

## **Capítulo 2. Internacionalización de Empresas en México.**

El capítulo anterior ofrece la definición y delimitación de los conceptos que se requieren para esta investigación; así como el análisis del contexto en que se desenvuelve dicho estudio. Por tanto, en este punto, deben quedar claras las causas que conllevan a la expansión de las empresas al exterior, las manifestaciones de la internacionalización y la importancia de la IED para su realización, ya que fueron señaladas anteriormente. Por otra parte, el presente capítulo tiene el objetivo de profundizar un poco más sobre la estrategia de internacionalización para después examinar la internacionalización de las empresas mexicanas del sector alimentos y bebidas, el cual se justificará más adelante.

En términos generales el capítulo se desarrolla de la siguiente manera, en la primera parte se realiza una exploración de la internacionalización de empresas mexicanas de manera general, sus ventajas y desventajas en sentido macroeconómico, analizando diferentes sectores, diversas empresas en varios países de destino. Después se analizarán empresas mexicanas que al internacionalizarse entablaron JVs con empresas en el exterior, así como un análisis de JVs establecidas en nuestro país entre empresas mexicanas con empresas extranjeras en diversos sectores, incluido el de alimentos y bebidas. Esto es debido a que como se mencionó en la introducción, esta investigación busca promover la creación de JVs como estrategia de entrada a un nuevo mercado y para ello es necesario mencionar algunos ejemplos de estas alianzas y sus efectos para las empresas. Ahora bien, el analizar la evolución de la internacionalización de las empresas mexicanas resulta de gran utilidad, debido a que para llegar a un análisis particular de la expansión de empresas de dicho sector, es necesario primero examinar este fenómeno de manera general para

obtener una visión que permita comprender con mayor facilidad los efectos de esta estrategia en la economía de México, asunto que se detallará en el próximo apartado.

## **2.1. La internacionalización de empresas mexicanas.**

Las exigencias del mercado derivadas de la aceleración del proceso de globalización han ocasionado que las empresas busquen la manera de volverse más dinámicas y productivas para poder subsistir en el mercado y traer beneficios a la economía de su país de origen. En el caso de la economía de México, “no somos dinámicos ... como lo son otros países; en los últimos años [2008], la economía mexicana tuvo tasas de crecimiento significativamente inferiores a las que experimentaron las economías en América Latina.”<sup>1</sup> Este hecho significa que nuestro país debe buscar los mecanismos para tener una economía más desarrollada y una base para lograrlo, es contar con empresas más productivas, y una manera de conseguirlo es a través de la internacionalización de las mismas, tal y como lo sugiere la hipótesis principal de este trabajo, la cual señala que esta estrategia podría traer beneficios tanto a las empresas, como al sector al que pertenecen, asunto que se evidenciará en el tercer capítulo a base de ejemplos y correlaciones.

En relación a lo anterior, México no ha quedado atrás en la implementación de esta estrategia,<sup>2</sup> ya que el proceso de internacionalización en nuestro país se inició a partir del

---

<sup>1</sup> El Financiero. Estrategia PYMES, “La Internacionalización de empresas mexicanas: oportunidades de negocios en España,” (noviembre de 2008 [citado el 17 de marzo de 2009]): disponible en <http://pymeselfinanciero.blogspot.com/2008/11/la-internacionalizacin-de-empresas.html>

<sup>2</sup> “En 1990, se aplicó una reforma al sistema financiero que incluyó la renegociación de la deuda externa en el marco del plan Brady, teniendo consecuencias muy positivas para la expansión e internacionalización de las grandes empresas mexicanas ... accediendo a fondos en condiciones competitivas internacionales para mejorar su competitividad y eficiencia dentro del país, así como para concretar su inversión extranjera directa, ya sea mediante fusiones y adquisiciones o por las vía de instalar nuevas plantas. Un segundo grupo de

establecimiento del Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés), y se empezó a consolidar con la firma del TLCAN, hecho que ha provocado un aumento en los flujos comerciales y financieros del país,<sup>3</sup> y un aumento de la inversión de empresas mexicanas en otros países. Esta afirmación es consistente con la que aporta Vernon quien establece que:

[I]a reorientación de capitales de México ha crecido de manera significativa; según [el] Banco de México, el promedio anual subió de 3.9 mil millones de dólares durante 2000 a 8.3 mil millones al cierre del año pasado [2008]. La mayor parte de este avance se explica por la creciente inversión directa de empresas mexicanas en el extranjero, un rubro que sólo se empezó a medir en 2000.<sup>4</sup>

El aumento de estos flujos refleja la creciente internacionalización de varias empresas mexicanas<sup>5</sup> y fue hasta el 2000 que las empresas mexicanas empezaron a invertir más en otros mercados; a partir de esa fecha “se registró un promedio de 3 mil millones de dólares [en inversiones] por año,”<sup>6</sup> sobre todo en Estados Unidos, lo cual ha aumentado el comercio intraindustrial entre los dos países, básicamente en sectores de maquinaria eléctrica y

---

políticas que tuvo gran impacto para impulsar la internacionalización de las grandes empresas mexicanas fueron las aplicadas para reformar las regulaciones del comercio exterior y para el acceso de IED al país. Esta nueva competencia motivó que las grandes empresas mexicanas asumieran como parte de sus estrategias la salida al exterior mediante inversión extranjera directa. [Posteriormente], con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte se avanzaba en acceder más favorablemente al gigantesco mercado estadounidense por parte de las grandes empresas mexicanas.” Véase en José de Jesús Hernández Escalante, “Cemex: el paradigma de Dunning en una multinacional mexicana.” *Universidad Jesuita de Guadalajara*, año 8, n. 45 (enero de 2005 [citado el 18 de marzo de 2009]): disponible en <http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2005/enero05/ene053.html>

<sup>3</sup> Irene Jiménez Martínez, “Determinantes para la Internacionalización de las PYMES mexicanas.” *Análisis Económico*, vol. XXII, n. 49 (enero-abril 2007), 111.

<sup>4</sup> Andrés Vernon, “Internacionalización de Empresas Mexicanas; invierten en el exterior 8.3 mil millones de dólares.” *Centro de Documentación e Información (CeDI)* (junio 2008 [citado el 18 de marzo de 2009]): disponible en [http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2207&Itemid=146](http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2207&Itemid=146)

<sup>5</sup> A partir de 1994 la transnacionalización de las empresas mexicanas a través de alianzas estratégicas empezó a tomar una mayor fuerza. No obstante, esta estrategia ha sido estudiada muy poco. Véase en Carlos Morera Camacho, “La nueva corporación transnacional mexicana y la inversión extranjera directa: notas para su estudio.” *Regulación de flujos financieros internacionales. Instituto de Investigaciones Económicas-Instituto de Investigaciones Jurídicas* (Universidad Nacional Autónoma de México, 2000) p. 316.

<sup>6</sup> Víctor Cardoso, “Empresas Mexicanas invirtieron 24 mil mdd en el extranjero durante 2007.” *La Jornada* (20 de agosto de 2008 [citado el 20 de marzo de 2009]): disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2008/08/20/index.php?section=economia&article=027n1eco>

vehículos a motor.<sup>7</sup> De hecho, entre 1996-2000 el comercio intraindustrial de México fue de 73,4% y más del 50% estuvo dirigido hacia Estados Unidos,<sup>8</sup> por lo cual, es necesario diversificar la internacionalización de empresas hacia otros países, y “uno de los principales obstáculos a la diversificación ha sido el bajo nivel de internacionalización del sector empresarial nacional hacia otros mercados aparte de Norteamérica,”<sup>9</sup> lo que ha permitido, también, una mayor vulnerabilidad hacia la economía estadounidense.

