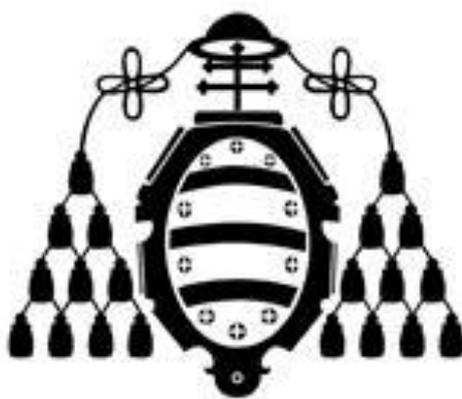


UNIVERSIDAD DE OVIEDO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS



Trabajo de Fin de Máster

Empresas multinacionales
de países emergentes:
Proceso de internacionalización
de las multinacionales mexicanas

Autor: Lluís Rodrigo Menéndez Menéndez

Director: Esteban García Canal

Oviedo, Mayo de 2014

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quisiera agradecer a mis padres y mi abuela por su cariño y apoyo incondicional a lo largo de todo este tiempo, sin los cuales no habría llegado hasta aquí.

Otra mención muy especial para el Director de este Trabajo, D. Esteban García Canal, por su guía durante el desarrollo del mismo y por permitirme aprender más de un tema que cada vez me resulta más interesante y que sin duda tendrá gran influencia en mi futuro desempeño profesional.

También quisiera acordarme de la familia Arévalo Aguilar por su apoyo durante varios de los meses que dediqué a este Trabajo, pero principalmente por su amistad.

Y por último, un agradecimiento muy sincero a México por haber acogido a mi familia durante tantos años y tratarla como a sus propios hijos. Un país que todo lo que le des te lo devuelve multiplicado y para el que no tengo más que palabras de cariño y gratitud.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.- Introducción	2
2.- Marco teórico de las multinacionales de países emergentes	6
2.1.- Los mercados emergentes en la actualidad.....	6
2.2.- Las nuevas multinacionales de economías emergentes.....	9
3.- Situación actual de la economía mexicana.....	18
3.1.- Marco macroeconómico del país.....	18
3.2.- Expansión internacional de las empresas mexicanas	25
4.- Estudio de casos	32
4.1.- Metodología.....	32
4.2.- Mabe	34
4.3.- América Móvil.....	48
4.4.- Cemex	62
4.5.- Grupo Bimbo	81
4.6.- Pemex	99
5.- Valoración global	123
5.1.- Origen de las multinacionales mexicanas.....	123
5.2.- Motivos para la internacionalización.....	124
5.3.- Relación con Estados Unidos	125
5.4.- Mercados elegidos y métodos de entrada	126
5.5.- Estrategia y ventajas competitivas.....	127
5.6.- Desarrollo de capacidades y habilidades	130
5.7.- Influencia de la internacionalización en su actuación doméstica	131
6.- Conclusiones	133
Bibliografía.....	137

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

Tabla 1. Número de empresas por país de origen en el índice Fortune Global 500 en 2013, 2008 y 2005.....	11
Tabla 2. Países con los que México tiene un TLC vigente y año de firma	19
Tabla 3. Cifras de Comercio Internacional de México en 2013 (millones de dólares)	21
Tabla 4. Principales países destino de las exportaciones de México en 2013 (millones de dólares).....	21
Tabla 5. Mercados en los que Mabe tiene presencia y modo de entrada	45
Tabla 6. Principales proveedores de telefonía móvil en el mundo en 2010.....	49
Tabla 7. Países en los que está presente, número de clientes y marcas de América Móvil	51
Tabla 8. Indicadores económicos y de mercado de América Móvil en el tercer semestre de 2012 y el tercer semestre de 2013	57
Tabla 9. Mercados en los que América Móvil tiene presencia y modo de entrada.....	59
Tabla 10. Principales empresas productoras de cemento a nivel mundial según su capacidad de producción en millones de toneladas por año	64
Tabla 11. Principales mercados en los que Cemex tiene presencia y modo de entrada.....	78
Tabla 12. Principales marcas de Bimbo en las distintas regiones donde opera.....	93
Tabla 13. Mercados en los que Bimbo tiene presencia, modo de entrada y principales adquisiciones.....	96
Tabla 14. Principales importadores y exportadores de petróleo en el mundo, incluyendo petróleo crudo, no convencional, gas licuado natural, y derivados (millones de barriles por día).....	101
Tabla 15. Principales empresas petroleras en el mundo y millones de barriles producidos por día.....	102
Tabla 16. Movimientos más relevantes de Pemex en el mercado internacional	118
Tabla 17. Ventas y destinos de petróleo crudo mexicano (millones de barriles diarios)	118
Tabla 18. Cuadro resumen con las características de las multinacionales mexicanas	129

Figuras

Figura 1. Predicciones de países con mayor PIB en el mundo en 2050.....	6
Figura 2. Proceso de acumulación inicial de recursos por parte de las nuevas empresas multinacionales	15
Figura 3. Balanza comercial de México de 2006 a 2012	20
Figura 4. Datos de la inversión extranjera hecha y recibida por México de 1990 a 2012 (millones de dólares).....	26
Figura 5. Porcentaje actual y proyectado de nuevas multinacionales por su país de origen.....	29
Figura 6. Nuevas multinacionales por país en 2008.....	30
Figura 7. Demanda global de electrodomésticos y utensilios de cocina en millones de dólares de 2006 a 2013	34
Figura 8. Contribución de ventas de Mabe por región.....	46
Figura 9. Porcentaje de accesos de cada uno de los servicios proporcionados por América Móvil en el mundo en septiembre de 2013	56
Figura 10. Millones de toneladas de cemento producidas a nivel mundial (1999 a 2011)	62
Figuras 11 y 12. Evolución de las ventas consolidadas y los activos totales de Cemex (millones de dólares).....	74
Figura 13. Evolución de la imagen de la marca Bimbo entre 1947 y 2010	85
Figura 14. Demanda mundial de petróleo (millones de barriles por día).....	101
Figura 15. Porcentaje de los ingresos del presupuesto federal dependientes del petróleo	105
Figura 16. Principales países destino de las ventas de Pemex al exterior de petróleo crudo ...	119
Figura 17. Proceso de acumulación inicial de recursos por parte de las nuevas multinacionales desarrollado por las multinacionales mexicanas	130

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN

1.- Introducción

El legendario entrenador de fútbol americano Vince Lombardi solía decir: “Los líderes no nacen, se hacen. Y se hacen a través del trabajo duro, que es el precio que todos debemos pagar para alcanzar cualquier objetivo o meta”. Esta frase no sólo aplica a las personas. También permite explicar el camino que han seguido muchas empresas para pasar de pequeños competidores locales a referentes a nivel mundial.

En la actualidad se está viviendo la aparición de un grupo de empresas que ocupan posiciones líderes en distintas industrias y que hace algunos años pocos habrían creído capaces de alcanzar tal relevancia. Lo primero que llama la atención al estudiar este nuevo panorama es que muchas de ellas no provienen de los países normalmente considerados como semilleros de las multinacionales con mayor importancia a nivel global. Las corporaciones de América del Norte, Europa y Japón en años recientes han visto una competencia cada vez más importante por parte de actores de China, India, Brasil, Taiwán, Corea del Sur, México o Turquía, por citar sólo unos cuantos.

Estos nuevos contendientes no sólo han logrado destacar a nivel local o regional. En algunos casos han logrado alcanzar una verdadera escala global y han sabido convencer a los consumidores de ser una mejor opción, consiguiendo que se olviden muchos de los prejuicios que asocian la calidad de los productos o servicios con su lugar de origen. Es así que hoy en día no es nada extraño ver a Gazprom, Embraer, Haier, Acer, Grupo Tata o Cemex ocupar un lugar destacado en los listados de las mayores corporaciones a nivel mundial. Esta tendencia pareció fortalecerse con la crisis económica y financiera de 2008 en la que los países desarrollados en general, y sus empresas en particular, demostraron que algunas de sus fortalezas eran mucho más endebles de lo que parecían.

En cambio, los países en vías de desarrollo y sus entes productivos demostraron una mayor flexibilidad para adaptarse a las difíciles condiciones de ese momento y un mayor atrevimiento para dar los pasos que se requerían para poder recomponer su situación. De este modo, parece evidente que el buen momento experimentado por estas multinacionales de países emergentes es más que algo transitorio y está llamando cada vez más la atención en los ámbitos académico, económico y directivo.

¿Cómo han logrado estas nuevas multinacionales cambiar la opinión generalizada que se tenía de ellas y derrotar a competidores de mayor renombre en un campo donde tenían ciertamente menos experiencia? Todos estos cambios no han ocurrido de la

noche a la mañana. Se han gestado a lo largo de muchos años de desarrollo silencioso y es ahora cuando se manifiestan, después de un periodo muy convulso que ha puesto a prueba su verdadero potencial. Al analizar todas estas empresas en su conjunto vale la pena considerar que, pese a pertenecer todas al grupo de países conocidos como “economías emergentes”, estas naciones poseen entre sí grandes diferencias culturales e históricas que pueden influir en aspectos tan abstractos como su filosofía corporativa, misión o visión, o en aspectos más fáciles de percibir, como la organización jerárquica o el acercamiento al cliente.

Por lo antes expuesto y en virtud de la complejidad que enmarca la realización de un análisis global de todas estas naciones, el presente Trabajo se enfoca en estudiar empresas de un mismo entorno. De este modo será posible analizar un cúmulo de variables que las afecten por igual y apreciar más claramente los rasgos que comparten y los méritos propios de cada una de ellas.

Las multinacionales elegidas para su estudio son las procedentes de México. La elección de este país se apoya en que, a pesar de que hay distintas clasificaciones sobre los países considerados como economías emergentes, todas coinciden en señalarlo como parte de este grupo y lo consideran como su exponente más destacado después de los países BRICS, con un presente más estable en algunos aspectos que varios de ellos. También hay consenso en señalar que se está viviendo lo que los analistas denominan un *Mexican moment* y que si no hay cambios dramáticos en la dinámica del país, en la siguiente década se convertirá en la mayor economía de habla hispana en el mundo. Esto hace prever que el crecimiento de las compañías mexicanas y su relevancia podría aumentar en los años venideros, generando interés en conocer las características que les han permitido alcanzar este nivel.

Por todo lo anterior, se intentará entender un poco mejor las características propias de estas multinacionales y en qué se diferencian de las multinacionales tradicionales. A fin de conocer las razones de su reciente expansión se buscará responder lo siguiente:

- Principales ventajas competitivas con que cuentan al realizar su expansión internacional.
- En qué medida las experiencias adquiridas en su mercado local han influenciado sus actuaciones en el exterior.

- Cuáles han sido las principales razones que han motivado el ingreso en otros mercados.
- Qué mercados han sido los elegidos en primera instancia para incursionar en el extranjero.
- La manera en que sus incursiones en el extranjero han fortalecido las capacidades propias de cada empresa.

Entre estas diferencias propias de cada empresa se incluyen aspectos estratégicos, como los métodos de producción preferidos o los mercados elegidos para iniciar su expansión, además de la mayor o menor rapidez para identificar las ventajas propias y saberlas explotar. De este modo se buscará tener un mayor conocimiento sobre su accionar y las razones de los buenos resultados obtenidos en fechas recientes para así poder comprender si en verdad es una tendencia que perdurará o si es algo momentáneo producto de la coyuntura actual.

Para ello, en la primera parte del Desarrollo se revisará el marco teórico existente sobre los mercados emergentes en general y sobre las multinacionales provenientes de estos países, dedicando igualmente un apartado para el conocimiento del contexto económico actual del país elegido y la posible influencia que podría tener sobre sus corporaciones.

Posteriormente se hará un estudio de casos sobre 5 empresas de industrias distintas, explicando el motivo de su elección e intentando conocer los aciertos y errores que cada una haya experimentado a lo largo de su proceso de internacionalización, incluyendo las transformaciones sufridas a lo largo del mismo y como consecuencia directa de éste. Este análisis se basará en estudios académicos, periodísticos, y en algunos casos en información proporcionada directamente por la compañía en cuestión.

Una vez desarrollados los casos propuestos, se buscarán los puntos en común y las diferencias claves a fin de conocer qué características comparten y en qué medida han fortalecido su posición como multinacionales, logrando así dar respuesta a las interrogantes planteadas. De este modo será posible concluir en qué medida las características de las multinacionales mexicanas coinciden con el marco teórico existente para las empresas similares procedentes de países emergentes y en qué se diferencian de las multinacionales tradicionales. También será posible ver si hay algunas de estas características que puedan ser replicadas por estas últimas o si son inherentes y por lo mismo muy complicadas de adquirir en el mercado, siendo por ello difícilmente imitables.

CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO DE LAS MULTINACIONALES DE PAÍSES EMERGENTES

2.1.- LOS MERCADOS EMERGENTES EN LA ACTUALIDAD

2.2.- LAS NUEVAS MULTINACIONALES DE ECONOMÍAS EMERGENTES

2.- Marco teórico de las multinacionales de países emergentes

El mundo siempre ha estado sumergido en una dinámica de cambio constante, la cual afecta prácticamente todos los campos de la experiencia humana y logra alterar circunstancias que hasta hace poco se consideraban inmutables, como el mapa geoeconómico del mundo. Con el paso del tiempo hemos podido observar cómo todos estos cambios dan signos de volverse cada vez más pronunciados.

2.1.- Los mercados emergentes en la actualidad

El analista Simon Cox en un estudio para The Economist menciona que en el año 2050 las 7 economías más grandes del mundo serán Estados Unidos –único miembro del G7 actual que se mantendría–, China, India, Brasil, Rusia, Indonesia y México. Esto significa que Japón, Alemania, el Reino Unido, Canadá, Francia e Italia se verían desplazados del grupo en favor de países que hace algunas décadas difícilmente figuraban en las quinielas.¹

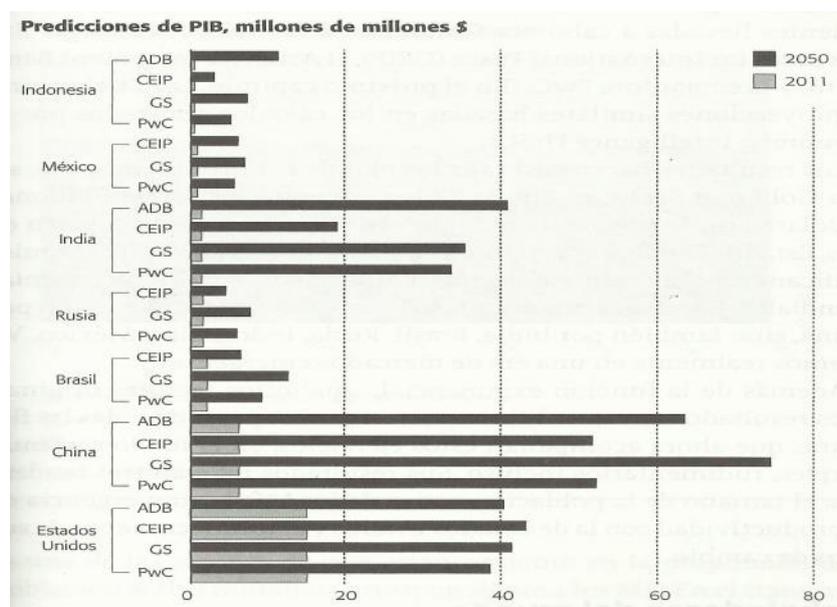


Figura 1. Predicciones de países con mayor PIB en el mundo en 2050. Fuente: Elaborada por Simon Cox con información del Asian Development Bank, Carnegie Endowment for International Peace, Goldman Sachs y PriceWaterhouseCoopers.

Estos datos hay que analizarlos con cautela puesto que de aquí a esa fecha pueden ocurrir muchos acontecimientos que afecten el crecimiento en uno o varios países de este grupo, pero es un claro indicador de las tendencias actuales y de los vertiginosos cambios que se han producido en el escenario económico mundial en un lapso de

¹ The Economist (2013). El mundo en 2050. Todas las tendencias globales que cambiarán el planeta. Barcelona: Gestión 2000.

Capítulo 2.- Marco teórico de las multinacionales de países emergentes

tiempo relativamente breve. Incluso han provocado que algunas empresas de las economías desarrolladas se hayan visto “obligadas” a dar más importancia a producir y ampliar su cuota de mercado en las economías emergentes, en ocasiones a costa de reducir su actividad en sus países de origen, arriesgando de ese modo su reputación en su entorno local a sabiendas de que el beneficio que pueden obtener en los primeros supera con creces a las posibles pérdidas en los segundos.

El crecimiento de estos países tiene múltiples explicaciones de índole muy diverso. Una de ellas es el factor demográfico: todos son países altamente poblados y aunque la mayoría ha logrado que este crecimiento se haga a un ritmo más lento que en el pasado, éste se ha mantenido constante –Rusia podría ser la única excepción siguiendo así la tendencia en otros países europeos que año con año pierden habitantes, a la vez que China se enfrenta a un continuo envejecimiento de su población que afectará la composición de su fuerza laboral–. Otra explicación posible es el avance tecnológico y educativo que se ha producido en ellos, en muchos casos propiciado por la gran desventaja que se tenía aún a principios del Siglo XXI si se les comparaba con los países desarrollados. Un tercer factor es el entorno tradicionalmente difícil para la realización de negocios, el cual ha contribuido a que los empresarios desarrollaran nuevos mecanismos más innovadores que les permitieran salir adelante, mismos que han demostrado ser igualmente benéficos en entornos más estables y menos problemáticos como serían los de las economías de primer mundo o incluso los mismos países emergentes en la actualidad. Hay muchas otras razones que podrían analizarse, pero todas nos llevarían a la misma conclusión: el orden económico mundial está cambiando a una velocidad nunca antes vista.

Es por todo lo anterior que los paradigmas universalmente aceptados sobre la economía global han quedado obsoletos y en muchos casos se han invertido los papeles de las naciones que cuentan con un entorno más benéfico para hacer negocios y más prometedor de cara al futuro, generando también nuevas enseñanzas sobre los pasos y estrategias a seguir en el nuevo panorama que día con día se dibuja frente a nosotros.

Pero esta no es la primera vez que se hace notar la importancia que estas economías tradicionalmente con un papel secundario han ido adquiriendo con el paso del tiempo. Antoine van Agtmael fue el primero en utilizar el término *mercados emergentes* cuando en 1981 buscaba atraer clientes para un fondo de inversión en países del que entonces era conocido como el *Tercer Mundo*. En sus propias palabras, esta denominación hacía

Capítulo 2.- Marco teórico de las multinacionales de países emergentes

pensar en “poliéster endeble, juguetes baratos, corrupción desbocada, tractores de estilo soviético y campos de arroz inundados”,² de ahí la necesidad de encontrar un término más apropiado capaz de despertar el interés del mundo desarrollado en estas naciones, consciente del gran potencial que las mismas albergaban. De este modo y según sus propias palabras, se dejaba atrás una denominación que invocaba estancamiento por otra que sugería progreso, avance y dinamismo.

Han pasado casi 35 años de aquello y las predicciones del van Agtmael se han cumplido al grado que hoy en día no hay ninguna empresa o inversor que se atreva a despreciar de antemano a estos países sin una justificación de peso para ello, la cual generalmente estará relacionada con factores políticos o culturales, pero muy pocas veces porque se dude de las grandes oportunidades que ofrecen en el apartado económico.

Años después, fue Jim O’Neill el que ideó el acrónimo *BRIC* (“ladrillo” en inglés) para señalar a los países más destacados de este grupo de economías emergentes: Brasil, Rusia, India y China.³ Tiempo después se incluyó a Sudáfrica, y lo que empezó como una designación fácil de recordar ha dado lugar a un grupo de países que se reúne periódicamente, han adquirido gran relevancia económica y política ante la última crisis y tienen incluso planes de crear su propio banco de desarrollo para operar de modo más independiente.⁴

Recientemente, los BRICS han demostrado que, a pesar de haber resistido mejor la crisis que las grandes potencias, tampoco son inmunes a las desaceleraciones y en algunas materias aún no han terminado de dar el gran paso que les permita consolidarse como alternativas reales a las opciones tradicionales. Fue en este contexto que surgió el nuevo grupo de los países *MINT* (inglés para “menta”) para designar a los siguientes grandes contendientes a tener en cuenta en los próximos años: México, Indonesia, Nigeria y Turquía.⁵ Hay quien agrega a este grupo a Corea del Sur, pero esta

² Van Agtmael (2007). *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies Is Overtaking the World*. New York: Free Press, p. 5.

³ Portal CNNMoney. For Mr. BRIC, nations meeting a milestone, 17 de junio de 2009. Consultado el 5 de mayo de 2014. Dirección: http://money.cnn.com/2009/06/17/news/economy/goldman_sachs_jim_oneill_interview.fortune/index.htm

⁴ Agencia Bloomberg. Russia sees BRICS development bank rebuilding “aging” world of finance, 18 de marzo de 2018. Consultado el 5 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.bloomberg.com/news/2013-03-18/russia-sees-brics-development-bank-rebuilding-aging-world-finance.html>

⁵ Portal QFinance. Fidelity is confident its MINTs won’t suck, 10 de mayo de 2011. Consultado el 5 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.qfinance.com/blogs/ian-fraser/2011/05/10/fidelity-is-confident-its-mints-wont-suck-emerging-economies>

denominación es demasiado reciente y aún no hay ninguna integración real ni cooperación profunda entre estos países.

Más allá de dejar en claro la necesidad de analistas y mercados de encontrar cada cierto tiempo una especie de panacea para todos los males económicos, llama la atención que las tendencias se dirigen en la misma dirección. Tal vez no todos estos pronósticos se cumplan, pero muchos de ellos sí lo harán y es algo a tomar en cuenta de cara al futuro.

2.2.- Las nuevas multinacionales de economías emergentes

El crecimiento elevado y constante de estos países también se ve reflejado en el desarrollo de las empresas locales. Hoy en día tienen muchos menos problemas a la hora de captar financiación internacional de los que tenían hace varias décadas, cuentan con dirigentes mucho mejor preparados de lo que estaban sus predecesores e incluso son vistas a nivel global como entidades confiables y capaces de tener un desempeño tan bueno o incluso mejor que el de los competidores tradicionales.

Todo ello provoca un cambio en la mentalidad de los directivos y accionistas, quienes ya no se sienten satisfechos sólo con tener una posición destacada en el mercado local, sino que en muchos casos ven esto como un paso intermedio hacia la internacionalización de su empresa y desarrollan una estrategia a largo plazo que incluye este objetivo como culmen de sus actividades. En muchos casos estas estrategias para el asalto internacional se han visto impulsadas porque el gran tamaño de su mercado local les ha permitido allegarse de los recursos necesarios y porque muchas han operado en sectores protegidos. De este modo obtienen la escala y los fondos necesarios para dar el salto.⁶

También en algunos casos se han visto beneficiadas por un fuerte apoyo por parte de los gobiernos locales, quienes ven la colaboración con estas compañías como un medio de impulsar el desarrollo económico local y de aumentar la influencia de su nación en la economía global.

Todas estas características hacen que muchas personas consideren el estudio de las empresas multinacionales procedentes de estas economías como una especialidad distinta al análisis de las multinacionales tradicionales. Esta tendencia la inició Louis T. Welles (1983) con la publicación de su libro *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investments from Developing Countries* y probablemente sea el camino más

⁶ Accenture (2008). Multi-Polar World: 2. The Rise of the Emerging Market Multinational.

Capítulo 2.- Marco teórico de las multinacionales de países emergentes

apropiado a seguir en virtud de que las estrategias seguidas por estas compañías han sido distintas, los periodos de tiempo marcados para alcanzar esta internacionalización en muchos casos han sido más breves y en muchas ocasiones las causas para su expansión han sido también diferentes a las de las multinacionales tradicionales.

Haciendo una comparación entre los cambios sufridos en la senda de internacionalización seguida por las multinacionales, Guillén y García-Canal (2009)⁷ destacan que anteriormente las empresas buscaban su expansión internacional por medio de la Inversión Directa en el Extranjero con el establecimiento filiales 100% de su propiedad, comenzando por los países que les eran más cercanos geográfica y culturalmente hablando y replicando las ventajas competitivas desarrolladas en sus países de origen. Estas tendencias contrastan con las de las multinacionales de países emergentes, las cuales parecen no tener miedo en incursionar en mercados distantes en lo geográfico y cultural y en ocasiones inician esta expansión en aras de tener acceso a un nivel de desarrollo tecnológico que no está disponible en ese momento en su país de origen. Asimismo, hay una tendencia actual que demuestra que, dependiendo del campo o del lugar de destino, en ciertas circunstancias lo más apropiado es hacer estas incursiones por medio de empresas conjuntas que les permitan adquirir un aprendizaje y un nivel de conocimientos que no obtendrían si se embarcaban en la aventura sin un socio local o con experiencia en ese mercado.

Particularidades como las antes descritas han ocasionado que el estudio de estas multinacionales atraiga cada vez más a académicos, investigadores e incluso a las grandes consultoras, las cuales tienen la necesidad de comprender mejor a estos mercados y empresas a fin de dar un servicio adecuado a sus clientes. Los constantes estudios que recientemente han publicado sobre el tema firmas como Accenture, Boston Consulting Group, Deloitte o PriceWaterhouseCoopers, por citar unas cuantas, son sólo un ejemplo de ello.

El que estas grandes firmas se centren cada vez más en el tema demuestra que es algo que ha dejado de ser una tendencia de interés puramente académico y se ha convertido en una realidad que día con día está más presente. Hace 15 años únicamente 20 empresas provenientes de economías emergentes habían logrado entrar al índice *Fortune Global 500* que menciona a las corporaciones más grandes del mundo, en

⁷ Guillén y García-Canal (2009). The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies. Academy of Management Perspectives.

Capítulo 2.- Marco teórico de las multinacionales de países emergentes

cambio en el listado correspondiente al año 2013 esa cantidad se acerca a 140.⁸ A continuación se presenta una tabla con el número de empresas que algunos de los mercados emergentes más importantes aportan a este conteo y su evolución en la última década:

País	2013	2008	2005
Brasil	8	5	3
China	89	29	16
Corea del Sur	13	15	11
India	8	7	5
México	3	5	2
Rusia	7	5	3
Taiwán	6	6	2

Tabla 1. Número de empresas por país de origen en el índice Fortune Global 500 en 2013, 2008 y 2005. Fuente: Elaboración propia con información de la revista Fortune.

En la tabla anterior, llama la atención es la importancia que han adquirido las empresas procedentes de China. No en balde este país se ubica en el segundo lugar de la lista de 2013, superado sólo por las 132 empresas estadounidenses, sobrepasando las 62 de Japón y a gran distancia de las 31 de Francia y las 29 de Alemania. Para nadie es un secreto la relevancia del crecimiento de la economía de este país en el contexto global y el cada vez mayor poderío de sus empresas, pero ello no debe opacar que entre los otros países aquí indicados aglutinan casi 50 firmas, una cifra que demuestra un crecimiento constante y que era impensable hasta hace algunos años. También hay que remarcar que la Tabla 1 indica una muestra de las economías emergentes más representadas, pero el conteo incluye también firmas de Colombia, Malasia, Tailandia, Turquía y Singapur, por mencionar sólo algunas, por lo que el número total es aún mayor.

Por su parte, van Agtmael (2007)⁹ también analiza estas empresas y al hacerlo habla sobre una serie de *factores blandos* que comparten estas multinacionales. Con este término se refiere a los que no pueden medirse cuantitativamente, a diferencia de los

⁸ Revista Fortune. Global 500 2013: Full list. Consultado el 5 de mayo de 2014. Dirección: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full_list/

⁹ Van Agtmael (2007), *op. cit.*, p. 318.

distintos ratios o indicadores económicos, pero que tienen una fuerte influencia sobre ellos. Este autor menciona una gran cantidad de estos factores, pero entre los que más llaman la atención se encuentran:

- Una cultura corporativa que premia el pensamiento poco convencional y la velocidad en el desarrollo de nuevos productos.
- Gran obsesión con la calidad y gran velocidad para adaptarse a las crisis y las nuevas tendencias.
- Un gran deseo de probarse en los mercados más exigentes a nivel global y de destacar mediante soluciones novedosas y originales.
- Una búsqueda constante de nichos de productos y mercados que han sido ignorados por los demás competidores.

Más recientemente Guillén y García-Canal (2012)¹⁰ identifican una serie de estrategias y características de estas empresas que les ha permitido tener éxito en el gran escenario de incertidumbre actual. En un breve resumen podemos indicar que estos autores hacen mención de las siguientes:

- Consideran de mayor prioridad la ejecución adecuada de sus actividades que el desarrollo y estricto apego a estrategias muy complejas y en ocasiones irrealizables, manteniendo así la flexibilidad necesaria para ajustarse a los cambios que requiera el momento.
- Se dirigen a nichos de producto frecuentemente ignorados por los competidores tradicionales.
- Han procurado alcanzar en poco tiempo una gran escala en sus operaciones que les permite competir exitosamente a nivel global.
- Están acostumbradas a entornos caóticos y poco estables en sus países de origen, por lo que no rehúyen a estos ambientes en los nuevos mercados.
- Desarrollan las capacidades deficitarias por medio de adquisiciones de competidores que les permita complementar los recursos con que cuentan.
- No demuestran dudas ni reticencias excesivas al momento de iniciar la expansión de sus negocios o de ingresar a nuevos mercados.
- Entienden que hoy en día es posible competir con cualquiera, sin importar el prestigio o la historia ilustre del rival.

¹⁰ Guillén y García-Canal (2012). *Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants*. New York: McGraw-Hill.

Aunque muchas de estas empresas han enfrentado problemáticas similares, también es cierto que el entorno en el que se mueven tiene influencia con los problemas específicos que deben superar en cada momento. Es por ello que aunque los autores suelen analizar a las empresas de mercados emergentes en su conjunto, en algunos casos ponen énfasis en un grupo determinado de países con distintas características en común.

John Mathews (2002)¹¹ se enfoca en el oriente de Asia, principalmente en países como China, Taiwán, Corea del Sur y Singapur, acuñando para sus multinacionales el término *Dragon Multinationals*. En su análisis destaca cómo las circunstancias que envuelven a estas empresas desde su creación hacen vital para su éxito a escala global la adopción de estrategias innovadoras, puesto que una simple réplica de las seguidas por los competidores consolidados sería insuficiente al no tener a su alcance los mismos elementos. Es en este ambiente donde adquiere relevancia el establecimiento de redes de trabajo globales, que les permiten subsanar las deficiencias que pudieran tener y aprovecharse de las ventajas que cada mercado específico les puede otorgar. Es gracias a esta mentalidad, presente en muchas de ellas desde su inicio, que Mathews se atreve a decir que éstas son las primeras firmas verdaderamente globales, pues es debido a estas redes virtuales y a su funcionamiento, en muchos casos altamente descentralizado, que han podido convertirse en referentes a nivel mundial, entendiendo la globalización como un modo integral de operar y no sólo como una manera de ahorrar costos o llegar a nuevos mercados.

En cambio, Chattopadhyay, Batra y Özsomer (2012) le dan mayor peso en su estudio a las empresas provenientes de India, Turquía y el Medio Oriente.¹² Sus principales conclusiones sobre las *Emerging Markets Multinationals* son las siguientes:

- No intentan abarcar de más. Prefieren enfocarse en los nichos de mercado que mejor conocen –normalmente despreciados por las multinacionales tradicionales– donde pueden aprovechar de mejor modo sus ventajas competitivas, procurando perfeccionar sus capacidades en estos nichos antes de dar el salto a nuevos mercados.
- Evitan quedarse quietos. Invierten fuertemente en innovación y utilizan sistemáticamente una táctica de ensayo error que les permite introducir nuevos

¹¹ Mathews (2002). *Dragon Multinational. A New Model for Global Growth*. New York: Oxford University Press.

¹² Chattopadhyay, Batra y Özsomer (2012). *The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands*. New York: McGraw-Hill.

métodos y productos más velozmente que otros competidores. Así evitan acomodarse y rezagarse ante los competidores.

- Miran a largo plazo. Al tratarse de firmas en construcción, se enfocan en desarrollar una ventaja competitiva principal o *core quality*, como ellos la denominan, para empezar a construir la marca alrededor de ella. De este modo mantienen clara su misión principal a pesar de los tropiezos que puedan tener.

Por su parte, Lourdes Casanova (2009),¹³ investigadora enfocada en el estudio de las grandes multinacionales con origen en América Latina, a las cuales denomina *Global Latinas*, ha concluido que estas empresas suelen compartir 5 factores clave en su éxito:

1. Cuentan con líderes que mantienen la visión a largo plazo y esto les ayuda a compensar la volatilidad experimentada en momentos específicos.
2. Un fuerte instinto de supervivencia, provocado por la necesidad de ajustarse a una nueva realidad en la que, en muchos casos, ya no gozan del proteccionismo que su gobierno local les brindaba en el pasado.
3. La habilidad de navegar en aguas turbulentas, tales como las crisis económicas o los rápidos procesos de privatización que muchas industrias han experimentado en fechas recientes en la región.
4. Acuden a la internacionalización como un modo de equilibrar el riesgo en su mercado local, además de la posibilidad de adquirir conocimiento y tecnología de este modo.
5. Utilizan un modelo de negocios innovador, combatiendo la idea tradicional de que la innovación se aplica principalmente a los productos.

Como se puede apreciar, a pesar de los distintos entornos socioeconómicos a los que se enfrentan, algunas de estas observaciones se repiten en varios autores y es muy difícil encontrar algunas que sean contradictorias. En cambio, prácticamente todas se complementan y siguen un mismo sentido, demostrando así que hay puntos en común en todas ellas que merecen la pena ser destacados. A manera de resumen, puede concluirse que las que más se repiten, más allá de su origen diverso son las siguientes:

- Cuentan con una cúpula directiva atrevida, capaz de trazar objetivos a largo plazo y adaptarse según las circunstancias para poder conseguirlos.

¹³ Casanova (2009). *Global Latinas*. Latin America's emerging multinationals. Houndmills: Palgrave Macmillan.

- Logran sobreponerse a los momentos complicados al adoptar rápidamente una posición proactiva en vez de esperar que las condiciones mejoren.
- Tienen modelos de negocios innovadores para sobreponerse a las dificultades encontradas para la realización de sus actividades.
- Han desarrollado de modo rápido un conjunto de capacidades y recursos que no tenían al momento de su creación para tener éxito en su andadura internacional.
- Suelen enfocarse en nichos específicos que han sido ignorados por sus competidores para iniciar sus actividades en el extranjero.

Todas estas capacidades han sido resultado del entorno que encontraron en sus orígenes o han sido desarrolladas en virtud del aprendizaje adquirido conforme se desarrollan proyectos de mayor tamaño y complejidad. A medida que se busca la consolidación a nivel global, existe la necesidad de cubrir las carencias que se tiene en comparación con las multinacionales tradicionales, dando lugar a un complejo proceso de acumulación y desarrollo de recursos y capacidades. Al respecto, Guillén y García-Canal (2011)¹⁴ han elaborado un esquema que explica el camino seguido para incrementar estos recursos.

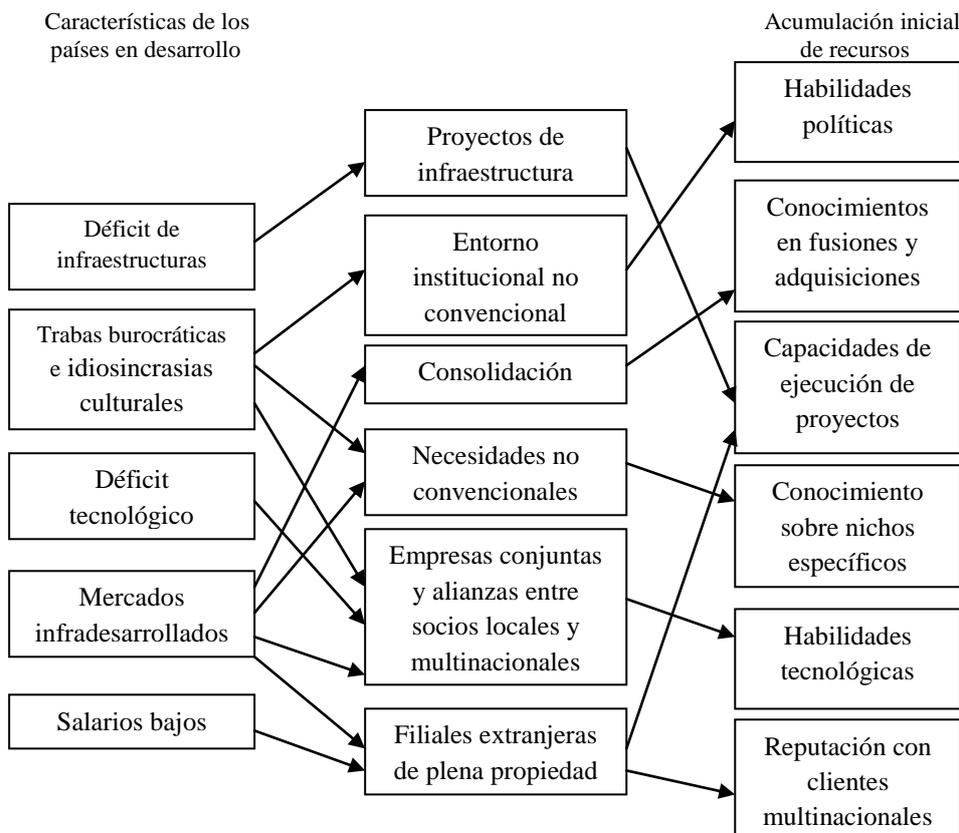


Figura 2. Proceso de acumulación inicial de recursos por parte de las nuevas multinacionales. Fuente: Guillén y García-Canal.

¹⁴ Guillén y García-Canal (2011). Las Nuevas Multinacionales: Las Empresas Españolas en el Mundo. Barcelona: Ariel, p. 229.

Capítulo 2.- Marco teórico de las multinacionales de países emergentes

Este diagrama explica la ruta seguida por estas multinacionales para el desarrollo de sus recursos y capacidades mediante un análisis de las condiciones iniciales con que contaban, las acciones llevadas a cabo para paliar esas deficiencias y las habilidades adquiridas como consecuencia de estas acciones.

A lo largo del presente Trabajo se estudiará la evolución de las empresas estudiadas de acuerdo con este modelo, a fin de conocer mejor su actuación durante las diferentes etapas de su internacionalización y poder diferenciar más claramente las capacidades iniciales de las adquiridas por virtud de este proceso.

También se analizará si las características de cada empresa coinciden con las más repetidas por los autores aquí analizados, o si cuentan con elementos propios que las diferencien de las distintas multinacionales con origen en otros países emergentes.

CAPÍTULO 3.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA ECONOMÍA MEXICANA

3.1.- MARCO MACROECONÓMICO DEL PAIS

3.2.- EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

3.- Situación actual de la economía mexicana

Los Estados Unidos Mexicanos son un país con un pasado plagado de múltiples crisis económicas y devaluaciones que en muchas ocasiones lo situaron como un ejemplo de libro de texto sobre cómo no actuar en ese tipo de circunstancias y lo llevaron a ser considerado un foco de riesgo para toda la región, tal y como demostró el término “Efecto Tequila”, utilizado cuando estos problemas se expandían a otros países. Esto se ha implantado en la psique de la nación, habituada o incluso resignada a enfrentar situaciones difíciles con cierta regularidad. El escritor Octavio Paz llegó a asegurar: “La resignación es una de nuestras virtudes populares. Más que el brillo de la victoria nos conmueve la entereza ante la adversidad”,¹⁵ como muestra del convencimiento de que estas dificultades –incluyendo las económicas– eran normales y hasta inevitables.

3.1.- Marco macroeconómico del país

En fechas más recientes México ha tenido un desempeño mucho más estable, haciendo pensar que por fin puede estar listo para jugar un papel mucho más destacado en la economía mundial. Al respecto, el analista financiero Ruchir Sharma mencionó en un artículo en Newsseek que “México tiene el hábito de decepcionar a los extremadamente optimistas y a los pesimistas por igual”.¹⁶ Los datos económicos demuestran que ha logrado soportar relativamente bien las crisis financiera y económica recientes. Pasó de una contracción en el PIB del 4.7% sufrida en 2009 a un crecimiento superior al 5% el año siguiente y desde entonces permanece estable con aumentos de entre un 3.5 y un 4% anual, con una breve desaceleración al incrementarse únicamente un 1.4% en 2013, pero con la expectativa de recuperarse con un 3.5% como mínimo a partir de 2014.¹⁷ El mercado interno sigue aumentando su consumo, la población de 112 millones de personas tiene un bajo promedio de edad ofreciendo de este modo mano de obra abundante para cualquier clase de puesto que se requiera, los niveles de crédito continúan aumentando,¹⁸ el tipo de cambio con las divisas internacionales se ha mantenido estable durante los últimos años alejando el fantasma de las devaluaciones

¹⁵ Paz (2000). El Laberinto de la Soledad. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, p. 34.

¹⁶ Revista Newsweek. Ruchir Sharma on Mexico, 6 de mayo de 2010. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2010/05/07/mexico-on-the-brink.html>

¹⁷ The World Bank. Mexico data. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://data.worldbank.org/country/mexico>

¹⁸ Revista Forbes. Crédito bancario a empresas crece 4.3% en febrero, 31 de marzo de 2014. Consultado el 7 de mayo de 2014.

Dirección: <http://www.forbes.com.mx/sites/credito-bancario-empresas-crece-4-3-en-febrero/>

otrora tan comunes en la economía de este país norteamericano y la tasa de desempleo se mantiene por debajo del 5%.¹⁹ A pesar de todos estos datos alentadores se estima que cerca la mitad del país se mantiene por debajo de alguno de los umbrales de pobreza²⁰ y casi dos terceras partes de los empleos son informales.²¹

Lo anterior parece dar la razón a Sharma al demostrar que el país se ha instalado en una especie de inmovilismo, el cual le permite seguir siendo la 14ª economía de mayor tamaño en el mundo con un Producto Interno Bruto con un valor de 1,177 millones de dólares en 2012,²² pero que le ha impedido dar el gran paso que lo lleve a consolidarse de manera permanente en el grupo de los mercados más atractivos a nivel mundial.

País (es)	Año
América del Norte (E.U.A. y Canadá)	1994
Costa Rica	1995
Colombia	1995
Nicaragua	1998
Chile	1999
Israel	2000
Unión Europea (28 Estados miembros)	2000
América Central (Guatemala, Honduras y El Salvador)	2001
Asociación Europea de Libre Comercio (Noruega, Suiza, Islandia y Liechtenstein)	2001
Uruguay	2004
Japón	2005
Perú	2012

Tabla 2. Países con los que México tiene un Tratado de Libre Comercio vigente y año de firma. Fuente: Secretaría de Economía. Julio 2013.

