



# Estrategias de las macroempresas en México: el sexenio de Fox

MARCELA A. HERNÁNDEZ

Profesora-investigadora del doctorado en Estudios Sociales, UAM-I.

En este artículo interesa identificar las estrategias emprendidas por los empresarios de las macroempresas privadas en México (las 500 más importantes consideradas en la encuesta de la revista *Expansión*) durante el gobierno de Fox, periodo caracterizado por la recesión en sus primeros años, y las dificultades para continuar con el modelo de exportación manufacturera. Definimos estrategia en dos sentidos, la que hace referencia al proceso interno de la empresa, y la que se realiza hacia el exterior. La primera implica los cambios técnicos, organizativos, culturales, de relaciones laborales y sociales dentro de la empresa tendientes a aumentar la productividad o calidad de procesos o productos (De la Garza, 1998, Hernández 2003). La segunda sería la planeada como alianzas estratégicas que, si bien repercuten en el orden interno de la empresa, implican otros procesos, como la inserción en una cadena global de producción, que supone contar con ventajas comparativas de primer orden como la adquisición o desarrollo de tecnología, la participación de inversión extranjera, el establecimiento de redes de clientes y proveedores, el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio (Pozas, 2000).

Las principales estrategias de reestructuración de las macroempresas en su orden interno para salir de la crisis de 1982 y de 1995 fueron de dos tipos: a) reducción de costos, y b) el establecimiento de los principios de la calidad total. Las basadas en innovación tecnológica tendieron a ser menos numerosas en México (De la Garza, 1998, Pozas, 1992, Hernández, 1998, 2005). Las estrategias establecidas hacia el exterior se dirigieron a la expansión mediante la diversificación de mercados y alianzas estratégicas para elevar la competitividad. El objetivo era la conquista de nuevos mercados en el extranjero y un mejor posicionamiento en el mercado interno (Basave, 2006; Pozas, 2002; Garrido, 2003). Se puede decir que hubo una tendencia a la aplicación de las nuevas formas de organización del trabajo, más flexibles, en la que los trabajadores supuestamente participarían

más en las decisiones productivas a través de círculos de calidad, equipos de trabajo, la calidad total, el justo a tiempo. Por otra parte, el auge de las alianzas estratégicas de las décadas de los años ochenta y noventa decayó considerablemente a partir de 2001 (Pozas, 2006; Basave, 2006) lo que nos habla de una nueva desvinculación de las empresas extranjeras de las mexicanas.

A partir del año 2000 México entró de nuevo en una recesión económica que impactó el empleo, los salarios y las inversiones. El comportamiento de las grandes empresas en México refleja estas dificultades. Lo anterior se puede observar en el estancamiento de sus ventas y en la limitada expansión comercial hacia los mercados internacionales. Pocas empresas lograron mantenerse o tener un moderado crecimiento.

En los años de recesión de inicios de este siglo fue notable el estancamiento del crecimiento de la productividad que hace referencia a un problema estructural, relacionado con la configuración productiva de las empresas, es decir, con la forma de organizar el trabajo, con su nivel tecnológico, el tipo de relaciones laborales y condiciones de trabajo establecido, con la cultura laboral y gerencial, con el perfil de la mano de obra y las formas de encadenamiento productivos y de servicios hacia adelante y hacia atrás.

Lo que planteamos en este ensayo es que el modelo productivo e industrial forjado en la década de los noventa está en crisis de crecimiento de la productividad y que la recesión de Estados Unidos fue un detonante de esta crisis. Frente a estas dificultades las macroempresas han establecido nuevas estrategias en los primeros años del siglo XXI.

Analizaremos las estrategias empresariales establecidas entre 2000 y 2004 de las 50 macroempresas mexicanas más importantes, que llamaremos megaempresas.