Regresando al punto de la internacionalización de empresas, en México inició en los noventa con la expansión de grandes empresas de diversos sectores, tales como Telmex del sector telecomunicaciones; Cemex del sector cementos; Bimbo, Maseca, Jugos del Valle y Femsa del sector alimentos y bebidas; Alfa del sector siderurgia y metalúrgica, entre otros. Esto significa que desde esa fecha “empresas de capital mexicano participan en actividades productivas como la minería, producción de alimentos y bebidas, cemento, textiles, llantas e industria mecánica, y en el abastecimiento de servicios de telecomunicaciones como telefonía fija y móvil e Internet, entre otras,”<sup>10</sup> en diversos países, predominantemente en Estados Unidos y en menor medida en Canadá, América Latina, Europa y Asia.<sup>11</sup>

Sin embargo, en la actualidad se está viviendo una especie de segunda ola de expansión, especialmente en la región de Sudamérica, puesto que empresas mexicanas

---

<sup>7</sup> Subsecretaría General de Estudios sobre el Sector Exterior, “Comercio intraempresa e intraindustrial en la década de los noventa.” *Boletín ICE Económico*, n. 2750 (diciembre de 2002), 5.

<sup>8</sup> Subsecretaría General de Estudios sobre el Sector Exterior, “Comercio intraempresa e intraindustrial en la década de los noventa”, 4.

<sup>9</sup> José Ángel Gurria, “La Experiencia Mexicana en las crisis,” CNN Expansión (febrero de 2009 [citado el 19 de marzo de 2009]): disponible en <http://www.cnnexpansion.com/economia/2009/02/04/la-experiencia-mexicana-en-las-crisis>

<sup>10</sup> Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, “México,” [citado el 17 de marzo de 2009]: disponible en <http://www.cncs.com.uy/docs/PromExport/Mexico.pdf>

<sup>11</sup> Alejandra Salas-Porras, “Globalización, Regionalización y Transnacionales Mexicanas en América Latina,” en *El Papel del Empresario Mexicano en la Integración de América Latina y el Caribe* (México: Asociación por la Unidad de Nuestra América, 2001) p. 9-14.

como Cemex (cementos), Bimbo (alimentos y bebidas), América Móvil, Telmex (telecomunicaciones), Vitro (vidrio), IMSA (acero), Constructoras ICA, Protexa y Tribasa (construcción), invirtieron en la región más de 25 mil millones de dólares en 2006,<sup>12</sup> particularmente en el mercado brasileño, por parte de Telmex y América Móvil del sector telecomunicaciones con un monto de 8 mil millones de dólares en este país.<sup>13</sup> Esto significa, que la estrategia de internacionalización ha ido tomando una mayor fuerza en nuestro país; sin embargo, todavía falta que se implemente en mayor medida y, sobre todo, hacia otros Estados fuera de la región norteamericana y sudamericana, como es el caso del continente asiático y el europeo.

De manera relacionada, de acuerdo con Wilska y Tourunen a los países latinoamericanos les hace falta extender su cadena de valor agregado hacia otros mercados y, sobre todo, internacionalizar a las empresas de capital interno,<sup>14</sup> para poder determinar si efectivamente su expansión trae mejoras en el desarrollo económico del país. En el caso de México, la mayor parte de las empresas que se han internacionalizado han sido grandes empresas, las cuales han buscado oportunidades de negocios en otros mercados, aprovechando también las ventajas que ofrecen los tratados comerciales, mientras que la mayoría de las medianas empresas no se han aventurado a aprovechar las oportunidades que ofrecen otros países con un mejor y más rentable clima de negocios y mejores

---

<sup>12</sup> El Universal, “Alcanza 25 mil mdd inversión mexicana en Sudamérica,” (diciembre de 2006 [citado el 17 de marzo de 2009]): disponible en <http://www.el-universal.com.mx/notas/395254.html>

<sup>13</sup> El Universal, “Alcanza 25 mil mdd inversión mexicana en Sudamérica,” (diciembre de 2006 [citado el 17 de marzo de 2009]): disponible <http://www.el-universal.com.mx/notas/395254.html>

<sup>14</sup> Irene Jiménez, “Determinantes para la Internacionalización de las PYMES mexicanas.”, 112.

oportunidades de inversión.<sup>15</sup> De hecho, en diversos países “[l]as grandes organizaciones no son las únicas que han optado por la vía global, [sino] también es cada vez mayor la cantidad de [medianas] empresas que lo hacen.”<sup>16</sup> Un ejemplo de ello es en países, tales como Japón, Corea del Sur, India, Italia, Alemania y Tailandia,<sup>17</sup> entre otros.

De la afirmación anterior, también, podemos observar que no sólo las empresas de países desarrollados son las que optan por la estrategia de internacionalización, sino también dicha estrategia está siendo utilizada por empresas provenientes de PED, en donde la internacionalización ha contribuido notablemente a alcanzar un mayor desarrollo industrial y comercial.<sup>18</sup> Esto es, “[l]os países de mercados emergentes no sólo son lugar de destino del capital extranjero, sino que se han transformado con rapidez en inversores importantes en el exterior.”<sup>19</sup> Un ejemplo de ello son la India y Corea del Sur que sus corporaciones Tata (India), Samsung y Igo Posco (Corea) se han convertido en líderes mundiales, dejando a empresas de países desarrollados a un lado y trayendo beneficios a la economía de su país de origen,<sup>20</sup> tal y como plantea la segunda hipótesis de esta investigación, que los efectos de la internacionalización de empresas pueden beneficiar al desarrollo económico de un país. Esto es, Tata supone más del 3% del PIB de la India; además, tiene actividades en 8 sectores: comunicación, tecnologías de la información, ingeniería, materias primas, servicios, energía, productos de consumo y química; asimismo,

---

<sup>15</sup> El Financiero. Estrategia PYMES, “La Internacionalización de Empresas Mexicanas: oportunidades de negocios en España,” (noviembre de 2008 [citado el 19 de marzo de 2009]): disponible en <http://pymeselfinanciero.blogspot.com/2008/11/la-internacionalizacin-de-empresas.html>

<sup>16</sup> Cecilio Urgoiti, “Algo más sobre lo que es la globalización.” *Periódico Electrónico de la Organización de Periodistas en Internet (OPI)* (2005 [citado el 19 de marzo de 2009]): disponible en <http://www.opinar.net/2005/enero/ccys08.htm>

<sup>17</sup> Horacio Mercado y Marisol Palmerín, *La Internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas*, 10.

<sup>18</sup> Enrique Dussel Peters, “Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política.” *Economía UNAM* 2 (2004), 83.

<sup>19</sup> Javier Santiso, “La Emergencia de las Multilaterales.” *Revista de la CEPAL*, n. 95 (agosto 2008), 8.

<sup>20</sup> Javier Santiso, “La Emergencia de las Multilaterales.”, 8.

sus ventas entre 2007 y 2008 se estimaron en 63 500 millones de dólares y tiene más de 350 000 empleados en todo el mundo.<sup>21</sup> Además, acaba de firmar un acuerdo este año para la creación de una JV con Inditex (empresa española) para el desarrollo comercial de las tiendas Zara en la India, por medio de una de las sociedades del Grupo Tata llamada, Trend Limited.<sup>22</sup> Del análisis anterior, podemos inferir que algunas empresas, como Inditex, utilizan la estrategia de JVs como entrada a un nuevo mercado o sector, como es el caso de Tata y obtener beneficios económicos de ello.