Como se aprecia en la Tabla 2, probablemente sea uno de los países que más Tratados de Libre Comercio ha celebrado en el mundo, ya que a la fecha tiene en vigor 12 Tratados que abarcan a 45 naciones. Lo anterior haría pensar que se aprovecha

¹⁹ Portal Financiero Red México. Tasa del desempleo OCDE: 7.6% en enero de 2014, Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://laeconomia.com.mx/tasa-de-desempleo-ocde/>

²⁰ Periódico Excelsior. Pobreza extrema en México retrocede, 30 de julio de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2013/07/30/911221>

²¹ Reporte FM. México con las mayores tasas de empleo informal en América Latina. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.reporte.com.mx/mexico-con-las-mayores-tasas-de-empleo-informal-en-america-latina>

²² Secretaría de Economía. Trade & Investment Report, enero de 2014. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/promx_New/4829/enFileAttach_4829_Trade_and_investment_report_January_2014.pdf

ampliamente del comercio exterior, sin embargo la Balanza Comercial es en la mayoría de los meses deficitaria y en ella aún tiene una gran importancia el valor de las exportaciones petroleras.²³

Esto demuestra que a pesar del buen momento actual, aún existe la necesidad de impulsar otras industrias con gran potencial para desarrollar un crecimiento más sostenible y para relajar la presión existente sobre la industria petrolera, pilar esencial de las finanzas nacionales.

Esto se explica en parte porque la industria mexicana tradicionalmente se ha dedicado a manufacturar bienes de bajo valor añadido que son dedicados a la exportación, mientras que las importaciones han sido de productos que por sus características difícilmente habrían podido ser producidos en el país. No obstante, el desarrollo tecnológico que está teniendo lugar en la actualidad y las mejores condiciones productivas de las empresas locales han permitido que la tendencia se empiece a revertir, en parte gracias a que la industria se está enfocando en productos más especializados como televisores, teléfonos celulares, computadoras, e incluso automóviles, adquiriendo una posición destacada a nivel mundial en todas estas industrias.²⁴ También es importante el esfuerzo en modernizar la industria agrícola, con unas condiciones naturales mucho más ventajosas que la mayoría de los países y con la capacidad de satisfacer las necesidades locales y destinar una cantidad importante a la exportación.

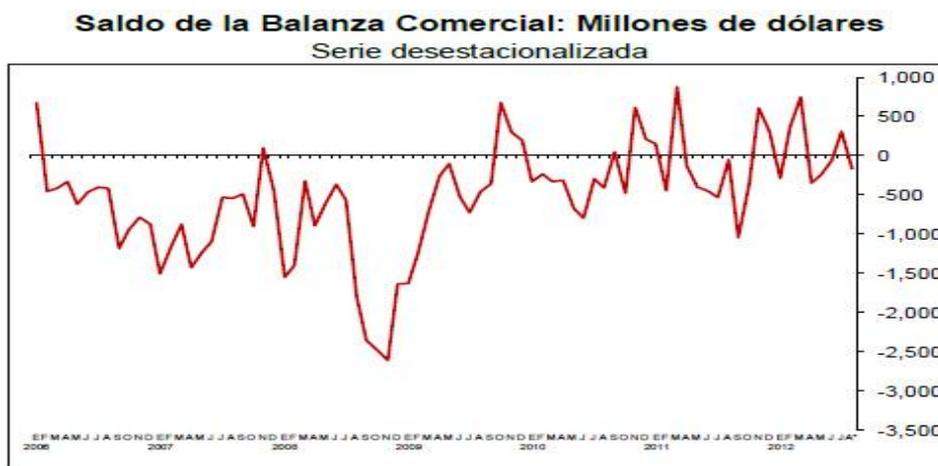


Figura 3. Balanza comercial de México de 2006 a 2012. Fuente: Financial Red Mexico, con información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

²³ Portal Asesorando. Balanza comercial de México, 26 de septiembre de 2012. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://asesorando.mx/website/2012/09/mexico-balanza-comercial/>

²⁴ Revista CNNExpansión. Lo que México le vende al mundo, 2 de agosto de 2011. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2011/08/02/lo-que-mexico-le-vende-al-mundo>

Variables	Diciembre 2013	Variación anual	Ene.-Dic. 2013	Var. Anual
Exportaciones totales	32,099	6.4%	380,201	2.6%
Petroleras	4,392	13.3%	49,586	-6.2%
Petróleo crudo	3,735	7.2%	42,816	-8.5%
Otras	657	67.5%	6,770	10.9%
No Petroleras	27,707	5.4%	330,615	4.0%
Agricultura	1,148	20.1%	11,327	3.8%
Extractivas	509	39.2%	4,714	-3.9%
Manufacturas	26,050	4.3%	314,574	4.2%
Importaciones totales	30,441	4.2%	381,210	2.8%
Balanza comercial total	1,658	71.5%	-1,009	2104.1%
Balanza comercial total, sin ventas petroleras	-2,734	-6.0%	-50,595	-4.4%

Tabla 3. Cifras de Comercio Internacional de México en 2013 (millones de dólares). Fuente: Banco de México.

País de destino	Porcentaje
Estados Unidos	78.3%
Canadá	2.7%
España	1.9%
China	1.7%
Brasil	1.4%
Colombia	1.2%
Alemania	1.0%

Tabla 4. Principales países destino de las exportaciones de México en 2013 (millones de dólares). Fuente: Banco de México, Global Trade Atlas.

Es por todo lo anterior que en la actual administración (a finales de 2012), la Presidencia de la República firmó junto con los principales Partidos Políticos –los cuales agrupan de manera constante entre el 80 y el 85% de los votos– el llamado *Pacto por México*. Este documento establece una serie de reformas estructurales que el país necesita para consolidar la competitividad y que todas las formaciones políticas se comprometen a impulsar en aras del progreso de la nación. Esta agenda de reformas es muy ambiciosa y abarca aspectos relacionados con la legislación laboral, energética, fiscal, financiera, de competencia y de telecomunicaciones, entre otros.²⁵

²⁵ Pacto por México. Noviembre de 2012. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://pactopormexico.org/acuerdos/>

De llevar a cabo este proceso con éxito, la economía nacional contará con un mayor dinamismo que permitirá que cada vez más empresas se encuentren en el escenario ideal para continuar con su expansión internacional.

A fin de entender mejor la ruta seguida por las multinacionales en su proceso de expansión, a continuación se hace un breve resumen de los principales socios comerciales a nivel internacional:

1. Área de Libre Comercio de América del Norte: El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA por sus siglas en inglés) da origen al segundo bloque de libre comercio más grande del mundo, sólo por detrás de la Unión Europea.²⁶ Los Estados Unidos de América y Canadá son el primer y el tercer socio comercial para México respectivamente (el segundo es China, debido a las importaciones que México hace de sus productos) y el primero de ellos es responsable de más de la mitad de la inversión extranjera en el país, mientras que para ambos México es el tercer socio comercial de mayor importancia a nivel mundial.

La cada vez más natural relación entre estas tres naciones ha dejado de ser únicamente económica para contemplar también aspectos sociales y culturales, haciendo cada vez más fáciles y dinámicos estos intercambios. En ella han tenido gran importancia los flujos migratorios que hacen que aproximadamente el 10% de la población de Estados Unidos tenga origen mexicano, además de los procedentes de otras regiones de América Latina que están familiarizados en mayor o menor medida con la cultura de México. La relación también se ve favorecida por el hecho de compartir la frontera terrestre más transitada del mundo con alrededor de 350 millones de personas por año que la cruzan legalmente en ambos sentidos a través de sus 43 puntos de entrada.²⁷

A pesar de ello –y aunque algunos analistas la consideren como algo inevitable en el futuro– parece que al menos en el medio plazo no habrá una mayor integración semejante a la existente en la Unión Europea, motivada por las grandes diferencias económicas aún existentes entre estos socios y a que todas son naciones muy celosas de su soberanía nacional, difícilmente dispuestas a hacer concesiones como las realizadas por las naciones europeas. Aún así, se estima que el grupo conocido como *The Three*

²⁶ Stratfor Global Intelligence. NAFTA and the Future of Canada, Mexico and the United States, 7 de enero de 2014. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.stratfor.com/weekly/nafta-and-future-canada-mexico-and-united-states>

²⁷ United States-Mexico Health Commission. The United States-Mexico Border Region at a Glance. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.nmsu.edu/~bec/BEC/Readings/10.USMBHC-TheBorderAtAGlance.pdf>

Amigos es altamente complementario considerando los amplios recursos naturales canadienses y la abundante mano de obra mexicana.²⁸

Parte de las ventajas que ofrece este destino son la existencia de consumidores familiarizados con el producto, acceso a la tecnología más nueva, fuentes de financiación más desarrolladas y asequibles, mercados altamente eficientes, ausencia de aranceles, y la cercanía geográfica que permite un control más directo por parte de la sede central. Es por todo ello que lo que en muchos países se ve como la culminación del proceso de expansión internacional para muchas empresas mexicanas es sólo el primer paso del mismo, aunque no todas siguen necesariamente el mismo camino.

2. La Unión Europea: La relación con la Unión Europea se ha caracterizado principalmente por la inversión que estas naciones han hecho en el país americano más que por la hecha en el sentido inverso. El principal socio comercial es Alemania incrementando su inversión año con año, principalmente en el sector automotriz que ha crecido fuertemente en ambas naciones. Hablando de inversión también es destacable el papel de los Países Bajos, y Bélgica, aunque gran parte se ha destinado a las compras de FEMSA y Grupo Modelo en los últimos años.^{29 30}

En lo que respecta a la relación con España, la inversión de este país ha disminuido debido a su reciente mal momento económico y es destino del 2% de las exportaciones mexicanas, aunque se espera que estas cifras puedan crecer con la recuperación del país ibérico. Aun así, se ha posicionado como uno de los principales destinos para las adquisiciones por parte de multinacionales mexicanas que en ocasiones han pensado en esta nación como sede de sus operaciones europeas. Esto porque factores como el idioma, clima e idiosincrasia hacen que se sientan más cómodos iniciando sus negocios en el continente en este país que en otros con mayores diferencias culturales. Aunque la colonia mexicana no sea muy numerosa en este país, las empresas se ven en parte beneficiadas por la existencia de emigrantes procedentes de Latinoamérica y la posibilidad de acceder al mercado de valores Latibex. En contraste, el mal momento actual por el que ha atravesado hace que en algunas industrias deje de ser un mercado atractivo para centrarse en otras naciones con un presente algo más estable.

²⁸ Revista The Economist. North American Integration: To each his own, 24 de febrero de 2011. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.economist.com/node/18229546>

²⁹ Periódico El Economista. Heineken adquiere FEMSA, 12 de enero de 2010. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/01/12/heineken-adquiere-femsa-cerveza>

³⁰ Periódico El Universal. 'La Corona' ya es belga, 29 de julio de 2012. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/856396.html>

Los intercambios y la presencia en otras grandes economías del bloque como Reino Unido, Francia o Italia siguen siendo muy bajos, a pesar de los recientes encuentros diplomáticos con la intención de impulsar el comercio con estas naciones.

3. América Latina: Más allá de la homogeneidad cultural que hasta cierto punto mantienen las naciones latinoamericanas y las buenas relaciones entre sus habitantes, el panorama económico es muy diverso. Hay distintas ideologías, clases de productos que se comercializan –desde materias primas hasta productos acabados con alto valor añadido– y diferentes socios comerciales a nivel mundial. Esto se ve ejemplificado por la gran cantidad de bloques y asociaciones que existen a nivel regional, de los cuales la principal para México es la Alianza del Pacífico, bloque comercial que integra con Colombia, Chile y Perú –y próximamente con Costa Rica y Panamá–, sus principales socios comerciales en la región y destinos prioritarios para sus empresas, sobre todo en épocas recientes.

Brasil es también un socio importante y es un caso especial porque no sólo cuenta con un mercado interno de mayor tamaño y más competitivo, sino que sus particularidades lingüísticas y el gran proteccionismo del gobierno en algunas áreas prácticamente obliga a los aspirantes a asentarse ahí para poder tener una presencia destacada. Con los demás socios del Mercosur el intercambio es menor y la ideología contraria en algunos aspectos con el NAFTA ha impedido la celebración de acuerdos que pudieran incrementar estas relaciones comerciales.³¹ A pesar de esto, muchas empresas prefieren aún consolidarse en Sudamérica antes de iniciar el desembarco en otras latitudes.

4. Resto del mundo: En el resto del mundo los principales socios comerciales son Japón y China, pero muy alejados del nivel que se mantiene con otras naciones y con relaciones más enfocadas en las importaciones que México hace de sus productos, dejando ambas partes las inversiones en un segundo plano. Con China hubo en el pasado reciente un enfriamiento motivado por cuestiones diplomáticas,³² aunque una reunión reciente entre ambos mandatarios concluyó con la firma de un acuerdo donde ambas naciones consideran su relación como una “Alianza Estratégica”, lo que tal vez

³¹ Periódico La Nación. La región mira al Pacífico: Alianzas que dejan fuera al Mercosur, 9 de junio de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.lanacion.com.ar/1589843-la-region-mira-al-pacifico-alianzas-que-dejan-fuera-al-mercosur>

³² Periódico El Informador. Reunión Calderón-Dalai Lama dañó relación con China, 2 de junio de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.informador.com.mx/mexico/2013/461967/6/reunion-calderon-dalai-lama-dano-relacion-con-china.htm>

conlleve para el futuro una mayor inversión por parte del país asiático y mayores facilidades para las empresas mexicanas que quieran establecerse allí, principalmente por la necesidad de contar con socios locales en ese mercado y de tener el beneplácito del gobierno chino para ello.

En lo que respecta a Japón hay que destacar que en la década de 2000 a 2009 únicamente hubo 4 millones de dólares de inversión mexicana en aquel país, cifra demasiado pequeña y que también se pretende incrementar en la actualidad. Por su parte los principales productos que Japón consume son manufacturas hechas para ese mercado –particularmente en los sectores automotriz y de telefonía– (55%) y alimentos (21%).³³

Esto podría variar con la negociación del Tratado Transpacífico, que involucra a las economías del NAFTA y a países como Malasia, Japón, Corea del Sur, Australia y Nueva Zelanda, entre otros. De culminar con éxito podría crearse el mayor bloque comercial del mundo, desbancando a la Unión Europea.³⁴

3.2.- Expansión internacional de las empresas mexicanas

La información indicada en el apartado anterior lleva a concluir que México aún no ha logrado capitalizar todas las ventajas de que dispone para ocupar una mejor posición en el panorama comercial internacional. Esto se desprende de los datos que indican que en el periodo que va del año 2007 al primer trimestre de 2013 la inversión extranjera en México fue de 137,577 millones de dólares, y en los primeros 9 meses de 2013 rompió un record para llegar a la cifra de 28,233.8 millones de dólares, un 116% más que lo obtenido en el mismo periodo de 2012.³⁵ Mientras que la inversión hecha por empresas mexicanas en el extranjero únicamente alcanzó los 61,435.5 millones de dólares, menos de la mitad.³⁶

³³ Secretaría de Economía. Síntesis de la relación comercial México-Japón, 26 de abril de 2010. Consultado el 7 de mayo de 2014.

Dirección: <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/102/1/images/Japon.pdf>

³⁴ Global Research Center. The Next Phase of North American Integration. NAFTA to be Swallowed up by the Trans-Pacific Partnership (TPP)?, 28 de enero de 2014. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.globalresearch.ca/the-next-phase-of-north-american-integration-nafta-to-be-swallowed-up-by-the-trans-pacific-partnership-tpp/5366492>

³⁵ Periódico El Economista. México rompe record en IED, 21 de noviembre de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/11/21/mexico-rompe-record-ied>

³⁶ Portal Dinero en Imagen. Récord de inversión mexicana en el extranjero, 28 de enero de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.dineroenimagen.com/2013-01-28/15137>

Aun así, cabe resaltar que esta cantidad casi triplica la inversión de las empresas mexicanas realizada en el sexenio anterior. Es decir, lentamente se está cerrando la brecha y cada vez está adquiriendo más importancia la presencia en otros países como una manera de estimular el crecimiento económico de la nación. En 2012 la inversión recibida cayó como parte del contexto mundial y por primera vez fue menor que la hecha en el extranjero, pero la tendencia probablemente se recupere en años posteriores, como demuestran los anuncios hechos en 2013 sobre futuras inversiones en México.³⁷

Inversión extranjera de México 1990-2012: Millones de dólares

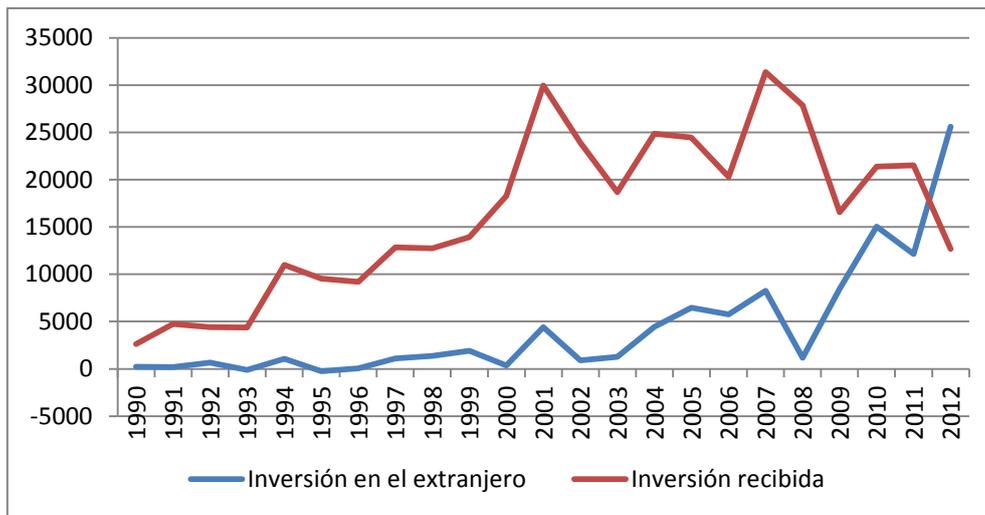


Figura 4. Datos de la inversión extranjera hecha y recibida por México de 1990 a 2012 (millones de dólares). Fuente: Elaboración propia con información de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Hablando sobre las empresas locales, otra afirmación de Sharma (2012) asegura que gran parte del crecimiento económico del país descansa en los oligopolios, mientras que el resto de los actores del mercado han permanecido prácticamente estancados durante varias de décadas. Para ejemplificar esto hace referencia al mercado bursátil, al que denomina como “uno de los más dinámicos del mundo”, ya que en los últimos diez años la Bolsa Mexicana de Valores ha crecido más de un 200 por ciento en términos de dólar y en contraste el índice Standard & Pool’s 500 ha permanecido casi invariable en ese mismo periodo. En cambio, en ese mismo lapso la economía del país en raras ocasiones tuvo un crecimiento mayor al de Estados Unidos.³⁸

³⁷ Revista Forbes. México recibirá 10,000 mdd en inversión automotriz, 21 de octubre de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.forbes.com.mx/sites/mexico-reina-inversiones-automotrices-de-eu/>

³⁸ Sharma (2012). Países emergentes. En busca del milagro económico. Madrid: Aguilar Ediciones.

La anterior afirmación parece algo radical al querer depositar el crecimiento de una economía tan grande en un pequeño grupo de empresas, ignorando el desempeño del resto del país. No obstante, es un hecho que las empresas de reciente creación y las pymes encuentran muchas más barreras más allá de la diferencia de experiencia y tamaño. La financiación sigue siendo algo más cara que en otros mercados y la falta de condiciones que garanticen una competencia más justa en diversas industrias impiden que estas compañías avancen en la misma medida que las transnacionales mexicanas, demostrando una vez más que hay aspectos en los que el país parece avanzar en dos velocidades, permitiendo que los más favorecidos se coloquen en los niveles más relevantes a escala global, mientras que los que están en un entorno más modesto tienen problemas para consolidarse y explotar sus capacidades del mejor modo posible. Vale la pena reconocer que la posición prácticamente monopólica de algunas de las grandes empresas mexicanas, aunada al continuo crecimiento del mercado interno –tanto en tamaño como en poder adquisitivo–, les ha permitido tener una posición envidiable para poder preparar su proceso de internacionalización si se les compara con las condiciones actuales de muchos competidores extranjeros. Esto, sin ser garantía alguna de éxito, sí ha contribuido a facilitar algunos de los pasos establecidos en su hoja de ruta.

Aun así, no hay que caer en la trampa de atribuir todo el crecimiento de estos grupos empresariales a las mejores condiciones con que cuentan o a la posición líder que han mantenido en el mercado local –aunque ciertamente han sido de gran ayuda en este proceso–. Muchas de estas empresas han tenido éxito en el extranjero –incluyendo algunos de los mercados más competidos y eficientes del mundo–, logros que se han debido principalmente a la estrategia elegida para ingresar en cada uno de ellos y a su adecuada ejecución, demostrando en muchos casos un arrojo y un atrevimiento poco común en empresas más consolidadas a nivel mundial. En todos estos casos ha tenido mucho que ver la actitud de los directivos que han sabido huir de su cómoda posición dominante en el mercado de origen para involucrarse en empresas más arriesgadas. También se han caracterizado en muchos casos por tener desde el inicio un objetivo y una ruta muy definida –tal vez por su posición de desventaja a nivel internacional–, pero sin perder en ningún momento la flexibilidad necesaria para adaptarse ante las necesidades puntuales del mercado.

Este espíritu queda plasmado en una frase de Lorenzo Zambrano, Consejero Delegado de Cemex fallecido recientemente y gran artífice del éxito de la internacionalización de

esta compañía: “La estrategia es ejecución. El camino a una buena oportunidad es estudiar, estudiar y estudiar. Hemos descubierto que las mejores compañías tienen gente que actúa, no gente que habla”.³⁹ Es por esta mentalidad que han sabido distinguir las acciones esenciales de las que no lo eran para no caer en la tentación de querer crecer antes de tiempo o de abarcar nuevos sectores antes de estar listos para ello, sabiendo aprovechar las oportunidades en el momento en que se presentaban, sin perderse en un sinfín de análisis que les habría hecho perder tiempo muy valioso y sin que esta cautela signifique que renuncian a intentar más saltos en cuanto estén preparados. Así, el tiempo se ha encargado de probar que la buena posición a nivel mundial de estas empresas ha sido resultado de un arduo proceso y de la toma de las decisiones correctas en el momento oportuno. Simplemente aprovecharon los elementos con que contaban en su momento.

Es igualmente cierto que algunas de las empresas más importantes del país tienen origen familiar y que incluso después de haber salido a bolsa continúan siendo dirigidas por descendientes de los fundadores, tal y como se verá al entrar a realizar el análisis de las empresas seleccionadas para este Trabajo, lo que también influye en que se les entienda como entidades con una larga historia y con un gran arraigo en el país cuyo siguiente paso natural será intentar abarcar otros mercados.

Parte de las nuevas reformas estructurales que se están realizando tienen la intención de propiciar el crecimiento de los actores medianos y favorecer también la incursión de empresas extranjeras con la finalidad última de favorecer la libre competencia y a los consumidores, pero mientras estas nuevas condiciones se materializan, las compañías más tradicionales siguen siendo los principales actores con mucha ventaja frente a los demás. Por todo lo antes explicado es que podemos entender que mientras hay muchas empresas de pequeño tamaño que están comenzando sus operaciones y creciendo gradualmente, hay un reducido grupo de compañías de gran tamaño que cuenta con una posición muy favorable para buscar la internacionalización, siendo todas las aquí analizadas parte de este último grupo.

Esta mentalidad de apertura al extranjero y el ansia de conquistar nuevos mercados ha logrado permear en todos los grupos empresariales, aunque las mencionadas diferencias en el tamaño entre unos y otros han provocado que esta expansión internacional se dé con un ritmo más lento que el de otras naciones emergentes donde las diferencias

³⁹ Van Agtmael (2007). *op. cit.*, p. 159.

puedan ser menos acentuadas. De acuerdo con un estudio publicado por la firma PriceWaterhouseCoopers en 2010 en el que se analizaba a 15 países emergentes,⁴⁰ México era el segundo país de esa lista con el menor número de empresas que habían alcanzado el nivel de multinacionales durante el año 2008. Este estudio también indica que de seguir esta tendencia, las nuevas multinacionales procedentes de México pasarían de representar un poco menos del 2% en el periodo de 2005 a 2009 a aproximadamente el 2.3% en el periodo que abarca de 2010 a 2024.

Esta proporción es a todas luces pequeña, máxime si se analiza que algunos de los países con mayor porcentaje tienen menor población y PIB. La baja productividad y competitividad interna en muchos sectores han contribuido a frenar temporalmente los intentos de asalto en otros mercados de muchas de las empresas nacionales, las cuales se conforman con mantener su posición en el mercado local, escenario que se espera cambie en un futuro próximo.

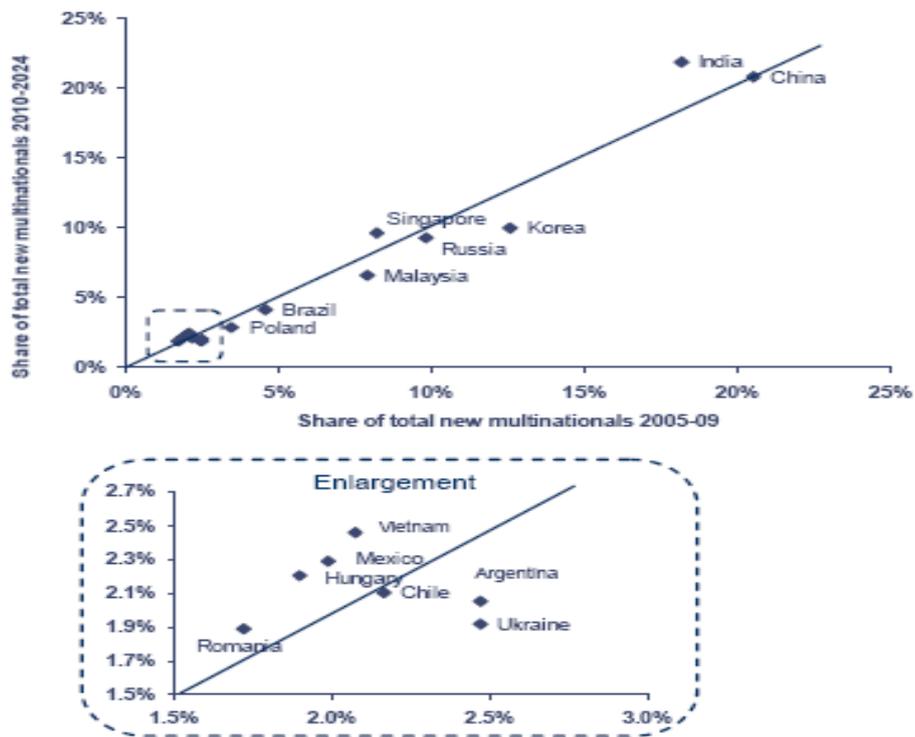


Figura 5. Porcentaje actual y proyectado de nuevas multinacionales según su país de origen. Fuente: Elaborada por PwC con información de Financial Times Ltd. en abril de 2010.

⁴⁰ PriceWaterhouseCoopers. Emerging multinationals. The rise of new multinational companies from emerging economies. Abril 2010.

Los países analizados fueron Argentina, Brasil, Chile, China, Corea del Sur, Hungría, India, Malasia, México, Polonia, Rumania, Rusia, Singapur, Ucrania y Vietnam.

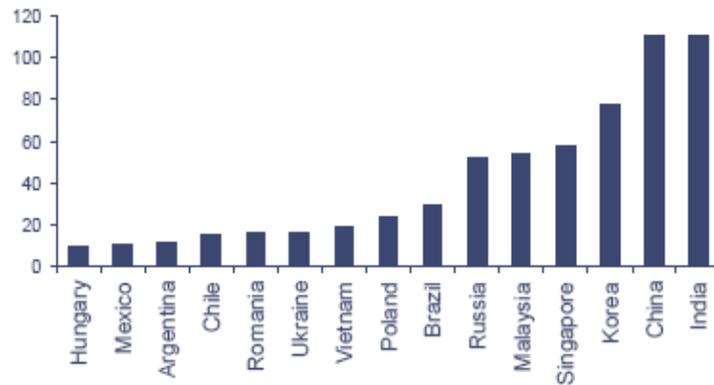


Figura 6. Nuevas multinacionales por país en 2008. Fuente: Elaborada por PwC con información de Financial Times Ltd. en abril de 2010.

Igualmente se espera que la presencia en el índice *Fortune Global 500* también se incremente y supere las 3 empresas que actualmente contiene después de haber alcanzado el techo de 5 en el año 2008, tal y como demuestra la Tabla 1. Este descenso se debe en parte a la salida de Cemex por los problemas que afrontaba como consecuencia de la crisis económica y a que en ella se incluían a América Móvil y a Carso Global Telecom como empresas separadas. Ambas pertenecen al grupo de telecomunicaciones dirigido por Carlos Slim y en 2010 se unieron como parte de la consolidación de sus activos en el sector, por lo que hoy en día las 2 están englobadas en Amércia Móvil. También influye que algunas de las compañías más grandes no hayan salido a bolsa y por ello su información no pueda ser analizada por esta publicación.

CAPÍTULO 4.- ESTUDIO DE CASOS

4.1.- METODOLOGÍA

4.2.- MABE

4.3.- AMÉRICA MÓVIL

4.4.- CEMEX

4.5.- GRUPO BIMBO

4.6.- PEMEX

4.- Estudio de casos

4.1.- Metodología

Para este capítulo se hará un estudio de caso de 5 empresas mexicanas que han alcanzado el nivel de multinacionales al operar exitosamente en varios mercados con distintas características, a fin de conocer más detalladamente cómo se desenvuelven en ambientes diferentes y la evolución que ha podido tener su actuar conforme han avanzado en las distintas etapas de este proceso.

Las empresas elegidas son Mabe, América Móvil, Cemex, Grupo Bimbo y Pemex, enfocadas todas a industrias distintas y continuamente mencionadas en índices que destacan su actuación a nivel local y global, como *Global 500* de la revista Fortune, *Global Powers of the Consumer Products Industry*, elaborado por la consultora Deloitte o *Global Challengers* de Boston Consulting Group, entre otros, además de ser objeto de varios artículos periodísticos y publicaciones de corte académico.

De este modo se garantiza tener acceso a multitud de fuentes de información dedicadas a revisar su funcionamiento desde ángulos diversos. Adicionalmente, se han tomado en cuenta los datos publicados en la página corporativa de cada empresa y se ha contactado con las compañías seleccionadas o con profesionales relacionados con ellas buscando contar con su aportación para tener información más directa sobre sus operaciones y evolución a lo largo de los años.

El estudio de cada empresa se hará desde un enfoque integral, analizando en cada una de ellas los siguientes apartados:

1. Análisis a nivel mundial de la industria en cuestión: Haciendo recuento de las tendencias de crecimiento, principales competidores, posibles diferencias en los distintos mercados y las innovaciones más recientes.
2. Recuento de la historia de la corporación: Un resumen de su creación, principales cambios en los modos de operación, estructura accionaria y directiva, posibles variaciones en los productos y servicios ofrecidos al consumidor y concluyendo con su posición en la actualidad a nivel local y global.
3. Resumen de la estrategia elegida y de las ventajas competitivas con que cuenta: Revisando con más profundidad las principales decisiones estratégicas tomadas a lo largo de los años, los resultados obtenidos con estas decisiones, y las

ventajas que les han permitido asentarse en los distintos mercados en los que tienen presencia.

4. Recuento de los pasos dados en su proceso de internacionalización: Indicando cronológicamente los países en los que tienen presencia, el año y el método de entrada y destacando los movimientos más relevantes dentro de este proceso.
5. Valoración de su desempeño: Con énfasis en concluir si las decisiones y la estrategia elegidas fueron acertadas o erróneas y en explicar las consecuencias que las mismas tuvieron en la estructura y el funcionamiento actual.

De este modo será posible conocer la posición real de cada una dentro de su industria y a los motivos de la misma, pudiendo aprovechar esta información para realizar una valoración global posterior sobre las multinacionales mexicanas en su conjunto.

4.2.- Mabe

El agitado ritmo de vida que se tiene hoy en día en las grandes ciudades y su cada vez mayor penetración en los entornos rurales han propiciado cambios en las actividades cotidianas, surgiendo así la necesidad de adaptar todos los utensilios y aparatos domésticos utilizados en el día a día de las personas.

Análisis del sector

La industria de electrodomésticos y línea blanca (principalmente en los países occidentales) se divide en tres segmentos: el segmento premium, al que corresponde el 20% del mercado y en el que se encuentran las marcas de renombre; el mercado de masas que abarca el 50% y donde la marca es tomada en cuenta, pero también adquiere importancia el precio; y el 30% del segmento económico, donde el precio es el factor principal.⁴¹

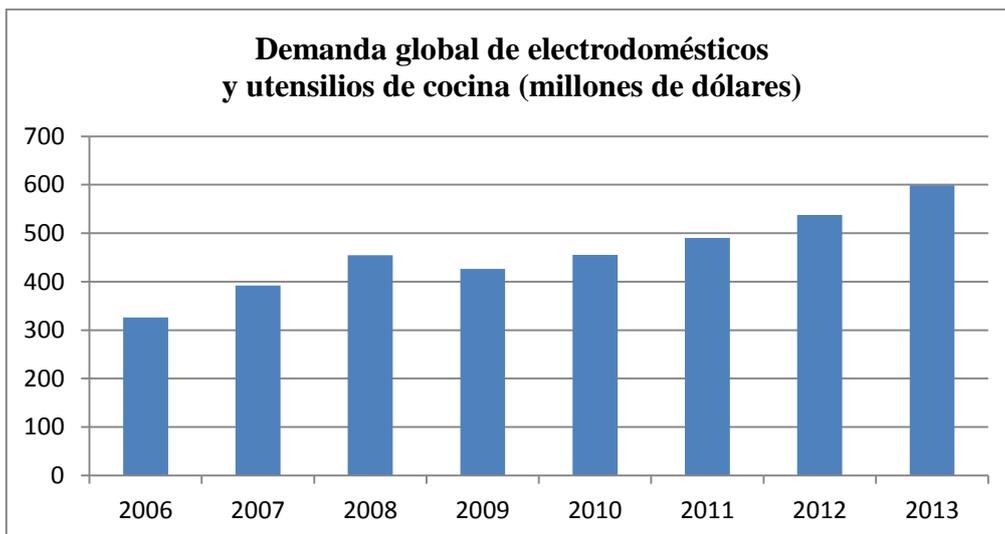


Figura 7. Demanda global de electrodomésticos y utensilios de cocina en millones de dólares de 2006 a 2013. Fuente: Elaborada por Statista con información de Deloitte.

Este mercado encuentra en constante crecimiento. De acuerdo con un informe elaborado por Freedonia Group Inc. en 2011, se estima que la demanda de estos productos se incrementará aproximadamente un 3.6% anual hasta sobrepasar los 400 millones de unidades en 2015, y un análisis elaborado por Deloitte calculaba que para el final de

⁴¹ Chattopadhyay, Batra y Özsomer (2012), *op. cit.*, p. 19.

2013 la demanda global únicamente de electrodomésticos y utensilios de cocina tendría un valor cercano a los 600 millones de dólares.⁴²

Este incremento de la demanda se verá influido principalmente por la progresiva recuperación económica que experimentan los hogares estadounidenses después de la crisis iniciada en 2008; por el paulatino incremento de los niveles de renta de India, donde muchas familias tienen acceso por primera vez a este tipo de bienes; y por el desarrollo que están experimentando las áreas rurales en China en donde la venta de electrodomésticos crece un 18.8% al año, influida por los distintos subsidios y ayudas que el gobierno chino ofrece a la población de esas regiones para este fin.⁴³

Estos tres mercados serán los más importantes, pero también hay que analizar que esta industria es una de las que tantas que muestra los cambios en las tendencias económicas. En 2006 la venta a nivel mundial se dividía del siguiente modo: 39% en la región Asia/Pacífico, 23% en Norteamérica, 21% en Europa Occidental y el 20% en el resto del mundo.⁴⁴ Hoy en día, mercados antes considerados prioritarios como Alemania, Italia, España y Japón muestran retroceso, en parte por la crisis y en parte por el envejecimiento y la disminución de la población. En cambio, se estima que entre 2010 y 2014 el mercado conjunto de los antes mencionados China e India con América Latina (principalmente Brasil, México, Perú y Argentina), Turquía y Egipto, crecerá entre 7% y 10% todos los años. Países como Malasia, Filipinas, Rusia o parte de África también muestran signos prometedores de cara al futuro.⁴⁵

El mayor productor del mundo es China que entre 2000 y 2010 triplicó el número de unidades fabricadas, principalmente por el impulso de Haier, líder mundial en la elaboración de estos aparatos. Aumentar su volumen de producción le ha permitido a esta compañía disminuir enormemente los costos y poder así vender a precios bastante competitivos en el mercado mundial. Otros competidores importantes a nivel global son General Electric (GE) y Whirlpool de Estados Unidos, la sudcoreana LG, Electrolux de Suecia, Fagor de España y Arcelik de Turquía, por citar sólo algunos.

⁴² Portal Statista. Electrical appliances and houseware - global market demand 2006-2013. Consultado el 22 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.statista.com/statistics/169420/forecast-of-global-market-demand-of-electrical-appliances-and-houseware/>

⁴³ Portal China.Org.Cn. China's 2012 rural home appliance sales jump 18.8%, 8 de enero de 2013. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: http://www.china.org.cn/business/2013-01/08/content_27617618.htm

⁴⁴ Freedonia Group. World Major Household Appliances, enero de 2006. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.freedoniagroup.com/brochure/20xx/2015smwe.pdf>

⁴⁵ Rivas y Arciniega (2013). Mabe: Learning to be a multinational. Richard Ivery School of Business – University of Western Ontario.

En el nuevo escenario que se perfila, cada vez juegan un papel más importante el desarrollo tecnológico y la manera en que los distintos competidores aprovechan este conocimiento. Hoy en día no sólo es necesario conocer los distintos gustos de tamaño, diseño o poder adquisitivo que pueden variar de país a país, sino que también hay que atender el perfil de cada usuario al tener en cuenta que hay quienes prefieren los modelos más tradicionales y simples, y quienes se decantan cada vez más por los nuevos diseños inteligentes. En este último segmento podemos encontrar los ejemplos de aparatos que integran diversas funciones de programación, acceso a internet y a redes telefónicas e incluso permiten en algunos casos su manejo por vía remota. Algunas estimaciones indican que en 2020 podrían venderse 45 millones de unidades al año de este tipo de productos.⁴⁶ También es cada vez más relevante el mercado de productos con bajo consumo energético, por ser más económicos en los costos derivados de su utilización y por el menor impacto medioambiental que tienen.

Historia de la empresa⁴⁷

La historia de Mabe comienza en 1946, año de su fundación. El nombre de la empresa proviene de las primeras letras de los apellidos de sus fundadores: Egon Mabardi, de origen egipcio y Francisco Berrondo, nacido en Barcelona y descendiente de vascos.

Mabardi y Berrondo se conocieron trabajando en una empresa de importaciones en la Ciudad de México. Poco tiempo después, influidos principalmente por la formación en Ingeniería Industrial de Berrondo, decidieron que les interesaba más incursionar en el campo de la fabricación de equipos y maquinaria. En un inicio Mabe contaba con 20 empleados y se dedicaba únicamente a la elaboración de materiales industriales como lámparas y troqueles de prensa para trabajar láminas. Al año siguiente ya fabricaba muebles de cocina que se instalaban en los domicilios o eran vendidos individualmente, según requiriera el modelo en cuestión.

En 1953 la empresa ya contaba con 150 trabajadores y fabricaba sus propias estufas a gas. En los siguientes diez años también comenzaron a fabricar hornos, parrillas empotrables y refrigeradores con interiores de plástico, terminando de este modo con la

⁴⁶ Portal Daily Finance. Smart Appliance Sales to Reach 45 Million Units Annually by 2020, Forecasts Pike Research, 27 de septiembre de 2012. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.dailyfinance.com/2012/09/27/smart-appliance-sales-to-reach-45-million-units-an/>

⁴⁷ La información para este apartado fue obtenida de la página corporativa de Mabe y de la revista CNNExpansión. Del frontón a Mabe, 20 de septiembre de 2011. Consultados el 29 de septiembre de 2013. Direcciones: http://www.mabe.com.mx/menu_top/conoce-a-mabe.aspx
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/09/14/del-frontn-a-mabe>

necesidad de importar estos bienes y por consiguiente con la dependencia de los productores extranjeros. En ese lapso también se abrieron nuevos centros de distribución en Monterrey y Mexicali, fortaleciendo así la presencia en el interior de la República e iniciando con las exportaciones a algunos países de la región.

El año 1965 marcó un antes y un después en la historia de Mabe, pues en ese mismo año murieron con algunos días de diferencia los dos socios fundadores. En esta nueva etapa la dirección de la empresa quedó a cargo de Luis Berrondo Martínez, hermano de Francisco. El liderazgo de Luis se distinguió por la ambición que mostraba durante la expansión de sus negocios al grado que, además de su actividad en Mabe, la familia incursionó bajo su dirección en negocios de fabricación de juguetes, construcción de centros comerciales y en el sector bancario.

Este mismo espíritu agresivo fue el que siguió Luis Berrondo en la expansión nacional e internacional de Mabe. Hacia finales de la década de los 60s Mabe ya llegaba a Centroamérica y el Caribe y había firmado un consorcio manufacturero con IEM, Supermatic y Acros a partes iguales para la fabricación en el mercado local. En 1974 Mabe contaba con 1,000 trabajadores y sus ventas totales ascendían a 20 millones de dólares. En los siguientes años abrió nuevas plantas en los estados mexicanos de Querétaro y San Luis Potosí.

El momento en que se terminó de gestar el ambiente necesario para la internacionalización de Mabe se dio en la segunda mitad de la década de los 80s. En esa década adquirió las divisiones de electrodomésticos de IEM y a la empresa GIS, líder en equipos de lavado en ese momento, pero el gran detonante de este proceso fue la firma de una joint venture con General Electric en 1987 para la fabricación en el país de productos de ambas marcas y su posterior venta en los mercados nacional y extranjero.

A la par, se estaba preparando la sucesión en la cúpula de la empresa. En 1982 Luis Berrondo Ávalos, hijo de Luis Berrondo Martínez, entraba en la empresa para después convertirse en Director en 1993 y en Presidente del Consejo de Administración en 1996.⁴⁸ Esta sucesión familiar garantizaba coherencia en la estrategia a seguir y que la nueva Dirección buscaría continuar con el crecimiento constante de la empresa, viéndola no sólo como un negocio sino como una extensión del prestigio de la familia. Berrondo Ávalos también era Ingeniero Industrial, al igual que su tío Francisco,

⁴⁸ Revista Líderes. Los 300 líderes más influyentes de México, Edición 2013. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: <http://2013.los300.com.mx/luis-berrondo-avalos-2/>

asegurando de este modo que se mantendría el interés en el diseño de los productos y en los métodos de fabricación y no sólo en el apartado financiero, entendiendo que este último está influido por los primeros.