De manera general identificamos tres tipos de estrategias empresariales que hacen referencia a las internas y externas, incluyendo su relación con el Estado. Habría que aclarar que en los criterios para la clasifi-

cación también se tomó en cuenta el porcentaje de las ventas totales hacia el exterior; el número de plantas productivas (filiales) ubicadas en el extranjero y el número de empleos generados en México y en el extranjero. Las configuraciones encontradas son: configuración globalizada compleja, configuración internacional, configuración nacional.

### **Configuración globalizada compleja**

Este tipo corresponde a empresas globales, altamente competitivas, que han ganado amplios mercados tanto internos como externos, que cuentan con una alta capacidad tecnológica y humana de generar, procesar y producir a escalas planeadas a través de una red de interconexiones en tiempo real, lo que permite una coordinación desde la unidad del proyecto de manera flexible y una adaptación a los cambios rápidos de la demanda.

Son macroempresas tendientes a generar encadenamientos productivos dentro y fuera del país. Estas empresas globales son las que establecen los patrones de calidad, los tiempos y en parte la tecnología que se imponen a los proveedores y subcontratistas a lo largo de la cadena (Basave, 2006). Hay una estrategia global de diversificación espacial que impacta a toda la compañía, pero a su vez hay estrategias específicas para el mercado internacional, que es la principal, y otras para el mercado nacional. A su vez, en las empresas globalizadas complejas, hay otras estrategias que contemplan las relaciones entre las empresas que conforman el grupo y las que conciernen al cliente.

Estos macronegocios generan fuera de México gran parte de su producción y exportan una parte importante de lo que se produce en el país, se expanden geográficamente de manera amplia, y se integran mediante la informática. El acceso al mercado internacional es su principal objetivo, sin descuidar el mercado interno (por ejemplo: Cemex, Gruma, Grupo San Luis, Tamsa).

### **Subestrategia para el mercado internacional**

La estrategia global utilizada para expandirse es la diversificación geográfica. La forma de lograrlo es a través de la adquisición de plantas productoras en otros países para abastecer desde ahí diferentes mercados regionales. Se trata de compras de empresas ya establecidas (de clientes, de proveedores o de competidoras) que implican el desplazamiento de la competencia. Las alianzas estratégicas permiten lle-

gar a acuerdos de carácter tecnológico, entre otros (Cerutti, 2000, Pozas, 2004, Basave, 2006). La desinversión es otra estrategia que les provee de recursos financieros frescos, y que se puede dar bajo dos circunstancias: cuando la crisis las obliga a adelgazar su portafolio y concentrarse en los negocios que sean más productivos, o como en la última desinversión de Cemex en que la venta le permitió invertir en otra planta con más capacidad productiva, tecnología de punta y abarcar un mercado regional más extenso (BVM, "Informe anual", 31 de diciembre de 2003).

La estrategia global de negocio en esta configuración la podemos sintetizar en los siguientes puntos: 1) controlar de manera completa la totalidad de la cadena productiva (por ejemplo, el cemento) y la maximización del desempeño integral a través de adquisiciones, diversificación geográfica y la integración vertical, así como su participación selectiva en mercados; 2) estrategia global de exportación-importación-comercialización, optimizando la utilización de la capacidad productiva y la rentabilidad, dirigiéndose a la exportación de demanda mayor de acuerdo con las fluctuaciones del mercado y vigilando los ciclos productivos (Cemex); 3) acceso a tecnología como resultado de alianzas estratégicas, asociaciones o acuerdos de transferencia, o por adquisición directa, aunque también hay empresas que desarrollan su propia tecnología (Gruma) o combinan ambos aspectos. La tecnología se aplica tanto a sistemas administrativos centralizados enfocados a procesos de información como a la estandarización de procesos operativos en producción.