Regresando al caso de México, como se mencionó anteriormente, la internacionalización de empresas tuvo un comienzo acelerado en los años noventa y volvió a tomar impulso en los últimos años. Lo sobresaliente de las empresas mexicanas que se internacionalizaron es que la mayoría han mantenido una participación activa en los mercados a los que incursionaron.<sup>23</sup> Sin embargo, este proceso no ha traído el mismo efecto a todas las empresas que se expandieron, puesto que algunas empresas que se internacionalizaron en los noventa, como DINA (transporte), Synkro (textil), Pulsar-Seminis-Savia (biotecnología), Tamsa e Hylsamex (acero) no tuvieron resultados positivos por iniciar su proceso de internacionalización de manera temprana; es decir, sin seguir un orden en las etapas de internacionalización, las cuales se mencionarán más adelante, sin

---

<sup>21</sup> “Acuerdo entre Inditex y el Grupo Tata para la India,” (5 de febrero de 2009 [citado el 22 de abril de 2009]): disponible en [http://www.fashionunited.es/News/Leads/Acuerdo entre Inditex y el Grupo Tata para la India 200902063795/](http://www.fashionunited.es/News/Leads/Acuerdo%20entre%20Inditex%20y%20el%20Grupo%20Tata%20para%20la%20India%20200902063795/)

<sup>22</sup> “Acuerdo entre Inditex y el Grupo Tata para la India.”

<sup>23</sup> Boletines UNAM, “Gran competencia para las empresas grandes mexicanas; muchas pequeñas podrían desaparecer,” (enero de 2002 [citado el 13 de abril de 2009]): disponible en [http://www.dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2002\\_0018aaa.html](http://www.dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2002_0018aaa.html)

tener estrategias bien definidas y sin contar con una visión a largo plazo.<sup>24</sup> En este sentido, es importante mencionar que el proceso de internacionalización de empresas se puede dar en varias etapas, como se mencionó anteriormente.<sup>25</sup> Este hecho es de suma importancia para la presente investigación, en la cual Olivares sugiere que las empresas que deseen internacionalizar sus actividades en otros países, sigan estas etapas para que su expansión tenga un mayor éxito a largo plazo, y no sea realizada de manera temprana sin contar con estrategias bien definidas. La primera etapa trata sobre exportaciones esporádicas o no regulares, la segunda etapa es la exportación a través de representantes independientes.<sup>26</sup> En estas etapas los empresarios primero tratan en forma pasiva con las personas y organizaciones del extranjero, para después tener un trato más directo con sus intereses en el exterior<sup>27</sup> y en la tercera etapa, se establece una sucursal comercial en el país de destino; es decir, exportación directa y, por último, en la cuarta etapa se da el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero,<sup>28</sup> ya sea que las empresas recurran a JVs<sup>29</sup> o

---

<sup>24</sup> Es decir, si una empresa no cuenta con una visión a largo plazo en sus negocios, es muy probable que fracase en su intento de expansión. Véase en Celso Garrido y Claudia Ortiz, “De Crisis en Crisis: La Evolución Reciente de las Grandes Empresas Mexicanas.” *Revista Latinoamericana de Economía*, vol. 4, n. 156 (enero-marzo 2009), 64.

<sup>25</sup> Arístides Olivares, “La Globalización y la Internacionalización de la Empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma?”, 129.

<sup>26</sup> Arístides Olivares, “La Globalización y la Internacionalización de la Empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma?”, 129.

<sup>27</sup> Horacio Mercado y Marisol Palmerín, *La Internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas*, 24.

<sup>28</sup> Arístides Olivares, “La Globalización y la Internacionalización de la Empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma?”, 129.

<sup>29</sup> Como se ha mencionado, esta investigación busca que las empresas tomen en consideración el establecer una JV al momento de entrar a un nuevo mercado, ya que se reducen los costos de producción, se comparten los gastos y los riesgos; además, de que es una manera de capitalizar las oportunidades en el extranjero a través de la asociación con una empresa local familiarizada con el mercado y las leyes del Estado. Sin embargo, es necesario reiterar que esta es solo una propuesta al momento de internacionalizarse, ya que como estas alianzas han sido estudiadas muy poco en nuestro país, no podía medirse la internacionalización a través de éstas. Véase en Mihir Desai, Fritz Foley y James Hines, “Venture out alone.” *Harvard Business Review* (marzo 2004 [citado el 15 de abril de 2009]: disponible en <http://hbr.harvardbusiness.org/2004/03/venture-out-alone/ar/1>



simplemente a establecer una filial.<sup>30</sup> Es decir, primero inician exportando sus productos, y si dicha operación trae resultados económicos positivos, entonces, es posible empezar a planear su expansión en otros países augurando un mayor éxito en el proceso.

En este punto, es importante mencionar que las etapas de esta estrategia no necesariamente deben ser seguidas al pie de la letra; sin embargo, es la manera más recomendable dada la creciente competencia internacional, y para que la expansión sea más exitosa y, por tanto, pueda incrementar la productividad de las empresas y, también, elevar la productividad del sector al cual pertenecen, tal y como lo hicieron Bimbo y Cemex, respectivamente, quienes primero consolidaron su participación en el mercado interno, después iniciaron la exportación de sus productos a nuevos mercados, para después construir redes internacionales adquiriendo compañías en el exterior y estableciendo alianzas con socios extranjeros.<sup>31</sup> Al respecto, podemos observar que el seguimiento de estas etapas le valió a estas empresas, como se mostrará más adelante, un proceso de internacionalización exitoso y con resultados positivos en la productividad de las mismas; asunto relacionado con las hipótesis de la presente investigación. Entonces, en este punto es importante mencionar que el fracaso de la expansión de las empresas mencionadas anteriormente (DINA, Synkro, Tamsa e Hylsamex) se debió, principalmente, a iniciar su proceso de internacionalización de manera muy rápida, haciendo caso omiso a las etapas y sin haber elaborado una estrategia a largo plazo, lo cual perjudicó su expansión.

Por otra parte, empresas mexicanas que sí realizaron su internacionalización con estrategias bien definidas y con una visión a largo plazo a mediados de los noventa, hoy en

---

<sup>30</sup> Horacio Mercado y Marisol Palmerín, *La Internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas*, 24.

<sup>31</sup> Rebeca de Gortari Rabiela, "Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local." *Alteridades*, vol. 15, n. 029 (enero-junio 2005), 25.

día han incrementado sus ingresos, sus ventas y su patrimonio de manera significativa; además, que han pasado a formar parte del ranking de los primeros lugares de empresas mexicanas más importantes. Algunas de ellas son Cemex, Cementos Chihuahua, Grupo Modelo, Bimbo, Gruma, Alfa, ICH, SIMEC y AHMSA, de diversos sectores tales como cementos, alimentos y bebidas, acero, siderurgia y metalúrgica, principalmente,<sup>32</sup> quienes tienen inversiones en Norteamérica y América Latina principalmente.<sup>33</sup> El primer cuadro de los anexos, muestra los ingresos operativos totales de 1994 al 2007 de 27 empresas mexicanas en un ranking ordenado de acuerdo a los ingresos percibidos en el 2007. Al observar dicha tabla se puede notar el incremento de los ingresos totales de dichas empresas en los últimos años, debido a la expansión de sus operaciones en distintos países, como es el caso de Bimbo, Cemex, América Movil, Herdez, entre otras. Por ejemplo, Cemex fundada en México en 1906, tenía ingresos en 1994 por \$3 052 mdd y para el 2007, éstos aumentaron a \$21 681 millones de dólares (mdd, en adelante); esto significa un incremento del 610.36% y Bimbo, fundada en 1945, en 1994 percibía \$1 773 mdd y en el 2007 percibió ingresos por \$6 622, un aumento del 273.39%; convirtiéndose tanto Cemex como Bimbo, en la primera y cuarta empresa mexicana con más ingresos en el 2007, respectivamente, al mismo tiempo, que se internacionalizaban a más países.<sup>34</sup> De hecho, la utilidad neta del Grupo Bimbo creció un 9.0% en el 2008, así como sus ventas netas en el mismo año ascendieron a \$7,424 millones de dólares en total, tanto en México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa y China; es decir, sus ventas aumentaron en todas las

---

<sup>32</sup> Celso Garrido y Claudia Ortiz, “De Crisis en Crisis: La Evolución Reciente de las Grandes Empresas Mexicanas.”, 66.