Durante los 90s se realizaron nuevas alianzas estratégicas con Ceteco, Sanyo y Fagor para la instalación de nuevas plantas en el país y el resto del continente, lo que aunado a varias adquisiciones, garantizó que la empresa tuviera la posición líder en gran parte de América Latina. Esta expansión no se detuvo en el cono sur del continente, continuando con adquisiciones en Canadá y potenciando de este modo su presencia en toda América.

También se especuló en 2008 con que GE podría vender su división de electrodomésticos, movimiento que en su día despertó gran interés en Mabe y otros competidores como LG, Arcelik o Haier⁴⁹ –todas ellas procedentes de economías emergentes–, llegando a realizarse negociaciones al respecto con GE y con JP Morgan para financiar la operación. Aunque no se llevó a cabo la venta (la cual habría garantizado a Mabe la posición líder en Estados Unidos), dio a entender cuál sería posiblemente la siguiente etapa en la expansión de la empresa. Como muestra del afán de mantener este proceso de expansión, en ese mismo año se alió con un viejo conocido, Fagor, para realizar una nueva joint venture en Rusia, obteniendo presencia en ese país para abarcar el este de Europa.⁵⁰

Con la crisis financiera internacional, los ingresos se redujeron en un 11% en 2008. La respuesta de Berrondo Ávalos fue reducir el nivel de deuda y mejorar los flujos de efectivo mediante una mejor administración de su capital de trabajo. Así había logrado que al terminar 2010 los ingresos crecieran en un 7% y que para el final de 2012 se esperaba un incremento de 4.6%. Todo esto sin haber detenido su proceso de expansión a nivel mundial. Hoy en día Mabe exporta a 70 países, tiene 15 plantas de producción, cuenta con más de 23 mil trabajadores a nivel mundial, gestiona sus propios centros de innovación tecnológica y fabrica más de 13 millones de unidades de producto.

En lo que se refiere al futuro cercano de la empresa, ha habido rumores sobre el posible interés deshacer la joint venture con GE en México. Esto no se ha confirmado pero de

⁴⁹ Revista Forbes. Immelt sells and buys GE, 28 de mayo de 2008. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: http://www.forbes.com/2008/05/28/immelt-ge3-closer-markets-equity-cx_md_0528markets33.html

⁵⁰ Periódico El Diario Vasco. Fagor negocia alianzas internacionales para crecer sin descartar fusiones, 16 de mayo de 2011. Consultado el 30 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.diariovasco.com/v/20110516/economia/fagor-negocia-alianzas-internacionales-20110516.html>

ser así todo apunta a que Mabe compraría el 48% perteneciente a su socio para manejar la empresa por sí misma en vez de buscar un nuevo aliado y después podría analizar la posibilidad de salir a la Bolsa de Valores.⁵¹ Si este movimiento llegara a darse, sin duda sería definitivo a la hora de entender la nueva hoja de ruta de la empresa, tanto a nivel doméstico como global.

Estrategia y ventaja competitiva

En el caso de Mabe, la empresa ha diseñado su estrategia global optando por ofrecer una Gama de Productos Generalista con una Integración Global Alta, misma estrategia que hoy en día siguen otros rivales como Fagor, Haier o Arcelik (Guillén y García-Canal, 2011).⁵² Para Mabe esto significa que ha decidido fabricar una amplia gama de productos que le permitan llegar a varios segmentos, superando la idea de especializarse en un nicho de productos o consumidores específico, abarcando de este modo un mercado mayor aunque también se incrementan los posibles competidores. En lo que respecta a la Integración Global, ha optado por ofrecer en la mayoría de los casos la misma clase de modelos en todos los mercados en los que tiene presencia sin hacer grandes adaptaciones en cada uno de ellos, aunque en el desarrollo de esta estrategia, Mabe ha encontrado algunos problemas al entrar en mercados más lejanos culturalmente. Un par de ejemplos de estas complicaciones son las dificultades encontradas para la venta de lavadoras en Europa donde se suele cargar la ropa por la parte de enfrente a diferencia de los modelos americanos que lo hacen por la parte de arriba, o en Asia donde los refrigeradores suelen tener más compartimentos debido a la gran cantidad de pescado que consumen sus pobladores. Por otra parte, la principal ventaja de este tipo de integración es que facilita el proceso productivo al permitir un mejor aprovechamiento de las economías de escala y poder de este modo ofrecer precios más competitivos en el mercado mundial.

Para la correcta ejecución de esta estrategia, Mabe se ha aprovechado de una serie de capacidades con las que contaba desde su creación y otras que ha ido potenciando con el paso del tiempo. Una de las que se ha mantenido constante es la de contar con un equipo directivo que ha pensado continuamente en la expansión y que no ha tenido miedo de enfrentar retos cada vez más arriesgados, sabiendo adaptarse a las necesidades

⁵¹ Revista Alto Nivel. Interesa a Mabe ir a la BMV; es posible la ruptura con GE, 25 de enero de 2013. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.altonivel.com.mx/33652-interesa-a-mabe-ir-a-la-bmv-y-analiza-relacion-con-ge.html>

⁵² Guillén y García-Canal (2011), *op.cit.*, p. 226

concretas de cada momento determinado pero sin perder de vista su objetivo final. Este estilo directivo contrasta claramente con las indecisiones que ha mantenido GE –por citar sólo un ejemplo–. GE se encontró con una situación de inestabilidad que le hizo dudar y perder tiempo muy valioso mientras definía qué hacer con esa área de negocio. En cambio, Mabe –más acostumbrada a lidiar con crisis económicas y financieras en su país de origen cada 6 años– reaccionó disminuyendo su nivel de endeudamiento para posteriormente poder realizar nuevas adquisiciones en varios países, principalmente en Brasil en 2009 –en el centro de la crisis– por considerar que la mejor manera de salir adelante era fortalecer su presencia en mercados con gran potencial y donde su presencia era menos relevante de lo que podía ser.

Otro aspecto importante es cómo hoy en día Mabe goza de un desarrollo tecnológico notable, en claro contraste con las austeras condiciones en las que comenzó sus operaciones. El gran salto se dio con la alianza realizada con General Electric, la cual le permitió a la mexicana tener acceso a un nivel de tecnología que hasta esa fecha no tenía disponible, mientras que la estadounidense se vio beneficiada por unos costos productivos y salarios más bajos que los que había en su país de origen. La importancia de esta alianza fue que no se adoptó como un *statu quo* inalterable, sino como un punto de partida para el desarrollo de las capacidades propias que a la larga llevaría a un nivel de desarrollo interno que difícilmente se habría alcanzado de no haber existido la joint venture en cuestión. Esta política se continuó con otras alianzas como la realizada con Sanyo en México en 1994. Al respecto José Berrondo, Vicepresidente de Mabe, ha destacado cómo se ha pasado de fabricar la totalidad de los productos con tecnología de GE a una relación mucho más balanceada y con aportaciones mutuas. También se habla de una inversión de mínimo el 1.5% de las ventas para el desarrollo de nuevos productos, buscando así satisfacer las nuevas necesidades del mercado.⁵³

En esta línea se ha fortalecido la relación con instituciones educativas y centros de investigación, llegando a tener cerca de 150 productos en desarrollo al mismo tiempo y registrando cerca de 8 patentes nuevas cada año, lo que ha llevado a la empresa a ganar distintos reconocimientos a la innovación en México.

También parece que ha tenido gran importancia la facilidad que ha tenido esta empresa para acceder a mano de obra barata y abundante. Este hecho fue uno de los que más

⁵³ Periódico El Universal. Mabe le apuesta a la investigación, 13 de diciembre de 2010. Consultado el 22 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/83535.html>

llamaron la atención a GE para realizar la referida joint venture en México y le permite tener unos costos de producción menores a los que deben enfrentar competidores de otros países. Salvo la entrada en Canadá, ningún otro país donde Mabe tiene plantas se caracteriza por tener salarios demasiado elevados. Así ocurre en América Latina y en Rusia, la cual también mantiene retribuciones a los trabajadores más bajas que la mayoría de los países de Europa Oriental, otra opción que podrían haber estudiado para ingresar en esa región. Esto permite que los precios de los productos finales sean más baratos que los de gran parte de los competidores.

Aún así, estos menores costes no son lo único en lo que se ha enfocado Mabe para obtener una ventaja que le permita diferenciarse de la competencia. Además de la progresiva mejora tecnológica que ha experimentado, ha procurado que las distintas adquisiciones o alianzas realizadas involucraran a empresas con una posición destacada en sus países para poder mantener el prestigio de esas marcas y que a su vez éste permitiera una mejora en la imagen de la marca propia a nivel global. Ha mantenido la flexibilidad necesaria para dirigir correctamente sus operaciones en cada país sin querer imponer la imagen de la marca principal o realizar cambios muy bruscos que hicieran que los consumidores la consideraran una empresa totalmente nueva que empezaba desde cero en ese mercado.

Otro punto importante es la manera en que Mabe ha sabido aprovechar su posición como una empresa de influencia nacional, llegando a ser uno de los principales promotores de algunas iniciativas gubernamentales que posteriormente ha sabido capitalizar. El ejemplo más claro es el programa de ayudas para la sustitución de aparatos electrodomésticos antiguos instaurado por el Gobierno Federal en México. Mediante él, los ciudadanos recibían una ayuda económica en efectivo y un crédito financiado con el gobierno para sustituir sus aparatos viejos altamente contaminantes por modelos nuevos con menor número de emisiones y un menor consumo eléctrico. Mabe fue uno de los principales impulsores de esta iniciativa mediante campañas sobre la importancia del cambio climático y reuniones con distintos funcionarios públicos. El 60% de la demanda de nuevos electrodomésticos fue de productos de Mabe, generando

un importante beneficio económico y fortaleciendo su imagen como empresa responsable y comprometida en materia medioambiental.⁵⁴

Conforme Mabe ha ido adquiriendo empresas de distinto tamaño en otros países, ha sido cada vez más importante combinar la flexibilidad para dirigir cada país de forma individual con la correcta integración de las adquiridas dentro del engranaje global del grupo. Se instauró un método a escala global denominado *MabeWay*, el cual busca alcanzar procesos de negocios estandarizados y eficientes, capaces de implementar un modelo de negocios continental.⁵⁵ En él se involucran capitales de trabajo, niveles de servicio a los clientes, ampliaciones en los distintos mercados y rentabilidades, resaltando la complejidad y el enfoque integral del mismo.⁵⁶

Todos estos aspectos fueron destacados por los autores Bonaglia, Goldstein y Mathews (2007)⁵⁷ al analizar a Mabe de manera conjunta con varias empresas del sector. En esta publicación se menciona que el éxito de esta empresa se explica principalmente por las siguientes razones:

1. Una internacionalización acelerada gracias a las distintas alianzas realizadas con empresas que tenían un mayor desarrollo tecnológico o una mayor cuota de mercado en distintos territorios.
2. La búsqueda constante de la innovación estratégica y organizacional, caracterizada por la utilización y el aprovechamiento del conocimiento previamente adquirido.
3. La construcción de una marca global, principalmente mediante las adquisiciones hechas de marcas con una mayor presencia en el extranjero y de acuerdos con los distribuidores.

⁵⁴ Revista CNNExpansión. Apoyo del gobierno beneficia a Mabe, 2 de diciembre de 2009. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/12/01/apoyo-del-gobierno-beneficia-a-mabe>

⁵⁵ Revista CNNExpansión. MabeWay la Jugada Maestra 2013, 30 de mayo de 2013. Consultado el 22 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/05/30/mabeway-la-jugada-maestra-2013>

⁵⁶ Revista CNNExpansión. El secreto de Mabe para ser la Jugada Maestra 2013 de Expansión, junio de 2013. Consultado el 22 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/videos/2013/06/11/entrevista-con-javier-gochoer-director-de-mabeway-la-jugada-maestra-2013>

⁵⁷ Bonaglia, Goldstein y Mathews (2007). Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector. *Journal of World Business* No. 42, pp. 369-383.

La correcta aplicación de estos tres elementos ha sido clave para poder desarrollar el crecimiento constante a nivel local y mundial, lo que le ha permitido a la empresa alcanzar mercados que hace algunos años eran impensables.

Proceso de internacionalización⁵⁸

La expansión internacional de Mabe ha seguido varias etapas. El primer momento se caracterizó por el desarrollo de sus capacidades internas pensando en la exportación y la apertura de centros de distribución encargados de surtir a Centroamérica y el Caribe. En esta etapa el paso más grande fue la alianza con GE, la cual le permitía exportar hacia Estados Unidos parte de su producción teniendo una cuota importante de mercado garantizada gracias a la reputación de su socio.

Fue a partir de la década de los 90s cuando el proceso de expansión se volvió más agresivo y empezó a realizarse mediante adquisiciones o alianzas en otros países de América Latina. El primer gran salto hacia el extranjero fue la alianza firmada en 1993 con la empresa holandesa Ceteco para la fabricación de lavadoras y refrigeradores en Venezuela, la cual le permitió llegar a otros países de la región por medio de la marca Regina, misma que gozaba de presencia en ese mercado. En ese mismo año se hizo la adquisición de la colombiana Polarix, que pertenecía a Philips y fue vendida debido al deseo de esta última de retirarse del mercado de electrodomésticos.

En 1995 y como una continuación a esta etapa se hizo la adquisición de la ecuatoriana Durex. Sobre esta empresa hay que resaltar que no sólo tenía una importante presencia en el país, sino que también tenía experiencia trabajando en una alianza previa con GE, asegurando que los cambios tecnológicos que sufriría la planta no serían traumáticos. Es importante destacar que en esa época en México se estaba viviendo una fuerte crisis económica que ocasionó una devaluación de más del 200% del valor del Peso Mexicano con respecto al Dólar Estadounidense. Este caótico escenario no detuvo la expansión internacional de Mabe, y en cambio fue un elemento más a considerar sobre las ventajas de depender cada vez menos del mercado local y de diversificar sus operaciones internacionales. Es decir, Mabe no esperó a tener un mayor tamaño para potenciar esta internacionalización, sino que eligió esta ruta como la mejor opción para seguir creciendo, realizando incluso consultas con la división madrileña de la firma Wolff

⁵⁸ Información obtenida principalmente de la página corporativa de Mabe.

Olins para diseñar una estrategia que le permitiera obtener el liderazgo en América Latina en su sector (Bonaglia, Goldstein y Mathews, 2007: 380).

Es innegable que parte de este aprendizaje fue puesto en práctica durante la crisis de finales de la década de los 2000 y sirve para explicar que la empresa no haya sido invadida por la incertidumbre que afectó a otras más grandes y experimentadas.

En 1998 se siguió con la política de adquisiciones al realizar la compra de Inresa en Perú y fusionar Madosa con Ceteco en Venezuela. Con este último movimiento se hizo de las marcas Condesa, Admiral y el manejo de GE en el país. En ese mismo año se buscó la entrada en Argentina y Brasil, pero la complejidad de esos mercados –los de mayor tamaño en la región y ambos parte del Mercosur– llevó a utilizar métodos más conservadores. En el caso de Argentina la entrada en ese mercado se hizo por medio de una alianza con la española Fagor, fruto de la cual adquirieron a partes iguales la empresa local McLean, obteniendo de este modo las marcas Patrick-Fagor y Saccol. Esta alianza se deshizo en el año 2003, fecha en la cual Fagor decidió retirarse de ese país siguiendo la tendencia marcada por Whirlpool y Bosch y vendió su parte a Mabe, que de este modo se quedó con el 100% de McLean.

Para Brasil también se optó por una empresa conjunta aunque con una participación minoritaria, en ella se unió con la filial brasileña de GE para formar GE DAKO. En este país el crecimiento ha sido más lento y se ha intentado fortalecer con la compra en 2003 de la división de lavadoras de DAKO y la división de refrigeradores de CCE, para formar de este modo Mabe Brasil. Un paso más se dio con el lanzamiento de la marca Mabe en 2008 –hasta esa fecha sólo operaban las marcas GE y DAKO– y en 2009 con la compra de BSH Continental, adquiriendo la marca Continental, la distribución de Bosch y el control de las plantas y centros de distribución. Con estos movimientos la empresa espera convertirse en el segundo jugador en el mercado brasileño de línea blanca, el cual en ese año alcanzaba un valor de 3,600 millones de dólares.

Otro paso adelante en la internacionalización de Mabe fue el que se dio en 2005 con la entrada en mercados más lejanos culturalmente hablando. Para ello se inició con la adquisición del productor líder de electrodomésticos en Canadá: Camco. Esta empresa comercializaba las marcas GE, Profile y Hotpoint y también se dedicaba a la producción de secadoras y lava vajillas, en los cuales la presencia de Mabe era escasa.

La expansión continuó en 2008 cuando se estableció de nueva cuenta una alianza con Fagor pero esta vez en Rusia con la finalidad de abrir una planta que pudiera abastecer no sólo a esa nación sino a todo el este de Europa mediante la marca De Dietrich y la paulatina introducción de su propia marca. Este movimiento no sólo le ha servido para entrar en un mercado impensable unos años atrás, sino que le ha dado un papel de líder en las reuniones comerciales que involucran a México y Rusia y la ha convertido en una referencia a seguir por otras empresas que aspiren a entrar en ese país.

El intento por abarcar nuevos mercados no ha hecho mella en el ánimo de Mabe de mantenerse como uno de los principales productores del sector en América Latina, por lo que ha continuado incrementando su presencia en esta región. Para ello en 2007 adquirió Atlas Eléctrica de Costa Rica por 72 millones de dólares, la cual maneja las marcas Atlas y Cetrón, mismas que se ubican entre las líderes en el mercado centroamericano. En lo que respecta a Sudamérica, continuó su fortalecimiento mediante la entrada en Chile en el año 2008 al comprar la división de GE en ese país, accediendo así de modo directo a uno de los mercados de mayor crecimiento y donde no tenía presencia permanente.

El listado completo de mercados en los que Mabe ha entrado es el siguiente:

País	Método de entrada	Año
Venezuela	Alianza con la holandesa Ceteco	1993
Colombia	Compra de Polarix	1993
Ecuador	Compra de Durex	1995
Perú	Compra de Inreso	1998
Argentina	Alianza con la española Fagor	1998
Brasil	Alianza con GE Brasil	1998
Canadá	Compra de Camco	2005
Costa Rica	Compra de Atlas Eléctrica	2007
Rusia	Alianza con la española Fagor	2008
Chile	Compra de GE Chile	2008

Tabla 5. Mercados en los que Mabe tiene presencia y modo de entrada.
Fuente: Elaboración propia con información de la página corporativa de Mabe.

Como resultado del proceso de internacionalización antes descrito, hoy en día Mabe coloca el 79% de sus ventas fuera de México, estando el 42% de ellas destinadas a Estados Unidos y Canadá, el 34% a otros países de América Latina y únicamente el 3%

al resto del mundo. En estos países opera por medio de las marcas Mabe y GE que son explotadas a escala global y a través de 12 marcas regionales.



Figura 8. Contribución de ventas de Mabe por región. Fuente: Página corporativa de Mabe.

Valoración

Este proceso de internacionalización ha seguido principalmente una expansión de tipo horizontal, puesto que realizar la producción en estos países no se debía a la búsqueda de materias primas o recursos que fueran escasos o caros en su lugar de origen, sino a distintos motivos en el caso de cada uno, pero siempre aspirando a tener una mayor cercanía con el mercado deseado. En ello influyeron los deseos de sortear la existencia de aranceles, costos de transporte, o el desconocimiento que el consumidor tenía de la marca principal de la empresa.

Sobre este último punto, de la Tabla 5 se puede observar el interés en proteger los activos intangibles de la empresa, algo que preocupa no sólo a Mabe, sino a los demás actores del mercado. Es por lo anterior que las alianzas con algunos socios se han extendido a más de un país en particular, aprovechando la experiencia adquirida en las alianzas previas y con el fin de no compartir la información que constituye una ventaja competitiva con una nueva empresa.

Asimismo, la expansión internacional siguió una estrategia más clásica que la escogida por otras multinacionales de economías emergentes. Esto es porque el principal desarrollo de capacidades tecnológicas se dio en su país de origen gracias a la alianza con GE y fue después de este aprendizaje que se aventuró a realizar adquisiciones en el extranjero. La importancia de este movimiento radica en que no fue un simple paso para

asegurarse un mayor mercado al fabricar los productos de su socia estadounidense. Fue un modo de aprender a trabajar con tecnología hasta ese momento desconocida y un posterior desarrollo de las habilidades tecnológicas propias, reduciendo la dependencia de GE para sus futuras actuaciones y teniendo un punto de partida muy importante para la colaboración con futuros socios.

También se optó por fortalecer la imagen y la reputación de la marca al asociarla con marcas ya conocidas y con mayor renombre en otros mercados. En este sentido también fue conservadora la ruta seguida por Mabe, al iniciar su expansión en América Latina e iniciando por los mercados más pequeños y cercanos geográficamente, para después expandirse a destinos más complejos como Brasil o Argentina, y esperando más de diez años a partir de la entrada en Venezuela para ir a Canadá y Rusia, aunque en este último mercado aún tiene algunas dificultades para adaptarse a la idiosincrasia local y al estilo de hacer negocios de los rusos.

Fueron todas estas decisiones, unidas a la coherencia directiva mantenida a lo largo de su ejecución, que Mabe ha logrado abarcar de distintos modos la totalidad del continente americano antes de intentar penetrar en más continentes, lo cual podría realizar en un futuro cercano, una vez que ha logrado posicionarse y alcanzar una imagen más importante en otras regiones con dificultades para su ingreso.

4.3.- América Móvil

La telefonía móvil ha evolucionado a un ritmo frenético en sólo un par de décadas. Ha dejado de ser un recurso limitado a las élites a estar al alcance de prácticamente todos los niveles de la sociedad, sirviendo como medio para la realización de tareas relacionadas con todos los aspectos de la vida diaria de las personas.

Análisis del sector

Sin duda alguna, el sector de las telecomunicaciones es uno de los que mayor crecimiento presenta en la actualidad. La BBC estimaba en 2010 que había más de 5 mil millones de líneas de telefonía móvil, comparadas con los 4 mil millones del año 2008.⁵⁹ Según la *International Telecommunications Union*, en febrero de 2013 el número se elevaba a 6.8 mil millones de líneas (con la población mundial estimada en 7.1 mil millones de personas)⁶⁰ y la tendencia actual pronostica que al final 2014 habrá más líneas de telefonía móvil que habitantes en el planeta.⁶¹ Esto es aprovechado incluso por los fabricantes de los equipos que ya han desarrollado modelos que permiten introducir más de un chip SIM y por ende utilizar más de una línea en cada teléfono.

Aunque su distribución es desigual, no puede decirse que haya alguna región que esté ajena a esta tendencia. En el mismo estudio de la organización internacional antes mencionada, se indica que en los países desarrollados hay 128 teléfonos celulares por cada 100 personas, mientras que en los países en desarrollo el número es 89. La región menos explotada es África, en la que por cada 100 personas hay casi 64 líneas (52 en 2008), una cifra que aunque sea más baja que en las demás regiones, sigue siendo considerable. Estos números son más llamativos si se compara con la cantidad estimada de menos de 2 mil millones de líneas fijas que existen en el mundo.

Los países con más suscripciones son China, India, Estados Unidos, Indonesia y Brasil, siendo especialmente interesante el potencial de crecimiento en los dos primeros, donde “sólo” el 85% y el 73% de personas tienen un móvil, mientras que en los otros hay más líneas que habitantes.

⁵⁹ Cadena BBC. Over 5 billion mobile phone connections worldwide, 9 de Julio de 2010. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://www.bbc.co.uk/news/10569081>

⁶⁰ Portal MobiThinking. Global mobile statistics 2013, octubre de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats/a>

⁶¹ Portal Digital Trends. Number of mobile phones to exceed world population by 2014, 28 de febrero de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://www.digitaltrends.com/mobile/mobile-phone-world-population-2014/>

A pesar del gran número de líneas que existe, únicamente 2 mil millones explotan la tecnología 3G y 4G, haciendo intuir que la tendencia será intentar incrementar el número de clientes para esta clase de servicios y procurar proporcionar una gama más amplia y atractiva para ellos. También está adquiriendo gran importancia para estos proveedores la explotación de productos relacionados, como las tablets o dispositivos USB que permiten el acceso a internet en cualquier equipo o ubicación.

Según datos de 2010, los principales proveedores a nivel mundial y su número de suscriptores eran los siguientes:

Empresa	Clientes (millones)	País
China Mobile	594.2	China
Vodafone Group / Verizon	338.9	Reino Unido / EUA
América Móvil	224.4	México
Telefónica	216.9	España
Barthi Airtel	199.2	India

Tabla 6. Principales proveedores de telefonía móvil en el mundo en 2010. Fuente: Elaborada por el portal MobiThinking con información de Portio Research.

A pesar de la información contenida en la tabla anterior, reportes recientes parecen indicar que Barthi Airtel ya habría avanzado al tercer lugar a nivel mundial. Aunque en los últimos tres años es probable que haya habido más cambios en estas posiciones, donde llama la atención la ausencia de gigantes como AT&T, T-Mobile, Orange o France Telecom, que prefirieron enfocarse en sus mercados locales y desperdiciaron mucho tiempo en sus operaciones en los países emergentes, y que Vodafone y Verizon tuvieron que aliarse para no quedar rezagados ante otros competidores con menos historia que ellos.

Historia de la empresa⁶²

Para entender la historia de América Móvil es necesario repasar brevemente la trayectoria de su fundador y gran artífice de su éxito: Carlos Slim Helú, el hombre más rico del mundo y cuya fortuna total estaba estimada en marzo de 2013 en 73 mil millones de dólares.⁶³

⁶² La información para este apartado fue obtenida de Martínez (2012). Los secretos del hombre más rico del mundo. México D.F.: Océano Expres, y de la página corporativa de América Móvil consultada el 26 de noviembre de 2013.

Dirección: <http://www.americamovil.com/amx/en/cm/about/events.html?p=28&s=38>

⁶³ Revista Forbes. The world's billionaires, marzo de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://www.forbes.com/profile/carlos-slim-helu/>

El Ingeniero Slim nació en una familia conformada por un inmigrante libanés y una mexicana hija de libaneses que habían llegado a México huyendo de las dificultades de su país de origen, en ese entonces parte del imperio otomano. Don Julián Slim Haddad (originalmente llamado Khalil) era un empresario que había incursionado en distintos sectores, incluyendo tiendas de alimentos y bienes inmuebles, y que intentó inculcar este espíritu emprendedor a sus hijos.

Esa mentalidad permeó en ellos, en especial en Carlos, quien desde su juventud invirtió también en bienes raíces, en el sector financiero, en el refresquero y en empresas mineras, entre otros. Al casarse fundó Grupo Carso (el nombre proviene de las primeras letras de su nombre y del de su esposa, Soumaya Domit, fallecida en 1999) para agrupar todas las empresas en las que tenía participación.

Parte de esta mentalidad fue la que lo impulsó a continuar invirtiendo en nuevos negocios a pesar de la crisis económica que azotó a México en la década de los 80s. En un recuento de la historia del Grupo que hizo en 1994, el propio Slim decía al respecto: “Durante el segundo semestre de 1982 y 1983 el valor de las empresas era aún más irracional que el pesimismo de la gente. En estos años algunas empresas valían menos del 5% de su valor en libros. Actualmente varias empresas se cotizan a más de cinco veces su revaluado capital contable”. Esta estrategia ha sido la que ha llevado a Slim a ser el hombre más rico del mundo: adquirir empresas con gran potencial y administrarlas de modo eficiente, fijándose más en los estados financieros que en los rumores del mercado. Como le explicó al periodista Larry King en una entrevista en 2010: “Los números te hablan... Cuando ves los números entiendes lo que está sucediendo con las compañías”.⁶⁴ Es tan grande su afición por estudiar hasta el último detalle en cualquier aspecto que públicamente ha admitido que su deporte preferido es el beisbol por encima del futbol porque en este último no hay suficientes números que analicen el desarrollo de los partidos y de las temporadas.

En el año 1990 y en conjunto con France Telecom y la estadounidense Southwestern Bell, Slim resultó vencedor en el proceso de licitación de la compañía estatal Teléfonos de México (Telmex), hasta entonces único proveedor de este tipo de servicios en el país. Aunque este movimiento supuso la liberalización del sector, el nuevo grupo recibió la autorización exclusiva para explotar los servicios de larga distancia y la licencia para

⁶⁴ Cadena CNN. Interview with Carlos Slim, 3 de diciembre de 2010. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/1012/03/lkl.01.html>

explotar la telefonía celular en todo el país mediante la marca Telcel. Estos acuerdos resultaron muy provechosos en una nación que por cuestiones de tamaño se dividía en 9 regiones de telefonía celular y en la que millones de habitantes tienen familiares en otras regiones o en otros países (principalmente en el Distrito Federal y en Estados Unidos), especialmente en una época en la que las comunicaciones por internet no estaban tan desarrolladas como hoy en día.

Todos estos factores: las condiciones tan ventajosas de la concesión, la correcta elección de la estrategia a seguir por parte de la empresa, y el desarrollo de las telecomunicaciones y la clase media en el país, permitieron que el crecimiento del negocio fuera tan grande que en el año 2000 América Móvil oficialmente dejó de ser una división para constituirse en una compañía independiente en la cual se agruparon todos los servicios de telecomunicaciones. Esto incluía no sólo los servicios de telefonía celular, sino también la transmisión de televisión por cable. A la par, en esa década la mayoría de las naciones latinoamericanas habían iniciado un proceso de liberalización del sector similar al realizado en México y esto fue aprovechado por América Móvil para expandirse por todo el continente.

Como resultado de este crecimiento, la empresa hoy en día cuenta con más de 262 millones de clientes en 18 países.

País (es)	Clientes (x 1,000)	Marca
México	71,965	Telcel / Telmex
Estados Unidos	23,038	Tracfone
Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Puerto Rico y República Dominicana	22,046	Claro
Colombia	27,805	Claro
Ecuador	11,700	Claro
Perú	11,212	Claro
Brasil	66,472	Claro/Embratel/Net
Chile	6,275	Claro
Argentina, Uruguay y Paraguay	21,529	Claro

Tabla 7. Países en los que está presente, número de clientes y marcas de América Móvil. Fuente: Elaboración propia con información de la página corporativa de América Móvil.

Para el futuro, el objetivo de América Móvil parece ser claro: continuar su expansión a nivel mundial entrando en los mercados más competitivos, y aumentar la gama de servicios que ofrece a sus clientes.

Para el primero de estos objetivos ya hizo un primer intento en 2013 de adquirir la holandesa KPN a cambio de más de 7,200 millones de euros,⁶⁵ intensificando de este modo su competencia con Telefónica, quien también es su principal rival en el continente americano.

En lo que a contenidos se refiere, ha potenciado cada vez más sus servicios de televisión por cable y transmisión de programas por internet con la creación de su cadena UnoTV, con la perspectiva de obtener una licencia para operar un canal de televisión abierta en México y planes de transmisión por cable en otros países. Para ello, estratégicamente invirtió en 2012 en los equipos de fútbol León y Pachuca en México⁶⁶ (campeón y subcampeón en 2014 de la Liga MX) y en el Real Oviedo en España, a fin de estar en una posición más ventajosa para conseguir los derechos de transmisión de estos eventos deportivos,⁶⁷ llegando a proponer un esquema en el que los consumidores puedan pagar para tener acceso a un único partido o evento deportivo sin tener que firmar contratos de permanencia ni cuotas mensuales.⁶⁸ En concordancia con esta estrategia ya han conseguido en exclusiva para América Latina (salvo Brasil) los derechos para transmitir en todas las plataformas los Juegos Olímpicos de Sochi 2014 y de Río de Janeiro 2016.⁶⁹ También ha invertido 40 millones de dólares en la aplicación Shazam de reconocimiento de música para teléfonos inteligentes⁷⁰ y realizó una inversión estratégica en el periódico New York Times interesado más que en el control del

⁶⁵ Periódico El País. América Móvil retira su oferta de compra sobre la operadora holandesa KPN, 17 de octubre de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013.

Dirección: http://economia.elpais.com/economia/2013/10/16/actualidad/1381946205_667355.html

⁶⁶ Portal A Football Report. In Mexico, one football club is not enough for the world's richest man?, octubre de 2012. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://afootballreport.com/post/31745144019/in-mexico-one-football-club-is-not-enough-for-the>

⁶⁷ Portal Medio Tiempo. Pretende Elías Ayub transmitir al Oviedo por Internet, 8 de diciembre de 2012. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://msn.mediotiempo.com/futbol/liga-espanola/noticias/2012/12/08/pretende-elias-ayub-transmitir-al-oviedo-por-internet>

⁶⁸ Portal El Confidencial Digital. Carlos Slim quiere revolucionar los derechos del fútbol en España, 17 de diciembre de 2012. Consultado el 26 de noviembre de 2012. Dirección: <http://www.elconfidencialdigital.com/medios/079881/carlos-slim-quiere-revolucionar-los-derechos-del-futbol-en-espana-retrasmisiones-por-internet-con-pago-por-partido>

⁶⁹ Cadena ESPN. América Móvil gets Olympic TV rights, 22 de marzo de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: http://espn.go.com/olympics/story/_/id/9083528/ioc-awards-olympic-rights-latin-america-mexican-giant-america-movil

⁷⁰ Periódico El Economista. Slim invierte 40 mdd en Shazam, 7 de julio de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/07/07/slim-invierte-40-mdd-shazam>

periódico, en los canales de comunicación que transmiten sus contenidos, como la televisión, internet y los teléfonos celulares, llegando a predecir la desaparición de las ediciones impresas y su sustitución por los medios antes mencionados para explotar tales contenidos,⁷¹ preparando de este modo lo que será la próxima etapa en la manera en que se prestan estos servicios en todo el mundo.

Estrategia y ventaja competitiva

América Móvil ha mostrado desde el inicio un enfoque distinto al de la mayoría de las empresas de los países desarrollados, pues mientras éstas consideraban que la falta de infraestructuras en América Latina era una razón de peso para no entrar en esos mercados, la empresa mexicana lo ha sabido aprovechar en su propio beneficio.

En el caso de México, por medio de Telmex ha realizado inversiones que en tiempos recientes todavía han alcanzado un valor de 1,200 millones de dólares por año,⁷² lo cual le permite tener acceso a un mayor número de clientes potenciales, alimentar una imagen de empresa preocupada por crear un cambio positivo en la sociedad, y a su vez le da la posibilidad de cobrar a los demás competidores por el uso de la infraestructura creada. Esto quiere decir que América Móvil gana dinero incluso cuando los consumidores utilizan los servicios de una compañía rival.

Esta estrategia no es única de América Móvil, ya que un estudio del Banco Mundial indicaba que entre 1995 y 2004 en América Latina se habían invertido cerca de 326 mil millones de dólares en proyectos de infraestructura para el desarrollo las telecomunicaciones con la participación de empresas privadas.⁷³ Aunque en épocas recientes el déficit de infraestructuras en este campo es menor, las inversiones continúan y América Móvil se sigue ubicando entre las empresas líderes en cantidades invertidas, lo cual le ha reportado grandes beneficios. Esto ha provocado que algunos operadores intenten combatir en los tribunales estos cargos por conexión,⁷⁴ pero estos procesos son

⁷¹ Revista The New Yorker. Slim's Time, 1 de junio de 2009. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: http://www.newyorker.com/reporting/2009/06/01/090601fa_fact_wright?currentPage=all

⁷² Periódico El Economista. Operadores quieren usar infraestructura gratis: Telmex, 2 de marzo de 2011. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/03/02/operadores-quieren-usar-infraestructura-gratis-telmex>

⁷³ Izaguirre (2005). Private Infrastructure: Emerging Market sponsors dominate private flows. World Bank. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/11/08/000160016_20051108144936/Rendered/PDF/341410PAPER0VP2990Izaguirre.pdf

⁷⁴ Periódico La Crónica. Anuncian 25 operadores de telecomunicaciones que demandarán a Telmex-Telcel por presuntos abusos en la interconexión, 11 de febrero de 2013. Consultado el 26 de octubre de 2013. Dirección: <http://www.cronica.com.mx/notas/2011/564780.html>

muy largos y aún es incierto que se obligue a la empresa a alterar sus tarifas, además de que mantiene operaciones similares en varias naciones.

Este aspecto no es el único en el que América Móvil ha recibido críticas por desplegar conductas que algunos consideran como abusivas. En 2012 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó un informe en el que destacaba que México era el país de todos sus miembros con tarifas más altas por servicios de telecomunicaciones y que ello se debía en gran parte al comportamiento que en la práctica es monopolístico por parte de la empresa. La compañía se defendió alegando que en el informe se había realizado con datos antiguos y que en el mismo había errores en la metodología seguida.⁷⁵ Independientemente de los desacuerdos que pueda haber con respecto al reporte de la OCDE, lo que es claro es que América Móvil es una empresa que ha sabido hacer uso de las ocasiones en las que ha tenido una posición ventajosa y ha aprovechado los vacíos legales que le permiten operar del modo en que lo hace.

Igualmente destacable es la disciplina con la que se maneja la empresa a pesar de manifestar una situación financiera envidiable. El propio Slim menciona que “en la época de vacas gordas, frecuentemente se relaja la administración, se exceden las organizaciones... En cambio, mantener gastos fijos y austeridad en el crecimiento constituye el desarrollo acelerado de la empresa”.⁷⁶ Es gracias a este rigor que en las numerosas adquisiciones hechas para el crecimiento de su compañía ha procurado pagar siempre el precio que le parece correcto por las empresas adquiridas y que en más de una ocasión se le ha alabado por saber comprar a precio “de saldo”.

Pero no todo el crecimiento de esta empresa se debe a conductas que podrían considerarse abusivas o de dudosa ética en contra de la competencia. También vale la pena resaltar el acercamiento y la lectura que ha hecho del mercado. En sus inicios su gran crecimiento se dio gracias a una estrategia que estaba disponible para cualquier competidor pero que nadie había explotado a gran escala en ningún país: la venta de equipos a precios subsidiados para su uso mediante tarjetas de prepago. De este modo lograba que estuviera disponible para cualquier persona el acceso inmediato a un

⁷⁵ Revista Forbes. Carlos Slim's América Móvil details errors in OECD report on high telecom prices and requests its withdrawal, 21 de mayo de 2012. Consultado el 23 de noviembre de 2013. Dirección: <http://www.forbes.com/sites/kerryadolan/2012/05/21/carlos-slims-america-movil-details-errors-in-oecd-report-on-mobile-pricing-requests-its-withdrawal/>

⁷⁶ Martínez (2012), *op. cit.*, p. 65.

servicio que anteriormente se limitaba a consumidores con alto poder adquisitivo y para el cual había que esperar varios días después de haberlo solicitado (Guillén y García Canal, 2012: 139).

La empresa también ha sido pionera en la innovación para modernizar la tecnología que utiliza, como demuestra el amplio uso que hacía de la tecnología GSM en una época en la que los competidores de países desarrollados aún no habían reparado en la importancia que ésta adquiriría en el futuro y en los continuos avances que ha mantenido a la fecha. Esta visión la hizo merecedora del segundo lugar a nivel mundial en el ranking *InfoTech100* correspondiente al año 2007 de la publicación *Business Week* sobre Compañías de Tecnología a Nivel Global, únicamente por detrás de Amazon.com. También le valió para ser considerada por *Forbes* como una de las compañías más innovadoras en Norteamérica junto con Apple Computer, General Electric, Google o Starbucks, entre otras (Casanova y Fraser, 2009).⁷⁷ Esta estrategia persiste en la actualidad y la empresa ya se está preparando para el salto a la tecnología NGN (Next Generation Network) que parece ser la que se impondrá en el futuro cercano y poder aprovechar de este modo las sinergias en la oferta de múltiples servicios en un mismo contrato a los clientes, como el popularmente llamado “cuádruple play”.⁷⁸

Por todo lo aquí explicado, diversos autores como Guillén y García Canal (2012) o Casanova y Fraser (2009) coinciden en varias de sus conclusiones sobre los motivos que han permitido a esta empresa realizar exitosamente su proceso de internacionalización. Según estos autores, algunas de estas razones son las siguientes:

1. Un gran crecimiento en el mercado local para poder allegarse de recursos que le permitieran financiar su expansión internacional. En esta etapa fue fundamental entender las particularidades de este mercado e intentar un acercamiento distinto al efectuado por otros competidores en otros países (el uso de las tarjetas de prepago).
2. Haber sido de los primeros competidores a nivel global en apostar fuertemente por la tecnología GSM, dejando atrás a empresas de mayor tamaño y de países

⁷⁷ Casanova y Fraser (2009). From Multilatinas to Global Latinas. The New Latin American Multinationals. Inter-American Development Bank.

⁷⁸ Revista *Forbes*. Los herederos del imperio Slim, 14 de abril de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://www.forbes.com.mx/sites/los-herederos-del-imperio-carlos-slim/>

desarrollados que iniciaron la adopción de estos avances en un momento posterior.

3. Seguir una política adecuada de adquisiciones. Tanto en su desarrollo, al haber esperado que el flujo de caja proveniente de las adquisiciones previas permitiera financiar las futuras y reducir la necesidad del endeudamiento, como al identificar las empresas objetivo que le permitirían expandirse apropiadamente por los países elegidos.
4. Identificar las ventajas de iniciar su expansión internacional prioritariamente en el mercado latinoamericano, en el cual se encontraría procesos regulatorios y un comportamiento del consumidor muy similares a los vividos en su país de origen y en los que incluso la competencia sería en muchos casos la misma, principalmente la española Telefónica.
5. Un equipo de Dirección caracterizado en primer lugar por el liderazgo de Carlos Slim pero en el cual los demás directivos han sabido mantener una estrategia coherente desde sus inicios y no han temido seguir caminos distintos a los que en ese momento transitaban los principales competidores, demostrando en este caso que la facilidad para adaptar su estrategia a las nuevas condiciones del mercado ha sido de gran importancia para situarla en el nivel en el que está hoy en día.

Gracias a todas estas estrategias, el crecimiento de la empresa ha sido constante y espera que las mismas le permitan continuar su expansión en las áreas que actualmente ocupan un lugar secundario en sus fuentes de ingresos, principalmente banda ancha y televisión.

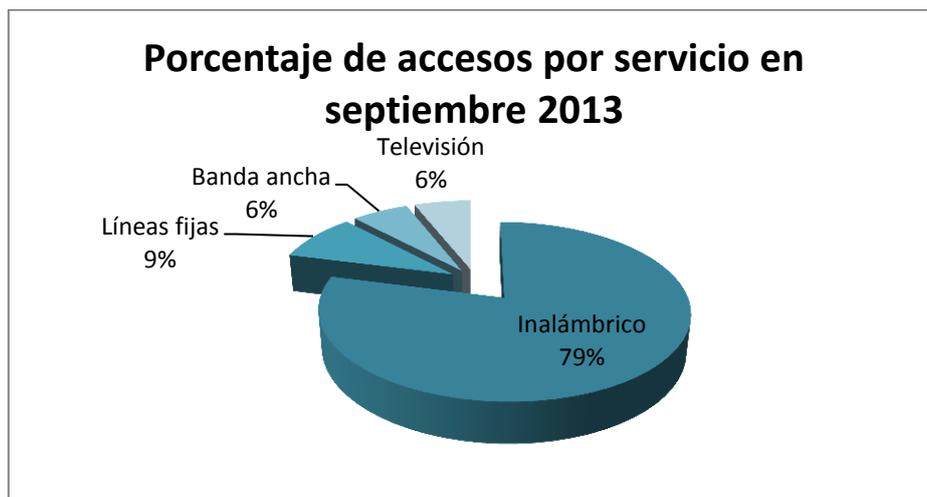


Figura 9. Porcentaje de accesos de cada uno de los servicios proporcionados por América Móvil en el mundo en septiembre de 2013. Fuente: Elaboración propia con información de la página corporativa de la América Móvil.

