

III Congreso Internacional de Posgrados en Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales

Tema:

Innovación, creación y estrategias organizacionales

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE GRANDES EMPRESAS MEXICANAS

Araceli Rendón Trejo.

Dra. en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México
Docente-Investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana
Dirección: Arcos Poniente 255, Col. Jardines del Sur, CP 16050
Correo: arendo@correo.xoc.uam.mx, ara7rendon@yahoo.com.mx

Andrés Morales Alquicira.

C. a Dr. por la Universidad Nacional Autónoma de México
Docente-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana
Dirección: Arcos Poniente 255, Col. Jardines del Sur, CP 16050
Correo: amorales@correo.xoc.uam.mx

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE GRANDES EMPRESAS MEXICANAS

Araceli Rendón Trejo¹ y Andrés Morales Alquicira²

Resumen

Con la globalización procesos diversos como los financieros, económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales han tenido alcance y efectos mundiales en el desempeño de las economías, de las organizaciones y de las empresas a nivel país, región, localidad. Para lograr su permanencia y crecimiento estas últimas han implementado cambios diversos para enfrentar los retos que se les han presentado.

Las grandes empresas avanzan logrando cada vez una mayor presencia en la economía mundial. En México las ventas de las 500 empresas más importantes representa alrededor del 70% del PIB .

Este trabajo tiene por objetivo identificar las principales estrategias que grandes empresas de capital privado nacional, integradas en grupos económicos llevaron a cabo en la búsqueda de su permanencia en un entorno complicado que inició a finales de 2007 en Estados Unidos y posteriormente con el riesgo de colapso de economías en la zona Euro.

La metodología de trabajo partió de la revisión teórica sobre grupos económicos para posteriormente trabajar con una muestra no aleatoria integrada por catorce grupos con posicionamiento y presencia en actividades industriales del país.

El trabajo cuenta con tres apartados: en el primero se presentan elementos teóricos sobre los grupos económicos, en el segundo se esboza el entorno económico y su impacto en el desempeño de las grandes empresas. En el tercero se destaca la importancia de los grupos y se presentan las principales estrategias que implementaron para permanecer y crecer. Finalmente se presentan algunas conclusiones.

Palabras Clave

Grupos económicos, grandes empresas, estrategias

¹ Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
Correos: arendo@correo.xoc.uam.mx, ara7rendon@yahoo.com.mx

² Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
Correo: amorales@correo.xoc.uam.mx

Introducción

Con la globalización, hechos diversos de las esferas financiera, económica, ambiental, político-social y cultural tienen alcance y efectos mundiales en el desempeño de los países, de las organizaciones y de las empresas a nivel país, región, localidad. Las organizaciones, incluidas las empresas enfrentan múltiples problemas y retos por lo que buscan adaptarse con el fin de permanecer y crecer en un entorno complejo. En México gran cantidad de empresas pequeñas han cerrado sus puertas, otras han tenido que cambiar de actividad, en un entorno en el que se observa el avance de grandes empresas, unas de ellas foráneas con presencia mundial y otras de capital privado nacional. En México, gran parte de las grandes empresas no operan solas, forman parte de grupos, en específico de grupos económicos.

Aun cuando las grandes empresas tienen cada vez mayor presencia, eso no las exime de problemas. ¿Cuál ha sido el efecto de la crisis, la desaceleración, problemas fiscales de países europeos en las grandes empresas de capital privado nacional en México? en particular, ¿Qué ha pasado con los grupos económicos en México? La importancia de analizar estas organizaciones radica no sólo en la particular estructura que muestran, sino que por lo general, son líderes en la actividad principal que realizan y sus ventas representan un porcentaje significativo del PIB. En el caso de México, las ventas de las 500 más grandes empresas representa alrededor del 70% del PIB, entre ellas están las de los más grandes grupos de capital privado nacional.

Este trabajo tiene por objetivo ubicar los principales problemas y las principales acciones de los grupos económicos nacionales emprendieron entre 2007 y 2013. La metodología de trabajo partió de la revisión teórica sobre grupos económicos para posteriormente trabajar con una muestra no aleatoria integrada por catorce grupos con posicionamiento y presencia en actividades industriales del país. Las fuentes usadas para esta investigación son diversas, entre ellas, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), los informes anuales de las empresas, páginas electrónicas, revistas de negocios y periódicos especializados.

El trabajo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar se enfoca teóricamente a los grupos económicos, en segundo se esboza brevemente el entorno económico, posteriormente se destaca la importancia de los grupos en la economía para después abordar las estrategias de los grupos. Finalmente se presentan algunas conclusiones.