<sup>33</sup> Alejandra Salas-Porras, “Globalización, Regionalización y Transnacionales Mexicanas en América Latina,” 9.

<sup>34</sup> Celso Garrido y Claudia Ortiz, “De Crisis en Crisis: La Evolución Reciente de las Grandes Empresas Mexicanas.”, 68.

sucursales.<sup>35</sup> Asimismo, el número de empleados se incrementó a 96,800 personas en el último año (2008).<sup>36</sup> Por su parte, Cemex en el 2008 incrementó el número de empleados a más de 57, 000 en todo el mundo,<sup>37</sup> las ventas netas se ubicaron en \$21,695 mdd en el mismo año, y actualmente tiene más de 12 mil 645 millones de dólares invertidos en el extranjero; aún más, el 77.6 por ciento de sus activos y el 65 por ciento de sus ventas dependen de las operaciones en el exterior.<sup>38</sup> Esto obedeció en gran parte a la instrumentación de la estrategia de internacionalización de las empresas<sup>39</sup> en diferentes regiones, la cual se ha enfocado a alcanzar una mayor penetración en otros mercados, y no solamente el mercado interno.<sup>40</sup> Estas empresas son ahora más innovadoras, por la introducción de nuevos productos, nuevos procesos y/o la modificación de los ya existentes; así como, más eficientes en la producción por el aumento de trabajadores, en

---

<sup>35</sup> Excélsior, “Suben ganancias de Bimbo,” ( 23 de octubre de 2008 [citado el 25 de abril de 2009]): disponible en [http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/suben\\_ganancias\\_de\\_bimbo/392468](http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/suben_ganancias_de_bimbo/392468)

<sup>36</sup> Grupo Bimbo, “Datos Relevantes,” (2008 [citado el 25 de abril de 2009]): disponible en <http://www.gibsa.com.mx/display.php?section=1&subsection=13>

<sup>37</sup> Cemex, “Análisis de Resultado de las operaciones y de la situación financiera de la compañía, (2008 [citado el 26 de abril de 2009]): disponible en [http://www.cemex.com/CEMEX\\_AR2008/esp/pdf/download/CEMEX\\_ar2008\\_ESP\\_Discusion\\_y\\_Analisis.pdf](http://www.cemex.com/CEMEX_AR2008/esp/pdf/download/CEMEX_ar2008_ESP_Discusion_y_Analisis.pdf)

<sup>38</sup> Grupo Reforma, “Ven a 7 mexicanas entre firmas líderes,” ( 9 de junio de 2003 [citado el 25 de abril de 2009]): disponible en [www.unameseca.com/Ejercicios/Negocios/Otono\\_2003/Cemex.pdf](http://www.unameseca.com/Ejercicios/Negocios/Otono_2003/Cemex.pdf)

<sup>39</sup> La cual es medida a través de las exportaciones y de la IED en el exterior, tal como se mencionó en la introducción.

<sup>40</sup> El Universal, “Crecen 10% ventas de Bimbo en primer trimestre de 2007,” (27 de abril de 2007 [citado el 26 de abril de 2009]): disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/notas/421650.html>

parte, gracias a su internacionalización hacia otros países,<sup>41</sup> lo cual afecta positivamente a su productividad, asunto relacionado con las hipótesis de la presente investigación.

Asimismo, el incremento de la productividad de una empresa de determinado sector influye en la productividad del mismo, ya que su modelo de operación puede ser replicado por otras compañías del mismo sector, a fin de tener un sector más productivo,<sup>42</sup> asunto íntimamente ligado a la hipótesis principal del presente estudio. Esto es que el aumento de la capacidad productiva de un sector y el aumento de la productividad nacional como consecuencia de los efectos de la internacionalización de empresas, trae un incremento en el desarrollo del país, tal y como lo plantea la segunda hipótesis de esta investigación. Al respecto, Pérez señala que:

no podemos pensar en un desarrollo económico sustentable, sin integrarnos a la globalización de la economía, donde **la productividad** es la clave. La productividad marca la diferencia entre los países desarrollados ... y los atrasados. **La productividad** ha sido siempre la clave del desarrollo económico (negritas originales).<sup>43</sup>

En este sentido, México necesita incrementar la inversión y la productividad de sus empresas, puesto que el crecimiento de la productividad en el país “durante los últimos 45 años ha sido la mitad del observado en Chile y una cuarta parte del observado en Corea del Sur, Irlanda y Singapur”<sup>44</sup> y una manera de incrementar la productividad es mediante la internacionalización de empresas en el exterior. Asimismo, en el Plan de Desarrollo de México se estable que:

---

<sup>41</sup> Alfonso Cebrián, “Internacionalización o expansión,” ( diciembre de 2006 [citado el 23 de junio de 2009]): disponible en <http://www.noticias.com/opinion/internacionalizacion-o-expansion-1cf.html>

<sup>42</sup> Urbi. Vida Residencial, “Urbi y Cemex refrendan alianza productiva,” [citado el 24 de abril de 2009]: disponible en <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=179934&p=irol-newsArticle&ID=832003&highlight=>

<sup>43</sup> Lewis Pérez, “Desafíos del Desarrollo Económico en Venezuela,” [citado el 18 de marzo de 2009]: disponible en <http://www.geocities.com/capitolhill/parliament/1152/lewis/documentos/social.html>

<sup>44</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, “Economía competitiva y generadora de empleo,” (2007 [citado el 24 de abril de 2009]): disponible en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos.html>

[p]ara alcanzar un mayor crecimiento de la productividad se requiere una mayor competencia económica y condiciones más favorables para la adopción y el desarrollo tecnológico. La competencia económica crea incentivos para la innovación por parte de las empresas, reduce los costos de los insumos y los productos finales, incrementa la competitividad de la economía y mejora la distribución del ingreso. Por su parte, la adopción y desarrollo de nuevas tecnologías permite producir nuevos bienes y servicios, incursionar en mercados internacionales y desarrollar procesos más eficientes. Esto redundará en una mayor producción y en ingresos más elevados.<sup>45</sup>

Esto significa que potenciar la productividad de la economía de nuestro país, permitirá lograr un crecimiento y desarrollo económico sostenido,<sup>46</sup> tal y como se sugiere en la presente investigación.