Indicadores económicos de América Móvil	3er. Trimestre	3er. Trimestre
	2012	2013
Suscriptores vía inalámbrica (millones)	256	265
Unidades de generación de ingreso (millones)	63	68
Ingresos (miles de millones de dólares)	14.6	15
EBITDA (miles de millones de dólares)	5.1	4.9
Inversiones de capital (miles de millones de dólares)	2.2	2.3

Tabla 8. Indicadores económicos y de mercado de América Móvil en el tercer semestre de 2012 y el tercer semestre de 2013. Fuente: Elaboración propia con información de la página corporativa de América Móvil.

Aunque hoy en día Carlos Slim únicamente ostenta el cargo de Presidente Honorario, sigue de cerca el devenir de la compañía, dirigida hoy en día por sus hijos Carlos y Patricio, en la que también tienen puestos relevantes sus yernos Daniel Hajj y Arturo Elías Ayub, manteniendo así una estructura directiva compacta que diseña de nuevas estrategias congruentes con las del pasado, sin que por ello se pierda la osadía y originalidad que tan buenos resultados le han dado en el pasado.

Proceso de internacionalización⁷⁹

Como consecuencia de las condiciones en que se dio la concesión de los servicios de telefonía por parte del Gobierno Federal en México, Telmex y Telcel fueron líderes absolutos del mercado local desde el inicio de sus operaciones. Fue en el año 2000 cuando inició el desembarco en el extranjero al considerar que ese momento era el adecuado. La empresa esperó que su crecimiento local le generara los recursos necesarios para embarcarse en esta fase y que los países latinoamericanos iniciaran la liberalización del sector y también supo aprovechar el contexto de inestabilidad que atravesó la región a finales de la década de los 90s para encontrar los objetivos idóneos en cada país.

⁷⁹ Información obtenida del estudio de Casanova y Fraser (2009) y de la página corporativa de América Móvil.

Fue en ese año que la empresa se escindió de Grupo Carso y decidió iniciar una ambiciosa incursión en varios de los países de la región. Mediante distintas adquisiciones ingresó de manera individual en los mercados de Estados Unidos, Ecuador y en Guatemala cuando se liberalizó el sector en ese país.

También logró acceso a Argentina, Colombia, Brasil y Venezuela mediante una joint venture llamada Telecom Americas en la cual sus socios eran Bell Canada International y la estadounidense SBS International. Esta alianza duró únicamente 2 años y a su disolución fue América Móvil la que se hizo cargo del manejo de estos mercados.

En los casos de Colombia y Argentina se hicieron nuevas adquisiciones en 2002 y 2003 para fortalecer la presencia en esos mercados pero especialmente llamativo es el esfuerzo constante que se ha hecho en Brasil para expandirse paulatinamente en los Estados que se consideraban más importantes para la marca. En este caso se sigue la tendencia de otras industrias en las cuales el mercado brasileño es claramente el más complicado de Sudamérica por razones de tamaño, competencia nacional e internacional e incluso por motivos culturales.

En el año 2003 y 2004 el objetivo fue fortalecer la presencia en Centroamérica, donde a las operaciones previas en Guatemala se agregaron diversas compras en El Salvador, Nicaragua y Honduras. En este caso la más llamativa de ellas fue la hecha en El Salvador, donde France Telecom decidió vender sus activos y retirarse del mercado. En los otros países los objetivos fueron empresas locales o filiales propias.

El siguiente paso fue continuar con la expansión en América del Sur, ingresando de este modo en Uruguay, Paraguay, Chile y Perú. De todas estas operaciones, Uruguay fue la única en la que el crecimiento se realizó de modo orgánico, debido al tamaño del mercado y la cercanía con Argentina donde la presencia de América Móvil era fuerte.

En 2006 y 2007 se eligió la zona del Caribe como nuevo territorio a conquistar aprovechando una nueva decisión de Verizon Communications de vender sus activos en el continente (la anterior había sido en Argentina). Así fue como ingresó en la República Dominicana y Puerto Rico. Ese mismo año adquirió Ocean Digital Communications en Jamaica, país del que se retiró en 2011 al vender su participación a la empresa Digicel a cambio del compromiso de ésta de venderle sus operaciones en Honduras y El Salvador.

Los últimos países en los que ingresó fueron Panamá en 2008 y Costa Rica en 2011 mediante la instalación de subsidiarias en estos países y la realización de los trámites administrativos necesarios para obtener las licencias requeridas para operar ahí.

La lista total de los países en los que América Móvil ha incursionado es la siguiente:

País (es)	Método de entrada	Año
Estados Unidos	Compra del 49% de CompUSA	2000
Ecuador	Compra del 61.3% de Conecel	2000
Guatemala	Privatización de Telgua	2000
Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela	Joint venture en Telecom Americas	2000
El Salvador	Compra de Compañía de Telecom. de El Salvador	2003
Nicaragua	Subsidiaria propia	2003
Honduras	Compra de Megatel	2004
Uruguay	Subsidiaria propia	2004
Paraguay	Compra de Hutchinson Telecom. Paraguay	2005
Chile	Compra de Smartcom	2005
Perú	Compra de TIM International	2005
República Dominicana	Compra de Verizon Dominicana	2006
Puerto Rico	Compra de Telecom. de Puerto Rico	2007
Jamaica	Compra de Oceanic Digital Jamaica Ltd.	2007
Panamá	Subsidiaria propia	2008
Costa Rica	Concurso gubernamental	2011

Tabla 9. Mercados en los que América Móvil tiene presencia y modo de entrada. Fuente: Elaboración propia con información de Lourdes Casanova y de la página corporativa de América Móvil.

Valoración

Como se puede apreciar del recuento anterior, la expansión a toda América Latina fue muy rápida y se vio indudablemente impulsada por la elección de realizarla principalmente mediante adquisiciones o alianzas, reservando el crecimiento orgánico únicamente para los mercados más pequeños y cercanos a lugares donde la presencia de América Móvil ya estaba consolidada, como ocurrió en Uruguay y Panamá, aprovechando su posición en países como Argentina o Colombia.

También llama la atención que únicamente se ha retirado de 2 países: Jamaica –en una operación que fue parte de una negociación en la que se impulsaban otros mercados– y Venezuela, único lugar del que se retiró debido a la crisis económica en 2009, aunque en este caso la inestabilidad política influyó por la decisión del gobierno local de nacionalizar la empresa CanTV, misma que América Móvil aspiraba adquirir para expandirse en ese país.⁸⁰

La experiencia obtenida durante la realización de estos procesos (y la adquirida por su dueño en operaciones previas realizadas con otras compañías) han hecho que América Móvil cuente con una gran habilidad para elegir las empresas que considera como objetivos interesantes y que podrían aportar valor al grupo. La importancia de elección ha sido obviada por algunos operadores, enfocados en entrar en el mercado en cuestión y pensando que una vez en él podrían operar igual de exitosamente que han hecho en sus lugares de origen. En cambio, al analizar las experiencias aquí descritas, no se puede decir que América Móvil se haya equivocado en alguna adquisición realizada.

Esta certeza es la que ha hecho que los directivos se sientan firmes sobre las decisiones tomadas y hayan mantenido las inversiones mientras que los competidores (o socios en ciertos mercados) optaron por abandonar, dejando pasar oportunidades claramente provechosas al ver el desempeño posterior de toda la región.

Otra cuestión importante sobre la expansión es la manera en que en otros países replicó el modelo que le dio resultado en México. Al tratarse de economías con un amplio número de consumidores con un poder adquisitivo reducido y un número pequeño de clientes en comparación con el amplio potencial de los mercados en cuestión, eligió continuar con la estrategia de enfocarse en el nicho de prepago y equipos subsidiados, para posteriormente expandirse con éxito a otros servicios. De este modo lograba ampliar la base de consumidores a la vez que permitía que éstos se familiarizaran con la marca, y después ampliaba la cantidad de los servicios ofrecidos.

Esta misma estrategia es la que ha llevado a cabo al enfocarse en un primer lugar en los servicios de telefonía –mismos que siguen siendo su principal fuente de ingresos a día de hoy– para después abarcar otros aspectos de telecomunicaciones, aprovechando las sinergias que se pueden desarrollar y la inversión hecha en el pasado para fortalecer la

⁸⁰ Portal Cinco Días. América Móvil deja Venezuela por imposible y sale del país, 25 de marzo de 2009. Consultado el 26 de noviembre de 2013.
Dirección: http://cincodias.com/cincodias/2009/03/25/empresas/1237991984_850215.html

infraestructura en estos servicios, la cual en su día también le sirvió para fortalecer los lazos con las autoridades del sector.

En contraste con la sólida posición que mantiene en América Latina, en Estados Unidos su participación asciende al 33% del mercado de prepago pero es bastante residual en otros sectores, y en Europa apenas está dando los primeros pasos. Todo esto nos demuestra que si bien para el método de expansión se eligió una estrategia más contemporánea con las adquisiciones realizadas, al momento de escoger el destino optó por ser más conservadora y decidió comenzar por los más cercanos geográfica y culturalmente hablando ya que era en ellos donde podía explotar con mayores beneficios lo aprendido en el mercado mexicano.

Por último, otro detalle que hay que remarcar es la manera en que gradualmente se ha ido homogeneizando la imagen de la empresa a nivel global. Esto debido a que, salvo en México, Estados Unidos y algunas partes de Brasil, en la mayoría de los lugares donde está presente ha optado por operar con la marca Claro. Con este actuar no sólo fortalece su imagen en los países en los que está presente, sino que le es más fácil preparar un eventual asalto a los mercados donde aún ha entrado, siendo probable por los últimos pasos dados que su próximo objetivo sea Europa, donde esperan poder capitalizar todo lo aprendido en su continente de origen.

4.4.- Cemex

Los cambios en la conformación urbana y las cada vez mayores inversiones en infraestructuras realizados por países de todos los continentes y todos los niveles económicos propiciaron un crecimiento constante en la industria de la construcción y la proliferación de empresas relacionadas con esta actividad.

Análisis del sector

Esta industria presenta varias peculiaridades que explican que haya sido una de las más afectadas por la crisis que comenzó en el año 2008. Más allá de la obiedad de la crisis inmobiliaria y la consiguiente disminución de la actividad en la industria de la construcción, hay que tomar en cuenta que es una industria muy intensiva en capital, con altos costos de producción y grandes barreras de entrada y de salida.

El costo de la producción de cemento se compone en un 29% de los gastos energéticos, 27% en materia prima, 32% mano de obra y 12% la depreciación a la que están sujetos estos activos.⁸¹ Esto nos facilita entender por qué después del 2007 la producción a nivel mundial de este material comenzó a disminuir y que no haya sido sino hasta 2011 que se superaron los niveles de ese año.⁸²

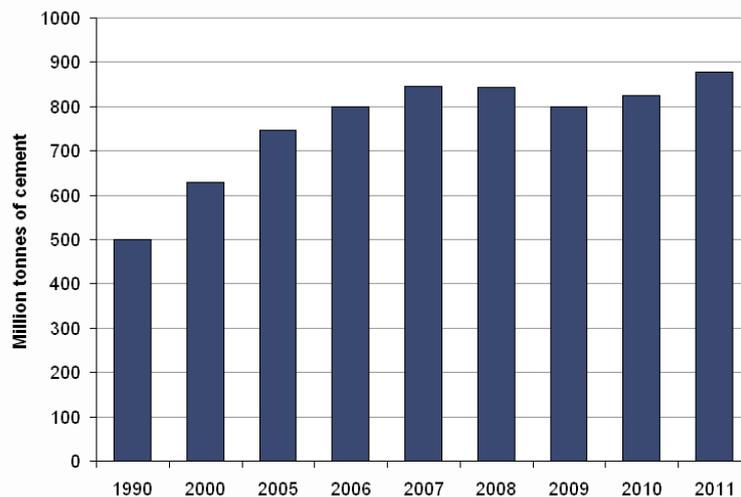


Figura 10. Millones de toneladas de cemento producidas a nivel mundial (1999 a 2011). Fuente: Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable.⁸³

⁸¹ Lasserre (2007). The global cement industry. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: http://philippelasserre.net/contenu/Download/Global_Cement_industry.pdf

⁸² Esta gráfica no incluye toda la producción a nivel mundial, sino únicamente a las empresas afiliadas al órgano que compiló la información, incluyendo a Cemex y las restantes 25 cementeras más importantes del mundo. Se expone como referencia de la tendencia seguida por la industria a nivel mundial.

⁸³ Cement Sustainability Initiative – World Business Council for Sustainable Development. Cement production year 2011. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: http://www.wbcdcement.org/GNR-2011/world/GNR-Indicator_311b-world.html

De acuerdo con la tabla anterior, en el año 1990 se producían 501 millones de toneladas de cemento, cifra que creció de manera sostenida para alcanzar los 846 millones en 2007 y 877 millones en 2011, una vez que la parte más fuerte de la crisis mundial parece haber sido superada.

Según estimaciones de la Federación Interamericana del Cemento, alrededor del 50% de la demanda global de cemento proviene del Norte de Asia, principalmente de China, siendo este país igualmente el principal productor en el mundo, con India desbancando a los Estados Unidos como segundo lugar en producción y con un 8% del consumo a nivel mundial.⁸⁴ Asimismo, cobran cada vez más importancia los países en desarrollo, en los cuales el histórico déficit en infraestructuras obliga a mantener las inversiones aún en época de crisis, además de obras de gran calado como el Canal de Panamá. los Juegos Olímpicos y el Mundial adjudicados a Brasil y las construcciones de caminos y puentes en África. Un ejemplo es el crecimiento proyectado por Holcim para el periodo entre 2012 y 2020 de 41% en el caso de México y 46% en para Brasil.⁸⁵ Todo esto provoca que comúnmente se haga referencia a lo que Pankaj Ghemawat llama “círculo de oro gris” para referirse a la posición geográfica de estos países (salvo Brasil) en el globo terráqueo (Casanova y Fraser, 2009: 125).

Las cuatro principales productoras a nivel global son la francesa Lafarge, la suiza Holcim, la alemana HeidelbergCement y Cemex, en ese orden, aunque dependiendo del producto de que se trate pueden cambiar de posición, al grado que Cemex es el líder mundial de ventas de cemento premezclado, o *ready-mix*.⁸⁶ En algunas ocasiones también se incluye a las italianas Italcementi y Buzzi Unicem en este grupo, pero a gran distancia de las anteriores.

Aún así, estas seis empresas combinadas no logran abarcar el 40% del mercado global y el resto se divide en pequeños productores locales, principalmente debido a los altos costos y las complicaciones de su transporte, lo que provoca que por lo general el cemento se venda en un radio de 320 km de distancia de la planta donde se produce y

⁸⁴ Federación Interamericana del Cemento. The cement industry in figures, 12 de octubre de 2012. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.ficem.org/pres/THOMAS-ARMSTRONG-LA-INDUSTRIA-DEL-CEMENTO-EN-CIFRAS.pdf>

⁸⁵ Página corporativa de Holcim. Holcim in Latin America, Investor and Analyst Day 2012. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: http://www.holcim.com/fileadmin/templates/CORP/doc/IR_Presentations/IaAD_2012_LatinAmerica.pdf

⁸⁶ Página corporativa de HeidelbergCement. Agregates Day 2012 – Strengths & strategy. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: http://www.heidelbergcement.com/NR/rdonlyres/305D5EAF-EDBD-4681-B427-E01E2639B740/0/AggregatesDay2012_Scheifele.pdf

que se estime que únicamente el 3% del comercio mundial de cemento se haga mediante envíos internacionales, aunque los nuevos desarrollos en materia de transporte intentan terminar con estas limitaciones.⁸⁷

A pesar de esto, si se analizan las 10 empresas de mayor tamaño en lo que se refiere a capacidad de producción nos encontramos a muchas compañías de China, lo que nos da una idea del potencial que tendrían si decidieran apostar por una expansión internacional.

Pos.	Empresa	País	Capacidad (mill. ton. / año)	Plantas
1	Lafarge	Francia	225	166
2	Holcim	Suiza	217	149
3	CNBM	China	200	69
4	Anhui Conch	China	180	34
5	HeidelbergCement	Alemania	118	71
6	Jidong	China	100	100
7	Cemex	México	96	61
8	China Resources	China	89	16
9	Sinoma	China	87	24
10	Shanshui	China	84	13

Tabla 10. Principales empresas productoras de cemento a nivel mundial según su capacidad de producción en millones de toneladas por año. Fuente: Revista Global Cement (2012).

Aunque el inicio de la recuperación de esta industria a nivel global es un hecho (en el artículo antes citado de The Economist se estima que las ventas a nivel anual son de 250 mil millones de dólares aproximadamente), también lo es que no ha tenido la misma intensidad en todos los mercados. Ello explica que HeidelbergCement (a pesar del suicidio de su principal accionista por el fracaso de otros negocios a causa de la crisis) haya tenido una recuperación relativamente rápida debido a que su principal fuente de ingresos se encuentra en Alemania, a diferencia de Lafarge o Holcim, las cuales dependen en mayor medida del occidente y el sur de Europa. Es así que en los primeros 9 meses de 2012 Lafarge incrementó sus ingresos en un 5% pero sus beneficios cayeron un 44%, Holcim tuvo un crecimiento similar en sus ventas y aumentó sus beneficios en un 4.8%, HeidelbergCement incrementó sus ventas en un 3% logrando un crecimiento en su EBITDA del 24.4% y Cemex incrementó su EBITDA y su resultado de

⁸⁷ Revista The Economist. Ready-mix fortunes, 22 de junio de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.economist.com/node/21579844>

explotación en un 9% y 35% respectivamente, a pesar de que los pobres resultados se mantenían en la región del Mediterráneo.⁸⁸

En estos resultados han tenido gran influencia las reestructuraciones y ventas de plantas (en ocasiones con grandes pérdidas) que han tenido que hacer algunas de estas empresas, por lo que se espera que en el futuro los resultados sean más equilibrados.

Para el futuro, además de esperar que las empresas se orienten más hacia los mercados emergentes y reduzcan su dependencia de Europa, hay una marcada tendencia (al igual que en prácticamente todas las industrias analizadas en este Trabajo) de modificar métodos productivos que habían permanecido generalmente inalterados a lo largo del tiempo para orientarse hacia la producción sustentable, partiendo de la base de que la industria cementera es responsable de casi el 5% de las emisiones mundiales de dióxido de carbono.⁸⁹ De este modo las empresas buscan reducir los costos y conquistar a un grupo de consumidores cada vez más preocupados por el medio ambiente.

Historia de la empresa⁹⁰

La historia de Cemex comienza en el año 1906 con la creación de Cementos Hidalgo en la ciudad de Monterrey, al norte del país. Años después, en 1920 se funda Cementos Portland Monterrey, la cual se fusiona con la primera en el año 1931 y adoptan el nombre Cementos Mexicanos como muestra de sus aspiraciones de extender en el futuro su área de negocio a toda la República. A partir de 1987 el nombre oficial se transforma en Cemex, por ser éste más corto y fácil de usar en el extranjero.

Entre los socios fundadores de la empresa se encontraban miembros de algunas de las familias más influyentes de Monterrey: los Zambrano, García y Brittingham, los cuales eligieron como primer Gerente General a Lorenzo Hormisdas Zambrano Gutiérrez, quien falleció en un accidente automovilístico en 1935. Ante su sorpresiva muerte y al considerar que entre sus descendientes no había aún ninguna persona capaz de ocupar el

⁸⁸ Revista Global Cement. Top 20 global cement companies, 17 de diciembre de 2012. Consultado el 21 de enero de 2014.

Dirección: <http://www.globalcement.com/magazine/articles/741-top-20-global-cement-companies>

⁸⁹ Portal Two Tomorrows. Embracing sustainable building products, 18 de noviembre de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014.

Dirección: <http://www.twotomorrow.com/news/embracing-sustainable-building-products/>

⁹⁰ La información para este apartado fue obtenida de Fuentes-Berain (2007). Oro Gris. México D.F.: Ed. Aguilar, la revista CNNExpansión. Zambrano, el creador del Cemex Way, 30 de agosto de 2007, y de la página corporativa de Cemex UK. Consultados el 21 de enero de 2014.

Direcciones: <http://www.cnnexpansion.com/actualidad/2007/8/30/zambrano-201c-el-contreras201d>
<http://www.cemex.co.uk/history.aspx>

puesto, decidieron nombrar como su sucesor a Jesús Barrera, contador de la familia Brittingham, quien ejerció el cargo cerca de tres décadas y realizó un buen trabajo en mantener la posición de la compañía. Jesús se convirtió en accionista de importancia y llegó a ser Presidente del Consejo de Administración, por lo que a su retiro y dada la posición de poder que ostentaba dentro de la empresa, no tuvo mayores dificultades en nombrar como su sucesor a su hijo Rodolfo Barrera Villarreal.

Durante la dirigencia de Rodolfo Barrera, empezó a ganar peso en Cemex el joven Lorenzo H. Zambrano Treviño –nieto del primer Gerente General–, quien había estudiado Ingeniería en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y había cursado un MBA en Standford. Lorenzo no sólo había heredado de su abuelo su primer y segundo nombre, sino que también tenía la ambición de dirigir la empresa para colocarla en el lugar que él creía podía ostentar a nivel nacional. No obstante, las dificultades para lograrlo fueron continuas, principalmente porque Rodolfo y Lorenzo tenían personalidades opuestas. El primero era muy conservador y precavido en su manera de realizar negocios mientras que el segundo era mucho más ambicioso y arriesgado. Esto provocó que chocaran muy a menudo y se dice que en más de una ocasión Lorenzo se reportó enfermo sólo para no coincidir con Rodolfo en las reuniones del Consejo. Como resultado de lo anterior, Lorenzo fue enviado a Torreón –a poco más de 300 kilómetros de Monterrey– para hacerse cargo de la planta local.

El estilo directivo de Roberto probó ser el adecuado para el momento histórico que se vivía en el país. La reciente alza en los precios del petróleo y el proteccionismo que el gobierno local brindaba a las empresas nacionales provocó en muchas un frenesí que las llevó a endeudarse en exceso y ocasionó la quiebra y desaparición de varias de ellas pocos años después, cuando la renta petrolera descendió y el país entró en crisis.

En cambio, Cemex optó por limitar sus adquisiciones a operaciones estratégicas que le permitirían por fin abarcar todo el territorio nacional, comprando de este modo Cementos Maya, Cementos Portland del Bajío y Cementos Guadalajara, ubicadas en el sur, centro y occidente del país, respectivamente. En consecuencia, para otros mercados como San Luis Potosí o para fortalecer Torreón se optó por un crecimiento orgánico con fondos propios. Otro hito en esta época para Cemex fue el inicio de cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores en 1976. Todo esto propició que atravesara la crisis sin mayores dificultades y consolidándose cada vez más como una de las principales empresas del país.

Mientras tanto en Torreón, Lorenzo contaba con la libertad para hacer los primeros intentos por integrar el uso de las computadoras en el día a día de la planta, lo cual era interpretado por Roberto como experimentos inútiles que sólo servían para perder tiempo y no tendrían ningún provecho real para la compañía. Poco tiempo después, logró ser trasladado a la Dirección de Operaciones y desde ahí continuó con la búsqueda permanente de soluciones tecnológicas que permitieran hacer más eficiente la operación de una empresa que cada vez tenía más plantas y operaba en más sedes.

Llegó el año 1985 y la hora de buscar un sucesor para Rodolfo, quien pretendía nombrar para ese puesto a su hijo Jesús. No obstante, entre los accionistas había cierta inconformidad por una dirección basada en la austeridad, estilo que consideraban ya obsoleto en un momento en el que Cemex era de las empresas más saneadas y con mejores perspectivas a futuro en todo el país. También influyeron el malestar de algunos accionistas por la proliferación de contratos (en algunos casos muy onerosos) firmados por Cemex con empresas propiedad de los Barrera y de sus familiares, y el deseo de varios miembros de las familias fundadoras de que el puesto recayera de nueva cuenta en uno de su estirpe, eligiendo así a Lorenzo.

Su dedicación a la empresa fue inmediata y total. Esto lo llevó a tomar decisiones tan radicales como renunciar a casarse y formar una familia a fin de poderse dedicar 100% a Cemex. En una sociedad tan conservadora como la regiomontana esto causó polémica y le ha ocasionado más de un inconveniente con el paso de los años, primero cuando otros directivos decidieron espiarlo esperando encontrar algún escándalo en su vida privada que afectara su reputación, y después cuando se comenzó a utilizar el término “las viudas de Cemex” para referirse a la exigencia hacia sus empleados de entregarse a la compañía en la misma medida que él lo hacía, y que se decía era la causante de que el índice de divorcios entre los trabajadores de la empresa fuera mucho mayor que el promedio en la ciudad.

Todas estas dificultades para acceder a la Dirección y durante los primeros años no hicieron más que aumentar la determinación de Lorenzo para llevar a la empresa a lo más alto sin importar los obstáculos que tuviera delante. Entre sus primeras acciones estuvieron las adquisiciones de Cementos Anáhuac y Cementos Tolteca en 1987, consolidando el liderazgo a nivel nacional adquirido en tiempos de Rodolfo Barrera. En ese año también se puso en marcha el programa informático CemexNet para comunicar

vía satelital a todas las plantas, iniciando una era de desarrollo tecnológico que ningún competidor a nivel internacional había pensado que fuera posible.

También se inició así la etapa de expansión internacional. Con el dominio del mercado nacional asegurado y en un contexto en el que el gobierno local tendía hacia la liberalización de la industria permitiendo la libre competencia, a Cemex sólo le quedaba esta posibilidad. En palabras de Lorenzo: “Teníamos dos opciones: convertirnos en una gran empresa internacional o terminar siendo adquiridos por un competidor de mayor tamaño”.⁹¹

Estos deseos de expansión se vieron impulsados en 1989 cuando varios productores del sur de Estados Unidos interpusieron una queja ante el Departamento de Comercio de ese país en contra del *dumping* que alegaban realizaba Cemex. A pesar de que un Tribunal del GATT falló a su favor, a las empresas mexicanas les fue impuesta una sanción consistente en una tasa anti-dumping del 58%. La sanción era aplicable al cemento producido en México, pero no afectaba al producido por la misma empresa en otros países. Así inició una serie de adquisiciones en Venezuela, el Caribe y Estados Unidos para poder seguir operando en este mercado. De hecho, varios años después la propia Southdown –la empresa que inició la queja– fue adquirida por la mexicana en un movimiento especialmente celebrado por la cúpula directiva de Cemex.

Otro momento clave fue en 1992 la adquisición por 1,850 millones de dólares de las dos principales productoras de cemento en España en lo que se conoció como la operación “Sansón y Valenciana”. Esta adquisición tuvo un gran simbolismo para Zambrano, quien consideraba que su realización exactamente 500 años después de la llegada de los europeos al Nuevo Mundo representaba el establecimiento de un nuevo orden mundial en el que las antiguas colonias tendrían mucho más peso en la economía global que sus colonizadores, en una especie de conquista en el sentido inverso. En el caso de México lo consideraba una muestra de que el país también podía producir empresas y directivos de este talla mundial.⁹²

Más allá del valor simbólico de la operación, también representaba tener acceso de primera mano al mercado europeo y la posibilidad de financiarse a precios similares a los que enfrentaban sus competidores a nivel mundial, mucho más competitivos que los que tendría que pagar en su país de origen, una vez más al borde de la recesión.

⁹¹ Van Agtmael Antoine (2007), *op. cit.*, p. 154.

⁹² Van Agtmael Antoine (2007), *op. cit.*, p. 155.

En España se veía con mucho escepticismo que una empresa mexicana pudiera hacerse cargo exitosamente de un negocio de tal magnitud, por lo que la cotización de Cemex se vio afectada y los bancos locales eran reacios en un primer momento a operar con ella, obligando a Lorenzo a recurrir a sus viejos contactos del JP Morgan y Citibank en América. Por todo lo anterior, la integración total de estas empresas en la maquinaria global de Cemex fue más complicada y tomó más tiempo de lo esperado, pero culminó siendo un éxito del cual la empresa aprendería para que futuras operaciones fueran menos traumáticas.

Durante los siguientes años las adquisiciones fueron constantes pero se enfocaron hacia América y unos cuantos países emergentes, prefiriendo en la mayoría de los casos el endeudamiento antes que el uso fondos propios. Así se utilizaban los flujos de caja generados por las adquiridas para pagar estas operaciones, obedeciendo un viejo refrán del norte de México que dice que “con la leche se paga la vaca”.

Después de esa fecha, las principales operaciones que se realizaron fueron las adquisiciones de la británica RMC con presencia en más de 20 países en Europa y en todo el mundo y la australiana Rinker, en 2006 y 2007 respectivamente.

La explosión de la burbuja ocasionada por las hipotecas *subprime* en Estados Unidos, el Reino Unido y España en 2008 y las crisis económica y financiera que también afectaron a México provocaron una caída en los ingresos en sus cuatro principales mercados, ocasionando que Cemex registrara en el último trimestre de 2008 por primera vez pérdidas en sus más de 100 años de historia y causando cierto nerviosismo en la compañía.⁹³ Esto hizo imposible continuar con la gestión de Rinker y fue necesario vender esta última para poder reestructurar la deuda de Cemex.⁹⁴

Una vez superada la inestabilidad ocasionada por el entorno económico mundial, la empresa ha retomado la línea de crecimiento. Ha decidido seguir fiel a su utilización de la tecnología para impulsar el desarrollo de las plantas mediante una alianza estratégica por 10 años firmada con IBM en 2012 para el outsourcing de los servicios de TICs y

⁹³ Revista Forbes. Slowdown exacerbates Cemex woes, 17 de diciembre de 2008 y Cemex spills, 30 de enero de 2009. Consultados el 21 de enero de 2014. Direcciones: http://www.forbes.com/2009/01/30/cemex-mexico-cement-markets-equity-0130_markets19.html http://www.forbes.com/2008/12/16/mexico-slowdown-cemex-cx_1217oxford.html

⁹⁴ Revista CNNExpansión. Cemex vende operaciones en Australia, 1 de octubre de 2009. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/10/01/cemex-vende-operaciones-en-australia>

otra con su propia filial informática Neoris por valor de 500 millones de dólares para el desarrollo de aplicaciones para la operación diaria de la empresa.⁹⁵

En su país de origen se ha visto beneficiada por el crecimiento de la inversión en proyectos de infraestructura que han ocurrido como respuesta a la oleada de reformas estructurales emprendida por el gobierno local⁹⁶ y en lo que se refiere a futuras adquisiciones sus intenciones parecen orientarse hacia la región Asia-Pacífico, donde continúa teniendo una menor presencia que la competencia, probablemente pensando en crecer en China e India. En Europa ha mantenido negociaciones con Holcim para intercambiar y fusionar algunos de sus activos en países como Alemania y Bélgica con la perspectiva de incluir operaciones en España, negociaciones que están siendo analizadas por la Comisión Europea por su potencial para afectar la libre competencia en la región y cuya opinión deberá emitirse a lo largo de 2014.⁹⁷

Estrategia y ventaja competitiva

En el accionar de Cemex hay al menos tres aspectos que vale la pena destacar y que explican en gran parte el éxito de su proceso de internacionalización. Estos son: a) la oportuna implementación de la tecnología en sus operaciones diarias; b) la correcta integración de las empresas adquiridas; y c) la agresiva política de expansión materializada en la elección y compra de las mismas.

En el primer punto resulta muy interesante la evolución que ha sufrido la empresa. En un artículo de 1997 escrito por Peter Katel para la revista Wired⁹⁸ se hace una comparativa de las operaciones al inicio del periodo de Zambrano Treviño con los cambios –tecnológicos y organizacionales– que se introdujeron paulatinamente. En este documento se menciona cómo en la década de 1980 la operación no era muy distinta a la de cualquier distribuidora de cemento en el mundo, lo que sumado al caos de las grandes ciudades en México (incluyendo interminables embotellamientos vehiculares), un mal sistema de comunicación con los clientes y con los repartidores, y los

⁹⁵ Periódico El Economista. Cemex pagará 500 mdd a Neoris por tecnología, 5 de diciembre de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/12/05/cemex-pagara-500-mdd-neoris-tecnologia>

⁹⁶ Revista CNNExpansión. Reforma da energía a Cemex y Mexichem, 12 de diciembre de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/12/11/cemex-y-mexichem-ganan-valor-con-reforma>

⁹⁷ Periódico El Economista. En marzo, resolución de fusión Holcim-Cemex, 22 de octubre de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/10/22/marzo-resolucion-fusion-holcim-cemex>

⁹⁸ Revista Wired. Bordering on chaos, julio de 1997. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.wired.com/wired/archive/5.07/cemex.html>

contratiempos adicionales que podían surgir, provocaban que fuera extremadamente complicado cumplir con el día de entrega para los pedidos. Peor aún, la idea de fijar una hora de entrega realista era algo inimaginable.

Siendo conscientes de que hoy en día el viejo dicho de “el tiempo es dinero” tiene más validez que nunca, la cúpula directiva de Cemex decidió que esto era algo que necesitaba atención urgente. Lo llamativo es que para ello optaron por analizar cómo operaban otras industrias en las cuales el tiempo de respuesta era decisivo, eligiendo entre otras a la empresa de mensajería FedEx e incluso una estación de bomberos en Houston. La principal enseñanza de este estudio fue que era imposible evitar que surgieran contratiempos, pero con el manejo oportuno de la información éstos podían ser contrarrestados sin mayores dificultades. El caos no era un pretexto para un inadecuado funcionamiento, simplemente un obstáculo que podía ser disminuido y en ocasiones prácticamente neutralizado.

Entre las innovaciones de Cemex para la industria están el uso de dispositivos GPS para la localización permanente de los camiones, su comunicación directa con la planta (algo muy común hoy en día pero inexistente en esa época) y el manejo de los pedidos en una oficina central que enviaba la indicación directamente al repartidor más cercano para que la orden se surtiera de forma inmediata. Para ello también se analizaron las zonas con mayor demanda y se diseñaron rutas estándar que seguían los camiones –incluso sin pedidos previos– para estar cerca de los clientes cuando se les necesitara. Gracias a esto la mayoría de las entregas se hacen entre 20 y 30 minutos después de que se solicitan, ya sea vía telefónica o por internet, enviando una señal de modo automático a la oficina si hay un retraso para que se puedan tomar medidas oportunas. También se guarda registro o grabación de todos los pedidos sin importar el medio por el cual haya llegado para poder resolver rápidamente cualquier queja de los clientes.

Estos avances no sólo se aplicaron a las entregas. La información se almacena en tiempo real en el sistema para estar al alcance de todas las áreas de la empresa. De este modo las rutas se mantienen actualizadas, el perfil del cliente está siempre al día y en la sede central de Monterrey se tiene acceso a los movimientos realizados en el día por cualquiera de las plantas que opera el grupo a escala global, permitiendo que la toma de decisiones se haga de manera rápida, eficaz y considerando todos los movimientos que se han realizado hasta ese momento.

Por otra parte, la correcta integración de las compañías adquiridas también fue resultado de un largo proceso de aprendizaje. Como muestra de ello basta observar que el proceso completo para integrar las adquisiciones españolas de 1992 duró más de 24 meses, mientras que la adquisición de Southwest en el año 2000 tomó menos de 5 meses, y este tipo de movimientos hoy en día se ejecutan aproximadamente en 2 meses.⁹⁹

Este sistema se denomina *Cemex Way* y es más que un simple cambio en los directivos de la empresa adquirida. Se trata de un método completo que contempla la homogeneización total de todas las empresas dentro de la ideología y sistema de Cemex.

De acuerdo con Lessard y Reavis (2009) los 5 principios rectores del *Cemex Way* son los siguientes:

1. Gestionar de modo eficiente la base de conocimiento global.
2. Identificar y diseminar las mejores prácticas.
3. Estandarizar los procesos de negocios.
4. Implementar información clave y tecnologías basadas en Internet.
5. Propiciar la innovación.

Todos estos principios surgieron a partir de las adquisiciones en España, las cuales se dilataron en el tiempo por multitud de razones: la desconfianza sobre la capacidad de la empresa mexicana de hacerse cargo de una europea, la necesidad de depurar algunos puestos directivos que habían sido colocados por contactos personales, complicaciones para tratar con los bancos en Europa y la propia inexperiencia de Cemex en una operación de este calado, entre otras.

Posiblemente el mayor mérito de Cemex en este proceso fue el no limitarse a verlo como una manera de diversificar sus mercados y obtener financiación más barata, sino como la posibilidad de mejorar la operación de la empresa a todos los niveles. Una estandarización en los métodos que habían demostrado ser exitosos en México permitía una comunicación más fluida y ahorrar en costos, pero sin negarse a aceptar que había cosas que funcionaban mejor en las adquiridas. Como ejemplo, los autores antes citados mencionan la mayor eficiencia energética y menores costos en estas empresas

⁹⁹ Lessard y Reavis (2009). Cemex: Globalization “The Cemex Way”. MIT Sloan School of Management. Consultado el 21 de enero de 2014.
Dirección: <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/CaseDocs/09%20039%20CEMEX%20%20Lessard.pdf>

españolas, las cuales utilizaban el coque de petróleo¹⁰⁰ como fuente principal de alimentación. Como resultado, esta práctica se extendió a las plantas en México y posteriormente a la práctica totalidad de plantas de Cemex en el mundo.¹⁰¹

A pesar de lo tortuoso de este proceso, los resultados demostraron ser exitosos, por lo que se decidió que en las adquisiciones futuras habría un equipo de ejecutivos enviados desde México al país en cuestión para hacer un estudio de la empresa, analizar las lecciones que pudieran aprenderse e identificar al personal más valioso para evitar así una fuga de talento masiva. Siguiendo este actuar, estos autores mencionan que un poco menos del 70% de las prácticas actuales de Cemex a nivel global fueron adquiridas durante alguno de estos procesos.

Esta estrategia enfrentó un gran reto durante la adquisición de RMC por el gran tamaño de esta empresa –similar al de la compradora– y el estilo de gestión descentralizado, opuesto al manejo que Cemex hace en Monterrey para todo el mundo. La transición sin mayores complicaciones de esta etapa hace presumir que el método *Cemex Way* ha sido en gran parte responsable de este éxito.

Este conocimiento adquirido a lo largo de las distintas compras de empresas animó a la cementera mexicana a realizar una operación más ambiciosa al comprar Rinker, misma que sería una prueba aún más complicada para este método y que no pudo concluir debido a la necesidad de venderla poco tiempo después sin haber tenido la posibilidad de analizar los resultados de esta integración.

Esto lleva al otro punto antes mencionado: la elección de Cemex para adquirir empresas y la manera de financiar estas operaciones, en algunas ocasiones consideradas demasiado ambiciosas y arriesgadas. El resultado de la compra de Rinker parece dar la razón a estas afirmaciones, pero para ello hay que tener en cuenta el contexto global de la industria y de la economía mundial en el que Cemex operaba.

Ya se ha mencionado la manera en que la expansión internacional se vio motivada por una sanción interpuesta por la Cámara de Comercio de Estados Unidos y la necesidad de crecer para no ser adquirida por una empresa extranjera, además del deseo natural del

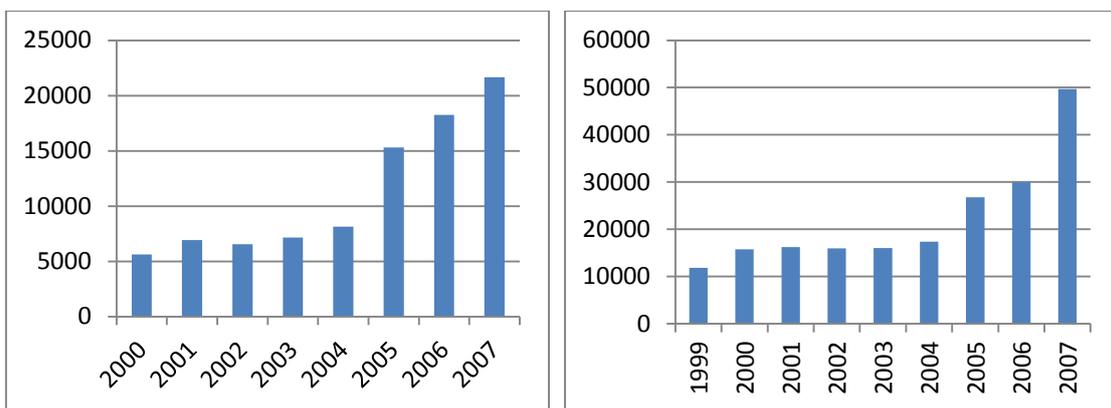
¹⁰⁰ El coque de petróleo es un producto residual con alto contenido de carbono obtenido durante los procesos de refinación del petróleo. El tipo de coque más utilizado como fuente de energía en procesos productivos es el proveniente del carbón.

¹⁰¹ Portal Aggregate Research. Cemex replaces fuel oil with petroleum coke, 8 de marzo de 2001. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.aggregateresearch.com/articles/375/Cemex-Replaces-Fuel-Oil-With-Petroleum-Coke.aspx>

Consejero Delegado de hacer crecer a la empresa una vez que el mercado nacional había sido dominado. Considerando que estas decisiones le permitieron seguir operando en el mercado estadounidense y entrar en el europeo, debe concluirse que fueron correctas en su momento, máxime si se toma en cuenta que esta diversificación permitió sobrellevar la crisis de 1994 en México sin tener pérdidas.

Para entender los movimientos posteriores y en especial el fracaso de la compra de Rinker hay que poner atención igualmente a las condiciones vividas en ese momento en el mundo. Al respecto Vargas y Luna (2012)¹⁰² hacen un análisis de las mismas que permite contextualizar las decisiones tomadas, mismo que se resume en los siguientes párrafos.

Cemex no fue la única empresa que realizó importantes adquisiciones durante la década de los 90s y a partir del año 2000, de hecho esta conducta era la regla general y un ejemplo son las múltiples operaciones de este tipo realizadas por Holcim en Europa y la compra de Blue Circle que Lafarge hizo en Reino Unido. Cemex se veía obligada a actuar así para no quedar rezagada ante los competidores, lo cual generó que las ventas consolidadas que en el año 2000 tenían un valor de 5,621 millones de dólares y los activos totales que en 1999 valían 11,846 millones de dólares, para el año 2007 alcanzaran la suma de 21,672 millones de dólares y 49,662 millones de dólares, respectivamente.