1. Los grupos económicos en la teoría

El estudio de las grandes empresas data de principios del siglo XIX,³ en cambio el estudio de las agrupaciones de empresas en la forma de “grupo” en países en desarrollo inicia con los trabajos de Nathaniel Leff (1974, 1978) en la década de los setenta del siglo pasado; los de Bellón (1980) en Francia, basado en planteamientos marxistas retoman a Hilferding en la década de los ochenta. En México, trabajos específicos sobre grupos inician con Cordero y Santín (1977) en la década de los setenta; otras contribuciones importantes fueron las Concheiro y Frago (1979), de Jabos y Peres (1981,1982), entre otros.

El concepto de grupo económico como tal no se encuentra en la teoría económica, se ha elaborado a partir de estudios empíricos, haciendo uso de varios términos: *grupo económico*, *grupo de capital privado nacional* (cuando se da preponderancia al origen el capital), *grupo de inversión*, *grupo financiero* o simplemente *grupo*. En este trabajo se emplea el de grupo económico.

El término grupo denota la existencia de empresas relacionadas entre sí. Por grupo económico (GE) se entiende un conjunto de empresas jurídicamente independientes⁴ que se encuentran económicamente vinculadas; por lo general se encuentran en varias actividades económicas. En su organización “cuenta con una empresa controladora-estratega⁵ que organiza y controla las inversiones, las decisiones financieras -que afectan el pago y reparto de utilidades- y las transferencias de bienes entre empresas para beneficio del grupo en conjunto (Bellón, 1980; Leff,1974). Por medio de la estructura grupal se internalizan operaciones de intercambio que de otra forma se registrarían por el mercado lo que reduce los costos de información y agiliza los flujos de bienes de una unidad a otra; esto permite bajar costos de transacción al vincular la producción a la distribución” (Rendón, A. y Morales, A. 2013). Los grupos pueden formarse de dos maneras:

³ Lenin y Hilferding estudian a las grandes empresas. El estudio de este tamaño de empresa giraba en torno al debate entre las ventajas y desventajas del aumento de tamaño en las empresas. Las agrupaciones de grandes empresas se estudiaron bajo la forma de trust, consorcios, carteles. La obra de Lenin “El imperialismo, fase superior del capitalismo” en 1916 consideraba las aportaciones de Hilferding y Hobson.

⁴ Cada empresa del grupo tiene relativa independencia.

⁵ La controladora, también llamada holding, puede ser de dos tipos: la holding pura y la operacional o mixta. La primera posee la totalidad de su capital invertido en acciones de las otras compañías; la segunda es aquella que además de tener acciones de otras compañías por ella controladas, desempeña actividad propia elaborando bienes y servicios.

- a) Por la unión de varias empresas del mismo o de diferente giro⁶.
- b) Como resultado del crecimiento de una empresa a lo largo del tiempo⁷.

La estructura de los grupos se asemeja a la de la organización multiempresa. Pueden ser organizaciones que, en el transcurso de su crecimiento hayan integrado varias actividades vinculadas a su producto o productos principales en cuyo caso estará *integrado verticalmente*, o bien pueden estar en actividades disímiles entre sí, por lo que serán *conglomerales* o bien pueden estar enfocados en una sola área o actividades muy relacionadas por lo que serán *especializados*. Los grupos también pueden contar con una rama financiera. Fue el caso de los grupos en México en la década de los setenta⁸ (Rendón, A. y Morales, A. 2013) y es el caso de grupos en otros países.

Entre las características de los grupos está la presencia de grupos de familias en el control y dirección de ellos, su extraordinaria capacidad de adaptación y movilidad ante los cambios imprevistos en el entorno⁹. Otras de sus características ha sido el buscar actividades contracíclicas que les permitan el crecimiento del grupo no obstante los problemas del entorno.

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

2. Contexto económico

La crisis que dio inicio en Estados Unidos en 2008 impactó a la economía mundial. La recuperación se inició en la segunda mitad de 2009 y continuó durante 2010. El crecimiento, sin embargo fue desigual, las economías emergentes se expandieron a un mayor ritmo que las avanzadas, continuando con la tendencia de aumentar su participación en el producto mundial, fue el caso principalmente de China e India. En

⁶ Es el caso del grupo KUO (antes DESC) que surge por la unión de varias empresas en las que aparentemente no había una dominante

⁷ Es el caso de los grupos que se derivan de la Cervecería Cuauhtémoc: ALFA, VITRO, CYDSA, FEMSA). La empresa origen nació a finales del siglo XIX en Monterrey.

⁸ Como sucede en otros países en los que los grupos cuentan con sus bancos.