Ahora bien, en algunos casos la permanencia y productividad de las empresas mexicanas que se han globalizado se explica, también, en gran medida gracias a la elaboración de nuevas estrategias capaces de administrar con una mayor eficiencia su internacionalización hacia otros mercados y una de ellas es el establecimiento de alianzas estratégicas (JVs) con empresas en el exterior, cuyos ejemplos se mencionarán más adelante. De hecho, en el caso particular de América Latina, las JVs han comenzado a cobrar una mayor importancia en los últimos años en México, Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y Ecuador,<sup>47</sup> ya que “las alianzas estratégicas han demostrado ser un efectivo instrumento para superar las desventajas que históricamente han tenido las empresas mexicanas en la economía mundial.”<sup>48</sup> Esto es, que en los inicios de su expansión, el establecimiento de alianzas con empresas importantes en el ámbito local les ofreció ciertas

---

<sup>45</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, “Economía competitiva y generadora de empleo,” (2007 [citado el 24 de abril de 2009]): disponible en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos.html>

<sup>46</sup> Juan Carlos Romero Hicks, “Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación,” Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología 2008-2012. (CONACYT) (enero 2009 [citado el 25 de abril de 2009]): disponible en [http://www.conacyt.mx/Acerca/ForoInnovacion/JCRH\\_PECiTI\\_Final.pdf](http://www.conacyt.mx/Acerca/ForoInnovacion/JCRH_PECiTI_Final.pdf)

<sup>47</sup> Claribel Valencia Figueroa, Ana del Rosario Oliva y José F. Pérez Rivas, “*Joint Venture*.” Tesis de Grado (San Salvador: Universidad Francisco Gavidia. Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, 2004), 9.

<sup>48</sup> Carlos Arturo Torres Gastelú, “*Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso CEMEX*.” Tesis Doctoral (México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2009), 72.

ventajas en términos tecnológicos y capacidad de distribución,<sup>49</sup> y gracias a ellas, han obtenido importantes incrementos en la productividad.<sup>50</sup> De hecho,

[l]as alianzas estratégicas con empresas extranjeras son un elemento central en el proceso de globalización ... y en la construcción de redes internacionales. Lo que empezó como una estrategia defensiva [en México] contra la inminente llegada de la competencia externa, se convirtió en [la] principal estrategia de internacionalización [de varias empresas] y en un importante canal para tener acceso al capital, la subcontratación internacional y los mercados globales.<sup>51</sup>

Un ejemplo de ello es el caso de Bimbo del sector alimentos y bebidas, cuyos directivos han utilizado en su expansión, “la constitución de alianzas estratégicas que producen bienes similares o diferenciados, con el objetivo de compartir costos,”<sup>52</sup> y volverse más innovadora para diferenciar sus productos y, al mismo, tiempo ser más productiva.<sup>53</sup> Es decir, las ventajas para el socio extranjero son el “acceso a capital local, mano de obra a bajo costo, infraestructura de planta ya construida, contactos e influencias del socio local, y facilidades en las aprobaciones gubernamentales,”<sup>54</sup> entre otras.

No obstante, vale la pena mencionar que las JVs no siempre terminan convirtiéndose en beneficios económicos para la empresa y el país de origen, puesto que también traen consigo ciertos riesgos, como lo es la desconfianza y poca cooperación entre los socios. Un ejemplo de ello es lo ocurrido a la empresa mexicana Delcam, dedicada a la fabricación de velas quien inició operaciones en 2003, al principio se expandieron por cien ciudades de la República, y una vez cubierto el mercado mexicano decidieron expandirse a

---

<sup>49</sup> Rebeca de Gortari, “Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local.”, 29.

<sup>50</sup> Francisco Villarruel Cruz, “Grupo Hérdez.” Universidad Jesuita de Guadalajara [citado el 25 de abril de 2009]: disponible en <http://iteso.mx/~fnunez/ee2003herdezv.doc>

<sup>51</sup> Carlos Arturo Torres, “Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso CEMEX.”, 72.

<sup>52</sup> Rebeca de Gortari, “Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local.”, 30.

<sup>53</sup> Rebeca de Gortari, “Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local.”, 29.

<sup>54</sup> Claribel Valencia, Ana del Rosario Oliva y José F. Pérez, “Joint Venture.”, 28.

Costa Rica para cubrir la región de Centroamérica y, posteriormente, a Estados Unidos en donde entablaron una alianza con una empresa local; no obstante, la empresa estadounidense les robó el producto, la presentación y la comercialización, por lo cual Delcam decidió terminar la alianza,<sup>55</sup> debido al oportunismo y el comportamiento no cooperativo de sus socios. Al respecto, podemos observar que esta empresa mexicana no seleccionó minuciosamente a su socio extranjero, no existió confianza ni comportamiento cooperativo entre las partes, por tanto, la alianza tuvo que terminarse antes de lo acordado.

En este sentido, es importante reiterar que existen teorías<sup>56</sup> sobre la formación y la desestabilización de JVs que establecen que uno de los problemas a los que las empresas pueden enfrentarse es la desconfianza y el comportamiento oportunista de los socios.<sup>57</sup> Por ello, es de suma importancia mantener relaciones cordiales y de confianza entre las partes para reducir la tensión que se pudiera concebir entre éstos. Afortunadamente, la empresa mexicana Delcam aprendió de dicha experiencia negativa y continuó con sus alianzas en diversos países, tales como Costa Rica y Canadá y ahora “están a punto de concretar una alianza estratégica con una compañía holandesa para instalar una oficina en ese país y desde ahí explotar todo el mercado europeo,”<sup>58</sup> para incrementar su productividad y su presencia en otros mercados.

---

<sup>55</sup> Francisco Rosas, “Se prenden en el exterior,” (octubre de 2006 [citado el 26 de abril de 2009]): disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/35602.html>

<sup>56</sup> La teoría de los Costos de Transacción (Coase 1937 y Williamson 1975) y la Teoría de las Relaciones Contractuales (Coase 1937 y Ford 1990, 1997).

<sup>57</sup> Eunice L. Taboada, “¿Qué hay detrás de la decisión de cooperar tecnológicamente?” Tesis Doctoral (México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2004), 2-3.

<sup>58</sup> Francisco Rosas, “Se prenden en el exterior,” (octubre de 2006 [citado el 26 de abril de 2009]): disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/35602.html>

De manera relacionada, es importante mencionar que en nuestro país también se han formado numerosas JVs en distintos sectores, cuyos ejemplos se mencionarán más adelante, con empresas de diversos países. Esto es para buscar una mayor proyección a nivel mundial e iniciar su proceso de internacionalización.<sup>59</sup> Es decir, las JVs fueron creadas para aumentar las exportaciones y buscar una mayor proyección internacional. En el caso de México, el establecimiento de JVs es facilitado por las ventajas comparativas y competitivas con las que cuenta nuestro país, que le han permitido una mayor captación de inversión extranjera, las cuales son una posición geográfica estratégica, además de una mano de obra barata y diversos recursos naturales.<sup>60</sup> Asimismo, sus ventajas competitivas son la mano de obra calificada y su proximidad de mercados, puesto que México puede funcionar como puente hacia Norteamérica y hacia Latinoamérica.<sup>61</sup> Al respecto Pozas establece que:

[l]a IED no sólo vino a México para establecer filiales de corporaciones transnacionales, sino además como joint ventures con empresas locales. Las empresas que adoptaron este curso de acción no solamente eliminaron parte de la competencia, sino que además heredaron una importante participación de mercado, canales de distribución, contactos en el gobierno y el conocimiento de las leyes laborales y del consumidor local. Para las empresas mexicanas significaba contar con el capital y la tecnología necesaria para crear nuevas y más modernas plantas que aumentaron su productividad, y canales de distribución en el mercado mundial.<sup>62</sup>

De esta manera, las empresas mexicanas pueden aprender el know how, pueden desarrollar más tecnología, ser más productivas y posteriormente podrían internacionalizarse hacia otros mercados, tal y como se mencionará más adelante. Algunos ejemplos de JVs exitosas, porque continúan asociadas, por sus incrementos en las ventas, en las exportaciones, en la

---

<sup>59</sup> Sixto Arotoma, “*Joint Venture: Estrategia en la producción y comercialización de Frijol-Perú.*”, 14.