Figuras 11 y 12. Evolución de las ventas consolidadas y los activos totales de Cemex (millones de dólares). Fuente: Vargas y Luna (2012).

¹⁰² Vargas y Luna (2012). El papel de la incertidumbre en la crisis de Cemex. Revista Economía Informa de la UNAM, enero-febrero de 2012. Consultado el 21 de enero de 2014.

Dirección: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/372/04vargasyalbino.pdf>

Estos resultados demostraban que los métodos de Cemex eran efectivos y la ausencia de complicaciones en fechas recientes era una razón de peso para continuar con esa filosofía de endeudamiento para reinvertir las utilidades generadas en financiar estas adquisiciones.

Hay que recordar que hasta ese año en los mercados mundiales, especialmente en Europa y Estados Unidos, había una gran liquidez que también se veía reflejada en el flujo de caja de Cemex, el cual pasó de 800 millones de dólares en 1999 a casi 2,000 millones en 2005 y 2006. Esto permitió que en 2003 más del 63% del flujo de caja (725 millones de dólares sobre 1,143 mdd) fuera destinado a disminuir la deuda existente sin que ello generara mayores problemas.

Como se mencionó antes, Cemex no era el único inmerso en esta tendencia de adquisiciones, pues según un estudio de Thomson Financial citado por estos autores, este tipo de operaciones en el año 2007 a nivel mundial sumaban un valor de 3 billones de euros, cantidad que en el año 1985 apenas superaba los 300 mil millones de euros a escala global. También había que tener en cuenta que la perspectiva de crecimiento del PIB en México, Estados Unidos y Europa era positiva, los índices de confianza del consumidor en Estados Unidos eran el doble que en 2002 y las agencias de calificación de deuda tenían a Cemex muy bien valorada.

Como conclusión después de analizar todos estos indicadores macroeconómicos, Vargas y Luna (2012) indican que Cemex hizo lo correcto en intentar la adquisición de Rinker, tomando en cuenta su historial particular al integrar otras compañías y las expectativas de los inversionistas y empresarios a nivel mundial de que la tendencia de crecimiento seguiría. Incluso van más allá al afirmar el error habría sido no hacerlo, dada cuenta del espectacular crecimiento obtenido con esa estrategia en la década anterior y que la misma sería igualmente seguida por la competencia, dejando a Cemex en una clara situación de desventaja.

Estos investigadores atribuyen el fracaso de esta operación a lo que Keynes llamaba “incertidumbre irreductible” y que consiste en el riesgo inherente del mercado a nivel mundial, mismo que no puede ser calculado ni eliminado por completo y afecta a todos los competidores. La única crítica que se hace es la dependencia excesiva de la deuda europea y que si se hubiera diversificado las consecuencias habrían sido menos negativas. A pesar de ello reconocen que resultaría excesivo atribuir a la empresa una mala decisión si se toma en cuenta que las consecuencias fueron provocadas por

factores que no podían preverse ni mucho menos ser controlados y que afectaron a toda la industria.

Otro aspecto a tener en cuenta es la manera en que reaccionó a las dificultades sobrevenidas. Además de la venta de Rinker a Holcim, Cemex reestructuró deudas por valor de 15 mil millones de dólares que vencían entre 2009 y 2011, extendiendo hasta 2014 su vencimiento.¹⁰³ A esto le siguió un programa de reducción de costos, emisión de acciones, desinversión en activos no estratégicos, operaciones con divisas fuertes y un nuevo convenio en 2012 firmado por el 92.8% de los acreedores de 2009 con el que se acordaron nuevas fechas de vencimiento entre 2017 y 2018.¹⁰⁴ Con esta serie de decisiones se lograron solventar las dificultades que afectaron a todas las empresas del sector.

Parece ser que una vez superados estos problemas, Cemex proseguirá su expansión en los mercados en los que no está presente y que buscará su consolidación en los que ya opera mediante algunas de las estrategias que le dieron resultado en su país de origen. Así es como aspira a replicar en América Latina el modelo de los Construrama, la cadena minorista que vende directamente a los consumidores los productos de Cemex y que brinda asesoría a los dueños para la operación del negocio. Este modelo ya ha demostrado ser exitoso en Colombia y se espera que crezca en la misma medida en los demás países^{105 106} para mantener el mercado a la par que se ubican nuevos objetivos.

Proceso de internacionalización¹⁰⁷

Cemex ya había iniciado en la década de 1980 un tímido ingreso en el sur de Estados Unidos, a unos pocos kilómetros de su sede central en Monterrey. A pesar de eso y como se mencionó en el apartado de Historia, el proceso de internacionalización recibió un fuerte impulso por la sanción interpuesta en Estados Unidos contra el cemento producido en México y la necesidad de crecer para poder abastecer a los clientes de esa

¹⁰³ Revista International Business Times. Reestructuración de deuda da un respiro a mexicana Cemex, 14 de agosto de 2009. Consultado el 21 de enero de 2014.

Dirección: <http://mx.ibtimes.com/articles/20090814/cemex-deuda-plazo-extension.htm>

¹⁰⁴ Periódico El Economista. Cemex logra acuerdo para reestructurar su deuda, 10 de septiembre de 2012. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/09/10/cemex-logra-construir-reestructura-su-deuda>

¹⁰⁵ Periódico El Siglo de Torreón. Revoluciona Cemex venta de materiales, 20 de julio de 2004. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/99841.html>

¹⁰⁶ Periódico El Economista. Cemex y Construrama erigen negocio en Colombia, 9 de octubre de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2013/10/09/cemex-construrama-construyen-negocio-colombia>

¹⁰⁷ Información obtenida principalmente de los estudios de Vargas y Luna (2012) y Casanova y Fraser (2009).

región. El estilo directivo de Zambrano Treviño ha demostrado ser extremadamente atrevido, pero existe la posibilidad de que de no haber sido por esta sanción el proceso habría sido un poco más paulatino. Fue el empujón final que Cemex necesitaba para lanzarse a la conquista de esos nuevos mercados.

Las dificultades en las adquisiciones en España demostraron que tal vez el destino elegido fue demasiado ambicioso, a pesar de que la empresa ya contaba con amplia experiencia y el liderazgo en el mercado local y de que se eligió el destino europeo que podría ser menos traumático en la eventual integración. Probablemente fue debido a estos problemas y con la experiencia adquirida que se optó por continuar en destinos más cercanos en lo geográfico y cultural, concentrándose en el Caribe principalmente. Fue así que entre 1993 y 1996 se adquirieron empresas en Bahamas, Estados Unidos, Venezuela, Trinidad y Tobago, Panamá, República Dominicana y Colombia.

Después de esta etapa se decidió continuar en América Latina a la par que se buscaban oportunidades en otros mercados emergentes que le permitieran crecer al volumen necesario para poder codearse con las principales empresas en el ramo. En esta etapa se iniciaron actividades con suerte dispar en Filipinas, Indonesia, Singapur, Costa Rica, Egipto, Chile, Haití, Taiwán y Nicaragua, entre otros.

Posteriormente y una vez que Cemex ya cotizaba en la bolsa de Nueva York, se realizaron adquisiciones de empresas de mediano tamaño en Francia, Japón y se expandió la presencia en Estados Unidos, para así dar el salto con la británica RMC por 5,800 millones de dólares y menos de dos años después adquirir Rinker por 15,600 millones de dólares.

Cemex se ha visto en la necesidad de vender algunas de sus empresas en los países asiáticos ya que las crisis en esa región han impactado de modo distinto a las distintas naciones y a que en algunas de ellas la tendencia a favorecer la industria local lo hacía recomendable. Aún así, el único movimiento que puede considerarse como un fracaso es el de Rinker, cuyas causas y consecuencias ya han sido analizadas.

Para el futuro lo normal sería que, una vez que se haya confirmado que las distintas reestructuraciones de deuda han sido exitosas, se intente crecer en China e India, los países con mayor consumo de cemento en el mundo y en los cuales los principales competidores son todos de origen local.

País (es)	Método de entrada	Año
Estados Unidos	Compra del 50% de Southwestern Sunbek Cement	1986
España	Compra de Valenciana y La Auxiliar de la Construcción	1992
Bahamas, Bermudas, Haití, Islas Caimán	Compra de Concem	1993
Venezuela	Compra de Vencemos	1994
Trinidad y Tobago	Compra del 20% de Trinidad Cement	1994
Panamá	Compra de Cemento Bayano	1994
República Dominicana	Compra de Cementos Nacionales	1995
Colombia	Compra de Cementos Diamante y Samper	1996
Filipinas	Compra del 30% de Rizal Cement	1997
Indonesia	Compra del 14% de Semen Gresik	1998
Costa Rica	Compra de Cementos del Pacífico	1999
Egipto	Compra del 77% de Assiut Cement	1999
Chile	Compra del 12% de Bio-Bio	1999
Taiwán	Asociación con Universe Cement	2000
Nicaragua	Contrato de arrendamiento con el gobierno local	2001
Tailandia	Compra de Saraburi Cement	2001
Bangladesh	Subsidiaria propia	2001
Francia	Compra de Pastorello Travaux Routiers	2001
Japón	Compra de Wangan	2001
Puerto Rico	Compra de Puerto Rico Cement Co.	2002
Reino Unido, Alemania, Irlanda, Austria, Países Escandinavos	Compra de RMC Group	2005
Guatemala	Compra del 51% de Cementos Global	2006
Australia	Compra de Rinker	2007

Tabla 11. Principales mercados en los que Cemex tiene presencia y modo de entrada. Fuente: Elaboración propia con información de Casanova y Fraser (2009) y de Vargas y Luna (2012).

El posible resultado de este proceso es incierto, pero tal vez la experiencia en lidiar en entornos problemáticos desde su origen pueda darle cierta ventaja frente a las demás

transnacionales del sector, a la vez que continúa su proceso de alianzas en Europa con Holcim.

Valoración

Siendo demasiado exigentes, podría hablarse de la contradicción que supuso que una empresa que ha aceptado la imposibilidad de eliminar los contratiempos externos y el caos en su día a día y que ha desarrollado los métodos más efectivos para atajarlos a tiempo, tanto en sus operaciones comerciales como en la integración de compañías adquiridas, no hubiera previsto la posibilidad de que estos mismos contratiempos se presentaran a escala global en un medio tan inestable como el de los mercados financieros. Si se toma en cuenta su entorno de origen, el de toda América Latina y las condiciones encontradas en sus primeras incursiones en Asia, parece claro que en toda la industria cementera, Cemex era la que tenía más elementos para al menos intuir la importancia de diversificar sus fuentes de financiación.

Aún así, es muy difícil reprochar a esta empresa una conducta que afectó a todos sus competidores y de la cual –no sin esfuerzos– se sobrepuso relativamente rápido gracias a una inmediata reestructuración y decisiones tan difíciles como necesarias, como fue deshacerse de Rinker.

Sin duda alguna han sido muchos más sus aciertos que sus errores, tanto que Cemex es claramente una de las empresas más importantes del país y de todos los mercados emergentes y con unas perspectivas a futuro prometedoras, a pesar de todas las complicaciones de los últimos años.

Sobre el aprendizaje obtenido mediante sus actividades, es más que evidente el dominio que ha logrado mediante las constantes adquisiciones hechas, hasta desarrollar un método específico que permite su integración en el grupo mediante un proceso muy natural que no ocasiona mayores contratiempos en ninguna de sus actividades.

También ha sido relevante la experiencia de participar en grandes procesos de infraestructura, fortaleciendo el conocimiento en este sector y permitiéndole realizar algunas de estas actividades para su actividad propia. En fechas recientes Cemex ha construido una planta de generación de electricidad para satisfacer parte de sus necesidades energéticas. Por el momento no parece que haya planes de realizar esta clase de proyectos para otros clientes, pero el aprendizaje podría ser muy útil en un

futuro, además de reducir la dependencia de proveedores externos para el normal funcionamiento de sus plantas.

Por todo esto puede concluirse que Cemex ha tenido éxito indiscutible en revolucionar la industria en más de una ocasión, ha logrado una correcta integración vertical en sus operaciones, es considerada una de las empresas más reconocidas en cuanto a desarrollo tecnológico y es parte de los responsables de que en algunos nichos el cemento deje de considerarse un commodity y comience a ser considerado como un bien diferenciado en función de quién lo produzca.

4.5.- Grupo Bimbo

El pan se considera la base de la alimentación en gran parte del mundo. Aún así, su consumo a gran escala no significa que su producción y comercialización se encuentren exentas de dificultades para las empresas que se dedican a ello, las cuales sufren grandes variaciones dependiendo del mercado en cuestión.

Análisis del sector

La industria de la panadería y la bollería es muy compleja de analizar a nivel global. Esto se debe a la gran historia y diversidad que han caracterizado su elaboración y consumo, además de la influencia que han tenido en el día a día de las personas. Un ejemplo es cómo ha llegado a estar íntimamente asociado con algunos eventos religiosos o sociales en todo el mundo.

Según The History Channel, los humanos comenzaron a preparar pan hace 30,000 años. Este alimento ha estado presente en todas las grandes civilizaciones, demostrando así el alcance global del mismo, no obstante, su elaboración había sido artesanal y en consecuencia su comercialización se realizaba por pequeños vendedores. Esta tendencia comenzó a cambiar a principios del siglo XX y fue en 1917 cuando se creó la primera rebanadora automática de pan.¹⁰⁸ Este hecho que podría parecer anecdótico e irrelevante para aquellos ajenos a la industria, ha dado origen a la expresión “*the greatest thing since sliced bread*” (lo más grande desde el pan rebanado), tan común en el idioma inglés para referirse a algo novedoso y capaz de generar un impacto inmediato en la calidad de vida de las personas.

Es debido a esta importancia que la industria es una de las más reguladas a nivel mundial. Por ejemplo, Aaron Bobrow-Strain en su libro *White Bread: A Social History of the Store-Bought Loaf* hace una relación directa de la mejora en la alimentación y la nutrición de los estadounidenses después de la Gran Depresión con la cada vez mayor atención que su gobierno puso a este sector. A la vez, afirma que en todas las épocas es posible establecer un paralelismo muy claro entre el estado de esta industria y el de la

¹⁰⁸ The History Channel. A brief history of bread, 18 de diciembre de 2012. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.history.com/news/hungry-history/a-brief-history-of-bread>

nación tanto en lo económico como en lo social, mucho más claro y evidente que lo que ocurre en otras industrias.¹⁰⁹

Estos antecedentes permiten entender la gran atomización que presenta y por qué para los productores que aspiren a ser globales es muy intensiva en capital y en trabajo. El bajo margen de ganancia por unidad vendida contribuye a ahuyentar a muchos aspirantes ante la poca certeza de alcanzar el gran volumen de ventas necesario para generar beneficios. No sólo es necesario cumplir con las distintas normativas nacionales –en algunos casos muy estrictas– que en ocasiones pueden obligar a cambios a gran escala en los métodos productivos, también hay que saber adaptarse a los distintos gustos de consumo a nivel regional. En algunas zonas se prefiere el pan elaborado a base de trigo, mientras que en otras la gente consume el de centeno. Igualmente, en ciertos países debe complementarse o adaptarse a las variantes tradicionales, como sucede con la tortilla, arepa, naap, focaccia y baguette en México, Venezuela, India, Italia y Francia respectivamente, por mencionar sólo unos cuantos.¹¹⁰

Aún así, es posible inferir futuros movimientos derivados de factores macroeconómicos y culturales que ayuden a esbozar estrategias a escala global. Un estudio de la FAO (2002)¹¹¹ menciona que las tendencias en consumo de pan en las naciones en desarrollo dependen de los siguientes factores:

- Nivel de privatización de la industria y alcance de los controles gubernamentales sobre su comercialización.
- Nivel de la evolución de sociedades rurales a sociedades urbanas, con el consiguiente cambio de hábitos alimenticios y la mayor preferencia por alimentos procesados y precocinados.
- Tasa de adopción de hábitos alimenticios de países desarrollados y tasa de incremento en la renta de los individuos.

¹⁰⁹ Periódico The New York Times. Against the grain: “White bread”, by Aaron Bobrow-Strain, 29 de junio de 2012. Consultado el 26 de marzo de 2014.

Dirección: http://www.nytimes.com/2012/07/01/books/review/white-bread-by-aaron-bobrow-strain.html?pagewanted=1&_r=0

¹¹⁰ Periódico USA Today. From baguettes to naan: Best breads around the world, 21 de diciembre de 2013. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección:

<http://www.usatoday.com/story/travel/destinations/2013/12/21/best-bread-around-the-world/4144843/>

¹¹¹ Peña (2012) Wheat for bread and other foods. FAO Plant Production and Protection Series, N° 30. Consultado el 26 de marzo de 2014.

Dirección: <http://www.fao.org/docrep/006/y4011e/y4011e0w.htm>

Esta influencia se aprecia de modo más claro en las naciones más lejanas culturalmente de los estándares occidentales, como China, el Sureste de Asia y el Medio Oriente. Por su parte, el consumo de pan en la África Subsahariana (con una población principalmente rural) suele ser bajo y sus habitantes obtienen sus principales nutrientes de otros alimentos como maíz, sorgo o algunas raíces almidonadas.

En Europa también se aprecian múltiples diferencias. En el año 2010 en la Unión Europea se consumieron aproximadamente 39 millones de toneladas de estos productos y el sector industrial representa el 80% de la producción en Reino Unido, el 40% en Alemania, 35% en Francia, 81% en los Países Bajos y el 19% en España. En promedio, la producción industrial es del 45% y el restante 55% corresponde a la artesanal.¹¹² Estas preferencias también han afectado a los países del continente americano que han acogido migraciones europeas más recientemente. De este modo, la panadería artesanal es mayoritaria en Uruguay, Argentina y principalmente en Chile, mientras que en Brasil y México, los productos envasados industrialmente adquieren cada vez mayor importancia en el mercado.¹¹³

Con todos estos datos es normal ver divergencias entre las proyecciones sobre el tamaño de la industria en el futuro cercano e incluso en los productos tomados en cuenta para realizar estos estudios. Algunos análisis indican que en el 2015 tendrá ventas por un valor de 310 mil millones de dólares,¹¹⁴ mientras que otros apuntan a 410 mil millones para ese año¹¹⁵ o incluso que ascenderán a 492 mil millones en 2016.¹¹⁶

En lo que todos coinciden es en que el nivel de vida cada vez más sedentario que mantiene la población hoy en día hace que los consumidores muestren un mayor interés en productos saludables y enriquecidos que aporten más nutrientes. Los nuevos productos también se han dirigido a las personas con distintas enfermedades que les

¹¹² The Federations of Bakers of the UK. European Bread Market. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.bakersfederation.org.uk/the-bread-industry/industry-facts/european-bread-market.html>

¹¹³ Revista Industria Alimenticia. Panificación y pastas, 1 de noviembre de 2010. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/panificacion-y-pastas>

¹¹⁴ Portal ReportLinker. Bakery and pastry industry: Market research reports, statistics and analysis. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.reportlinker.com/ci02034/Bakery-and-Pastry.html>

¹¹⁵ Portal Bakeries and snacks. Global bakery industry set to reach \$410 bn by 2015, 10 de enero de 2011. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.bakeryandsnacks.com/Markets/Global-bakery-industry-set-to-reach-410bn-by-2015>

¹¹⁶ Revista Food in Canada. Global bakery industry faces contradictory trends, 10 de septiembre de 2012. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.foodincanada.com/food-business/global-bakery-industry-faces-contradictory-trends-76979>

impiden el consumo de las variantes tradicionales. Una muestra es la cada vez mayor gama de alimentos sin gluten, dirigidos a los celíacos.

En lo que respecta a los principales actores a nivel global, con datos del año 2012, el número uno a nivel mundial le corresponde a Bimbo, seguido por la japonesa Yamazaki, la suiza Aryzta, la estadounidense Flowers Food y la italiana Barilla. También merece consideración Hostess Brands LCC de Estados Unidos, empresa sucesora de Interstate Bakeries y de Hostess Brands Inc., después de sus quiebras y refundaciones sucesivas en 2004 y 2013.¹¹⁷

Historia de la empresa¹¹⁸

La historia de Grupo Bimbo está íntimamente ligada a la de la familia Servitje y sus negocios en México. Los jefes de la familia, Juan Servitje y su esposa Josefina Sendra, eran dos inmigrantes de origen catalán que llegaron al país con sus familias en 1904 y 1914, respectivamente.¹¹⁹

Juan Servitje había estado siempre ligado a la industria de la panadería. En la década de 1910 patentó maquinaria para la elaboración en serie de esta clase de productos y posteriormente ingresó a trabajar para la empresa Pan Ideal, para en 1928 fundar su propio negocio: la pastelería El Molino. Gracias a estas experiencias fincó relaciones personales y profesionales con integrantes de las familias Velasco, Jorba y Matas, quienes también jugarían un papel importante en los primeros años de Bimbo.

Juan falleció en 1936, ocasionando que los negocios familiares quedaran a cargo de su esposa con la ayuda de su hijo mayor Lorenzo, en ese entonces de 18 años de edad. El Molino siguió creciendo, amplió sus instalaciones y comenzó a abarcar el ramo de la panadería industrial, contando con la colaboración de Alfonso Velasco, anterior colaborador de Juan en Pan Ideal. Alfonso tenía gran experiencia en el sector y era uno de los técnicos mejor preparados en el país, gracias a sus estudios en Estados Unidos y

¹¹⁷ Página corporativa de Aryzta AG. 2012 Annual General Meeting, 11 de diciembre de 2012. Consultado el 26 de marzo de 2016.

Dirección: <http://www.aryzta.com/~media/Files/A/Aryzta/pdfs/AGM-2012-presentation.pdf>

¹¹⁸ La información para este apartado fue obtenida de Servitje Roberto (2009). Bimbo. Estrategia de éxito empresarial. México D.F.: Ed. Pearson, Moreno-Lázaro (2011). The bread of the Americas: Bimbo: A Mexican business success story. Revista de Historia Industrial, N° 47, Año XX, y de la página corporativa de Grupo Bimbo. Consultados el 26 de marzo de 2014.

Direcciones: <http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/view/248226/332339> y <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/herencia/linea-de-tiempo.html>

¹¹⁹ Portal Yo Influyo. A sus 95 años Lorenzo Servitje preocupado por México, 3 de octubre de 2013. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.yoinfluyo.com/yi20/int-liderazgo/testimonio-de-un-lider/5840-a-sus-95-anos-lorenzo-servitje-preocupado-por-mexico>

al gran conocimiento que tenía de la maquinaria y los procesos utilizados en la industria.

El Molino tuvo un crecimiento sostenido y el incremento constante del mercado animó a sus socios en 1944 para crear una nueva empresa destinada íntegramente a la elaboración de pan de caja. Fue así como nació Panificación Bimbo, en cuya fundación participaron Lorenzo Servitje, su hermano Roberto, Alfonso Velasco, José Trinidad Mata, Jaime Jorba –todos colaboradores destacados en El Molino– y Jaime Sendra, sobrino de Josefina. Al iniciar operaciones el 2 de diciembre de 1945, la empresa contaba con 34 trabajadores, una pequeña fábrica en la Ciudad de México y elaboraba únicamente 4 variedades de pan.

Bimbo se caracterizó desde el inicio por manejar su imagen de un modo distinto al de la competencia. El nombre recordaba a personajes y juegos infantiles, tales como Bambi, Dumbo, Bingo y al apelativo *bambino* (niño en italiano). La imagen del osito (que permanece vigente a día de hoy y prácticamente sin cambios) hacía que fácilmente llamara la atención de los más pequeños y que se le identificara casi inmediatamente con el entorno familiar. Además, la elección del color blanco y la sobriedad del diseño permitían asociarlo con las características de limpieza e higiene que uno espera de los productos alimenticios. También fue la primera empresa en elegir una envoltura de papel celofán transparente, permitiendo al consumidor comprobar la frescura del producto antes de la compra, siendo igualmente pionera en incluir obsequios promocionales dentro de los empaques, dirigidos principalmente a los niños.



Figura 13. Evolución de la imagen de la marca Bimbo entre 1947 y 2010.
Fuente: Página corporativa de Grupo Bimbo.

Gracias a todo esto, Bimbo pudo rápidamente sobrepasar la demanda estimada de 2,400 piezas diarias y para el año 1952 ya contaba con 4 plantas de distintos tamaños en el centro del país.

En los primeros años de funcionamiento logró superar dos grandes problemas inherentes a todas las empresas en el país: la falta de la tecnología apropiada para sus objetivos y las dificultades en las rutas de comunicación para cumplir con sus entregas.

Para solventar el primero se inició una relación intensiva con proveedores estadounidenses, apoyados también en la experiencia de Velasco. Este intercambio que hoy en día es tan común, era prácticamente inexistente después de la Revolución Mexicana, por lo que se considera a Bimbo como uno de los precursores de la normalización de relaciones comerciales entre los dos países.

Para superar las dificultades en la repartición se actuó de modo diferente en cada zona de la República. En las zonas cercanas al D.F. el transporte se hacía de modo tradicional por los camiones de la empresa, mientras que en puntos más lejanos se llegó a un acuerdo con los transportistas encargados de distribuir la prensa para esas regiones. En los lugares más remotos el repartidor no sólo hacía las entregas, también distribuía propaganda y recetas que podían prepararse con los productos de Bimbo, generando una sensación de cercanía y fortaleciendo de este modo la imagen de la marca.

El crecimiento de las ventas y el mayor número de productos comercializados obligó al establecimiento de nuevas fábricas a lo largo del país y a la creación de distintas marcas dedicadas a otros productos como bollería, panes dulces y botanas o aperitivos. En 1955 contaba con más de 700 trabajadores y alrededor de 140 vehículos de repartición.

Paralelamente, durante los años 50s México tuvo una década de gran crecimiento económico, que a su vez generó un aumento de la inflación y provocó que el gobierno interviniera en la fijación de precios de los productos considerados de primera necesidad. Estas decisiones no dañaron en exceso a la empresa –fuertemente influenciada desde sus inicios por la mentalidad empresarial catalana, con una gran disciplina presupuestaria y un muy bajo nivel de endeudamiento–, pero la animaron a continuar su expansión por el resto del país para compensar la posible caída de ingresos y a preparar una futura expansión internacional. En cambio, los 60s fueron más convulsos para Bimbo. Lorenzo se asentaba como uno de los mejores directivos del país y su hermano Roberto adquiría cada vez mayor importancia en el accionar corporativo,

mientras Alfonso Velasco dejaba la empresa para montar su propia fábrica. Al mismo tiempo, la estadounidense Wonder entró en México, generando una competencia directa de gran nivel que hasta esa fecha no habían conocido y obligando a la adopción de una estrategia más agresiva. Fue así que en 1963 las diferentes empresas que se habían creado en el grupo se concentraron en el primer holding del país y se organizaron en tres áreas: Control, Técnica y de Ingeniería.

En 1964 se fundó Bimbo España en Barcelona y fue dirigida por Jaime Jorba, cuñado de Lorenzo y Roberto. La empresa en España se manejó de modo independiente a la mexicana y aunque muchas estrategias eran conjuntas, la gran mayoría del capital le pertenecía a Jorba, sin participación accionaria de los socios en México. Las operaciones en España tuvieron problemas debido a la intensa competencia de Panrico y a la constante necesidad de nuevas inversiones, lo que provocó que los socios en México se involucraran más activamente en su dirección.

A pesar de ello, el descenso de las ganancias a principio de los 70s y la inestabilidad política y económica ocasionada por la muerte de Francisco Franco hicieron que Jorba, temiendo una gran caída del mercado, decidiera vender sus acciones a una empresa estadounidense sin consultar con sus familiares. Éstos renunciaron a sus puestos en el Consejo de Administración de Bimbo España y tuvieron que contemplar impotentes que en el país de origen de sus ancestros alguien más hiciera uso de la marca que ellos habían fundado y encumbrado, sin poder hacer nada para evitarlo.

Mientras tanto en México, Roberto –después de cursar estudios de postgrado en Harvard– era nombrado Director General, para que Lorenzo pasara a ocupar el puesto de Presidente del Consejo de Administración. Una de las primeras decisiones de Roberto fue la de salir a bolsa en el año 1980, aunque con un porcentaje que aseguraría que el control continuara en poder de la familia Servitje. También fue una de las primeras empresas en brindar facilidades a sus trabajadores para adquirir acciones de la compañía. En esa década un nuevo incremento de la inflación y la consiguiente intervención del gobierno para el control de precios fueron el espaldarazo definitivo para el asalto a nuevos mercados.

En años anteriores Bimbo había comenzado a exportar a Estados Unidos, aunque los resultados fueron desalentadores porque los envíos no cubrían con los estándares de calidad exigidos en ese país y grandes lotes de mercancía eran devueltos. Después de implementar un programa denominado “Cero defectos” que se perfeccionó en México,

decidieron realizar un nuevo intento en 1984, aunque en esta ocasión con dos distribuidoras ubicadas en Houston y Los Ángeles.

Las operaciones en Estados Unidos se expandieron rápidamente por el sur del país y después de varias adquisiciones, en 1999 se fundó Bimbo Bakeries U.S.A. con la finalidad de agrupar a todas las adquiridas y tener así una mejor plataforma para continuar con las compras que le permitieran abarcar más Estados. De este modo se logró cubrir más de la mitad del territorio estadounidense.

Al mismo tiempo en México adquirió a Wonder, asegurándose de este modo el liderazgo indiscutible en la industria e iniciando la expansión hacia el sur del continente, cubriéndolo prácticamente en su totalidad en una década. También desembarcaron en Alemania y la República Checa para en 2006 dar el brinco a un mercado aún más difícil, ambicioso y prácticamente inexplorado para las compañías mexicanas: China.

En esta nueva etapa fue de vital importancia la aportación de Daniel Servitje Montull, hijo de Lorenzo, quien entró a la empresa en 1987 y en 1997 fue nombrado Director General,¹²⁰ para que ahora fuera Roberto el que ocupase el puesto de Presidente del Consejo. Daniel cursó un MBA en Standford y en su accionar demostraba un estilo muy influido por su educación estadounidense y un poco menos conservador que el mantenido en los inicios de Bimbo. En 2013 Roberto se retiró por completo y el puesto de Presidente también recayó en Daniel.¹²¹

En los últimos años Bimbo ha hecho sus mayores adquisiciones. En Estados Unidos se hizo con Weston Foods Inc. en 2009 y con el negocio de panificación de Sara Lee y la argentina Fargo en 2011, pero la compra más celebrada ese año fue la de Bimbo en España y Portugal, misma que se festejó como una suerte de “regreso del hijo pródigo” al grupo, casi 40 años después de su venta por Jaime Jorba.

En febrero de 2014 se anunció la última gran compra: Canada Bread Company.¹²² Este movimiento ha sido muy criticado por considerarse que el sector en Canadá es muy

¹²⁰ Revista Líderes. Los 300 líderes más influyentes de México, Edición 2012. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://2012.los300.com.mx/daniel-servitje-montull/>

¹²¹ Revista Alto Nivel. Roberto Servitje deja presidencia del Consejo de Bimbo, 9 de abril de 2013. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.altonivel.com.mx/35141-roberto-servitje-deja-la-presidencia-de-bimbo.html>

¹²² Periódico El Economista. Compra de Canada Bread no ahogará a Bimbo, 16 de febrero de 2014. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/02/16/bimbo-sin-comprometer-sus-inversiones-compra-canada-bread>

maduro y con pocas posibilidades de crecimiento,^{123 124} pero Bimbo espera poder imponerse en este mercado al igual que lo ha hecho en otros con un nivel de dificultad elevado.

Estrategia y ventaja competitiva

Para entender el éxito del proceso de internacionalización de Grupo Bimbo podemos dividir sus decisiones en dos niveles. En el primero estarían las decisiones directivas de gran calado, tales como la organización corporativa de la empresa, el grado de integración en la producción de los bienes, los métodos de financiación y por supuesto, los países destino para su expansión y los modos de entrada para acceder a ellos.

En el segundo se situarían los aspectos más “mundanos” por llamarlos de algún modo. Al analizar la industria de la panadería a nivel global, queda claro que prácticamente en cada país hay que lidiar con problemas distintos, mucho más diversos de los que enfrentan bienes y servicios más estandarizados (como podrían ser las telecomunicaciones o el cemento) o los denominados commodities. Estas dificultades abarcan desde las adaptaciones necesarias para que el producto sea aceptado en el mercado –elaboración e imagen, inclusive– hasta el punto de venta preferido por los consumidores, sin olvidar los aspectos estructurales propios de cada nación.

Esta división es importante porque, si bien es cierto que en todas las decisiones es necesario mantener flexibilidad y capacidad de adaptación, en el primer nivel existe un mayor margen de maniobra y una mayor tiempo para decidir los próximos pasos de cada empresa. En cambio, en el segundo nivel cada error tiene consecuencias inmediatas y la incapacidad para entender los fallos y modificarlos rápidamente no sólo puede originar grandes pérdidas, puede incluso llevar al fracaso de la empresa y su retirada de ese mercado en un periodo muy corto de tiempo.

En cuanto a las decisiones directivas, Siegel (2007)¹²⁵ resalta como puntos fuertes de Bimbo los siguientes aspectos:

¹²³ Portal Euromonitor International. Grupo Bimbo moves into highly saturated Canadian bakery market, 14 de febrero de 2014. Consultado el 26 de marzo de 2014.

Dirección: <http://blog.euromonitor.com/2014/02/grupo-bimbo-moves-into-highly-saturated-canadian-bakery-market.html>

¹²⁴ Periódico El Economista. Moody's pone en negativo nota de Bimbo, 17 de febrero de 2014.

Consultado el 27 de marzo de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2014/02/17/moody-s-pone-negativo-nota-bimbo>

¹²⁵ Siegel (2007). Case study: Grupo Bimbo. Harvard Business School.

- Capital Humano: la empresa ha sabido ser atractiva para los mejores trabajadores en los distintos campos gracias a las retribuciones y a las posibilidades de crecimiento profesional.
- Desarrollo tecnológico: las innovaciones que comenzaron con el empaquetado no se han detenido y a día de hoy se destina el 1.5% de las ventas al desarrollo de nuevos productos.
- Gama de productos: cuenta con más de 10,000 productos y 100 marcas en todo el mundo.
- Finanzas: la gestión sigue siendo en general conservadora en este apartado al financiar la mayoría de las adquisiciones con flujo de caja libre y evitar un endeudamiento excesivo.
- Marketing y distribución: para gran parte de los países del continente americano se utiliza el osito Bimbo como imagen y esta marca como insignia, mientras que en Estados Unidos y otros destinos más complejos se potencian las marcas locales adquiridas.
- Producción: en las plantas se ha primado la flexibilidad para mejorar las capacidades operativas y como consecuencia la productividad mediante la implementación de las mejores prácticas aprendidas con el paso de los años.

Por su parte, Moreno-Lázaro (2011) en su estudio resalta otras aportaciones que también son complementarias con las antes mencionadas:

- Desarrollo tecnológico: remarca la relación con las empresas estadounidenses y la alianza con IBM para automatizar las secciones de ventas y contabilidad, contando así con más y mejor información para la toma de decisiones, con un desarrollo en este apartado poco común en su país de origen.
- Integración: a lo largo de los años, Bimbo ha propiciado la integración vertical que le abaratará los costos y asegurará el acceso a materias primas. Esta filosofía se materializó en la compañía Altex y también fue de gran utilidad en los periodos de mayor turbulencia económica en México. Cuando la empresa creció y la situación se estabilizó, Altex fue vendida para reenfocarse en las actividades esenciales del negocio y potenciar la flexibilidad en la producción.
- Aprendizaje: más allá de quién haya tomado la decisión de vender la filial en España, es un hecho que la empresa afrontó con miedo los cambios que atravesó el país, se precipitó, y no supo analizar los posibles escenarios futuros. Este

aprendizaje se demuestra al observar que en épocas igualmente convulsas en México y en otros países, la dirección de Bimbo actuó de forma distinta. También se cambió el método de entrada en Estados Unidos, después de un primer intento fallido.

- Alianzas: en momentos determinados ha firmado alianzas estratégicas como las hechas con la argentina Arcor o la mexicana Lala para aprovechar las sinergias existentes en la producción. También vale la pena el acuerdo para ser proveedor exclusivo del pan de McDonald's en algunos países sudamericanos y las joint venture realizadas con distintos socios locales en los países destino.

En lo que respecta a la elección de destinos, Roberto Servitje indica que los principales aspectos que se han analizado antes de entrar a cada nuevo mercado han sido: a) Los estudios de mercado que dan a conocer los hábitos de consumo de la población; b) Las políticas hacia los empresarios por parte de los gobiernos en cuestión; y c) La cultura y las costumbres de cada país para saber qué productos serían más proclives a tener éxito en ese mercado.¹²⁶ Fue por todas estas razones que Estados Unidos fue el elegido en primer lugar y antes de continuar por el destino más obvio de América Latina y dar tiempo después un paso aún más audaz con la expansión hacia China.

Sobre este desembarco en China, Enrique Dussel elaboró en el año 2012 un estudio para el Banco Interamericano de Desarrollo analizando las principales empresas mexicanas con presencia en esta nación asiática.¹²⁷ Al explicar las principales decisiones para la selección de este país como un objetivo por parte de Grupo Bimbo, consideró que son las siguientes:

1. El alza en los niveles de renta y la cada vez mayor urbanización del país, mismos que estimulan los niveles de consumo, también para alimentos y productos horneados.
2. El alto potencial de crecimiento para los alimentos hechos de trigo, debido a que no estaban tan generalizados y la competencia no era tan intensa en ese campo.
3. El tamaño de la población y del mercado doméstico.
4. La existencia de incentivos por parte del gobierno en China para estimular la inversión extranjera en el país.

¹²⁶ Servitje (2009), *op. cit.*, p. 159.

¹²⁷ Dussel Peters (2012). Mexican Firms Investing in China 2000-2011. Inter-American Development Bank. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://dusselpeters.com/57.pdf>

En el aspecto operativo también es posible apreciar las soluciones innovadoras tomadas por la empresa, para la que probablemente el problema más grande al que se haya enfrentado es encontrar el método ideal para la distribución de sus productos.

Como se mencionó en el apartado de historia, Bimbo inició operaciones en un momento de bajo desarrollo de infraestructuras en México, lo cual los obligó a ser creativos para solucionar estos problemas hasta poder desarrollar una flota propia capaz de cubrir sus necesidades sin mayor dificultad. A pesar de la notable mejoría en los métodos, todo el aprendizaje desarrollado desde las primeras etapas fue aprovechado en otros mercados.

Siegel (2007: 8) destaca la manera en que para países como Colombia y China se optó por realizar la distribución en bicicletas, ya que este modo era el más rápido y rentable para transportar los productos y reponer las existencias. También resalta la manera de afrontar el problema en Estados Unidos, país en el que los traslados se hacen más por carretera que en la ciudad y donde los sindicatos de transportistas tienen un gran poder de negociación, haciendo necesario tomar decisiones distintas para este lugar. Por todo ello, Bimbo se apoyó en la legislación estadounidense y en las facilidades fiscales que aquella nación otorga al establecimiento de pequeños empresarios. Propuso a los transportistas comprar su ruta (otorgándoles ayuda para financiar la operación), lo cual conllevaba la exclusividad en la explotación de la misma, la posibilidad de revenderla en el futuro o heredarla a sus familiares y una comisión por las ventas que animaba a los transportistas a tener un mejor desempeño al saber que esto afectaría directamente su retribución. A pesar de esto, no en todos los estados aceptaron este esquema y obligaron a afrontar distintas negociaciones y modelos en cada zona para lograr la mayor flexibilidad y eficiencia que se perseguía.

Otro ejemplo muy útil es el de los métodos productivos elegidos en cada mercado. Grupo Bimbo es una empresa que siempre se ha caracterizado por ser igualmente pionera en políticas de Responsabilidad Social Corporativa, mismas que –unidas a la fuerte fe católica que profesan públicamente los integrantes de la familia Servitje– se han considerado la base de una política de recursos humanos orientada a evitar despidos masivos y a hacer partícipes a los trabajadores de las utilidades de las empresas en mayor medida que los porcentajes obligatorios por ley. Más allá de las razones, es cierto que la empresa gracias a estas políticas no ha tenido a lo largo de su historia grandes huelgas ni fuertes enfrentamientos con los sindicatos en la mayoría de los países donde

opera,¹²⁸ no obstante, ha sabido entender que en algunos momentos hay que saber adaptarse a las circunstancias actuales del mercado para no estar en una posición de desventaja respecto a la competencia. Así sucedió con las operaciones en Argentina que comenzaron en la década de los 90s. La paridad del peso argentino con el dólar que en ese entonces sostenía el país y la existencia de altos costos laborales, que en algunos casos sextuplicaban los de México, obligaron a automatizar gran parte de los procesos en ese país, operando así de un modo distinto al seguido en la mayoría de los mercados donde tiene presencia porque era lo que ese mercado requería en aquel momento.¹²⁹

En estos procesos siempre hay una curva de aprendizaje, como el recuento que hace Dussel sobre la necesidad de retirar del mercado chino el *Gansito* –el producto más popular de la firma en México– después de que las ventas fueran muy inferiores a las esperadas. Este contratiempo no empañó el buen accionar de la empresa en el país gracias a la habilidad de entender el error inicial y adaptarse a los gustos del consumidor en vez de aferrarse a una idea que había demostrado ser errónea.

Región	Principales marcas
México	Bimbo, Marinela, Barcel, Ricolino, Lara
Estados Unidos	Sara Lee, Mrs. Baird's, EarthGrains, Heiner's
Centroamérica	Bimbo, Marinela, Monarca, Tulipán, Schmidt
Sudamérica	Pullman, PlusVita, Nutrella, Fargo
Asia	Bimbo (Bim-Bao)
Europa	Bimbo, Eagle, Silueta

Tabla 12. Principales marcas de Bimbo en las distintas regiones donde opera. Fuente: Elaboración propia con información de la página corporativa de Grupo Bimbo.

¹²⁸ Revista Capital Humano. Grupo Bimbo: Los valores de la empresa desde la visión del fundador, febrero de 2006. Consultado el 26 de marzo de 2014.

Dirección: http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/los-valores-de-la-empresa-desde-la-visi%C3%B3n-del-fundador

¹²⁹ Servitje (2009), *op. cit.*, p. 10.

El año 2012 fue un gran reto debido a las dudas levantadas sobre la capacidad de Bimbo de integrar correctamente todas las adquisiciones realizadas el año anterior, principalmente la de Sara Lee. Al ser nombrado “Personaje del año” por una publicación especializada en negocios, Daniel Servitje dijo que en su opinión el éxito de la compañía se debía a los siguientes factores:

1. El gran conocimiento de la industria de la panificación, el cual los anima a salir a otros países sin miedo mientras se mantengan en ese sector.
2. Poder incorporar valor mediante su sistema de distribución a detalla al punto de venta.
3. Buscar empresas con marcas reconocidas que permitan agregar valor y diferenciarse.