⁹ Esto último se manifiesta, por ejemplo, en la incorporación o desincorporación de las empresas (o actividades) que favorezcan la permanencia y el desarrollo del conjunto. Son organizaciones muy dinámicas que pueden tener más o menos empresas de acuerdo a las circunstancias.

2012 el crecimiento de la economía mundial fue menor que en 2011¹⁰, la desaceleración del crecimiento económico mundial fue generalizada, por lo que tanto economías avanzadas como emergentes fueron afectadas, lo que se reflejó en una menor expansión del comercio internacional (Banxico, 2012). La economía mundial continuó su recuperación durante el cuarto trimestre de 2013, apoyada por el mayor dinamismo de las economías avanzadas, en particular de Estados Unidos. Las economías emergentes tuvieron un comportamiento diferenciado, luego de la desaceleración observada en los trimestres previos. China registró un menor crecimiento en tanto que otras mostraron una recuperación. En este contexto, tanto la producción industrial como las exportaciones a nivel mundial han tenido una mejoría (Banxico, 2013).

La inflación a nivel mundial tendió a bajar durante la mayor parte de 2012 ante la desaceleración de la actividad económica global y menores precios internacionales de la mayoría de los productos primarios. En este entorno, la política monetaria de las economías avanzadas y en la mayoría de las emergentes, se volvió más acomodaticia durante 2012.

Estados Unidos, principal mercado de México, se recuperó moderadamente en su actividad económica pero no alcanzó el nivel que tenía antes de la crisis. En 2013 se observó en Estados Unidos una continua pero débil recuperación de la actividad económica.

En 2010 la economía de la zona del euro se expandió 1.7 %, con lo que se recuperó parcialmente de la caída de 4.1 % observada en 2009. El desempeño entre los países de esa área no fue homogéneo ya que mientras Alemania tuvo una tasa de crecimiento del 3.6 %, las economías de Irlanda, Grecia y España se contrajeron (Banco de México, 2011).

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

¹⁰ En ello influyó el proceso de desendeudamiento en los principales países avanzados, las dificultades en la zona del euro y la incertidumbre sobre la magnitud del ajuste fiscal previsto para 2013 en Estados Unidos.

de los precios de los productos primarios y por la fuerte demanda externa, en particular la proveniente de Asia emergente (Banxico, 2011). En 2011, sin embargo, la situación cambió colocando en riesgo la modesta recuperación que se presentaba. El inicio de estos problemas data de finales de 2009, año en que la Unión Europea enfrentó una crisis ocasionada por la enorme deuda de Grecia y Portugal que tuvo impacto negativo en su crecimiento. No obstante los esfuerzos por apoyar a esas economías, en agosto de 2011, las tasas de interés aumentaron en Italia, lo que afectó también a Francia que tenía gran cantidad de bonos del gobierno italiano; España también presentó problemas. La economía de la región entró en una segunda recesión. Los problemas de la zona euro se constituyeron en un riesgo de contagio a las economías del mundo con efectos en la estabilidad y crecimiento de las empresas. En 2013 la zona del euro prevaleció la debilidad económica debido a la necesidad de continuar con el ajuste fiscal resultante de los desequilibrios presentes en varios países de la región.

México, se vio afectado por la crisis iniciada en 2008 en Estados Unidos, su principal socio comercial¹¹. La actividad se reactivó en el segundo semestre de 2009 y se consolidó en 2010, como resultado del dinamismo que presentó la demanda externa y de la gradual transmisión de esta expansión a los componentes del gasto interno. Las exportaciones mexicanas hacia el mercado de Estados Unidos (por el crecimiento de su actividad industrial), y a otros mercados aumentaron¹². Este desempeño se vio influido tanto por los mayores niveles de actividad en la economía mundial, como por la depreciación del tipo de cambio real del peso en el contexto del ajuste de la economía a la crisis global (Banxico, 2011).

El dinamismo de la actividad exportadora se transmitió gradualmente a los componentes del gasto interno, mismo que fue más moderado que el de la demanda externa; fue hasta la segunda mitad de 2010 cuando empezó a ser más generalizado¹³. En efecto, la inversión mostró signos de recuperación hasta finales de ese año, la evolución del gasto doméstico reflejó la gradual reactivación de varios de sus

¹¹ Es el principal destino de las exportaciones en México.

¹² Las exportaciones petroleras también registraron un incremento significativo, derivado de aumentos tanto de los precios internacionales del petróleo, como del volumen de crudo exportado, con respecto a lo observado en 2009.