<sup>60</sup> Secretaría de Economía, “Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y del Calzado,” [citado el 26 de abril de 2009]: disponible en [www.economia.gob.mx/pics/p/p1325/Presenta.ppt](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1325/Presenta.ppt)

<sup>61</sup> Danae Duana Ávila, Ariana Reyes Mata y Edith Gutiérrez Martínez, “La Ventaja Nacional de México y China.” *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, n. 110 (2009), 1-2.

<sup>62</sup> María de los Ángeles Pozas, “Las grandes empresas industriales de México: evaluación y perspectivas a diez años de su reconversión.” *Estudios Sociológicos XXI*, n. 62 (2002), 475.



penetración de mercados y su constante crecimiento, formadas en varios sectores entre empresas extranjeras y mexicanas en nuestro país son: del sector minero Grupo Peñoles e Industrial San Luis; del sector alimentos y bebidas, Cigatam, La Moderna, Herdez, Grupo Modelo, Kir Alimentos, Gemex, Xignux; del sector textil, Texel, Terza, Parras de Coahuila; del sector acero, Grupo Industrial Monclova y Alfa; del sector sustancias químicas y derivados del petróleo, Euzkadi, Nylon de México, Fibras Químicas y Girsas; del sector de telecomunicaciones y servicios financieros, Grupos Salinas; del sector automotriz de autopartes, Nematik, Spicer, Velcon, Filtram, Grupo Rassini y Finsa, entre otras.<sup>63</sup> Estas alianzas, sobre todo en los sectores de autopartes y de alimentos y bebidas, como se mostrará con ejemplos más adelante, han obtenido importantes crecimientos en ventas, utilidades y en exportaciones;<sup>64</sup> y, aún más, estas alianzas han permitido una mayor cobertura y penetración de mercados de distribución, lo que ha originado su internacionalización hacia otros mercados a través de la IED.

Un ejemplo de JV exitosa en nuestro país, es Nematik del sector automotriz de autopartes que fue creada por Ford y el Grupo Alfa en 1979, con el propósito de fabricar componentes de aluminio para la industria automotriz.<sup>65</sup> En los últimos años, se ha convertido en una de las principales proveedoras de la industria automotriz; además, es competitiva a nivel internacional, puesto que esta alianza le permitió desarrollar productos con un mayor valor agregado, gracias a ello ahora es líder mundial en la producción de

---

<sup>63</sup> Jorge Basave Kunhardt, "Asociaciones Internacionales y Proceso de Globalización del Capital Mexicano," en *México y la Globalización*, ed. Alejandro Dabat (México: CRIM-UNAM, 1994) p. 13-18.

<sup>64</sup> Francisco Villarruel Cruz, "Grupo Hérdez." Universidad Jesuita de Guadalajara [citado el 25 de abril de 2009]: disponible en <http://iteso.mx/~fnunez/ee2003herdezv.doc>

<sup>65</sup> Nematik, "Reporte Anual 2006," (diciembre de 2006 [citado el 26 de abril de 2009]): disponible en <http://stivconsulta.cnbv.gob.mx/ArchivosStivC/T0851E0298/A085102007.pdf>

cabezas y monoblocks de aluminio de alta tecnología para motores de gasolina y diesel.<sup>66</sup> Por tanto, ahora tiene inversiones en Polonia, China, Austria, Suecia, República Checa, Alemania, Hungría, Eslovaquia, Brasil, Argentina, EEUU y Canadá.<sup>67</sup> Asimismo, sus exportaciones se incrementaron en el 2006 a \$12, 390 millones de pesos y sus ingresos en el 2008 fueron de \$3, 026 millones de dólares y el personal empleado a lo largo de sus 29 plantas en los 13 países donde se ha expandido ha crecido notablemente, desde 2006 que tenía más de 7,500 empleados a 14, 300 personas en el 2008.<sup>68</sup> Por tanto, podemos inferir que esta empresa se ha vuelto más productiva en los últimos años, trayendo beneficios para el sector automotriz de autopartes debido al incremento en el valor agregado y porque se ha abastecido de proveedores mexicanos del sector, lo que incrementando la productividad del mismo, asunto vinculado a la hipótesis principal del presente estudio, puesto que “el crecimiento y desarrollo de un país dependen, fundamentalmente, de [sectores] dinámicos y desarrollados”<sup>69</sup> hecho vinculado con la segunda hipótesis del presente estudio.

Asimismo, el Grupo Herdez del sector alimentos y bebidas, nuestro caso de estudio, ha desarrollado alianzas estratégicas con empresas globales para la elaboración de productos de mejor calidad.<sup>70</sup> Un ejemplo de ello es que en 1995 Herdez, creó una JV con la empresa estadounidense Hormel Foods International, estableciendo la empresa Hormel Alimentos, la cual se encarga de elaborar y vender carnes enlatadas en México y un año después ambas corporaciones establecieron la empresa Herdez Corporation, para la

---

<sup>66</sup> Grupo Alfa, “Nemak. Autopartes de Aluminio,” [citado el 26 de abril de 2009]: disponible en <http://www.alfa.com.mx/espanol/qsomos/nemak.htm>

<sup>67</sup> Grupo Alfa, “Nemak. Autopartes de Aluminio.”

<sup>68</sup> Grupo Alfa, “Nemak. Autopartes de Aluminio.”

<sup>69</sup> Sixto Arotoma, “*Joint Venture: Estrategia en la producción y comercialización de Frijol-Perú.*”, 9.

<sup>70</sup> McCormick de México, “Nuestra historia,” [citado el 26 de abril de 2009]: disponible en [http://www.mccormick.com.mx/html/historia\\_mccormick.php](http://www.mccormick.com.mx/html/historia_mccormick.php)

distribución de los productos mexicanos en Estados Unidos.<sup>71</sup> Estas alianzas han sido un gran éxito, ya que han obtenido importantes incrementos en ventas, utilidades y exportaciones; de hecho, los productos de estas JVs se venden en más de 25 países, sobre todo, tienen mayor presencia en Estados Unidos, el Caribe y en Centroamérica.<sup>72</sup> Además, desde hace más de 60 años Herdez mantiene una JV con McCormick, llamada McCormick de México con el fin de seguir creciendo de forma rentable, mediante la elaboración de productos de más alta calidad. Asimismo, con el Grupo Kuo, estableció la JV Herdez del Fuerte.<sup>73</sup> Estas alianzas han sido fructíferas puesto que Herdez tiene una amplia experiencia forjando alianzas con empresas líderes, conoce bien a sus socios y ha generado lazos de confianza con éstos que le permite trabajar cordialmente para alcanzar un objetivo en común, el cual es, proporcionar productos de calidad para el mercado nacional y para el extranjero.<sup>74</sup> Gracias a estas alianzas sus ventas se han incrementado notablemente, tan solo del 2007 al 2008 crecieron un 12% pasando de \$6, 597 millones de pesos a \$7, 247 millones, sus ventas nacionales crecieron un 5.0%; además, que el número de empleados en nuestro país aumentó a más de 6, 000 personas.<sup>75</sup> Asimismo, las exportaciones aumentaron significativamente, al pasar de \$40, 814 dólares en el 2006 a \$67, 507 dólares en el 2008; aún más, los gastos han disminuido a 25.5% en 2007 de 32.9% en el 2003.<sup>76</sup> Estas cifras