Estas tres reglas se complementan en la mayoría de los casos con la confianza en directivos locales que conocen el comportamiento del consumidor.¹³⁰

La aplicación en la práctica de estas reglas la podemos apreciar al observar cómo en Estados Unidos pasó de dirigirse en un primer momento a consumidores mexicanos con nostalgia por los productos de su país, a ser la mayor del sector –hecho desconocido por muchos consumidores que siguen comprando las marcas de toda la vida sin saber que han cambiado de propietario–, tener presencia en el 95% de las tiendas Walmart, Kroger y Costco, y a que en 2012 las ventas en ese mercado hayan superado por vez primera a las de México con 6 mil millones de dólares y 5.4 mil millones de dólares, respectivamente.¹³¹

Proceso de internacionalización¹³²

La expansión internacional de Bimbo ha tenido varias etapas con distintas características y resultados diversos. El primer intento fue el establecimiento en España, motivado principalmente por factores de índole personal y familiar, lo cual probablemente haya influido en el pobre resultado de esa incursión. La necesidad de inversiones posteriores en un corto periodo de tiempo y la pronta salida demuestran falta de análisis y de un plan de contingencia para las posibles dificultades.

¹³⁰ Revista CNNExpansión. Bimbo: el precio de ser un gigante, 10 de enero de 2012. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/el-personaje-del-ano-2011/2011/12/13/bimbo-el-precio-de-ser-un-gigante>

¹³¹ Cadena CNBC. Grupo Bimbo: Meet the Mexican CEO who made your English muffin, 7 de junio de 2013. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.cnbc.com/id/100798699>

¹³² Información obtenida principalmente de Servitje (2009) y de la página corporativa de Grupo Bimbo.

Posteriormente se realizó el intento fallido de exportaciones a Estados Unidos en la década de los 70s y fue en 1984 cuando se decidió instalar dos centros distribuidores en distintos puntos del sur. El crecimiento en la unión americana continuó con las adquisiciones de distintas plantas, incluyendo Four-S-Webber y Mrs. Baird's, la más importante hasta ese momento.

En el resto del continente la expansión comenzó por Guatemala, una joint venture en Chile y la compra de una planta en 1993 en Venezuela. En Centroamérica continuaron El Salvador y Costa Rica, desde donde lograron surtir a toda la región, y en el sur hubo adquisiciones en Perú y Brasil y la instalación de una planta propia en Argentina.

El regreso a Europa después del inicio fallido en España se dio en 1998 mediante la compra de una empresa confitera en Alemania, con operaciones en casi toda Europa Oriental. En esa misma época se realizaron nuevas adquisiciones en Austria y la República Checa a fin de asentarse en la región. En lo que respecta a la entrada en China en 2006, éste se dio gracias a la compra de las operaciones de Panrico en aquel país, las cuales no habían dado el resultado esperado y motivaron a la empresa española a salir de ese mercado.

En 2011 fue cuando se dio el gran salto al saber aprovechar los problemas de varias empresas afectadas por la crisis mundial, principalmente la decisión de Sara Lee de vender sus operaciones de panificación. Así adquirió las plantas de esta empresa en Estados Unidos, compra que requirió la autorización del gobierno estadounidense para comprobar que no se incurría en prácticas monopólicas,¹³³ y posteriormente las operaciones de la propia Sara Lee en España y Portugal –las cuales incluían la marca Bimbo en aquellos países– y el porcentaje del cual no era propietaria en Fargo, en Argentina.

En lo que va de 2014 ya se ha confirmado la entrada en Canadá, y a tenor de los últimos movimientos y de algunas declaraciones realizadas por los directivos, en los siguientes meses podrían anunciarse más en el mismo sentido.

¹³³ Revista CNNExpansión. EU autoriza a Bimbo comprar Sara Lee., 21 de octubre de 2011. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/10/21/eu-autoriza-a-bimbo-comprar-sara-lee>

País (es)	Método de entrada	Año
España	Creación de Bimbo España, independiente de Bimbo México	1963
Estados Unidos	Creación de dos distribuidoras en Houston y Los Ángeles	1984
Guatemala	Joint venture con socios locales	1990
Estados Unidos	Adquisición de Orbit Finer Foods y Joint Venture con Sara Lee	1992
Chile	Joint venture con socios locales	1992
Venezuela	Compra de Polar	1993
El Salvador	Compra de Las Victorias	1993
Costa Rica	Compra de Cinta Azul	1994
Colombia	Joint venture con un socio local	1996
Argentina	Subsidiaria propia	1997
Estados Unidos	Compra de Mrs. Baird's	1998
Perú	Joint venture con un socio local	1998
Alemania	Compra de Plus VitaPark-Lane	1998
Austria	Compra de una planta en Viena	1998
República Checa	Compra de una planta en Ostrava	1998
Brasil	Compra de Plus Vita	2001
Estados Unidos	Compra de George Weston Bakeries	2002
China	Compra de Panrico en China	2006
Brasil	Compra de Nutrella	2008
Argentina	Compra de Fargo	2011
Estados Unidos	Compra de Sara Lee	2011
Portugal	Compra de Sara Lee en España y Portugal	2011
Canadá	Compra de Canada Bread Company	2014

Tabla 13. Mercados en los que Bimbo tiene presencia, modo de entrada y principales adquisiciones. Fuente: Elaboración propia basado en información de Roberto Servitje (2009) y de la página corporativa de Grupo Bimbo.

Valoración

La estrategia de expansión de Bimbo ha llevado a Guillén y García-Canal (2011: 226) a considerarla como un “Jugador Global de Nicho”. Esto debido a que cuenta con una integración global alta al mantener las mismas pautas de comportamiento en todos los mercados en los que está presente y ha enfocado por dedicarse a una clase específica de

productos. Es cierto que, con la gran diversidad de gustos y especificidades existente en cada mercado, es prácticamente imposible no hacer ajustes en los distintos países en cuanto a los productos o los métodos para elaborarlos, pero estos cambios son los mínimos necesarios y están dirigidos a mantener la coherencia de la estrategia global en cada mercado particular.

Al analizar las palabras de Daniel Servitje y las acciones de Grupo Bimbo al entrar en cada país o adquirir una nueva empresa, se aprecia el énfasis que menciona en mantenerse dentro de la industria que conocen y dominan. Todas las empresas compradas pertenecen al mismo ámbito y la mayoría cuenta con un grupo de marcas consolidadas, lo que en cierto modo facilita su asimilación en el grupo. Un camino distinto al seguido por Sara Lee, la cual abarcó más áreas de negocio de las que podría manejar correctamente y por ello se vio obligada a rectificar años después, para el provecho de la propia Bimbo.

Esta tendencia no sólo se observa en las empresas que son adquiridas y en las líneas de productos escogidas para cada país, también se manifiesta en las decisiones de deshacerse de las líneas de negocio no esenciales y abandonar la estrategia de operar con una alta integración para, en su lugar, primar la flexibilidad de las plantas.

Es por eso que encuadrando el desarrollo de Grupo Bimbo en el Proceso de Acumulación Inicial de Recursos referido en el apartado teórico, podemos ver la evolución de la empresa en los siguientes aspectos:

- Las pobres condiciones de infraestructuras en el país vigentes en la época en que Grupo Bimbo inició operaciones, fueron uno de los primeros obstáculos que debió enfrentar. Esto afectó por igual en lo que se refiere a los problemas para conectar distintos puntos del país, como en la falta de estabilidad económica en el conjunto de la nación y la consecuente incertidumbre sobre las condiciones futuras. Estas limitaciones obligaron a buscar soluciones novedosas para sortear estas dificultades, tanto en los medios de distribución, como a la hora de plantear el desarrollo de nuevos proyectos y nuevas plantas, sabiendo adaptarse a las condiciones del lugar y el momento específico, primando la correcta ejecución antes de ajustarse a un plan previamente delineado y cuya efectiva realización podría ser imposible e incluso perjudicial para sus intereses.

- La idiosincrasia local también fue terreno fértil para el desarrollo de futuras capacidades. La existencia de unos hábitos y gustos alimenticios fuertemente arraigados en la población mexicana le enseñaron a entender que hay terrenos en los cuales es posible introducir innovaciones y que hay otros en los cuales éstas serán totalmente rechazadas por los consumidores. Estas circunstancias indican la conveniencia de asociarse con productores que tengan conocimiento del medio local y dan origen a un grupo de necesidades que se consideran “no convencionales”, por estar íntimamente relacionadas con la industria y el mercado en cuestión. La consecuencia de dar una correcta solución a estos problemas fue un amplio conocimiento del nicho de mercado en cuestión, otorgando una clara ventaja respecto de los demás competidores que quisieran enfocarse en ese mismo nicho en el futuro.
- El déficit tecnológico materializado en la dificultad para operar con la maquinaria más avanzada desde sus inicios influyó el actuar de la empresa de dos modos distintos para poder allegarse de estos recursos. El primero fue fortalecer la comunicación con los proveedores estadounidenses para tener acceso de primera mano a todos los medios necesarios para realizar su actividad con los métodos más efectivos y eficientes; el segundo fue mediante las distintas alianzas y joint ventures que realizó, principalmente en sus inicios en Estados Unidos. Estas alianzas fueron muy importantes para tener acceso a un mayor mercado de consumidores, pero también para adquirir habilidades tecnológicas propias hasta ese momento inaccesibles, sin las cuales la expansión internacional habría sido muy complicada.

Otra clave para que la empresa haya alcanzado el liderato mundial en su sector es el haber mantenido un ritmo apropiado al adquirir empresas de grande tamaño. Después de un 2011 con mucha actividad en este sentido, se optó por dedicar los años siguientes a procurar que la integración de las adquiridas en el grupo fuera correcta y sin sobresaltos, además de analizar las posibles buenas prácticas que podrían exportarse a las demás plantas. Una vez que esto se logró de modo exitoso, se retomó el camino de realizar nuevas adquisiciones con la compra en Canadá, la cual tal vez sea el primer paso de una nueva oleada de movimientos por el mismo sendero.

4.6.- Pemex

El petróleo es uno de los recursos que más divide opiniones sobre su uso e influencia en la sociedad actual. Es común el apelativo de “oro negro” para referirse a él, mientras que el ex Ministro del Petróleo para Venezuela, Juan Pablo Pérez Alfonso, lo llegó a calificar en la década de los 70s como “el excremento del diablo”¹³⁴ para alertar sobre las nocivas consecuencias que tendría para su país, cuyo desarrollo depende enormemente de esta industria.

Análisis del sector

El petróleo se considera el recurso más valioso del mundo (aunque algunos aseguran que en el futuro esta consideración la tendrá el agua) y su uso empezó a generalizarse antes incluso de la revolución industrial.

A pesar de que no se contaban con los medios actuales para su extracción y procesamiento, era común destilarlo para obtener el queroseno que se utilizaba para alimentar las lámparas antiguas, aunque compartía protagonismo con la madera y el carbón como fuente de calor. Fue hasta la segunda mitad del siglo XIX cuando los avances tecnológicos permitieron su extracción a cada vez mayor escala, llegando a llamar la atención de las grandes fortunas como la de John D. Rockefeller. El gran desarrollo industrial de Estados Unidos en la época, unido a descubrimientos de pozos importantes en lugares como California y Texas, ocasionó que entre las principales empresas del mundo se encontraran las estadounidenses Standard Oil Company, Pacific Oil (hoy Chevron) o Gulf Oil Corporation, entre otras. Diversos acontecimientos económicos –como el crecimiento de la industria automotriz– o políticos –como las Guerras Mundiales–, hicieron que se necesitara una cantidad cada vez mayor para satisfacer las necesidades productivas que requerían este recurso. Estas necesidades llevaron a Estados Unidos a ser consumidor de dos terceras partes de la producción mundial y a ser cada vez más dependiente del petróleo importado, convirtiéndose en un factor cada vez más determinante en sus relaciones diplomáticas y comerciales con otras naciones, especialmente en Oriente Medio.¹³⁵

¹³⁴ Portal CNNMoney. The Devil’s excrement, 3 de febrero de 2003. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/02/03/336434/

¹³⁵ The History Channel. Oil Industry. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.history.com/topics/oil-industry>

Además de Estados Unidos, también había sido una industria muy importante para las antiguas repúblicas soviéticas, Canadá y el desarrollo de varios pequeños productores a lo largo del mundo. Fue en 1960 cuando, en aras de lograr una posición más relevante en el mercado internacional, Irán, Irak, Kuwait, Arabia Saudita y Venezuela fundaron la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), la cual fue adquiriendo mayor relevancia y sumó nueve naciones más en los siguientes años. Hoy en día, reúne a varios de los principales productores y tiene gran influencia en la fijación de los precios en todo el mundo.¹³⁶

La industria se divide en 3 tipos de actividades: *upstream* (exploración y producción), *midstream* (transporte y almacenamiento) y *downstream* (refinación y comercialización).¹³⁷ Las actividades *upstream* suelen ser las que más atención reciben en la actualidad debido a que el cada vez mayor consumo de petróleo ha hecho necesario incrementar la búsqueda en aguas profundas, donde se estima hay el potencial de producir 330 mil millones de barriles de petróleo, cantidad suficiente para cubrir toda la demanda mundial durante 6 ó 7 años.¹³⁸ También es un aspecto relevante que no todos los tipos de petróleo tienen la misma consistencia, haciendo que los más pesados requieran un proceso de refinación más costoso y reduciendo de este modo los márgenes de ganancia para esas variantes. La demanda actual alcanza los 92 millones de barriles por día, impulsada en parte por el regreso a la estabilidad de la economía mundial. Las proyecciones demuestran que esta cantidad podría alcanzar los 94 millones diarios al final de 2014.¹³⁹

En lo que se refiere al comercio internacional, se negocian más de 68 millones de barriles por día. El principal importador es Estados Unidos con más de 11 millones, y los 10 países que más importan abarcan 42 millones. El principal exportador es Arabia Saudita, seguido de Rusia y entre los dos cubren más de la quinta parte de las exportaciones globales.

¹³⁶ Organization of the Petroleum Exporting Countries. Brief History. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/24.htm

¹³⁷ Petroleum Services Association of Canada. Industry Overview. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <https://www.psac.ca/business/industry-overview/>

¹³⁸ Página corporativa de Total S.A. The Deep Offshore: Billions of Barrels. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://total.com/en/energies-expertise/oil-gas/exploration-production/strategic-sectors/deep-offshore/challenges/context-overview>

¹³⁹ International Energy Agency. Oil Market Report, 11 de abril de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://omrpublic.iea.org/>

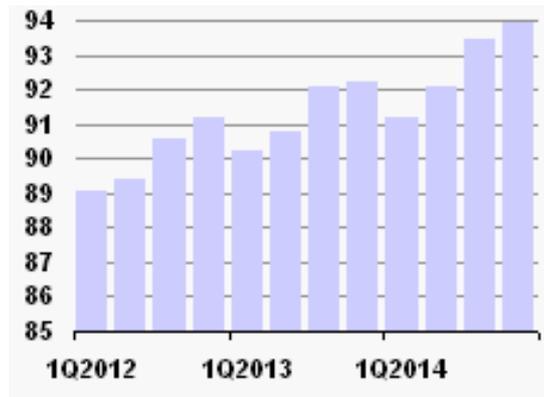


Figura 14. Demanda mundial de petróleo (millones de barriles por día). Fuente: International Energy Agency.

Principales importadores y exportadores de petróleo en el mundo, millones de barriles por día. Cantidades estimadas para 2012.					
Importadores		Exportadores			
1	Estados Unidos	11.179	Arabia Saudita	9.136	
2	China	6.441	Rusia	7.701	
3	Japón	4.995	Emiratos Árabes Unidos	3.024	
4	India	4.157	Canadá	3.022	
5	Corea del Sur	3.500	Estados Unidos	2.878	
Los 10 principales importadores		42.246	Los 10 principales exportadores		37.397

Tabla 14. Principales importadores y exportadores de petróleo en el mundo, incluyendo petróleo crudo, no convencional, gas licuado natural, y derivados (millones de barriles por día). Fuente: Ente Nazionale Idrocarburi.¹⁴⁰

En lo que se refiere a las principales empresas productoras, en la lista se aprecian por igual las que son propiedad de los gobiernos locales –que en muchos casos alimentan gran parte de las finanzas públicas con las ganancias de ventas petrolíferas– como empresas de propiedad privada. La árabe Saudi Aramco es la clara líder del ramo y se dice que produce ingresos de más de mil millones de dólares al día. La rusa Gazprom ocupa la segunda posición y es también líder mundial en la producción de gas natural. Otras empresas estatales como Statoil de Noruega, Petrobras de Brasil, o PDVSA de

¹⁴⁰ Página corporative de Eni – Ente Nazionale Idrocarburi. World Oil and Gas Review 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <https://www.eni.com/world-oil-gas-review-2013/wogr.shtml>

Venezuela tienen también un lugar importante dentro de las 20 principales productoras a nivel global.¹⁴¹

Principales empresas productoras de petróleo en el mundo y producción en millones de barriles por día (2012)			
	Empresa	País	Producción (mbd)
1	Saudi Aramco	Arabia Saudita	12.5
2	Gazprom	Rusia	9.7
3	National Iranian Oil Co.	Irán	6.4
4	ExxonMobil	Estados Unidos	5.3
5	PetroChina	China	4.4
6	BP	Reino Unido	4.1
7	Royal Dutch Shell	Países Bajos / Reino Unido	3.9
8	Pemex	México	3.6
9	Chevron	Estados Unidos	3.5
10	Kuwait Petroleum Corp.	Kuwait	3.2

Tabla 15. Principales empresas petroleras en el mundo y millones de barriles producidos por día. Fuente: Forbes.

En esta industria es especialmente importante realizar grandes inversiones en innovación a fin de contar con la tecnología más reciente que permita optimizar la producción en lugares de cada vez más difícil acceso. Entre las principales tendencias en la actualidad están: potenciar la construcción de ductos terrestres y submarinos que permitan el transporte a través de grandes distancias, aprovechar las nuevas tecnologías para volver a explotar pozos que se creían agotados y la recreación de imágenes en 4D (consistente en realizar una animación de imágenes en 3D) para dar seguimiento a los movimientos de los depósitos. Todo esto ocurre de modo paralelo a la explotación de nuevas fuentes de energía renovables, realizada por algunas empresas e impulsada por cada vez más gobiernos para dar respuesta a las crecientes reclamaciones y estudios sobre el impacto negativo de esta industria en el medio ambiente.¹⁴²

¹⁴¹ Revista Forbes. The World's Biggest Oil Companies, 16 de julio de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.forbes.com/sites/christopherhelman/2012/07/16/the-worlds-25-biggest-oil-companies/>

¹⁴² Portal OilPrice. 5 Trends that are Set to Transform the Energy Sector, 13 de noviembre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://oilprice.com/Energy/General/5-Trends-that-are-Set-to-Transform-the-Energy-Sector.html>

Historia de la empresa

Hablar en México de Pemex es mucho más que hablar de una empresa gubernamental. Para muchos es el último símbolo de la soberanía nacional y de la resistencia ante los extranjeros que históricamente han saqueado al país. Es por ello que el escritor e historiador Enrique Krauze ha afirmado que la discusión sobre la apertura de la empresa a la inversión privada “es un dilema existencial, como si permitir la inversión extranjera significara vender el alma de la nación”.¹⁴³

Esta mentalidad y el apasionamiento que esta empresa suele generar han sido constantes desde su creación. La Revolución Mexicana (iniciada en 1910) ocasionó un alejamiento de la inversión extranjera del país debido al temor de verse afectados por la guerra o por la Constitución de 1917 (vigente a día de hoy), la cual establecía que la propiedad última de los recursos naturales pertenece a la nación. Todo esto generó un enfriamiento en las relaciones con Estados Unidos y las empresas petroleras también se vieron afectadas por esta dinámica. Invertían cada vez menos en el país, la producción declinaba y tenían constantes conflictos laborales, llegando a ignorar las resoluciones judiciales que daban la razón a los trabajadores.

Estos acontecimientos desembocaron en el anuncio de la expropiación de la industria petrolera, hecho por el presidente Lázaro Cárdenas el 18 de marzo de 1938.¹⁴⁴ La decisión fue apoyada por igual por la jerarquía católica, empresarios, obreros, campesinos e intelectuales, generando un consenso poco común en el país. Algunas anécdotas mencionan la manera en que la población hacía donaciones espontáneas al gobierno, dependiendo de sus posibilidades económicas, con la finalidad de reunir el dinero necesario para la indemnización que el Decreto asignaba a las empresas expropiadas. Desde joyas hasta gallinas fueron entregadas para la causa, contribuyendo a generar la sensación de que la decisión no había sido tomada por los gobernantes, sino por todo el pueblo, fortaleciendo así la idea de una nación mexicana unida, más allá de las desigualdades sociales existentes. Otra razón igualmente importante para el éxito de esta decisión fue que el gobierno estadounidense estaba enfocado en la inminencia de la

¹⁴³ Periódico The New York Times. Mexico's Theology of Oil, 31 de octubre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://www.nytimes.com/2013/11/01/opinion/krauze-mexicos-theology-of-oil.html?pagewanted=all&_r=2&

¹⁴⁴ En conmemoración de este acto, el artículo 18 de la Ley Sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacionales considera el 18 de marzo de cada año como una de las fechas solemnes para la Nación y uno de los días en que es obligatorio izar la bandera y rendirle honores en todos los edificios públicos y escuelas de la República.

Segunda Guerra Mundial y le preocupaba asegurarse contar con el petróleo mexicano, más allá de quién fuera la empresa encargada de su extracción. La poca beligerancia que mostró por la decisión y el poco apoyo dado a las empresas expropiadas fueron claves para que la expropiación llegara a buen puerto.¹⁴⁵

Fue así como el 7 de junio de 1938 se fundó la empresa Petróleos Mexicanos (Pemex), la cual es definida en la Ley de Petróleos Mexicanos como un organismo descentralizado¹⁴⁶ con fines productivos, encargada de realizar la exploración y explotación del petróleo, hidrocarburos, petroquímica básica y demás actividades estratégicas del sector conferidas en exclusiva al Gobierno de la Nación. Por su parte, la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo menciona que sus actividades y su actuación en el mercado mundial se orientarán siempre a la protección de los intereses nacionales. Para el desempeño de estas funciones, la empresa cuenta con 4 subsidiarias independientes: a) Exploración; b) Refinación; c) Petroquímica, y; d) Gas y Petroquímica Básica. Años después se creó PMI, destinada al comercio internacional de estos hidrocarburos.

Todas estas consideraciones hacen necesario que cualquier análisis de Pemex y de su desempeño se haga tomando en cuenta el complejo marco jurídico que la regula y los complicados intereses políticos que la envuelven. También es un factor importante la fuerte carga impositiva que soporta, por virtud de la cual destina gran parte de sus ingresos a las arcas públicas y gracias a la cual se estima que Pemex por sí sola cubre más de la tercera parte del presupuesto federal.¹⁴⁷ Un ejemplo es la tasa de 71.5% que paga por los ingresos obtenidos por la venta de petróleo crudo y gas natural,¹⁴⁸ una de las más altas del mundo, limitando enormemente su capacidad de realizar nuevas inversiones para incrementar su capacidad productiva.

¹⁴⁵ VV.AA. (2008). Nueva Historia Mínima de México. México D.F.: Colegio de México.

¹⁴⁶ La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece que los organismos descentralizados son entes con personalidad jurídica y patrimonio propios, distintos a las empresas de participación estatal y forman parte de la Administración Pública Paraestatal. La Suprema Corte de Justicia de la Nación menciona que estos organismos no forman parte del Poder Ejecutivo y los considera órganos distintos al Estado, el cual únicamente ejerce sobre ellos funciones de vigilancia en virtud de que su creación tiene el fin último de auxiliarlo en el ejercicio de sus atribuciones.

¹⁴⁷ Revista Forbes. Pemex pagará ISR por exploración y extracción: SHCP, 15 de agosto de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://www.forbes.com.mx/sites/pemex-pagara-isr-por-exploracion-y-extraccion-shcp/>

¹⁴⁸ Artículo 254 de la Ley Federal de Derechos.

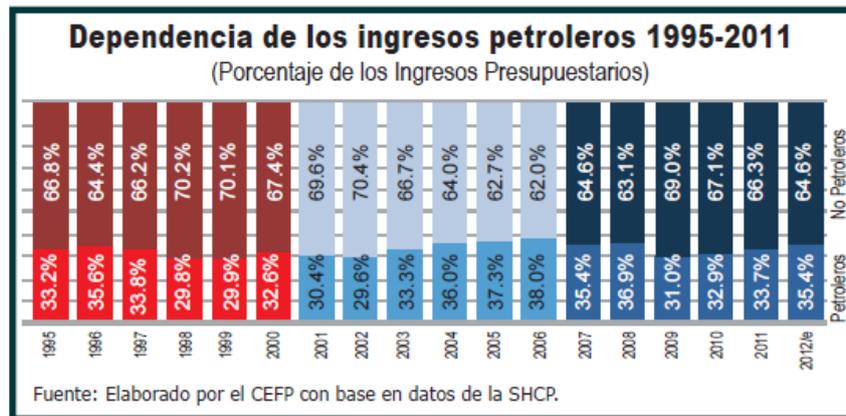


Figura 15. Porcentaje de los ingresos del presupuesto federal dependientes del petróleo. Fuente: Elaborada por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas con información de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En sus orígenes, la actividad de Pemex fue relativamente tranquila. Los niveles de producción eran un poco inferiores a los que había antes de la expropiación y en algunos casos era necesario cubrir esa diferencia con importaciones, pero la población estaba satisfecha con tener una empresa nacional realizando estas funciones y dicha ineficiencia no generaba descontento.

Los mayores cambios vinieron en la década de los 70s. El alza generalizada de los precios a nivel mundial hizo necesario incrementar la producción para depender en menor medida del petróleo extranjero, generando una búsqueda más intensa de pozos petroleros en las costas. Fue así como se descubrió el yacimiento de Cantarell en la bahía de Campeche (uno de los más grandes del mundo), que permitió que la producción nacional se elevara en poco más de 5 años de un millón de barriles al día a casi tres millones.¹⁴⁹

Cantarell se encuentra en aguas someras, lo que hace más fácil y barata su exploración y extracción. En 2004 llegó a producir más de dos millones de barriles diarios, logrando que el país alcanzara su máximo histórico de producción con más casi 4 millones por día. Su desempeño ha declinado a gran escala y hoy en día en esta zona apenas se extraen medio millón de barriles al día.¹⁵⁰

Estos años de bonanza permitieron que la empresa creciera en tamaño, con una administración poco rigurosa y una fuerza laboral desproporcionada para sus

¹⁴⁹ Moffett (2013). Case: Petróleos Mexicanos (Pemex). Thunderbird School of Global Management.

¹⁵⁰ Periódico Milenio. Cantarell, el yacimiento que dio fama a México, 22 de noviembre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://www.milenio.com/negocios/Cantarell-produccion-petroleo-plataforma-aguas_profundas_0_194980710.html

necesidades. En 2013 contaba con más de 153 mil empleados, de los cuales 120 mil estaban sindicalizados.¹⁵¹ El Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana es uno de los más poderosos del país, con gran influencia política y conocido por los constantes casos de corrupción en todos sus niveles, los cuales sin duda afectan por igual las actividades y las finanzas de la paraestatal. Además, al ser Pemex una empresa dependiente del presupuesto nacional, los sueldos obedecen los límites máximos establecidos por la ley, limitando la posibilidad de atraer a los mejores profesionistas que suelen preferir la iniciativa privada.

Al descenso en la producción se sumaron otros problemas, como el hecho de que el 60% del petróleo producido hoy en día se corresponde con el tipo Maya –pesado, con densidad de 22 grados según el parámetro internacional API–, el cual es más complejo de refinar –es necesario enviarlo a Estados Unidos debido al alto costo de adaptar las refinerías mexicanas para procesarlo–¹⁵² y del que sólo se obtiene un 15.7% de rendimiento volumétrico de gasolina. Los otros tipos producidos en México son Istmo y Olmeca, con 33.6 y 39.3 grados, respectivamente. El Olmeca es el más ligero de todos y el que más rendimiento genera, con un 26%.¹⁵³

Actualmente el principal yacimiento productor es Ku-Maloob-Zap, el cual se espera que alcance su pico máximo de producción en 2016 para después iniciar su declive. Otro reto importante es el que presenta Chicontepec, con un gran potencial de producción en aguas profundas y la necesidad de tecnología que Pemex actualmente no posee.¹⁵⁴

Este panorama ha creado un convencimiento general sobre la necesidad de dotar a la empresa de un modelo de gestión más flexible que le permita incrementar las inversiones para modernizar instalaciones y métodos, especialmente cuando se analiza que Pemex es la tercera petrolera más rentable del mundo antes de impuestos, con una tasa de retorno sobre capital invertido de 64%, muy por encima del promedio del 15% a nivel mundial.¹⁵⁵ El potencial de crecimiento es enorme y está desaprovechado por una

¹⁵¹ Periódico El Economista. ¿Cuántos empleados tiene Pemex?, 20 de agosto de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/diario-reforma-energetica/2013/08/20/cuantos-empleados-tiene-pemex>

¹⁵² Moffett (2013), *op. Cit.*, p. 3.

¹⁵³ Instituto Mexicano del Petróleo. Tipos de petróleo, 5 de septiembre de 2011. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.imp.mx/petroleo/?imp=tipos>

¹⁵⁴ Periódico Excelsior. Malos augurios para Pemex, poco crudo en 2025, 29 de junio de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.excelsior.com.mx/2012/06/29/dinero/844372>

¹⁵⁵ Periódico El Universal. Pemex, la tercera más rentable del mundo, 7 de enero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/pemex-tercera-mas-rentable-del-mundo-977610.html>

ineficiente gestión. Para resolver estos problemas de financiación se creó el esquema PIDIREGAS,¹⁵⁶ pero estos proyectos no ha dado los resultados esperados.

Igualmente, hay consenso sobre la conveniencia de permitir a empresas privadas coadyuvar en algunas de las actividades, en vez de limitarlas al rol de subcontratistas que desempeñan en la actualidad. El *quid* consiste en hacerlo de modo que no implique una privatización de parte de la empresa o de sus recursos, decisión que sería rechazada de modo casi unánime y que tendría aparejados un alto costo político e incluso histórico para quienes la tomaran.

En esta tesitura en el año 2008 el entonces presidente, Felipe Calderón Hinojosa, hizo un intento de reformar integralmente Pemex, encontrándose con la oposición de gran parte de las dos Cámaras del Congreso de la Unión y debiendo dejar en el tintero la mayoría de sus propuestas, calificadas por sus detractores como “privatizadoras”.^{157 158}

Entre la reforma *light* que se aprobó en ese año, los principales cambios aceptados fueron: a) La creación de la Comisión Nacional de Hidrocarburos como órgano regulador de la paraestatal; b) La creación de contratos incentivados, otorgando a los contratistas un pago mayor en función de la producción conseguida; c) La emisión de bonos ciudadanos como método de financiación, que están dirigidos exclusivamente a personas físicas de nacionalidad mexicana y otorgan una contraprestación vinculada con el desempeño de Pemex sin conferir derechos políticos, corporativos, ni sobre el patrimonio de la empresa, y; d) Modificar la composición del Consejo de Administración de Pemex, actualmente conformado por 6 Secretarios (Ministros) y Subsecretarios de la Administración Pública Federal, 5 representantes del Sindicato, y 4 consejeros independientes, introducidos en ese año.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Proyectos de Impacto Diferido en el Registro del Gasto, creados por el Congreso de la Unión en 1995 y planeados para proyectos de infraestructura a largo plazo. Con este esquema la ejecución de distintos proyectos se encarga a empresas privadas (previa licitación), Pemex cubre el costo de la obra (con financiación externa, nacional e internacional) y liquida el resto del contrato a la entrega. La intención era que los flujos generados por estos proyectos fueran suficientes para cubrir los gastos financieros y de mantenimiento, teniendo así un menor impacto para las finanzas públicas, pero en muchos casos las provisiones no se han cumplido.

¹⁵⁷ Revista Sin Embargo. En 14 años, tres presidentes fracasaron al intentar una Reforma Energética; el Congreso los frena, 20 de junio de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.sinembargo.mx/20-06-2013/660436>

¹⁵⁸ Revista Forbes. Los errores que no debe repetir la reforma energética, 10 de agosto de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.forbes.com.mx/sites/los-errores-que-no-debe-repetir-la-reforma-energetica/>

¹⁵⁹ Revista CNNExpansión. PAN: 2 sexenios “ignorando” petrodólares, 5 de julio de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/07/03/la-reforma-energetica>

Esta reforma consiguió resultados muy discretos y muchos de los cambios aprobados en los modelos de contratos se vieron diluidos en la legislación secundaria respectiva, haciendo que se considere esta reforma como una oportunidad perdida. Por ello en 2013 el presidente actual, Enrique Peña Nieto, presentó una propuesta de reforma más ambiciosa aún.

La iniciativa presentada incluía una reforma a la Constitución, permitiendo que particulares participen en el transporte, almacenamiento y distribución del petróleo, gas natural, petrolíferos y petroquímicos. También se crea el Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo, con la finalidad de ser un fideicomiso que asigne transparencia a los proyectos de exploración y explotación, todavía a cargo del Estado aunque con la posibilidad de celebrar contratos con particulares. También se incluyen modificaciones a la legislación relacionada con energía eléctrica (también monopolio del gobierno) y energías renovables.¹⁶⁰

Estos movimientos han generado interés inmediato en los analistas y empresarios internacionales.¹⁶¹ Una de las primeras consecuencias fue el cambio de la calificación crediticia por las agencias internacionales¹⁶² y ya se empieza a especular sobre los efectos que tendrá en el crecimiento de la economía nacional.

Hacia el interior del país también ha habido reacciones muy diversas, como la denuncia por “Traición a la Patria” (uno de los pocos delitos por los que puede juzgarse a un presidente en funciones) presentada un ex candidato presidencial.¹⁶³ Esta denuncia evidentemente no prosperará porque se cumplieron todos los requisitos establecidos para modificar la Constitución (la aprobación por dos terceras partes de los miembros de ambas Cámaras y la ratificación por más de la mitad de los congresos estatales locales), pero es una muestra de la polarización que aún despierta este tema en la sociedad y podría influir políticamente en la discusión de la legislación secundaria, toda

¹⁶⁰ Presidencia de la República. Reforma Energética. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://presidencia.gob.mx/reformaenergetica/#!landing>

¹⁶¹ Revista Forbes. Mexico's Enrique Peña Nieto Is Leading An Oil Revolution Worth Billions, 30 de octubre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://www.forbes.com/sites/christopherhelman/2013/10/30/mexicos-enrique-pena-nieto-is-leading-an-oil-revolution-worth-billions/>

¹⁶² Agencia Bloomberg. Mexico Credit Ranking Raised After Oil Industry Opened, 5 de febrero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.bloomberg.com/news/2014-02-05/mexico-rating-raised-to-a3-by-moody-s-after-oil-industry-opened.html>

¹⁶³ Periódico Milenio. Denuncia AMLO a Peña por traición a la patria, 5 de febrero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://www.milenio.com/politica/Denuncia_Pena-AMLO_y_Pena-Morena-traicion_a_la_patria-reforma_energetica_0_239976219.html

vez que es en ella donde se definirán los detalles del nuevo marco jurídico de Pemex¹⁶⁴ y es donde podrían aflorar algunas diferencias entre los distintos Partidos Políticos, limitando su alcance original y dejándola en una serie de cambios superficiales sin impacto real.

Estrategia y ventaja competitiva

Para analizar a Pemex es conveniente ver de modo separado su actuación en el plano nacional y en el internacional porque, aunque el primero influye indudablemente en el segundo, las posiciones son totalmente distintas.

Hacia el interior de México Pemex tiene un monopolio, amparada por la Constitución y apoyada por el grueso de la población. A pesar de que su funcionamiento como empresa descentralizada obedece a la intención de que actúe con independencia de intereses políticos, la composición de su Consejo de Administración con únicamente 4 consejeros independientes (introducidos recientemente) demuestra que es imposible separar su actuación del gobierno federal. Éste es el contexto en el que se maneja Pemex y hay que analizar los efectos positivos y negativos que le generan.

La principal ventaja en el mercado interno es claramente la posición monopólica con que cuenta. No sólo abarca la totalidad del mercado, sino que es la propia Pemex la que en muchos aspectos fija las reglas de contratación, dejando a sus contrapartes un poder nulo de negociación. En la práctica hay otras empresas con situaciones similares en otras industrias, pero nunca tan ventajosas ni con el amparo legal que tiene Pemex, especialmente tras las últimas decisiones que ha tomado la Comisión Federal de Competencia contra algunos actores considerados preponderantes en otros sectores.

El aspecto negativo más claro es la ineficiencia que propicia en el apartado directivo. Al no ser totalmente independiente en su actuar, se da la circunstancia de que las personas encargadas de tomar las decisiones y los órganos que deben evaluarlas forman parte de la misma clase política, orientada por lo general hacia decisiones cortoplacistas. Esto adquiere más importancia si se toma en cuenta que el presidente de la República no puede optar a la reelección, haciendo que posponer decisiones difíciles para el siguiente sexenio sea lo más tentador. A esto se suma que quienes podrían ser considerados “accionistas” (los ciudadanos mexicanos) no mantienen un control directo sobre las

¹⁶⁴ Periódico El Financiero. Libertad de asociación de Pemex aún no es una certeza. Sener, 4 de abril de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/libertad-de-asociacion-de-pemex-aun-no-es-una-certeza-sener.html>

operaciones diarias y en muchas ocasiones basan su opinión en argumentos que rayan en la demagogia y no en análisis objetivos sobre la situación actual y futura de Pemex.

Igualmente perjudicial resulta la poca libertad con que cuenta a la hora de administrar sus recursos. Es la “gallina de los huevos de oro” del presupuesto federal y esto la limita enormemente. El problema no radica en que asigne gran parte de sus ingresos al erario público –la empresa se creó con la única finalidad de generar riqueza para el país y lo normal es que cumpla esa función–, sino en que la alta carga impositiva la deja sin recursos para afrontar los nuevos retos que se le presentan. El presupuesto anual se realiza sobre una estimación del precio del petróleo y la cantidad de barriles vendidos en el año y cuando por distintas circunstancias las ventas exceden las previsiones –cosa que ocurre regularmente por los cálculos conservadores que se suelen realizar–, ese dinero se destina a otros gastos del gobierno, siendo dedicado a Pemex en una cantidad muy pequeña. No hay un incentivo real como empresa de obtener mayores beneficios porque esto no le genera provecho alguno. Un estudio en 2008 del Centro de Documentación, Estudios y Análisis de la propia Cámara de Diputados ha concluido que “la modernización de Pemex tendría que definir que los excedentes que se generen en la actividad petrolera nacional se asignen únicamente a las actividades propias de éste sector”¹⁶⁵, pero esto aún no se concreta.

A pesar de estas dificultades, se están dando pasos en ese sentido. A la serie de discusiones sobre un nuevo régimen fiscal, equiparándola en algunos casos a una empresa más convencional y otorgándole mayores deducciones a que tendría derecho, hay que sumar el fortalecimiento gradual de los órganos de vigilancia, su incorporación dentro de los obligados por el Instituto Federal de Acceso a la Información en materia de transparencia, la lucha por transparentar igualmente el sindicato, y la reducción gradual de los subsidios gubernamentales a la gasolina que se vende en el país¹⁶⁶ para destinar parte de estos fondos a la propia Pemex (entre otros fines) y que la producción sea más eficiente. De este modo se conseguirían combustibles realmente más baratos y no con precios maquillados.

¹⁶⁵ Reyes Tépac y Martín Aguilar (2008). La Evolución del Régimen Fiscal de PEMEX y la distribución de los Ingresos Excedentes Petroleros y no Petroleros del Gobierno Federal, 2000-2008. Centro de Investigación, Documentación y Análisis de la Cámara de Diputados.

¹⁶⁶ Cadena CNN México. Aumentos a la gasolina terminarán en 2015, dice el secretario de Hacienda, 9 de enero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://mexico.cnn.com/nacional/2014/01/09/aumentos-a-la-gasolina-terminaran-en-2015-dice-el-secretario-de-hacienda>

Se ha hablado también sobre la posibilidad de adoptar un modelo similar al de otras empresas nacionales como Petrobras o Statoil que cotizan en la bolsa, Saudi Aramco que opera como una empresa privada pero mantiene las rentas petroleras en el país, o como PDVSA y Kuwait Petroleum Corp. que realizan joint ventures con empresas privadas para los proyectos más complejos. Esto ha sido desechado por la diferencia en las condiciones de extracción. En general, Pemex tiene condiciones mucho más favorables que los otros países, por lo que no tiene la necesidad tan acuciante de compartir el riesgo con los inversores interesados.¹⁶⁷ Los intereses están más orientados a mejorar los modelos de financiación y ejecución, pero prácticamente todas las opiniones coinciden en que cuando esto se logre los resultados positivos serán casi inmediatos, haciendo innecesario e injustificable de cara a la población el permitir que inversores privados tuvieran acceso a la posibilidad de convertirse en accionistas.

Esta situación llena de contrastes a nivel nacional es muy distinta de la posición de Pemex en el ámbito internacional, en la que en muchos casos ha sabido moverse con mayor soltura, aunque es cierto que en ocasiones su estructura de gobierno la ha hecho más lenta de lo deseable. Parece ser que en ese aspecto ha sabido entender que el mercado internacional no se mueve por ideologías ni debates de corte nacionalista o histórico y ha aprovechado esa presión para tener una actuación más dinámica, principalmente en los últimos años.

En el mercado internacional Pemex sigue siendo un competidor destacado por la sencilla razón de contar con grandes reservas de petróleo en territorio nacional. Los compradores están interesados en este recurso y es por ello que están dispuestos a contratar en condiciones que tal vez no aceptarían en otras industrias, otorgándole un poder negociador muy importante, aunque también ha habido decisiones acertadas en varios casos.

Un aspecto clave en su política internacional es haber decidido no formar parte de la OPEP. Esto puede limitar en cierto modo su capacidad de influir en los precios a nivel internacional, pero a cambio otorga una libertad de actuación con la que no cuentan los otros países.

¹⁶⁷ Muscachio, Maurer y Gacía Cuéllar (2013). Pemex: The Rebound?. Harvard Business School.

De acuerdo con George Grayson (1988)¹⁶⁸ la decisión de no unirse a pesar de haber tenido la posibilidad de hacerlo se debió a 6 factores principales:

- La actitud tradicionalmente reacia de México a formar parte de organismos que puedan comprometer su independencia en el campo diplomático, especialmente en materias sensibles para la nación –cuya política exterior acostumbra mantenerse neutral en conflictos internacionales–, además de que la autonomía para la comercialización del petróleo producido habría sido coartada con esta asociación.
- La diferente estructura de la industria petrolera en México al compararla con los países integrantes de la OPEP. Sus miembros buscaban plantar cara a las grandes compañías extranjeras que operaban en su territorio, mientras que en México estas actividades eran realizadas en su totalidad por una empresa gubernamental.
- La prioridad de la OPEP era acumular poder en la negociación con las naciones económicamente más poderosas, mientras que México pretendía dinamizar los intercambios con otros mercados emergentes e incluso convertirse en un socio estratégico en muchos aspectos, no sólo en el petróleo. Estas relaciones se habrían visto fragmentadas siendo miembro de la organización.
- Ingresar en la OPEP habría afectado las relaciones diplomáticas y comerciales con Israel, el cual sin ser un socio prioritario en muchos campos, siempre ha tenido una buena relación con México. Esto también habría creado problemas con socios estratégicos de Israel, por ejemplo Estados Unidos.
- A la fecha de creación de la OPEP, México no había descubierto Cantarell y no era un exportador tan relevante como ahora, aunque en su momento circunstancias similares no impidieron la adhesión de Qatar, Ecuador o Gabón, por lo que este obstáculo probablemente habría sido fácilmente salvado.
- Los miembros de la OPEP mantienen relaciones complejas entre ellos y la membresía a esta organización habría obligado a tomar parte en estas disputas, con posibles consecuencias en otros frentes internacionales.