### **Subestrategia para el mercado interno**

La estrategia de las empresas globales para México es regional, es decir, la ubicación de las empresas responde a una planeación estratégica para atender a determinada región del mercado nacional. Las plantas son modernas y se establecen en los principales puntos regionales para cubrir zonas extensas de México, lo que garantiza un bajo costo en la transportación. Lo mismo hace la empresa con sus plantas fuera de México. Otra de las ventajas de la ubicación regional es que permite disminuir el impacto de los ciclos económicos regionales y optimizar los procesos combinando los volúmenes de producción en las instalaciones más eficientes o adecuadas para la demanda.

La visión empresarial está dirigida a aprovechar las ventajas globales y locales a través de la apropiación



del aprendizaje obtenido de las fusiones, alianzas o asociaciones. Sus proyectos están relacionados con la competitividad (mercado, calidad y costos) y son estrategias planeadas a largo plazo. Una parte de sus presiones estructurales a las que se tienen que enfrentar son de carácter globalizado.

En general, las empresas globales mexicanas pertenecen a la Bolsa Mexicana de Valores, de Nueva York o de España, que es una forma de allegarse capital. Este proceso en México toma fuerza después de la crisis de 1982. Por lo general el consejo administrativo de estas empresas lo preside el accionista mayoritario, que viene a ser la cabeza de la familia a la que representa. El consejo lo conforman el resto de los parientes y socios-amigos más cercanos. Es decir, la organización de la empresa se estructura a partir de la red familiar que conforma al grupo empresarial (Telmex, Cemex, Gruma, etc.). El grupo empresarial puede estar integrado por tres o más apellidos ligados entre sí por relaciones de parentesco, político o consanguíneo. Es así que se puede hablar de coaliciones de familias empresariales que establecen entre ellas relaciones profundas de lealtad y llegan a conformar una fuerza política cohesionada, creando una red de negociaciones centralizada y culturalmente integrada (Hernández, 2004). Esta red incluye además a personajes de la vida política o pública que tuvieron puestos de alto rango en el gobierno (secretarías de Estado) o tienen influencia por su fuerte presencia pública (periodistas, consultores, intelectuales, y del que Televisa es un buen ejemplo).

Los directores de estas empresas son profesionistas que cuentan con larga experiencia y trayectoria en la misma compañía (Hernández, 2004). Una de las políticas importantes en relación con sus directivos y gerentes es el de su socialización profesional dentro y la circulación en los negocios de la propia corporación. La administración y las decisiones son centralizadas. Son compañías altamente normativizadas y burocratizadas, de hecho una de las principales estrategias es la estandarización de procesos administrativos y productivos. A esto se suma la estrategia de estandarización de imagen, tanto en el mercadeo de bienes como en el de servicios, aspectos importantes que les permiten lograr una aceptación bajo una imagen de empresa global.

### Configuración internacional

Estas empresas por lo general se reconvirtieron en la década de los años ochenta bajo un nuevo enfoque

empresarial basado en la competitividad. Son empresas internacionales porque parte de su producción la venden en el exterior, pero no sobrepasa 30% de las ventas totales (por ejemplo, la empresa Modelo exporta 28% de las ventas totales, Bimbo 26%, Vitro 25%, Cydsa 20%, Alfa fluctúa dentro de ese rango). Su mercado no sólo lo dirigen hacia Estados Unidos sino también hacia Centroamérica y a algunas partes de Europa, principalmente España o a la República Checa, aunque geográficamente están menos diversificadas de las que llamamos globales. Buscan diversificarse territorialmente mediante las adquisiciones o fusiones, pero no logran conformar un mercado sólido en el exterior, aunque sí en lo nacional. Las presiones estructurales a las que se enfrentan tienen que ver con la capacidad productiva de sus plantas, la ampliación de su mercado y la manera de diversificar sus productos para abarcar la demanda cambiante, la búsqueda de nuevos procesos de comercialización y sistemas de distribución. En la crisis de los primeros años de este siglo, estas empresas reconfiguraron su portafolio, desinvertieron, cerraron plantas y cambiaron las direcciones y gerencias de sus plantas en el exterior (por ejemplo, Bimbo en 2002 tuvo que reestructurarse en estos aspectos ante una caída de las ventas en el exterior y el fracaso de su estrategia de distribución y comercialización de sus productos en el país y en EU). Por otro lado, una parte importante de las macroempresas de esta configuración centralizó sus actividades, abandonando la diversificación como estrategia de crecimiento (Alfa, Desc). En menor medida hicieron adquisiciones y aumentaron la capacidad de la producción de las plantas más rentables. En la cadena productiva pasaron a ser un eslabón y no tienen el control de la cadena global. Estos macronegocios cuentan con alta tecnología y están en la búsqueda de establecer nuevos sistemas en los procesos productivos e informáticos internos (ventas, distribución, compras, finanzas, inventarios, logística). La forma de obtener la tecnología, de nuevo es por la vía de convenios tecnológicos o a través de asociaciones y alianzas estratégicas, aunque también por la imitación que juega un papel importante en su modernización tecnológica.