---

<sup>71</sup> Hormel Foods International, “Perspectiva General de Hormel Foods International Corporation,” (2004 [citado el 26 de abril de 2009]): disponible en <http://www.hormelinternational.com/espanol/overview.asp>

<sup>72</sup> Francisco Villarruel Cruz, “Grupo Hérdez.” Universidad Jesuita de Guadalajara [citado el 25 de abril de 2009]: disponible en <http://iteso.mx/~fnunez/ee2003herdezv.doc>

<sup>73</sup> Grupo Herdez, “Reporte Anual 2008,” (2007 [citado el 26 de abril de 2009]): disponible en <http://www.inversionistasgrupoherdez.com/data/informes-anuales/informe-anual-08.pdf>

<sup>74</sup> Grupo Herdez, “Reporte Anual 2007,” (2006 [citado el 26 de abril de 2009]): disponible en <http://www.inversionistasgrupoherdez.com/data/informes-anuales/informe-anual-07.pdf>

<sup>75</sup> Grupo Herdez, “Reporte Anual 2008,” (2007 [citado el 26 de abril de 2009]): disponible en <http://www.inversionistasgrupoherdez.com/data/informes-anuales/informe-anual-08.pdf>

<sup>76</sup> 5to Foro Mexicano de Inversionistas, “Presentación Corporativa. Grupo Herdez,” (mayo de 2007 [citado el 27 de abril de 2009]): disponible en <http://www.inversionistasgrupoherdez.com/data/documentos/5o-foro-mexicano-de-inversionistas-grupo-herdez.pdf>

indican que la empresa es más productiva en los últimos años, gracias a las alianzas establecidas en nuestro país con empresas extranjeras, al incremento de sus exportaciones y a la internacionalización hacia otros países a través de la IED.

Los dos ejemplos anteriores muestran evidencia de JVs exitosas en nuestro país del sector automotriz de autopartes y del sector alimentos y bebidas. Del análisis anterior podemos inferir que estas empresas utilizaron estas alianzas para continuar su expansión en el país y para empezar una mayor proyección internacional y después internacionalizarse a través de la alianza para compartir los costos.

En este respecto, después de haber analizado los beneficios de la internacionalización de empresas mexicanas y el establecimiento de estas alianzas estratégicas en la siguiente sección se analiza de manera más detallada la internacionalización de empresas mexicanas del sector alimentos y bebidas. Lo anterior con el objetivo de determinar de manera más precisa su impacto en la productividad de dicho sector, en la productividad nacional y en el desarrollo económico de nuestro país.

## **2.2. Internacionalización de empresas mexicanas del sector alimentos y bebidas: oportunidades de negocios.**

En este respecto, el analizar solamente la internacionalización de empresas de este sector no significa que en los demás sectores no es viable su expansión, sino que se tomó en cuenta el de alimentos y bebidas por las razones que fueron mencionadas en la introducción de la presente investigación, ya que es uno de los más importantes para la economía nacional y,

hasta el momento, la crisis no lo ha afectado de manera significativa, como ha afectado al sector automotriz.<sup>77</sup> Aún más, Hernández menciona que debido al freno económico en EEUU, otros sectores enfrentan mejores perspectivas que el automotriz y el maquilador, como lo son el de alimentos y bebidas, la industria maderera y de muebles, el textil y de confección, el de minerales y el de fabricación de maquinaria y equipo.<sup>78</sup> De tal manera, que se ha seleccionado el de alimentos y bebidas por ser el más importante de los mencionados con anterioridad; no obstante, cabe aclarar que esta investigación pretende establecer la pauta a la internacionalización de empresas mexicanas de los demás sectores y a diversos mercados, en los cuales encuentren oportunidades,<sup>79</sup> como se ha mencionado anteriormente.

De manera más específica, se seleccionó este sector, debido a que es la segunda actividad más importante del sector manufacturero, ya que representa el 26.6% del PIB en la actualidad en nuestro país.<sup>80</sup> Además, presenta un dinamismo cada vez mayor. De hecho, desempeña una labor fundamental para el desarrollo económico del país, puesto que absorbe una parte importante de la IED; es decir, “[e]ntre 1999 y 2004 las empresas con IED en alimentos y bebidas invirtieron en México más de 4,300 mdd, lo que equivale a casi 11% de la IED efectuada en ese lapso por todas las empresas foráneas del sector

---

<sup>77</sup> Ulises Hernández, “El freno en 2008.” *Expansión*, n. 982 (enero- febrero 2008), 99.

<sup>78</sup> Ulises Hernández, “El freno en 2008.”, 100.

<sup>79</sup> Un ejemplo de ello podría ser China, ya que en este país “hay millones de posibles emprendedores, pero su potencial se ve limitado a menos que se asocien con ... extranjeros ... [Por tanto] las empresas [extranjeras] tienen trato de celebridad por parte del Estado. Como dependen de sus corporativos para capital y talento ... los mercados chinos no las afectan demasiado.” Véase en Economist Intelligence Unit, “China e India. Mucho más que dos.” *Expansión*, n. 982 (enero-febrero 2008), 52.

<sup>80</sup> Secretaría de Economía. PROMÉXICO. Inversión y Comercio, “La Industria Mexicana de Alimentos y Bebidas participará en la feria internacional de SIAL en Montreal, Canadá, la más importante en este sector en el mundo,” (marzo 2009 [citado el 26 de abril de 2009]): disponible en [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/639/2/BP\\_0954\\_es.htm](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/639/2/BP_0954_es.htm)

manufacturero.”<sup>81</sup> Aún más, tal y como establece Alberto Torrijos, el sector de alimentos, bebidas y tabaco representó en 2006 el 4.85% del PIB de México, y se prevé que tenga un crecimiento anualizado de 3.6% hasta 2010.<sup>82</sup> Sin embargo, “el entorno de negocios [es] cada vez más competitivo, ya que las empresas debe[n] resolver retos relacionados con mejorar la eficiencia en las ventas,”<sup>83</sup> y una manera de lograrlo es ampliando sus operaciones en diferentes mercados que representen una oportunidad para empresas mexicanas de este sector. De hecho, en nuestro país contamos con una variedad de productos diferentes a otros países como la vainilla, la jamaica, el aguacate, la calabaza, el chayote, el maguey, el nopal, entre otros, los cuales se pueden explotar para diversificar tanto el producto de exportación como el mercado, para así reducir gradualmente la dependencia y vulnerabilidad que tenemos hacia Estados Unidos. Algunos ejemplos son China, India y Japón, quienes:

poseen un fuerte déficit alimentario que combinado con la nueva cultura de consumo en los centros urbanos y la marcada receptibilidad hacia productos extranjeros, abren posibilidades reales de comercialización ... [E]sto representa una fuerte oportunidad para productos tales como bebidas gaseosas, aguas minerales, vinos, licores, mezcal y bebidas similares, lácteos, galletas, chocolates y confitería.<sup>84</sup>

Esto representa una oportunidad para las empresas mexicanas de dicho sector para expandir sus operaciones fuera del continente americano en busca de una mayor productividad, asunto vinculado con la hipótesis principal de esta investigación.