Analizando los argumentos vertidos por Grayson, es posible apreciar que en esta decisión influyeron muchos más factores que los relacionados exclusivamente con la industria petrolera. En la diplomacia mexicana siempre está presente la sombra de

¹⁶⁸ Grayson (1988). *Oil and Mexican Foreign Policy*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Estados Unidos y habría sido un grave error provocar un alejamiento con el principal socio comercial sólo por fortalecer una industria, por más estratégica que sea. La pérdida habría sido mucho mayor que la ganancia y muy probablemente habría marcado una dinámica totalmente distinta en la relación. No sería exagerado afirmar que las negociaciones para el TLC de América del Norte podrían haber sido mucho más complicadas o incluso no haberse llevado a cabo.

Gracias a esta independencia, Pemex –y por lo tanto México– han sido capaces de intensificar el comercio con las naciones que más le importan, en especial Estados Unidos. Es verdad que países miembros como Arabia Saudita y Venezuela son importantes vendedores para el mercado estadounidense, pero esto podría cambiar en algunos años.

Un principio rector de la política energética estadounidense es buscar la independencia energética a medio plazo. El crecimiento en la inversión y en la producción se orienta a ese objetivo,¹⁶⁹ pero una meta intermedia y muy probablemente realizable en pocos años es la autonomía energética de América del Norte como bloque. Esto es de gran interés para la mayor economía del mundo, pues así podría reducir su dependencia de socios más hostiles y limitarse a negociar únicamente con México y Canadá,¹⁷⁰ sus principales socios comerciales en todo el mundo y con los que tiene una relación mucho más fluida en casi todos los aspectos.

Otro motivo por el cual es tan importante la relación con Estados Unidos (destino del 85% de las exportaciones petroleras mexicanas) es la existencia de yacimientos con amplio potencial descubiertos hace poco en el Golfo de México. Varios de ellos abarcan un espacio territorial que se divide entre ambos países, por lo que la cooperación es indispensable en algunos casos. Por este motivo en el año 2012 se firmó el Tratado sobre Yacimientos de Hidrocarburos Transfronterizos para explotar conjuntamente un área donde se estima hay 172 millones de barriles de petróleo y 304 millones de pies cúbicos de gas natural.¹⁷¹

¹⁶⁹ Portal CNNMoney. U.S. to become biggest oil producer, 12 de noviembre de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://money.cnn.com/2012/11/12/news/economy/us-oil-production-energy/>

¹⁷⁰ Fusion Channel. U.S., Mexico and Canada Could Become Energy Independent, 25 de octubre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: http://fusion.net/abc_univision/story/us-mexico-canada-verge-energy-independence-16116

¹⁷¹ Selke, Ratner, Villarreal y Hagerty (2013). Mexico's Oil and Gas Sector: Background, Reform Efforts, and Implications for the United States. Washington D.C.: Congressional Research Service.

Pero Pemex ha optado por no centrarse únicamente en el mercado norteamericano, consciente de que la independencia energética estadounidense podría significar perder a su cliente más importante. Recientemente ha iniciado una campaña de diversificación consistente en potenciar las exportaciones a destinos distintos, eligiendo España como su centro de operaciones para el mercado europeo.

La elección de este país tuvo varias razones estratégicas. Influyeron la cercanía cultural y su ubicación geográfica para expandirse a otros mercados europeos, aunque la principal de ellas fue la necesidad de tener acceso a un nivel tecnológico más desarrollado del que poseía, tal y como lo indicó a la Comisión del Mercado de Valores de Estados Unidos. Este organismo no ve con agrado los negocios de Repsol en países como Irán, Cuba o Siria, por lo que inquirió a la mexicana sus motivos para incrementar su participación accionaria al 9.8% del capital de Repsol (durante casi 20 años había ostentado sólo el 5%). La respuesta fue encaminada a indicar que no tenía interés en esas negociaciones, sino en la experiencia adquirida por la española en operaciones como las que Pemex necesita desarrollar en aguas profundas.¹⁷²

No obstante, otro motivo tomado en cuenta por los analistas ha sido la importante participación accionaria de Repsol en Gas Natural Fenosa (dueña de Gas Natural México, principal proveedor del país en su ramo). Pemex públicamente ha manifestado su intención de fortalecer los negocios de transporte y licuefacción de gas natural, para lo cual esta operación habría sido de gran utilidad.¹⁷³ El aumento de la inversión de Pemex en 2011, junto con una alianza con Sacyr para adquirir una posición más relevante en el Consejo de Administración de Repsol fueron considerados como movimientos hostiles por el Consejo vigente, obligando a romper la alianza entre Sacyr y Pemex y marginando a esta última de las decisiones.

Poco tiempo después, Pemex volvió a entrar en escena cuando el gobierno argentino decidió expropiar las acciones de Repsol en la empresa YPF. Aprovechando las buenas relaciones con Calderón y la participación de la mexicana en Repsol, el presidente Mariano Rajoy solicitó el apoyo de México en el ámbito internacional para criticar esta decisión, a pesar de lo contradictorio que pudiera parecer si se toma en cuenta la historia

¹⁷² Periódico El País. Pemex admite una “necesidad crítica” de la tecnología de que dispone Repsol, 27 de abril de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: http://economia.elpais.com/economia/2012/04/26/actualidad/1335455201_985062.html

¹⁷³ Periódico Reporte Índigo. La conquista de Repsol. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://www.reporteindigo.com/indigonomics/articulo/la-conquista-de-repsol>

de Pemex.¹⁷⁴ ¹⁷⁵ También el gobierno argentino intentó utilizar a México como intermediario para acercar posiciones, logrando agilizar unas negociaciones que hasta ese momento estaban totalmente estancadas.¹⁷⁶ Las primeras gestiones de Pemex fueron rechazadas por la cúpula de Repsol, en desacuerdo con la cantidad propuesta, molesta por los planes de Pemex de seguir desarrollando proyectos con YPF y temerosa de volver a estar en una situación de desventaja. A pesar de que al final se alcanzó un acuerdo, la relación es muy tensa y parece destinada a romperse.¹⁷⁷ Pemex ha comenzado a actuar en España en movimientos totalmente independientes de Repsol, incluyendo la inversión en el sector naval local para intentar generar una opinión más favorable y apoyo del gobierno en este conflicto, al mismo tiempo que lograba un acercamiento con un círculo muy influyente de empresarios mexicanos de origen gallego, todo esto a pesar del descontento general que esto generó en distintos sectores de la población mexicana.¹⁷⁸ Aún así, la falta de resultados positivos hace probable su salida de la empresa,¹⁷⁹ toda vez que la nueva dirigencia de Pemex ha mostrado su descontento con este enquiste y con las decisiones tomadas en el sexenio pasado y ha buscado diversificar sus operaciones firmando distintos acuerdos con otros países, sondeando nuevas alternativas por si la relación con Repsol termina en una ruptura.

Con otros países las relaciones han consistido principalmente en la firma de convenios de colaboración para proyectos específicos, los cuales normalmente están enmarcados con la presencia de los mandatarios de las naciones involucradas y suelen servir como punto de partida para comentar otros temas de interés para el país.

¹⁷⁴ Portal Animal Político. Desde México, Rajoy tacha de injustificable la expropiación de YPF, 17 de abril de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://www.animalpolitico.com/2012/04/desde-mexico-rajoy-tacha-de-injustificable-la-expropiacion-de-ypf/#axzz2zGPdvUAO>

¹⁷⁵ Cadena CNN México. México lamenta la expropiación de YPF por el gobierno argentino, 16 de abril de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://mexico.cnn.com/nacional/2012/04/16/mexico-lamenta-la-expropiacion-de-ypf-por-parte-del-gobierno-argentino>

¹⁷⁶ Periódico La Nación. YPF busca que Pemex facilite un acuerdo con Repsol, 5 de octubre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.lanacion.com.ar/1626104-ypf-busca-que-pemex-facilite-un-acuerdo-con-repsol>

¹⁷⁷ Periódico El Economista. Conflicto con Pemex eclipsa acuerdo por YPF en junta de Repsol, 28 de marzo de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/5661783/03/14/Conflicto-con-Pemex-eclipsa-acuerdo-por-YPF-en-junta-Repsol.html#.Kku8yKj0L2R4fs6>

¹⁷⁸ Periódico Reporte Índigo. Pemex para extranjeros, 27 de noviembre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.reporteindigo.com/reporte/mexico/pemex-para-extranjeros>

¹⁷⁹ Periódico digital Hispanidad. Pemex prepara su retirada de España: no ha conseguido ni controlar Repsol ni cesar a Brufau, 30 de enero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://www.hispanidad.com/Confidencial/pemex-prepara-su-retirada-de-espaa-no-ha-conseguido-ni-controlar-reps-20140130-160794.html>

Proceso de internacionalización

Tomando en cuenta que la principal actividad de Pemex consiste en la explotación de un recurso natural localizado en territorio mexicano, es normal que la mayor parte de su actividad internacional se centre en la exportación de estos recursos. A pesar de ello, las limitaciones propias de sus operaciones en su país de origen han motivado su incursión en otros mercados en actividades específicas. Asimismo, la necesidad en fechas recientes de diversificar los mercados destino ha propiciado contactos con otros socios.

El primer desembarco en Estados Unidos fue en el año 1993, cuando se llevó a cabo una alianza con la empresa Shell para el establecimiento de una refinería a partes iguales en Houston.¹⁸⁰ En esta planta se refina el petróleo que no puede procesarse en México y se regresa al país para su consumo. Años después, entre 2002 y 2003, realizó la construcción de un ducto entre Matamoros en Tamaulipas y Brownsville en Texas. Este ducto inició operaciones en 2004 y ha permitido facilitar el comercio y las exportaciones e importaciones en la frontera.¹⁸¹

En Europa, ingresó en España en la década de los 70s haciéndose cargo de la refinería de Petronor en Muskiz. En 1986 el gobierno español creó Repsol, entrando Pemex en su accionariado y convirtiéndose la española en la dueña de esta refinería. La participación de Pemex se incrementó en el 2011 para alcanzar el nivel actual. Posteriormente, en 2013 entró en el accionariado de un grupo de astilleros gallegos¹⁸² con la finalidad de renovar su flota naval.

En lo que se refiere a las distintas colaboraciones firmadas con otras empresas para la cooperación en proyectos específicos, Pemex firmó con Statoil en 2004 un convenio destinado a trabajar de modo conjunto para reducir las emisiones contaminantes en la industria, el cual dio origen a un fortalecimiento de las relaciones del cual surgió un

¹⁸⁰ Cadena Globovisión. Cierran instalación de refinería de Pemex y Shell en Houston por Rita, 22 de septiembre de 2005. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://globovision.com/articulo/cierran-instalaciones-de-refineria-de-pemex-y-shell-oil-en-houston-por-rita>

¹⁸¹ Página corporativa de PMI Comercio Internacional. Ductos Matamoros Brownsville, 14 de agosto de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://portal.pmi.com.mx/Paginas/DuctosMB.aspx?IdSec=14&IdPag=44>

¹⁸² Revista Expansión. Pemex compra 51% del astillero gallego Barreras, 26 de noviembre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://www.expansion.com/2013/11/26/empresas/energia/1385485159.html>

nuevo convenio de colaboración general en materias de investigación, desarrollo técnico, científico, tecnológico y de capacitación en 2013.¹⁸³

Con Petrobras se firmó en 2007 un memorándum de entendimiento de cooperación energética para el desarrollo tecnológico en materia de exploración y explotación. Hubo pláticas sobre la posibilidad de crear una joint venture para operar en aguas profundas, pero esto no prosperó.¹⁸⁴

En ese mismo año se firmaron convenios para el desarrollo tecnológico y la capacitación para la exploración de aguas profundas con la canadiense Nexen, la estadounidense Chevron y la anglo-holandesa Royal Dutch Shell, los cuales se han renovado periódicamente.¹⁸⁵

En el año 2014 se han firmado un convenio con la rusa Lukoil para intercambiar experiencia y conocimientos en materia de exploración y explotación de hidrocarburos¹⁸⁶ y dos memorándums de entendimiento con fines similares con las francesas GDF Suez y Total, contando con la presencia de François Hollande y Enrique Peña Nieto.¹⁸⁷

En lo tocante a las exportaciones, se han iniciado proyectos para abarcar en mayor medida los mercados asiáticos¹⁸⁸ y europeos.¹⁸⁹ Esto ante lo problemático de depender en gran medida del mercado estadounidense y diversificar el riesgo que esto ocasiona, aprovechando que en 2012 el precio promedio era mayor a 100 dólares por barril.

¹⁸³ Revista Energía Hoy. Pemex y Statoil acuerdan colaboración en investigación, 3 de mayo de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://energiahoy.com/2013/05/pemex-y-statoil-firman-acuerdan-colaboracion-en-investigacion/>

¹⁸⁴ Periódico El Universal. Cronología: Alianzas fallidas entre Pemex-Petrobras, 27 de enero de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/898637.html>

¹⁸⁵ Periódico La Jornada. Amplía la paraestatal convenios de colaboración con transnacionales, 19 de diciembre de 2007. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: <http://www.jornada.unam.mx/2007/12/19/index.php?section=economia&article=023n2eco>

¹⁸⁶ Periódico Excelsior. Pemex se asocia con empresa rusa; primer acuerdo tras Reforma Energética, 25 de enero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/01/25/940247>

¹⁸⁷ Página corporativa de Petróleos Mexicanos. Pemex suscribe acuerdos con las empresas francesas de energía GDF y Total, 10 de abril de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://www.pemex.com/prensa/boletines_nacionales/Paginas/2014-030_nacional.aspx#.U1F22VcyXqM

¹⁸⁸ Periódico Chicago Tribune. Mexicana Pemex prevé aumentar ventas de crudo a India y Japón, 17 de marzo de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014.

Dirección: http://articles.chicagotribune.com/2014-03-17/news/sns-rt-portada-petroleo-mexico-20140317_1_entrevista-mexicana-pemex-aumentar-ventas-pmi-comercio-internacional

¹⁸⁹ Periódico El Universal. Pemex exportará petróleo Olmeca a Europa a partir de febrero, 23 de enero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/pemex-olmeca-petroleo-981819.html>

También hay negociaciones con YPF para la explotación del yacimiento de Vaca Muerta, pero aún no se ha alcanzado un acuerdo al respecto.

País (es)	Método de entrada	Año
España	Control de la refinería en Muskiz	1978
España	Participación accionaria en Repsol	1986
Estados Unidos	Refinería en Texas en copropiedad con Shell	1993
Estados Unidos	Construcción del ducto entre Brownsville y Matamoros	2002
Noruega	Firma de convenio con Statoil	2004
Brasil	Firma de memorándum con Petrobras	2007
Reino Unido / Países Bajos	Firma de convenio con Royal Dutch Shell	2007
Canadá	Firma de convenio con Nexen	2007
España	Ampliación de la participación en Repsol y alianza con Sacyr	2011
Estados Unidos	Acuerdo para explotar de manera conjunta yacimientos transfronterizos	2012
Noruega	Ampliación del convenio con Statoil	2013
España	Compra de astilleros	2013
Rusia	Firma de convenio con Lukoil	2014
Francia	Firma de memorándums con GDF Suez y Total	2014

Tabla 16. Movimientos más relevantes de Pemex en el mercado internacional.
Fuente: Elaboración Propia.

Volumen de las ventas de petróleo crudo por año y destino. Millones de barriles diarios.					
	2008	2009	2010	2011	2012
América	1,223	1,083	1,179	1,133	994
Europa	145	104	128	131	176
Resto del mundo	35	35	54	74	85

Tabla 17. Ventas y destinos de petróleo crudo mexicano (millones de barriles diarios).
Fuente: Página corporativa de Pemex.

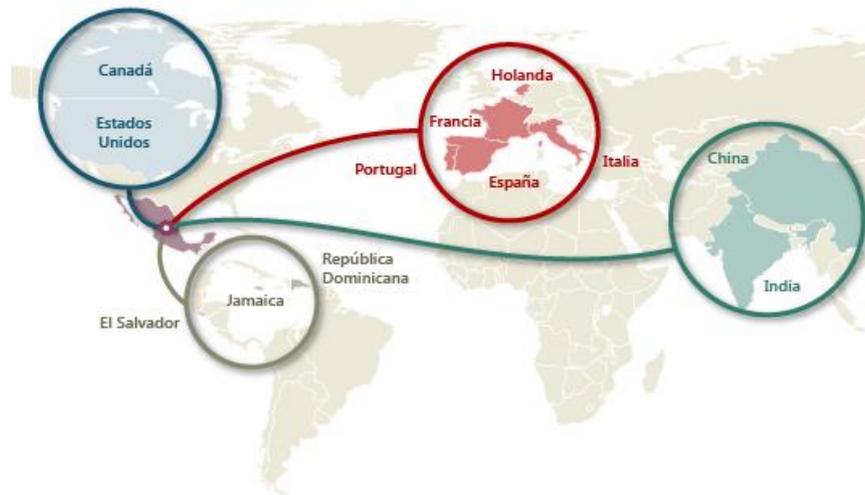


Figura 16. Principales países destino de las ventas de Pemex al exterior de petróleo crudo. Fuente: Página corporativa de PMI.

Valoración

Pemex responde a muchos intereses más allá de los puramente económicos y eso no le permite operar con la eficiencia que se debería exigir a una empresa de este calibre. Una manera de expresarlo sería decir que obtiene buenos resultados, no gracias su compleja estructura directiva, sino a pesar de ella.

Aún así, los resultados recientes y principalmente los malos augurios en caso de no modernizarse han llamado la atención sobre los problemas que debe resolver de modo más urgente, los cuales podríamos considerar:

- Una estructura demasiado rígida y con poca independencia del gobierno.
- Un régimen fiscal demasiado estricto que ahoga sus operaciones.
- Poca flexibilidad laboral y condiciones poco atractivas para atraer al personal más cualificado.
- Falta de acceso a la tecnología necesaria para desarrollar los proyectos más complejos.

Para los primeros dos problemas se ha buscado reformar paulatinamente la empresa para poder dotarla de la flexibilidad necesaria que le permita tomar las decisiones apropiadas con la velocidad adecuada y contando con los medios necesarios para invertir en proyectos que sean rentables.

En el apartado internacional hay que destacar que, igualmente, los movimientos de Pemex obedecen a más factores que los puramente económicos y operativos. Cada una de las decisiones tiene repercusiones en muchos ámbitos y es necesario compaginarlas

con todos ellos, analizando las posibles consecuencias. Ello lo vemos más claramente si analizamos que:

- La decisión de no unirse a la OPEP se debió a la voluntad de mantener autonomía en el comercio del petróleo, pero también a los deseos de no pertenecer a un grupo que propiciaría un enfriamiento en las relaciones con socios de mayor importancia para el país.
- Pemex ha buscado influir en Repsol mediante inversiones en otras industrias en España y la mediación en el conflicto con Argentina por YPF, buscando de este modo el apoyo del gobierno local en su disputa con el Consejo de Administración. Los directivos de Repsol han preferido actuar con prudencia porque, aunque parece claro que preferirían una ruptura total con Pemex, son conscientes de que ello podría cerrarles las puertas a nuevos negocios en México justo cuando podría abrirse a una mayor participación extranjera.
- A pesar de que los contratos de Pemex se otorgan mediante licitaciones públicas en la mayoría de los casos, muchas empresas interesadas han fortalecido de modo constante su presencia en el México para tener una comunicación más fluida con la paraestatal buscando ser favorecidos en estos procesos. Esto ha provocado en muchos casos una mayor actividad de los diplomáticos de sus naciones con las autoridades mexicanas y ha servido para que el país logre abordar otros temas de su interés y sondear posibles colaboraciones en otras áreas.
- La importancia de este recurso podría generar un mayor fortalecimiento en el bloque económico que conforma América del Norte. Por otro lado, el fracaso en las negociaciones con Petrobras puede estar también influido en la diferencia de enfoques económicos que tienen los países.

Por todo ello, es evidente que el mayor activo de Pemex (además de la evidente abundancia de recursos naturales con que cuenta), son las capacidades que posee en el aspecto político internacional. Este aprendizaje ha seguido un proceso muy orgánico al poder sentar las bases con un al inicio libre de presiones externas y sin tener que tomar decisiones muy complejas. Años después, cuando la industria petrolera se había vuelto más compleja y se perfilaba la existencia de varios grupos con gran influencia a nivel global, Pemex ya tenía definido cuáles eran sus socios prioritarios y en qué medida podía relacionarse con los demás, logrando entablar las relaciones deseadas sin ningún

conflicto con los grupos restantes. También ha sabido capitalizar este conocimiento al saber cuándo utilizar el pretexto de los negocios petroleros para tocar otra clase de temas que le han interesado impulsar con otras naciones, permitiendo que los negocios de Pemex sean un canalizador que permite abrir los canales de comunicación entre autoridades para la posterior realización de negocios ajenos a esta industria.

Por otro lado, probablemente no pueda afirmarse que ha habido un fracaso en el proceso de desarrollo de otras capacidades tecnológicas, que son las que esta empresa necesita con mayor urgencia. Lo anterior porque verdaderamente no se ha llevado a cabo ningún proceso de este tipo, en razón de la compleja estructura corporativa de la empresa.

Los primeros intentos con la participación en la refinería en Texas se encaminaron a cubrir una necesidad inmediata, sin buscar ningún aprendizaje o crecimiento propio, y la inversión en Repsol ha sido meramente económica, sin desarrollar todavía ningún gran proyecto en el que ambas hayan cooperado. Los convenios de distinta naturaleza firmados con otras empresas tampoco han ido más allá de breves intercambios de información, sin concretar acciones conjuntas de mayor calado.

Se han sentado las bases para poder lograr un desarrollo veloz en este campo para adquirir la tecnología que Pemex necesita y para contar con la experiencia que se precisa para su utilización en la ejecución de grandes proyectos, en su país y en el extranjero. Pero este proceso aún está inconcluso por su gran lentitud en la toma de decisiones y será en los años venideros cuando se verá si los cambios recientes habrán servido para que estas posibilidades se aprovechen de manera efectiva o si la situación seguirá como hasta la fecha.

CAPÍTULO 5.- VALORACIÓN GLOBAL

5.1.- ORIGEN DE LAS MULTINACIONALES MEXICANAS

5.2.- MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

5.3.- RELACIÓN CON ESTADOS UNIDOS

5.4.- MERCADOS ELEGIDOS Y MÉTODOS DE ENTRADA

5.5.- ESTRATEGIA Y VENTAJAS COMPETITIVAS

5.6.- DESARROLLO DE CAPACIDADES Y HABILIDADES

5.7.- INFLUENCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN SU ACTUACIÓN DOMÉSTICA

5.- Valoración global

5.1.- Origen de las multinacionales mexicanas

Las empresas aquí analizadas son en todos casos poseedoras de una amplia historia. Fueron fundadas en las décadas de 1930 y 1940, todas menos América Móvil, creada en la década de 1990 pero surgida de la privatización de un ente gubernamental con varias décadas de existencia y a su creación se integró en un grupo corporativo (Carso) que contaba con una amplia historia. También comparten un marcado carácter familiar, el cual han mantenido a pesar de cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores y en algunos casos en otros mercados (Nueva York y Latibex, principalmente). Con la excepción de la paraestatal Pemex, tanto Mabe como América Móvil, Cemex y Grupo Bimbo están fuertemente ligadas a las familias Berrondo, Slim, Zambrano y Servitje, respectivamente. Estas familias fueron las responsables –con varios socios, pero siempre ocupando el papel principal– de su fundación y han tenido a más de una generación de sus integrantes ocupado los principales puestos directivos. Asimismo, en todas ellas puede apreciarse la figura de un dirigente (miembro de las familias fundadoras) que fungió como gran artífice de la consolidación de su expansión internacional.

Este perfil no es privativo de las empresas analizadas. Hasta su venta a grupos extranjeros, FEMSA (el embotellador más grande de Coca-Cola en el mundo y dueño de varias marcas de cerveza) y Grupo Modelo (responsable de la cerveza Corona, entre otras marcas) tenían características similares, y en el pago por su venta se incluyó un número importante de acciones de las compradoras y se garantizó la presencia en varios puestos de decisión a miembros de estas familias. Grupo Lala (segunda láctea más grande en Estados Unidos) se fundó en 1950 y fue hasta el siglo XXI que entró en el mercado estadounidense, mientras que Grupo Alfa (reciente compradora de Campofrío en España) y Televisa (el mayor conglomerado de medios de comunicación en habla hispana) son compañías con solera que no se conciben sin la dirección de las familias Garza y Azcárraga, demostrando que la muestra analizada es representativa de las principales empresas mexicanas con presencia en el extranjero.

El haber mantenido una fuerte relación con una misma familia desde sus inicios también ha influido en que se les considere fuertemente identificadas con el país y que muchas de ellas presuman con orgullo un fuerte nacionalismo, similar al que sienten la mayoría

de los ciudadanos mexicanos. Esta actitud puede ocasionarles ligeros contratiempos como la sensación de desilusión generalizada con la venta de Grupo Modelo al saber que la cerveza más representativa de México sería propiedad de una empresa extranjera, aunque no dejan de ser impactos menores.

Todas estas cuestiones son importantes si se toma en cuenta la estabilidad que otorga al desarrollo empresarial la permanencia en la alta dirección de un mismo grupo, con unas ideas y objetivos bien definidos. Tampoco parece casualidad que Pemex –a pesar de tener las condiciones más ventajosas de todas– sea la que más ha batallado para lograr la estabilidad, dependiente siempre de la estrategia de la Presidencia en turno.

5.2.- Motivos para la internacionalización

Como se explicó en el punto anterior, todas estas multinacionales tienen una amplia historia antes de iniciar su internacionalización, aunque una vez que iniciaron este proceso lo han realizado con gran rapidez. Algunas causas para lo lento de este proceso son imputables al país y la época, como las dificultades en las comunicaciones que hacían complicado cubrir siquiera la totalidad de la nación, la imposibilidad para acceder a la mejor tecnología disponible en ese entonces, o el continuo crecimiento del mercado nacional, muy lejano a la madurez cuando todas ellas fueron creadas.

Por el contrario, hay otras que son específicas de cada una de las corporaciones. Todas tienen un liderazgo destacado en México, pero su evolución ha sido distinta. Mabe tardó varias décadas en desarrollar la tecnología necesaria para ello y Pemex busca hacer lo propio mediante el aprendizaje en el extranjero, para poder así explotar los recursos naturales locales. Cemex se vio afectada por una sanción que la obligó a producir fuera de México para no perder el mercado estadounidense y Grupo Bimbo pensó en el extranjero una vez que ya había abarcado todo el mercado nacional, teniendo muy complicado continuar su crecimiento local en ese momento. La única excepción es América Móvil, que teniendo una posición líder desde su creación consideró la expansión al extranjero como el siguiente paso en un periodo de tiempo muy corto, a pesar de que en este campo el mercado mexicano aún tenía mucho potencial para desarrollarse dado lo cambiante de su industria.

Es interesante notar que prácticamente ninguna decidió incursionar en el extranjero por estar atravesando dificultades en el mercado local derivadas de una de las tantas crisis económicas ocurridas, las que consideraban algo normal y que no les había impedido

crecer en su día. Todas tuvieron en cuenta los beneficios de diversificar el riesgo de depender de un solo mercado, pero en ningún caso fue el detonante principal.

Quien pudo tener más en cuenta el factor de las crisis fue Bimbo, por ser productora de bienes de consumo altamente regulados en función de la inflación, pero su posición como líder en México hacía lógico ese paso. Su primera incursión en España tampoco fue motivada principalmente por motivos económicos, ya que en ella pesó más el origen español de la familia, y su creación como una empresa independiente y no una sucursal pudo influir decisivamente en el fracaso.

Parece haber tenido más importancia el origen familiar analizado en el punto anterior. Los Consejeros Delegados que capitanearon estas incursiones en la mayoría de los casos habían desarrollado toda su experiencia profesional en esa empresa, fundada a su vez por sus antepasados. Es por ello que el crecimiento internacional era la aspiración normal de alguien que concibe la empresa como el legado de sus padres y abuelos.

Estos Consejeros Delegados también tuvieron una educación distinta a la de sus padres, quienes eran inmigrantes o hijos de inmigrantes, habían trabajado desde muy jóvenes y en muchos casos eran “hechos a sí mismos”. Los nuevos directivos se educaron en las mejores universidades de México y Estados Unidos, sabiendo en todo momento su obligación de colaborar con la empresa familiar y pensando desde sus inicios en la trascendencia de la compañía.

5.3.- Relación con Estados Unidos

La vecindad con la mayor economía del mundo ha sido ciertamente beneficiosa para las multinacionales de origen mexicano ya que les permite conocer de primera mano los estándares más exigentes en su negocio a nivel mundial y le ayuda a mantenerse al tanto de las tendencias más innovadoras, tanto en gestión empresarial como en el apartado tecnológico.

Esta relación ha sido estrecha desde antes de la firma del Tratado de Libre Comercio para América del Norte, mismo que la incrementó de modo exponencial, y los primeros intentos tímidos de internacionalización fueron exportaciones a este destino, gracias a los cuales pudieron comprobar si la calidad de los productos y servicios era susceptible de tener éxito en el mercado altamente competitivos o si era necesario hacer adaptaciones para solucionar posibles defectos.

Otro aspecto que la ha fortalecido –más allá de la continua interacción entre las economías de ambas naciones– es el conocimiento de primera mano que los Consejeros Delegados tienen de esta nación al haber cursado la mayoría de ellos parte de sus estudios universitarios en ella. Están familiarizados con la mentalidad de negocios estadounidense y han implementado muchas de esas técnicas en las empresas mexicanas, por lo que afrontan este mercado con respeto pero sin un miedo excesivo, el cuál probablemente los haría titubear sobre las decisiones a tomar en cada situación comprometida que tuvieran que resolver. Esto se hizo más evidente con el paso del tiempo y la cada vez mayor presencia de inversión estadounidense en México, haciendo más dinámico este intercambio.

Una última ventaja que les confiere la relación con este país es la posibilidad de acceder a los avances tecnológicos más recientes en cada industria, de un modo más directo y a un menor costo de los que tendrían que afrontar otras empresas de América Latina, por poner un ejemplo.

5.4.- Mercados elegidos y métodos de entrada

Los mercados naturales de entrada para estas empresas son dos: Estados Unidos y América Latina. Como ya se explicó, todas las empresas iniciaron su internacionalización con exportaciones hacia Estados Unidos (salvo América Móvil, por la naturaleza de sus servicios), un mercado que conocen de cerca, y hoy en día todas consideran a este país el principal o uno de sus principales mercados fuera de México, aunque cada una de un modo distinto.

Pemex y Mabe (después de no haber logrado adquirir GE) continúan copando este mercado con exportaciones, donde tienen una presencia destacada. Grupo Bimbo y Cemex son dueñas de plantas a lo largo de todo el país ocupando posiciones líderes y América Móvil tiene una presencia importante en el nicho de prepago, aunque no ha logrado expandirse a servicios más amplios. También es de notar que se dirigen a todo el país, en vez de apelar únicamente a los consumidores mexicanos allí presentes.

En América Latina las circunstancias son distintas pero igualmente favorables. Las similitudes culturales concurren con un contexto económico en ocasiones más convulso que el de México en la actualidad, lo que facilita la adquisición de empresas de gran tamaño por precios más asequibles que en otras regiones. Algunos de estos países han atravesado transiciones políticas o económicas similares a las que en su día vivió

México (crisis, privatizaciones, liberalización de sectores regulados, etc.), permitiendo que la experiencia adquirida en esas ocasiones les otorgara una ventaja muy importante sobre los competidores locales o procedentes de economías desarrolladas. Brasil sigue siendo el que más dificultades presenta y donde el proceso ha sido más lento.

Los saltos a otros mercados se han dado una vez que estos destinos han sido cubiertos, buscando Canadá como extensión natural del comercio estadounidense, Europa (normalmente iniciando en España) y en otros casos países más “exóticos” como China o Rusia, entre otros. La excepción en esta ruta es Cemex, con un primer desembarco en España –aunque siempre orientado a cubrir el mercado estadounidense– y una posterior expansión por América Latina, para retomar el crecimiento por Europa y el resto del mundo varios años después.

Lo que todas comparten es la importancia dada a las adquisiciones para tener una entrada menos traumática en los nuevos países. En algunos casos se hizo para aprovechar la existencia de un andamiaje previamente desarrollado, considerando más fácil su integración en la estructura global del grupo que iniciar con un crecimiento orgánico (Cemex, América Móvil), y otras lo hicieron para beneficiarse de una marca ya conocida por los consumidores locales (Bimbo, Mabe) o tener acceso a la tecnología de la empresa adquirida o en la que se invirtió (Pemex).

Por supuesto, la estrategia difiere dependiendo del país. No tienen el mismo enfoque las adquisiciones hechas por Mabe en mercados más afines como Ecuador o Perú, que las hechas en Canadá o Brasil. Y el prestigio de Cemex creció en distinta medida después de adquirir empresas en Estados Unidos que al hacerlo en Sudamérica, pero en general los motivos indicados en el párrafo anterior son los que han propiciado la elección de este modo de entrada en la mayoría de los casos.

Las joint ventures también son utilizadas en los destinos donde se requiere una mayor inversión y gran conocimiento del mercado, pero siguen siendo una opción minoritaria. El crecimiento orgánico se limita a mercados muy pequeños, vecinos a otros donde ya se tiene presencia destacada, como Uruguay o algunas naciones centroamericanas.

5.5.- Estrategia y ventajas competitivas

La estrategia elegida varía en función de las características propias de cada una de las industrias en las que se desenvuelve cada corporación. Aun así, hay varios puntos que son compartidos por todas ellas.

El primero es la importancia que se le ha dado al desarrollo tecnológico, aún desde antes de su salto al extranjero. América Móvil y Cemex son referentes en este sentido a nivel mundial y parte de su éxito internacional se debe a la importancia que dieron desde el inicio a este tipo de inversiones, mayor que la otorgada por las multinacionales tradicionales. Mabe estuvo lista para expandirse gracias a la alianza con GE y Grupo Bimbo sobresalió desde sus inicios por su acceso a la maquinaria más avanzada de la época. Las inversiones de Pemex en Repsol y en la refinería de Estados Unidos también se enfocan en el mismo sentido, aunque en este caso para cubrir un déficit ya existente más que para conseguir un desarrollo provechoso para el futuro.

Todas mantienen comunicación constante con el gobierno como consecuencia de la importancia que tienen en la economía nacional y la aprovechan para influir en la medida de lo posible en la regulación de su sector, pero no por ello han descuidado la constante inversión en I+D hecha por todas para el desarrollo de nuevos productos y de nuevos métodos productivos, dándole al consumidor un lugar prioritario en su modelo de negocio. También fue importante la decisión en algún momento de enfocarse en los nichos de productos y servicios ya conocidos, considerando esto no como una limitante, sino como un primer paso para asentarse y después analizar las posibilidades de ampliar la gama ofrecida. Mabe amplió paulatinamente sus productos hasta volverse generalista, mientras que América Móvil en sus inicios dio prioridad a los servicios de prepago, para después dar mayor importancia a servicios más completos, por poner sólo dos ejemplos.

En cambio, la estrategia de competir explotando los bajos costos no fue ampliamente explotada por estas empresas. No se ha descartado por completo como demuestra Mabe al ofrecer productos más baratos que varios de sus competidores, aunque procurando no desatender el sector de mayor poder adquisitivo. Aun así, la dificultad de exportar varios de los productos analizados hace que se deban fabricar en el país de su venta, lo que no permite explotar las menores cargas salariales o costos productivos más bajos que tiene México en comparación con otros países. Esto es aprovechado por otros productos que sí son susceptibles de ser exportados y principalmente como reclamo para atraer inversión al país. En cambio, para conseguir menores costos de producción en países como Estados Unidos se ha optado por una administración estricta enfocada a optimizar los métodos, eliminando procedimientos y gastos innecesarios.

Otro punto clave para estas empresas ha sido la correcta y rápida integración de todas las empresas que se han adquirido en el extranjero. Indudablemente la que ha

desempeñado estas actividades de modo más destacado ha sido Cemex, pero en las demás también se ha hecho de modo exitoso. Entre lo que llama la atención de estos procesos de integración está la apertura de las multinacionales mexicanas para absorber las mejores prácticas desarrolladas en las empresas objeto de la compra, más allá de si provienen de una economía desarrollada o emergente. Existe el convencimiento general de que de todas partes pueden obtenerse enseñanzas valiosas, por lo que ninguna se desecha sin previo análisis.

Una última cuestión que merece mencionarse es lo cómodas que se sienten todas estas empresas en un entorno de crisis. Saben cómo responder ante esas situaciones y no permiten que sea un freno para su desarrollo interno o en el exterior. Por el contrario, prácticamente todas han realizado un gran número de adquisiciones desde 2008, momento en que el pánico se instaló en las cúpulas directivas de muchas transnacionales, dispuestas a vender y salir de los mercados que creían eran más inestables –y que se han recuperado mucho más rápido que Europa o Estados Unidos–, lo cual fue aprovechado por las multinacionales mexicanas para expandirse por toda América y Europa. En este caso la excepción fue Cemex porque fue la más afectada por la crisis y las deudas contraídas por adquisiciones anteriores a ese periodo, no por falta de convencimiento para continuar con su política de expansión.

A manera de resumen, las características de cada empresa son las siguientes:

Empresa	Creación	Expansión interna.	Mercados principales	Hecho detonador para internacionalizarse	Estrategia y ventaja
Mabe	1946	1993	América Latina, Canadá y export. a Estados Unidos.	Éxito de la joint venture hecha con GE en México.	Costos, aprendizaje mediante alianzas, innovación constante.
América Móvil	1990	2000	América Latina y el nicho de prepago en los Estados Unidos.	Liderazgo absoluto en el mercado local.	Estrategia de nichos, innovación constante, correcta elección de empresas a adquirir.
Cemex	1931	1992	América, Europa, parte de Asia.	Sanción impuesta por las autoridades estadounidenses.	Rápida integración de las adquisiciones, desarrollo informático para la toma de decisiones.
Grupo Bimbo	1944	1984	América, China, parte de Europa.	Posición líder en el mercado local y conveniencia de diversificar mercados.	Adaptación a los gustos y métodos de distribución locales, manejo adecuado del marketing.
Pemex	1938	1978	América del Norte, Europa, parte de Asia.	Necesidad de adquirir tecnología y de diversificar los mercados.	Abundancia de recursos naturales, manejo favorable de las relaciones diplomáticas.

Tabla 18. Cuadro resumen con las características de las multinacionales mexicanas. Fuente: Elaboración propia.

5.6.- Desarrollo de capacidades y habilidades

Como se indicó en el punto anterior, el proceso de expansión no sólo ha servido para tener acceso a un mercado de mayor tamaño. A continuación se ilustran los principales campos en los que las multinacionales mexicanas han adquirido o potenciado las capacidades con que contaban como consecuencia de su internacionalización.

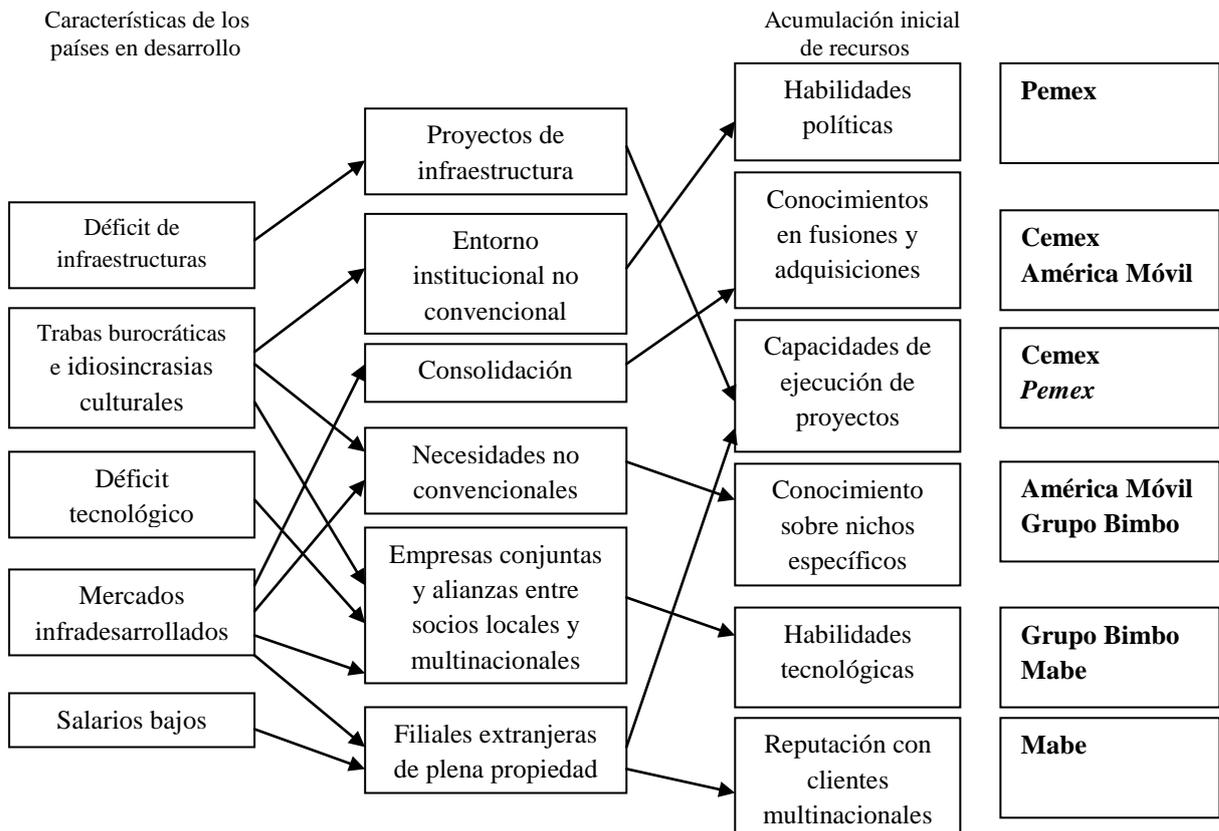


Figura 17. Proceso de acumulación inicial de recursos por parte de las nuevas multinacionales desarrolladas por las multinacionales mexicanas. Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo de Guillén y García-Canal.