La estrategia de comercialización y de sistemas de distribución se vuelven centrales para el éxito de las empresas de esta configuración al depender en gran parte del mercado interno (por ejemplo, Bimbo, Modelo). Esta estrategia, también se da en una parte de las globalizadas (Cemex, Gruma), dado el peso que

tiene el mercado interno en sus ventas. La estrategia hacia el exterior –aunque limitada– es la de tener una imagen competitiva, para esto se busca el desarrollo de nuevos productos o empaques o adquirir marcas reconocidas para tener acceso a dicho mercado. La certificación en calidad, en ecología y promoción social (tratamiento de aguas residuales, reciclaje de desperdicios, premios en investigación, apoyo a discapacitados, etc.) se vuelven objetivos importantes a cubrir, ya que acreditan su imagen como positiva, y con esto la posibilidad de consolidar su presencia en el exterior. Sin embargo, pese a su proceso de internacionalización, su conformación sigue correspondiendo a empresas dependientes de una organización familiar, aunque con una profesionalización de las actividades gerenciales. La competitividad es algo que siempre está presente en el momento de las decisiones, y los proyectos nuevos no sólo responden a momentos de crisis, sino a la propia idea de mantenerse en el mercado. El formar parte de la BVM y ser miembro de los consejos de administración permite establecer un entramado de influencias independientemente de la actividad de sus

empresas (los empresarios de esta configuración pueden ocupar un lugar en algún consejo de administración de una empresa importante sin tener relación alguna con sus negocios) aunque en menor importancia que las empresas globalizadas.

### **Configuraciones nacionales**

Esta configuración estratégica se avoca casi de manera preponderante al mercado interno (Bafar sólo exporta 2.8% de las ventas totales, Lala sólo se dirige al mercado nacional). La estructura de la empresa es familiar, el director suele ser el dueño de la empresa o el descendiente más cercano, en lo general no cotizan en la Bolsa de Valores. Sus estrategias son en parte planeadas y en parte operan en respuesta a la contingencia. Cuentan con alta tecnología, es decir, con tecnología automatizada y están en proceso de informatizar el sistema administrativo, incluso algunas de ellas realizan innovaciones tecnológicas, sobre todo las dedicadas a la industria de alimentos, lo que también se vuelve un elemento que las presiona a estar buscando nuevos productos y presentaciones



al dirigirse a un mercado tan cambiante. En el plano nacional su estrategia es regional, a través de adquisiciones o construcción de plantas para abarcar el mercado nacional y así reducir costos. Esta estrategia por lo general lleva a otra, que es la diversificación de su producción e integración vertical, buscando a la vez la reducción de costos y garantizar los estándares de calidad. La comercialización, distribución y venta se vuelven elementos claves para mantenerse en el mercado interno, de ahí que sea uno de los aspectos que más buscan modernizar; la informática, la flotilla de camiones, la apertura de nuevas rutas son algunas de las estrategias implementadas.