---

<sup>81</sup> Manufactura Web. CNN Expansión, “Alimentos y Bebidas: ¿Puede haber amenazas? [citado el 26 de abril de 2009]: disponible en [http://www.manufacturaweb.com/nivel2.asp?cve=116\\_23&xsl=print.xsl](http://www.manufacturaweb.com/nivel2.asp?cve=116_23&xsl=print.xsl)

<sup>82</sup> Hewlett-Packard Development Company. Sala Prensa, “Deloitte, HP y SAP ofrecen solución integral para la industria de alimentos y bebidas,” (24 de octubre de 2006 [citado el 26 de abril de 2009]): disponible en [http://h41131.www4.hp.com/mx/es/press/Deloitte\\_HP\\_y\\_SAP\\_Ofrecen\\_Solucion\\_Integral\\_para\\_la\\_Industria\\_de\\_Alimentos\\_y\\_Bebidas.html](http://h41131.www4.hp.com/mx/es/press/Deloitte_HP_y_SAP_Ofrecen_Solucion_Integral_para_la_Industria_de_Alimentos_y_Bebidas.html)

<sup>83</sup> Hewlett-Packard Development Company. Sala Prensa, “Deloitte, HP y SAP ofrecen solución integral para la industria de alimentos y bebidas.”

<sup>84</sup> México-China. Empowering B2B, “Programa Pyme para exportar a China.” OPEASA. Consultoría [citado el 20 de marzo de 2009]: disponible en <http://www.mexicochina.com/pdfMexicoChinaProgramaPyme.pdf>

En este sentido, vale la pena mencionar que en el ranking de las 500 empresas más poderosas de América Latina realizada por la revista Poder y Negocios para el año 2008, 95 son empresas mexicanas de los diversos sectores (energía, alimentos y bebidas, comercio, construcción, siderúrgica y metalúrgica, telecomunicaciones, minería, entre otros).<sup>85</sup> No obstante, el sector que cuenta con empresas más productivas, es el de alimentos y bebidas con 17 empresas. Estas empresas se han expandido a lo largo de varios países y la mayoría utilizando JVs como estrategia empresarial, tal como se muestra en el cuadro a continuación.

<b>Empresa</b>	<b>Ranking</b>	<b>JV con</b>	<b>Año</b>
Fomento Económico Mexicano	#66		
Grupo Bimbo	#75	Arcor	2005
Coca-Cola Femsa	#76	Coca-Cola Company	2009
Gruma	#124	Archer-Midland-Daniels Company	1996
Grupo Modelo	#137	Nestlé Waters y Molton	2007 y 2008
Embotelladoras Arca	#150		
Grupo Sigma	#160	ConAgra Foods	2001
Industrias Bachoco	#244	Avícola Cotaxtla	2001
Grupo La Moderna	#251		
Grupo Continental	#257		
Herdez	#274	Mc Cormick, Hormel Foods, Barilla Alimentare	1947, 1995, 2002 y 2008

<sup>85</sup> Iván Colodro, “Las empresas más poderosas de América Latina.” *Poder y Negocios*, año 5, n.9 (abril 2009), 23-30.

		y Grupo Kuo	
Alsea	#327	Starbucks International	2007
Grupo Industrial Maseca	#359		
Grupo Bafar	#387		
Grupo Embotelladoras Unidas	#390	Pepsico	1992
Grupo Minsa	#459		
Corp. Mexicana de Restaurantes	#478	Brinker International	2007

A partir de los ejemplos anteriores, podemos observar que las JVs que se han establecido en estas empresas del sector alimentos y bebidas son relativamente nuevas, a excepción de la JV entre Herdez y McCormick en 1945. Esto es debido a la aceleración de los procesos de globalización, que ha ocasionado que las empresas tomen en cuenta el establecimiento de alianzas para ser más productivas.<sup>86</sup> Asimismo, vale la pena mencionar que estas alianzas son un vehículo para la internacionalización de las empresas mexicanas y para que el desarrollo sea sostenido, puesto que las empresas se integran a la cadena de producción nacional, aprenden el know how, transfieren tecnología y generen productos de mayor valor agregado,<sup>87</sup> lo cual también representa un motor de crecimiento para el sector, puesto que aumenta la productividad del mismo, la cual ha aumentado un 50% más en los últimos años,<sup>88</sup> lo que puede traer beneficios a la economía del país, como se mostrará en el

<sup>86</sup> José Luis Galán e Isabel Pizarro, “El comportamiento emprendedor de las empresas: negocios internos y externos.” *Universidad de Zaragoza. Cátedra para la Diversificación* (octubre 2007), 6-7.

<sup>87</sup> Mario Cimoli, “Evaluación de un programa de innovación y sistemas de producción en América Latina: estudio sobre la dinámica de redes.” *Cepal, Serie Desarrollo Productivo* (diciembre 2007), 17-18.

<sup>88</sup> CNN Expansión, “Obstáculos vs la productividad,” (13 de mayo de 2008 [citado el 27 de abril de 2009]): disponible en <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/actualidad/2008/05/13/obstaculos-vs-la-productividad>



siguiente capítulo. Este hecho se vincula a la segunda hipótesis del presente ensayo que plantea que la internacionalización de empresas puede traer beneficios al desarrollo del país.

De manera relacionada, vale la pena analizar otro caso exitoso de internacionalización del sector alimentos y bebidas; el de la empresa mexicana Sigma Alimentos. Esta empresa líder de alimentos refrigerados y congelados mantenía ventas en el 2000 por \$850 millones de dólares y contaba con más de 12 000 empleados; no obstante, en el 2004 se internacionalizó a Estados Unidos, estableciendo al mismo tiempo una alianza con la empresa norteamericana ConAgra Foods con el fin de elaborar y distribuir comida congelada en Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica y el Caribe.<sup>89</sup> Debido a su internacionalización y al establecimiento de esta alianza la empresa mexicana registró ventas por \$1, 220 mdd e incremento el número de empleados a 14 000.<sup>90</sup> Aún más, esta alianza trajo mejores oportunidades en el mercado exportador en Norteamérica para los productos de Sigma,<sup>91</sup> donde ha incrementado de manera notable sus ventas, tal y como se muestra en la primera gráfica de los anexos. Aunado a esto, esta empresa ha abierto más sucursales y plantas en la región norteamericana, incrementando su producción, reduciendo costos y, al mismo tiempo, aumentado su innovación por la transferencia de tecnología, el

---

<sup>89</sup> Alfa, “Sigma Alimentos y ConAgra Foods forman asociación en el negocio de alimentos congelados,” (5 de julio de 2001 [citado el 27 de abril de 2009]): disponible en <http://www.alfacorp.com/espanol/sala/05jul01.html>

<sup>90</sup> Alfa, “Sigma Alimentos y ConAgra Foods forman asociación en el negocio de alimentos congelados,” (5 de julio de 2001 [citado el 27 de abril de 2009]): disponible en <http://www.alfacorp.com/espanol/sala/05jul01.html>

<sup>91</sup> PR Newswire. News & Information, “ConAgra Foods and Sigma Alimentos Form Frozen Prepared Foods Joint Venture.”

comercio intraindustrial y su productividad<sup>92</sup> lo cual ha traído consigo beneficios económicos a la empresa.

Ahora bien, después de haber explicado a mayor profundidad la estrategia de internacionalización, sus ventajas y desventajas; así como, explicado la evolución de la internacionalización de empresas mexicanas al exterior, específicamente del sector alimentos y bebidas y haber mencionado algunos ejemplos de empresas que utilizaron las JVs como estrategia de entrada, es necesario realizar un análisis más detallado del impacto de la internacionalización de empresas de este sector señalando evidencia, a través de un análisis de correlaciones, que muestre si esta estrategia puede impactar positivamente en el sector y en el desarrollo de nuestro país, tal y como lo señalan las hipótesis del presente trabajo.

---

<sup>92</sup> Sigma Alimentos, “Reporte Anual 2006,” (diciembre de 2006 [citado el 27 de abril de 2009]): disponible en <http://www.sigma-alimentos.com/pdf/Infoanual2006.pdf>