En este esquema se plasman las principales capacidades desarrolladas por cada empresa, pero hay que tomar en cuenta que es ciertamente complicado limitarse a una o dos puesto que cada experiencia afecta todos los niveles de la estructura organizativa de las multinacionales. Adicionalmente, en el apartado dedicado a cada empresa se ha hecho un análisis más exhaustivo de cada una de ellas.

Es por ello que únicamente se plasman las que se consideran se han visto potenciadas en mayor medida como consecuencia de estos procesos. Al respecto se hace notar que en el caso de Pemex también se incluye la capacidad de ejecución de proyectos, la cual aspira a desarrollar mediante sus últimas incursiones, pero este proceso aún está en desarrollo.

Lo que más llama la atención es que las empresas mexicanas no se han concentrado únicamente en un aspecto a mejorar. Se han enfocado en distintas actividades dependiendo de su industria y su perfil particular, lo que ha dado lugar a necesidades específicas y ha condicionado el actuar en el exterior de cada una.

5.7.- Influencia de la internacionalización en su actuación doméstica

Como se mencionó anteriormente, las multinacionales mexicanas han aprovechado sus actividades en el exterior para importar las mejores prácticas que han encontrado allí y de este modo hacerlas llegar a todo el grupo. A diferencia de algunas multinacionales tradicionales que acostumbran implantar sus métodos en todos los países, las mexicanas estudian primero cada empresa adquirida para observar si hay elementos que podrían aplicarse en las demás plantas.

Esta actitud surgió por la consciencia que tenían –por proceder de un país emergente– de realizar algunas actividades lejos de los mejores estándares existentes en el mundo, y se ha mantenido a pesar del crecimiento y el desarrollo constante que han logrado con el paso de los años. Pero la adopción de estas nuevas prácticas y modelos no han sido una simple copia de lo observado en el extranjero, puesto que se han realizado ajustes y adaptaciones al mercado local cuando lo han considerado conveniente.

Esta apertura no se ha plasmado en un cambio muy radical en la clase de servicios o productos introducidos en el mercado local. Al tratarse de commodities (cemento, petróleo), de bienes para los que cada país tiene unas preferencias específicas (comida), o de unos altamente estandarizados por región o a escala global y con tendencias claramente definidas (electrodomésticos o teléfonos celulares), ya tenían prácticamente definida su oferta antes de la expansión internacional y en general se ha preferido utilizar este aprendizaje para modernizar los procesos seguidos para la elaboración y comercialización de estos bienes y servicios.

CAPÍTULO 6.- CONCLUSIONES

6.- Conclusiones

A pesar de la clasificación generalizada de un grupo de países como “mercados emergentes” debido a la gran cantidad de elementos que tienen en común, todas estas naciones también cuentan con factores diferenciadores que hay que considerar para conocer mejor las operaciones de las empresas procedentes de cada una de ellas.

En el caso específico de México, después de la recopilación teórica y del análisis hecho a una muestra considerada representativa de ellas, y atendiendo a las interrogantes planteadas en el apartado de Introducción, podemos concluir lo siguiente sobre la ruta seguida por las multinacionales mexicanas para su expansión internacional:

1.- Son empresas con una amplia historia en su país de origen, normalmente con más de medio siglo de vida (algunas mucho más) que han tardado varias décadas en iniciar su proceso de expansión internacional y que al momento de realizar esta internacionalización suelen ocupar una posición líder en su campo en el mercado local, lo que les permite contar con un flujo de ingresos muy importante para estas actividades. Tienen un marcado carácter familiar ya que las funciones directivas suelen ser realizadas por los descendientes de sus fundadores, educados en universidades de prestigio y quienes desempeñan toda su vida profesional en estas empresas, llegando a conocer a la perfección sus operaciones en todos los niveles.

2.- Tienen una gran estabilidad en el puesto de Consejero Delegado con mandatos largos, permitiendo la elaboración y ejecución de planes a largo plazo con la protección de la influencia que aún mantienen las familias fundadoras y que no se disipa a pesar de cotizar en la bolsa. Por ello inician su expansión internacional como un movimiento natural después de haber copado el mercado local y por la intención de los directivos de incrementar el prestigio de una empresa con la que se sienten fuertemente identificados y de adquirir mayor volumen para protegerse de intentos de adquisiciones que pudieran realizar competidores extranjeros. En cambio, debido a que durante su historia han enfrentado multitud de crisis económicas en México, las cuales han sabido sortear exitosamente en su momento, consideran la diversificación del riesgo como un motivo secundario para su expansión.

3.- Han aprovechado la cercanía con Estados Unidos para allegarse de la tecnología más avanzada disponible en el mercado para optimizar sus operaciones y el manejo de la información, incluso antes de iniciar su internacionalización, permitiendo que al salir al

extranjero tengan una menor desventaja con las multinacionales tradicionales. Igualmente, su expansión internacional suele estar precedida por una etapa de exportaciones a Estados Unidos que les sirve de aprendizaje para cumplir las exigencias de calidad de los mercados más competitivos.

4.- Consideran a Estados Unidos (por su conocimiento del mercado y cercanía geográfica) y a América Latina (por las similitudes culturales) como los mercados naturales para su internacionalización, y normalmente utilizan a España como puerta de entrada a Europa. La incursión en mercados más lejanos culturalmente hablando es limitada debido a la poca experiencia de las empresas mexicanas en esos países, ocasionando que cada intento sea visto como el de un pionero, y de tener éxito se convierta en una referencia inmediata para el resto del país. Tardan en iniciar estos procesos pero en cuanto los comienzan los llevan a cabo con rapidez, y es común que se internen en varios mercados en un mismo año. No rehúyen a las inversiones en países con poca seguridad jurídica o que están sufriendo privatizaciones y desregulaciones debido a que vivieron procesos similares en México, aunque su falta de experiencia en entornos bélicos las ahuyentan de los mismos.

5.- En sentido inverso, que México sea un destino cada vez más atractivo para la inversión extranjera les ha permitido colaborar directamente con empresas foráneas (principalmente estadounidenses) y aprender de ellas sin tener que salir del país. Estas operaciones muchas veces son el primer acercamiento que los inversores tienen con América Latina, pero debido al conservadurismo con que manejan estas inversiones, en muy raras ocasiones dan lugar a estrategias conjuntas de expansión por la región, limitándose a las actuaciones en México.

6.- Al iniciar su expansión internacional se enfocan en los nichos de mercados y productos que han explotado exitosamente en México, para expandirse una vez que se hayan asentado en esos campos. El método de entrada que más utilizan para estos nuevos destinos es la adquisición de empresas ya presentes en ellos, poder aprovechar su experiencia y el prestigio de las marcas que posean, a la vez que van fortaleciendo la marca propia de modo paulatino, aunque las empresas que comercializan commodities son más dadas a mantener su marca en todos los mercados y potenciarla desde el comienzo. Las joint ventures también son utilizadas pero principalmente para los mercados con mayor complejidad, mientras que el crecimiento orgánico se reserva a mercados muy pequeños y cercanos geográficamente hablando.

7.- Desempeñan este proceso sin apoyo del sector público, el cual normalmente se limita al cada vez menor número de empresas del gobierno –normalmente en áreas estratégicas–, aunque para éstas ese apoyo tiene la contrapartida de la gran burocracia que ralentiza en demasía el accionar y la toma de decisiones de esas compañías. A pesar de ello, las empresas de propiedad privada suelen mantener una relación fluida con el gobierno local y han logrado influir en distintos aspectos regulatorios que les afectan, aprovechando esta experiencia en su relación con los gobiernos de los nuevos mercados donde ingresan, principalmente en América Latina.

8.- Debido al aprendizaje obtenido en México, no temen invertir en épocas de crisis y es en estos periodos cuando acostumbran una mayor expansión, aprovechando la necesidad de las empresas objetivo y la indecisión de las multinacionales de países desarrollados. Tampoco temen al riesgo cambiario que pueda sufrir una moneda determinada, conscientes de que las inversiones se hacen pensando a largo plazo y que estos riesgos pueden ser temporales. Utilizan la experiencia al lidiar en el pasado con pobres infraestructuras y deficientes vías de comunicación para solucionar esos problemas cuando se presentan en los mercados donde han ingresado. En cambio, la naturaleza de los productos comercializados en muchos casos impide que se beneficien de los menores costos productivos que tiene México comparado con otros países.

9.- Tienen un método estandarizado que han perfeccionado con el tiempo para integrar a las empresas adquiridas en la estructura global del grupo y antes de hacerlo realizan un análisis completo de las mismas para identificar las mejores prácticas que puedan mantenerse y reproducirse en las plantas de México y el resto del mundo. A pesar del crecimiento del grupo e incluso en las épocas de bonanza, guardan una estricta disciplina financiera y evitan las actividades que no consideren esenciales por consumir muchos recursos además de los económicos y por considerarlas una distracción innecesaria, por lo que cuando las cadenas productivas son muy largas, la integración vertical no suele ser demasiado elevada.

10.- Invierten fuertes cantidades en el apartado de I+D para la creación de nuevos productos y el desarrollo de nuevos métodos productivos que sean más eficientes, buscando una mejora permanente y manteniendo la flexibilidad necesaria para adaptar su organización si fuera necesario, aunque esta flexibilidad suele variar dependiendo de la clase de producto o servicio que comercialicen.

11.- A pesar del éxito de su crecimiento en otros países, el mercado mexicano sigue teniendo gran importancia para estas empresas, normalmente manteniéndose entre los tres más importantes para ellas a nivel mundial, aunque en algunos casos continúa siendo el principal.

En estas conclusiones se puede apreciar que las actuaciones de las multinacionales mexicanas coinciden en la mayoría de las proposiciones hechas por los autores analizados en el capítulo dedicado a la teoría de las multinacionales de mercados emergentes, principalmente en lo relacionado con el comportamiento directivo, el enfoque en nichos y la innovación constante que realizan. Las principales diferencias radican en los aspectos previos al inicio del proceso de internacionalización, tales como la amplia historia con que cuentan estas empresas, la lentitud para iniciar la expansión a otros países, y los motivos para iniciar este proceso. Otro aspecto diferencial es la cercanía con Estados Unidos, la cual proporciona ciertas ventajas para el incremento de las capacidades propias incluso antes de iniciar la entrada en otros mercados.

El modelo seguido por las multinacionales mexicanas ha demostrado ser exitoso para las empresas de cierta envergadura que ya hayan logrado consolidarse en el mercado nacional, pero limita mucho las posibilidades de los competidores de reciente creación o de un menor tamaño, retrasando su expansión hasta que hayan podido alcanzar una gran escala en México, a diferencia de las multinacionales de otros países que aprovechan la internacionalización para alcanzar un crecimiento que no lograrían si operaran exclusivamente en su nación.

El proceso de reformas estructurales en que está sumergido el país podría propiciar a medio plazo que empresas de menor tamaño puedan desarrollarse más velozmente e iniciar su internacionalización en menor tiempo mediante acciones que ya se están perfilando, como hacer conseguir que la financiación sea más accesible y barata para estas empresas y fomentar una mayor competencia en las distintas industrias donde hay un claro dominante. Pero este proceso está aún en ciernes y al menos en los próximos años parece poco probable que el perfil de las empresas mexicanas en el extranjero varíe en gran medida.

Bibliografía

Accenture (2008). Multi-Polar World: 2. The Rise of the Emerging Market Multinational.

Bonaglia, Goldstein y Mathews (2007). Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector. *Journal of World Business* No. 42, pp. 369-383.

Casanova (2009). *Global Latinas. Latin America's emerging multinationals*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Casanova y Fraser (2009). *From Multilatinas to Global Latinas. The New Latin American Multinationals*. Inter-American Development Bank.

Chattopadhyay, Batra y Özsomer (2012). *The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands*. New York: McGraw-Hill.

Dussel Peters (2012). *Mexican Firms Investing in China 2000-2011*. Inter-American Development Bank. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://dusselpeters.com/57.pdf>

Fuentes-Berain (2007). *Oro Gris*. México D.F.: Ed. Aguilar.

Grayson (1988). *Oil and Mexican Foreign Policy*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Guillén y García-Canal (2009). *The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies*. *Academy of Management Perspectives*.

Guillén y García-Canal (2011). *Las Nuevas Multinacionales: Las Empresas Españolas en el Mundo*. Barcelona: Ariel.

Guillén y García-Canal (2012). *Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants*. New York: McGraw-Hill.

Izaguirre (2005). *Private Infrastructure: Emerging Market sponsors dominate private flows*. World Bank. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/11/08/000160016_20051108144936/Rendered/PDF/341410PAPER0VP2990Izaguirre.pdf

Lasserre (2007). *The global cement industry*. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: http://philippelasserre.net/contenu/Download/Global_Cement_industry.pdf

Lessard y Reavis (2009). *Cemex: Globalization "The Cemex Way"*. MIT Sloan School of Management. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/CaseDocs/09%20039%20CEMEX%20%20Lessard.pdf>

Martínez (2012). *Los secretos del hombre más rico del mundo*. México D.F.: Océano Exprés.

Mathews (2002). *Dragon Multinational. A New Model for Global Growth*. New York: Oxford University Press.

Moffett (2013). *Case: Petróleos Mexicanos (Pemex)*. Thunderbird School of Global Management.

Moreno-Lázaro (2011). The bread of the Americas: Bimbo: A Mexican business success story. *Revista de Historia Industrial*, N° 47, Año XX. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/view/248226/332339>

Muscachio, Maurer y Gacía Cuéllar (2013). Pemex: The Rebound? Harvard Business School.

Paz (2000). *El Laberinto de la Soledad*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Peña (2012) Wheat for bread and other foods. *FAO Plant Production and Protection Series*, N° 30. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.fao.org/docrep/006/y4011e/y4011e0w.htm>

PriceWaterhouseCoopers. *Emerging multinationals. The rise of new multinational companies from emerging economies*. Abril 2010.

Reyes Tépac y Martín Aguilar (2008). *La Evolución del Régimen Fiscal de PEMEX y la distribución de los Ingresos Excedentes Petroleros y no Petroleros del Gobierno Federal, 2000-2008*. Centro de Investigación, Documentación y Análisis de la Cámara de Diputados.

Rivas y Arciniega (2013). *Mabe: Learning to be a multinational*. Richard Ivery School of Business – University of Western Ontario.

Selke, Ratner, Villarreal y Hagerty (2013). *Mexico's Oil and Gas Sector: Background, Reform Efforts, and Implications for the United States*. Washington D.C.: Congressional Research Service.

Servitje Roberto (2009). *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*. México D.F.: Ed. Pearson.

Sharma (2012). *Países emergentes. En busca del milagro económico*. Madrid: Aguilar Ediciones.

Siegel (2007). *Case study: Grupo Bimbo*. Harvard Business School.

Suprema Corte de Justicia de la Nación (2004). *Manual del Justiciable: Materia Administrativa*. México D.F.: Poder Judicial de la Federación.

The Economist (2013). *El mundo en 2050. Todas las tendencias globales que cambiarán el planeta*. Barcelona: Gestión 2000.

Van Agtmael (2007). *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies Is Overtaking the World*. New York: Free Press.

Vargas y Luna (2012). El papel de la incertidumbre en la crisis de Cemex. *Revista Economía Informa de la UNAM*, enero-febrero de 2012. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/372/04vargasyalbino.pdf>

VV.AA. (2008). *Nueva Historia Mínima de México*. México D.F.: Colegio de México.

Legislación

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley de Petróleos Mexicanos (Diario Oficial de la Federación del 28 de noviembre de 2008).

Ley Federal de Derechos (Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 1981).

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1976).

Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo (Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1958).

Ley Sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacionales (Diario Oficial de la Federación del 8 de febrero de 1984).

Noticias y páginas web

- Agencia Bloomberg. Mexico Credit Ranking Raised After Oil Industry Opened, 5 de febrero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.bloomberg.com/news/2014-02-05/mexico-rating-raised-to-a3-by-moody-s-after-oil-industry-opened.html>
- Agencia Bloomberg. Russia sees BRICS development bank rebuilding “aging” world of finance, 18 de marzo de 2018. Consultado el 5 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.bloomberg.com/news/2013-03-18/russia-sees-brics-development-bank-rebuilding-aging-world-finance.html>
- Cadena BBC. Over 5 billion mobile phone connections worldwide, 9 de Julio de 2010. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://www.bbc.co.uk/news/10569081>
- Cadena CNBC. Grupo Bimbo: Meet the Mexican CEO who made your English muffin, 7 de junio de 2013. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.cnbc.com/id/100798699>
- Cadena CNN México. Aumentos a la gasolina terminarán en 2015, dice el secretario de Hacienda, 9 de enero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://mexico.cnn.com/nacional/2014/01/09/aumentos-a-la-gasolina-terminaran-en-2015-dice-el-secretario-de-hacienda>
- Cadena CNN México. México lamenta la expropiación de YPF por el gobierno argentino, 16 de abril de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://mexico.cnn.com/nacional/2012/04/16/mexico-lamenta-la-expropiacion-de-ypf-por-parte-del-gobierno-argentino>
- Cadena CNN. Interview with Carlos Slim, 3 de diciembre de 2010. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/1012/03/lkl.01.html>
- Cadena ESPN. América Móvil gets Olympic TV rights, 22 de marzo de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: http://espn.go.com/olympics/story/_/id/9083528/ioc-awards-olympic-rights-latin-america-mexican-giant-america-movil
- Cadena Globovisión. Cierran instalación de refinería de Pemex y Shell en Houston por Rita, 22 de septiembre de 2005. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://globovision.com/articulo/cierran-instalaciones-de-refineria-de-pemex-y-shell-oil-en-houston-por-rita>
- Cement Sustainability Initiative – World Business Council for Sustainable Development. Cement production year 2011. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: http://www.wbcscement.org/GNR-2011/world/GNR-Indicator_311b-world.html
- Federación Interamericana del Cemento. The cement industry in figures, 12 de octubre de 2012. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.ficem.org/pres/THOMAS-ARMSTRONG-LA-INDUSTRIA-DEL-CEMENTO-EN-CIFRAS.pdf>

- Freedomia Group. World Major Household Appliances, enero de 2006. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.freedomiagroup.com/brochure/20xx/2015smwe.pdf>
- Fusion Channel. U.S., Mexico and Canada Could Become Energy Independent, 25 de octubre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://fusion.net/abc_univision/story/us-mexico-canada-verge-energy-independence-16116
- Global Research Center. The Next Phase of North American Integration. NAFTA to be Swallowed up by the Trans-Pacific Partnership (TPP)?, 28 de enero de 2014. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.globalresearch.ca/the-next-phase-of-north-american-integration-nafta-to-be-swallowed-up-by-the-trans-pacific-partnership-tpp/5366492>
- Instituto Mexicano del Petróleo. Tipos de petróleo, 5 de septiembre de 2011. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.imp.mx/petroleo/?imp=tipos>
- International Energy Agency. Oil Market Report, 11 de abril de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://omrpublic.iea.org/>
- Organization of the Petroleum Exporting Countries. Brief History. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/24.htm
- Pacto por México. Noviembre de 2012. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://pactopormexico.org/acuerdos/>
- Página corporativa de América Móvil. Consultada el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://www.americamovil.com/amx/en/cm/about/events.html?p=28&s=38>
- Página corporativa de Aryzta AG. 2012 Annual General Meeting, 11 de diciembre de 2012. Consultado el 26 de marzo de 2016. Dirección: <http://www.aryzta.com/~media/Files/A/Aryzta/pdfs/AGM-2012-presentation.pdf>
- Página corporativa de Cemex UK. Consultados el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.cemex.co.uk/history.aspx>
- Página corporativa de Grupo Bimbo. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/herencia/linea-de-tiempo.html>
- Página corporativa de HeidelbergCement. Agregates Day 2012 – Strenghts & strategy. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: http://www.heidelbergcement.com/NR/rdonlyres/305D5EAF-EDBD-4681-B427-E01E2639B740/0/AggregatesDay2012_Scheifele.pdf
- Página corporativa de Holcim. Holcim in Latin America, Investor and Analyst Day 2012. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: http://www.holcim.com/fileadmin/templates/CORP/doc/IR_Presentations/IaAD_2012_LatinAmerica.pdf
- Página corporativa de Mabe. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: http://www.mabe.com.mx/menu_top/conoce-a-mabe.aspx
- Página corporativa de Petróleos Mexicanos. Pemex suscribe acuerdos con las empresas francesas de energía GDF y Total, 10 de abril de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://www.pemex.com/prensa/boletines_nacionales/Paginas/2014-030_nacional.aspx#.U1F22VcyXqM
- Página corporativa de PMI Comercio Internacional. Ductos Matamoros Brownsville, 14 de agosto de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://portal.pmi.com.mx/Paginas/DuctosMB.aspx?IdSec=14&IdPag=44>
- Página corporative de Eni – Ente Nazionale Idrocarburi. World Oil and Gas Review 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <https://www.eni.com/world-oil-gas-review-2013/wogr.shtml>
- Página corporative de Total S.A. The Deep Offshore: Billions of Barrels. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://total.com/en/energies-expertise/oil-gas/exploration-production/strategic-sectors/deep-offshore/challenges/context-overview>
- Periódico Chicago Tribune. Mexicana Pemex prevé aumentar ventas de crudo a India y Japón, 17 de marzo de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección:

- http://articles.chicagotribune.com/2014-03-17/news/sns-rt-portada-petroleo-mexico-20140317_1_entrevista-mexicana-pemex-aumentar-ventas-pmi-comercio-internacional
- Periódico digital Hispanidad. Pemex prepara su retirada de España: no ha conseguido ni controlar Repsol ni cesar a Brufau, 30 de enero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.hispanidad.com/Confidencial/pemex-prepara-su-retirada-de-espaa-no-ha-conseguido-ni-controlar-reps-20140130-160794.html>
 - Periódico El Diario Vasco. Fagor negocia alianzas internacionales para crecer sin descartar fusiones, 16 de mayo de 2011. Consultado el 30 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.diariovasco.com/v/20110516/economia/fagor-negocia-alianzas-internacionales-20110516.html>
 - Periódico El Economista. ¿Cuántos empleados tiene Pemex?, 20 de agosto de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/diario-reforma-energetica/2013/08/20/cuantos-empleados-tiene-pemex>
 - Periódico El Economista. Cemex logra acuerdo para reestructurar su deuda, 10 de septiembre de 2012. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/09/10/cemex-logra-construir-reestructura-su-deuda>
 - Periódico El Economista. Cemex pagará 500 mdd a Neoris por tecnología, 5 de diciembre de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/12/05/cemex-pagara-500-mdd-neoris-tecnologia>
 - Periódico El Economista. Cemex y Construrama erigen negocio en Colombia, 9 de octubre de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2013/10/09/cemex-construrama-construyen-negocio-colombia>
 - Periódico El Economista. Compra de Canada Bread no ahogará a Bimbo, 16 de febrero de 2014. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/02/16/bimbo-sin-comprometer-sus-inversiones-compra-canada-bread>
 - Periódico El Economista. Conflicto con Pemex eclipsa acuerdo por YPF en junta de Repsol, 28 de marzo de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/5661783/03/14/Conflicto-con-Pemex-eclipsa-acuerdo-por-YPF-en-junta-Repsol.html#.Kku8yKj0L2R4fs6>
 - Periódico El Economista. En marzo, resolución de fusión Holcim-Cemex, 22 de octubre de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/10/22/marzo-resolucion-fusion-holcim-cemex>
 - Periódico El Economista. Heineken adquiere FEMSA, 12 de enero de 2010. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/01/12/heineken-adquiere-femsa-cerveza>
 - Periódico El Economista. México rompe record en IED, 21 de noviembre de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/11/21/mexico-rompe-record-ied>
 - Periódico El Economista. Moody's pone en negativo nota de Bimbo, 17 de febrero de 2014. Consultado el 27 de marzo de 2014. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2014/02/17/moody-s-pone-negativo-nota-bimbo>
 - Periódico El Economista. Operadores quieren usar infraestructura gratis: Telmex, 2 de marzo de 2011. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/03/02/operadores-quieren-usar-infraestructura-gratis-telmex>
 - Periódico El Economista. Slim invierte 40 mdd en Shazam, 7 de julio de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/07/07/slim-invierte-40-mdd-shazam>

- Periódico El Financiero. Libertad de asociación de Pemex aún no es una certeza. Sener, 4 de abril de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/libertad-de-asociacion-de-pemex-aun-no-es-una-certeza-sener.html>
- Periódico El Informador. Reunión Calderón-Dalai Lama dañó relación con China, 2 de junio de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.informador.com.mx/mexico/2013/461967/6/reunion-calderon-dalai-lama-dano-relacion-con-china.htm>
- Periódico El País. América Móvil retira su oferta de compra sobre la operadora holandesa KPN, 17 de octubre de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: http://economia.elpais.com/economia/2013/10/16/actualidad/1381946205_667355.html
- Periódico El País. Pemex admite una “necesidad crítica” de la tecnología de que dispone Repsol, 27 de abril de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://economia.elpais.com/economia/2012/04/26/actualidad/1335455201_985062.html
- Periódico El Siglo de Torreón. Revoluciona Cemex venta de materiales, 20 de julio de 2004. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/99841.html>
- Periódico El Universal. ‘La Corona’ ya es belga, 29 de julio de 2012. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/856396.html>
- Periódico El Universal. Cronología: Alianzas fallidas entre Pemex-Petrobras, 27 de enero de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/898637.html>
- Periódico El Universal. Mabe le apuesta a la investigación, 13 de diciembre de 2010. Consultado el 22 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/83535.html>
- Periódico El Universal. Pemex exportará petróleo Olmeca a Europa a partir de febrero, 23 de enero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/pemex-olmeca-petroleo-981819.html>
- Periódico El Universal. Pemex, la tercera más rentable del mundo, 7 de enero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/pemex-tercera-mas-rentable-del-mundo-977610.html>
- Periódico Excelsior. Malos augurios para Pemex, poco crudo en 2025, 29 de junio de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.excelsior.com.mx/2012/06/29/dinero/844372>
- Periódico Excelsior. Pemex se asocia con empresa rusa; primer acuerdo tras Reforma Energética, 25 de enero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/01/25/940247>
- Periódico Excelsior. Pobreza extrema en México retrocede, 30 de julio de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2013/07/30/911221>
- Periódico La Crónica. Anuncian 25 operadores de telecomunicaciones que demandarán a Telmex-Telcel por presuntos abusos en la interconexión, 11 de febrero de 2013. Consultado el 26 de octubre de 2013. Dirección: <http://www.cronica.com.mx/notas/2011/564780.html>
- Periódico La Jornada. Amplía la paraestatal convenios de colaboración con trasnacionales, 19 de diciembre de 2007. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.jornada.unam.mx/2007/12/19/index.php?section=economia&article=023n2eco>
- Periódico La Nación. La región mira al Pacífico: Alianzas que dejan fuera al Mercosur, 9 de junio de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.lanacion.com.ar/1589843-la-region-mira-al-pacifico-alianzas-que-dejan-fuera-al-mercosur>

- Periódico La Nación. YPF busca que Pemex facilite un acuerdo con Repsol, 5 de octubre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.lanacion.com.ar/1626104-ypf-busca-que-pemex-facilite-un-acuerdo-con-repsol>
- Periódico Milenio. Cantarell, el yacimiento que dio fama a México, 22 de noviembre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://www.milenio.com/negocios/Cantarell-produccion-petroleo-plataforma-aguas-profundas_0_194980710.html
- Periódico Milenio. Denuncia AMLO a Peña por traición a la patria, 5 de febrero de 2014. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://www.milenio.com/politica/Denuncia_Pena-AMLO_y_Pena-Morena-traicion_a_la_patria-reforma_energetica_0_239976219.html
- Periódico Reporte Índigo. La conquista de Repsol. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.reporteindigo.com/indigonomics/articulo/la-conquista-de-repsol>
- Periódico Reporte Índigo. Pemex para extranjeros, 27 de noviembre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.reporteindigo.com/reporte/mexico/pemex-para-extranjeros>
- Periódico The New York Times. Against the grain: “White bread”, by Aaron Bobrow-Strain, 29 de junio de 2012. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.nytimes.com/2012/07/01/books/review/white-bread-by-aaron-bobrow-strain.html?pagewanted=1&r=0>
- Periódico The New York Times. Mexico’s Theology of Oil, 31 de octubre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.nytimes.com/2013/11/01/opinion/krauze-mexicos-theology-of-oil.html?pagewanted=all&r=2&>
- Periódico USA Today. From baguettes to naan: Best breads around the world, 21 de diciembre de 2013. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.usatoday.com/story/travel/destinations/2013/12/21/best-bread-around-the-world/4144843/>
- Petroleum Services Association of Canada. Industry Overview. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <https://www.psac.ca/business/industry-overview/>
- Portal A Football Report. In Mexico, one football club is not enough for the world’s richest man?, octubre de 2012. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://afootballreport.com/post/31745144019/in-mexico-one-football-club-is-not-enough-for-the>
- Portal Aggregate Research. Cemex replaces fuel oil with petroleum coke, 8 de marzo de 2001. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.aggregateresearch.com/articles/375/Cemex-Replaces-Fuel-Oil-With-Petroleum-Coke.aspx>
- Portal Animal Político. Desde México, Rajoy tacha de injustificable la expropiación de YPF, 17 de abril de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.animalpolitico.com/2012/04/desde-mexico-rajoy-tacha-de-injustificable-la-expropiacion-de-ypf/#axzz2zGPdvUAO>
- Portal Asesorando. Balanza comercial de México, 26 de septiembre de 2012. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://asesorando.mx/website/2012/09/mexico-balanza-comercial/>
- Portal Bakeries and snacks. Global bakery industry set to reach \$410 bn by 2015, 10 de enero de 2011. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.bakeryandsnacks.com/Markets/Global-bakery-industry-set-to-reach-410bn-by-2015>
- Portal China.Org.Cn. China’s 2012 rural home appliance sales jump 18.8%, 8 de enero de 2013. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: http://www.china.org.cn/business/2013-01/08/content_27617618.htm

- Portal Cinco Días. América Móvil deja Venezuela por imposible y sale del país, 25 de marzo de 2009. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: http://cincodias.com/cincodias/2009/03/25/empresas/1237991984_850215.html
- Portal CNNMoney. For Mr. BRIC, nations meeting a milestone, 17 de junio de 2009. Consultado el 5 de mayo de 2014. Dirección: http://money.cnn.com/2009/06/17/news/economy/goldman_sachs_jim_oneill_interview.fortune/index.htm
- Portal CNNMoney. The Devil's excrement, 3 de febrero de 2003. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/02/03/336434/
- Portal CNNMoney. U.S. to become biggest oil producer, 12 de noviembre de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://money.cnn.com/2012/11/12/news/economy/us-oil-production-energy/>
- Portal Daily Finance. Smart Appliance Sales to Reach 45 Million Units Annually by 2020, Forecasts Pike Research, 27 de septiembre de 2012. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.dailyfinance.com/2012/09/27/smart-appliance-sales-to-reach-45-million-units-an/>
- Portal Digital Trends. Number of mobile phones to exceed world population by 2014, 28 de febrero de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://www.digitaltrends.com/mobile/mobile-phone-world-population-2014/>
- Portal Dinero en Imagen. Récord de inversión mexicana en el extranjero, 28 de enero de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.dineroenimagen.com/2013-01-28/15137>
- Portal El Confidencial Digital. Carlos Slim quiere revolucionar los derechos del fútbol en España, 17 de diciembre de 2012. Consultado el 26 de noviembre de 2012. Dirección: <http://www.elconfidencialdigital.com/medios/079881/carlos-slim-quiere-revolucionar-los-derechos-del-futbol-en-espana-retrasmisiones-por-internet-con-pago-por-partido>
- Portal Euromonitor International. Grupo Bimbo moves into highly saturated Canadian bakery market, 14 de febrero de 2014. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://blog.euromonitor.com/2014/02/grupo-bimbo-moves-into-highly-saturated-canadian-bakery-market.html>
- Portal Financiar Red México. Tasa del desempleo OCDE: 7.6% en enero de 2014, Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://laeconomia.com.mx/tasa-de-desempleo-ocde/>
- Portal Medio Tiempo. Pretende Elías Ayub transmitir al Oviedo por Internet, 8 de diciembre de 2012. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://msn.mediotiempo.com/futbol/liga-espanola/noticias/2012/12/08/pretende-elias-ayub-transmitir-al-oviedo-por-internet>
- Portal MobiThinking. Global mobile statistics 2013, octubre de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats/a>
- Portal OilPrice. 5 Trends that are Set to Transform the Energy Sector, 13 de noviembre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://oilprice.com/Energy/Energy-General/5-Trends-that-are-Set-to-Transform-the-Energy-Sector.html>
- Portal QFinance. Fidelity is confident its MINTs won't suck, 10 de mayo de 2011. Consultado el 5 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.qfinance.com/blogs/ian-fraser/2011/05/10/fidelity-is-confident-its-mints-wont-suck-emerging-economies>
- Portal ReportLinker. Bakery and pastry industry: Market research reports, statistics and analysis. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.reportlinker.com/ci02034/Bakery-and-Pastry.html>
- Portal Statista. Electrical appliances and houseware - global market demand 2006-2013. Consultado el 22 de septiembre de 2013. Dirección:

- <http://www.statista.com/statistics/169420/forecast-of-global-market-demand-of-electrical-appliances-and-houseware/>
- Portal Two Tomorrows. Embracing sustainable building products, 18 de noviembre de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.twotomorrows.com/news/embracing-sustainable-building-products/>
 - Portal Yo Influyo. A sus 95 años Lorenzo Servitje preocupado por México, 3 de octubre de 2013. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.yoinfluyo.com/yi20/int-liderazgo/testimonio-de-un-lider/5840-a-sus-95-anos-lorenzo-servitje-preocupado-por-mexico>
 - Presidencia de la República. Reforma Energética. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://presidencia.gob.mx/reformaenergetica/#!landing>
 - Reporte FM. México con las mayores tasas de empleo informal en América Latina. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.reporte.com.mx/mexico-con-las-mayores-tasas-de-empleo-informal-en-america-latina>
 - Revista Alto Nivel. Interesa a Mabe ir a la BMV; es posible la ruptura con GE, 25 de enero de 2013. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.altonivel.com.mx/33652-interesa-a-mabe-ir-a-la-bmv-y-analiza-relacion-con-ge.html>
 - Revista Alto Nivel. Roberto Servitje deja presidencia del Consejo de Bimbo, 9 de abril de 2013. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.altonivel.com.mx/35141-roberto-servitje-deja-la-presidencia-de-bimbo.html>
 - Revista Capital Humano. Grupo Bimbo: Los valores de la empresa desde la visión del fundador, febrero de 2006. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/los-valores-de-la-empresa-desde-la-visi%C3%B3n-del-fundador
 - Revista CNNExpansión. Apoyo del gobierno beneficia a Mabe, 2 de diciembre de 2009. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/12/01/apoyo-del-gobierno-beneficia-a-mabe>
 - Revista CNNExpansión. Bimbo: el precio de ser un gigante, 10 de enero de 2012. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/el-personaje-del-ano-2011/2011/12/13/bimbo-el-precio-de-ser-un-gigante>
 - Revista CNNExpansión. Cemex vende operaciones en Australia, 1 de octubre de 2009. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/10/01/cemex-vende-operaciones-en-australia>
 - Revista CNNExpansión. Del frontón a Mabe, 20 de septiembre de 2011. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/09/14/del-frontn-a-mabe>
 - Revista CNNExpansión. El secreto de Mabe para ser la Jugada Maestra 2013 de Expansión, junio de 2013. Consultado el 22 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/videos/2013/06/11/entrevista-con-javier-gochoer-director-de-mabeway-la-jugada-maestra-2013>
 - Revista CNNExpansión. EU autoriza a Bimbo comprar Sara Lee., 21 de octubre de 2011. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/10/21/eu-autoriza-a-bimbo-comprar-sara-lee>
 - Revista CNNExpansión. Lo que México le vende al mundo, 2 de agosto de 2011. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2011/08/02/lo-que-mexico-le-vende-al-mundo>
 - Revista CNNExpansión. MabeWay la Jugada Maestra 2013, 30 de mayo de 2013. Consultado el 22 de septiembre de 2013. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/05/30/mabeway-la-jugada-maestra-2013>

- Revista CNNExpansión. PAN: 2 sexenios “ignorando” petrodólares, 5 de julio de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/07/03/la-reforma-energetica>
- Revista CNNExpansión. Reforma da energía a Cemex y Mexichem, 12 de diciembre de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/12/11/cemex-y-mexichem-ganan-valor-con-reforma>
- Revista CNNExpansión. Zambrano, el creador del Cemex Way, 30 de agosto de 2007. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.cnnexpansion.com/actualidad/2007/8/30/zambrano-201c-el-contreras201d>
- Revista Energía Hoy. Pemex y Statoil acuerdan colaboración en investigación, 3 de mayo de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://energiyahoy.com/2013/05/pemex-y-statoil-firman-acuerdan-colaboracion-en-investigacion/>
- Revista Expansión. Pemex compra 51% del astillero gallego Barreras, 26 de noviembre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.expansion.com/2013/11/26/empresas/energia/1385485159.html>
- Revista Food in Canada. Global bakery industry faces contradictory trends, 10 de septiembre de 2012. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.foodincanada.com/food-business/global-bakery-industry-faces-contradictory-trends-76979>
- Revista Forbes. Carlos Slim’s América Móvil details errors in OECD report on high telecom prices and requests its withdrawal, 21 de mayo de 2012. Consultado el 23 de noviembre de 2013. Dirección: <http://www.forbes.com/sites/kerryadolan/2012/05/21/carlos-slims-america-movil-details-errors-in-oecd-report-on-mobile-pricing-requests-its-withdrawal/>
- Revista Forbes. Cemex spills, 30 de enero de 2009. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: http://www.forbes.com/2009/01/30/cemex-mexico-cement-markets-equity-0130_markets19.html
- Revista Forbes. Crédito bancario a empresas crece 4.3% en febrero, 31 de marzo de 2014. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.forbes.com.mx/sites/credito-bancario-empresas-crece-4-3-en-febrero/>
- Revista Forbes. Immelt sells and buys GE, 28 de mayo de 2008. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: http://www.forbes.com/2008/05/28/immelt-ge3-closer-markets-equity-cx_md_0528markets33.html
- Revista Forbes. Los errores que no debe repetir la reforma energética, 10 de agosto de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.forbes.com.mx/sites/los-errores-que-no-debe-repetir-la-reforma-energetica/>
- Revista Forbes. Los herederos del imperio Slim, 14 de abril de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://www.forbes.com.mx/sites/los-herederos-del-imperio-carlos-slim/>
- Revista Forbes. México recibirá 10,000 mdd en inversión automotriz, 21 de octubre de 2013. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.forbes.com.mx/sites/mexico-reina-inversiones-automotrices-de-eu/>
- Revista Forbes. Mexico’s Enrique Peña Nieto Is Leading An Oil Revolution Worth Billions, 30 de octubre de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.forbes.com/sites/christopherhelman/2013/10/30/mexicos-enrique-pena-nieto-is-leading-an-oil-revolution-worth-billions/>
- Revista Forbes. Pemex pagará ISR por exploración y extracción: SHCP, 15 de agosto de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.forbes.com.mx/sites/pemex-pagara-isr-por-exploracion-y-extraccion-shcp/>
- Revista Forbes. Slowdown exacerbates Cemex woes, 17 de diciembre de 2008. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: http://www.forbes.com/2008/12/16/mexico-slowdown-cemex-cx_1217oxford.html

- Revista Forbes. The World's Biggest Oil Companies, 16 de julio de 2012. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.forbes.com/sites/christopherhelman/2012/07/16/the-worlds-25-biggest-oil-companies/>
- Revista Forbes. The world's billionaires, marzo de 2013. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: <http://www.forbes.com/profile/carlos-slim-helu/>
- Revista Fortune. Global 500 2013: Full list. Consultado el 5 de mayo de 2014. Dirección: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full_list/
- Revista Global Cement. Top 20 global cement companies, 17 de diciembre de 2012. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.globalcement.com/magazine/articles/741-top-20-global-cement-companies>
- Revista Industria Alimenticia. Panificación y pastas, 1 de noviembre de 2010. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/panificacion-y-pastas>
- Revista International Business Times. Reestructuración de deuda da un respiro a mexicana Cemex, 14 de agosto de 2009. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://mx.ibtimes.com/articulos/20090814/cemex-deuda-plazo-extension.htm>
- Revista Líderes. Los 300 líderes más influyentes de México, Edición 2013. Consultado el 29 de septiembre de 2013. Dirección: <http://2013.los300.com.mx/luis-berrondo-avalos-2/>
- Revista Líderes. Los 300 líderes más influyentes de México, Edición 2012. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://2012.los300.com.mx/daniel-servitje-montull/>
- Revista Newsweek. Ruchir Sharma on Mexico, 6 de mayo de 2010. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2010/05/07/mexico-on-the-brink.html>
- Revista Sin Embargo. En 14 años, tres presidentes fracasaron al intentar una Reforma Energética; el Congreso los frena, 20 de junio de 2013. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.sinembargo.mx/20-06-2013/660436>
- Revista The Economist. North American Integration: To each his own, 24 de febrero de 2011. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.economist.com/node/18229546>
- Revista The Economist. Ready-mix fortunes, 22 de junio de 2013. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.economist.com/node/21579844>
- Revista The New Yorker. Slim's Time, 1 de junio de 2009. Consultado el 26 de noviembre de 2013. Dirección: http://www.newyorker.com/reporting/2009/06/01/090601fa_fact_wright?currentPage=all
- Revista Wired. Bordering on chaos, julio de 1997. Consultado el 21 de enero de 2014. Dirección: <http://www.wired.com/wired/archive/5.07/cemex.html>
- Secretaría de Economía. Síntesis de la relación comercial México-Japón, 26 de abril de 2010. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/102/1/images/Japon.pdf>
- Secretaría de Economía. Trade & Investment Report, enero de 2014. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/promx_New/4829/enFileAttach_4829_Trade_and_investment_report_January_2014.pdf
- Stratfor Global Intelligence. NAFTA and the Future of Canada, Mexico and the United States, 7 de enero de 2014. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.stratfor.com/weekly/nafta-and-future-canada-mexico-and-united-states>
- The Federations of Bakers of the UK. European Bread Market. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.bakersfederation.org.uk/the-bread-industry/industry-facts/european-bread-market.html>

- The History Channel. A brief history of bread, 18 de diciembre de 2012. Consultado el 26 de marzo de 2014. Dirección: <http://www.history.com/news/hungry-history/a-brief-history-of-bread>
- The History Channel. Oil Industry. Consultado el 21 de abril de 2014. Dirección: <http://www.history.com/topics/oil-industry>
- The World Bank. Mexico data. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://data.worldbank.org/country/mexico>
- United States-Mexico Health Commission. The United States-Mexico Border Region at a Glance. Consultado el 7 de mayo de 2014. Dirección: <http://www.nmsu.edu/~bec/BEC/Readings/10.USMBHC-TheBorderAtAGlance.pdf>