La doctrina prevaleciente es el resultado de la acumulación de experiencias transmitidas a través de la socialización familiar y en la empresa. El alcance de sus estrategias es limitado, en el sentido de no emprender proyectos muy agresivos, sobre todo en la búsqueda de un mercado externo. Las presiones internas a las que se enfrentan tienen que ver con las debilidades de la propia organización, si bien planean, también operan de acuerdo con las oportunidades (eventos inesperados, cambios políticos que les favorecen, etc.) o necesidades eventuales.

### Nueva reestructuración, nuevas estrategias

Las empresas correspondientes a las tres primeras configuraciones estratégicas, a diferencia del resto de las empresas en México, iniciaron una nueva reestructuración buscando superar las limitaciones del toyotismo propias de la reestructuración iniciada desde mediados de los ochenta. La recesión económica de los primeros años de este siglo evidenció que la palanca organizacional ya no era suficiente para remontar el estancamiento en el crecimiento de la productividad. En esa medida, los macroconsorcios en México iniciaron una nueva reestructuración caracterizada, en general, por la informatización mayor o menor de los procesos productivos y administrativos y de la articulación de la cadena productiva, además de la introducción de tecnología dura en los procesos productivos cada vez más automatizados. Estos cambios no eliminan las nuevas formas de organización del trabajo que se establecieron con anterioridad, sino que se esperaba que permitieran remontar las limitaciones de éstas.

No todas las empresas emprenden el camino de la exportación o de la adquisición de plantas en el extranjero, pero todas están igualmente sujetas a una gran presión en el mercado externo e interno en cali-

dad, costos y productividad. Por otra parte, la mayor parte de estas macroempresas han sido manufacturadas en los últimos veinte años y algunas desde el siglo XIX y continúan siéndolo, el dilema que se abre es si podrán competir en el mercado internacional y en el nacional-internacionalizado con las manufacturas de países como China, y si, por tanto, será o no insuficiente la reestructuración planteada recientemente. Un desarrollo esbozado por otros empresarios habla del recambio hacia el sector de servicios.

En cuanto a la relación con el Estado, éste sigue operando en algunos casos como su benefactor. La forma de apoyar la reducción de los costos de producción pueden ser, por ejemplo, los convenios que empresas importantes establecieron con el gobierno de México, concretamente con Pemex y la Compañía Federal de Electricidad por 20 años para surtirlos de materia prima y energía a precios bajos y fijos. El ahorro en los costos de electricidad representa para algunas empresas 21% de los gastos en este rubro.

- Arzuaga M. Javier (2004), *Racionalidad empresarial*, México, Gernika
- Basave K. Jorge (2006), "Desempeño exportador empresarial e impacto económico" en Ma. de los Ángeles Pozas (coord.), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, México, Colmex.
- Cerrutti, M. (2000), *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, México, Siglo XXI Editores.
- De la Garza, Enrique (1998), *Modelos de industrialización en México*, México, UAM-I.
- \_\_\_\_\_ (2006), "La maquila en México: aspectos generales" en De la Garza, E. (coord.), *Modelos de producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario*, México, Plaza y Valdez-UAM.
- \_\_\_\_\_ (2005), "Modelos de producción en la maquila de México: la evidencia empírica a partir de la ENESTYC" en De la Garza E (coord.), *ibid.*
- Expansión* (1999), "Las 500 empresas más importantes de México".
- \_\_\_\_\_ (2002), "Las 500 empresas más importantes de México".
- \_\_\_\_\_ (2005), "Las 500 empresas más importantes de México".
- Hernández Romo (2005), "La maquila en Aguascalientes: parodia de un modelo".
- Hernández Romo (2004), *La cultura empresarial en México*, México, M. A. Porrúa-UAA.
- Páginas web consultadas: Informes anuales de la BMV, [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx) y de las 50 macroempresas mexicanas más importantes consideradas por la revista *Expansión*.