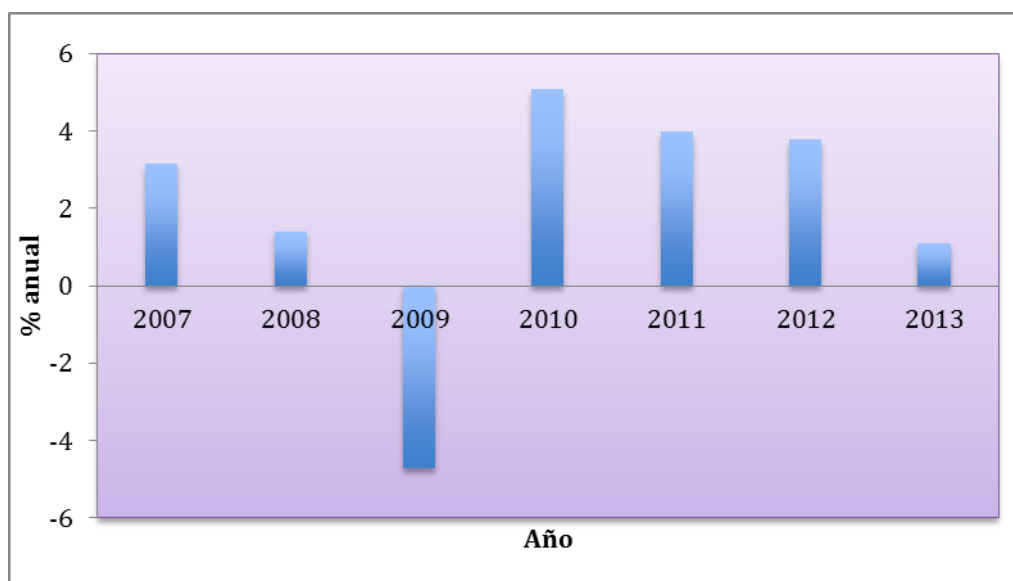
¹³ Las importaciones presentaron una recuperación derivada principalmente de las compras de bienes intermedios, mismas que a su vez estuvieron asociadas a mayores niveles de exportación. Las importaciones destinadas al mercado doméstico, por su parte, mostraron un dinamismo más moderado y, en el caso particular de las de bienes de capital, no se observó un cambio favorable de tendencia en 2010, por lo que los déficit de las balanzas comercial y de la cuenta corriente se ubicaron en niveles reducidos (3,121 y 5,690 millones de dólares, o 0.3 y 0.5 por ciento del PIB) (Banxico, 2011).

determinantes, las remesas provenientes de mexicanos en el exterior empezaron a reactivarse ligeramente aunque a niveles muy inferiores a los registrados hasta la primera mitad de 2007. La producción manufacturera tuvo un crecimiento importante a lo largo del año, que junto con el comportamiento más favorable que presentó la construcción en la segunda mitad de 2010, favoreció un elevado dinamismo en la actividad industrial. Los servicios, principalmente los vinculados en actividades relacionadas con el sector externo de la economía (el comercio y los transportes), también presentaron una recuperación importante. El financiamiento de la banca comercial al consumo y a las empresas se fue reactivando a lo largo del año a un ritmo moderado. El PIB real en 2010 registró un incremento anual de 5.5 % en contraste con la contracción de 6.1 % de 2009, impulsado en buena medida por el impulso de la demanda externa. En 2011, el crecimiento económico fue de 4%, inferior al de los países de América Latina y el Caribe (4.3%). La actividad económica se desaceleró, lo que afectó a las expectativas de las empresas (Banxico, 2011).

En 2012 la desaceleración de la economía mundial¹⁴ y la volatilidad de los mercados financieros internacionales condujeron a un menor ritmo de crecimiento de la actividad productiva en México durante el segundo semestre del año, en relación al primero. Este entorno global propició menores tasas de expansión de las exportaciones y la transmisión de este choque a algunos componentes de la demanda interna. Como resultado de ello la actividad económica del país registró un crecimiento anual del PIB de 3.9% en ese año. En 2013, después de la contracción que exhibió México durante la primera mitad de ese año, la actividad económica en México inició una trayectoria ascendente en el tercer trimestre, que bajó su ritmo en el cuarto trimestre. La recuperación se derivó primero de un mayor dinamismo de la demanda externa, así como de una incipiente recuperación de algunos componentes de la demanda interna en el cuarto trimestre. En particular, el consumo privado y el gasto público han tendido a repuntar, no así a inversión. Con todo, el crecimiento del PIB fue muy limitado ya que solo fue de 1.1%.

¹⁴ En Estados Unidos, la incertidumbre por la falta de acuerdos políticos para evitar un fuerte ajuste fiscal en 2013 y asegurar una consolidación fiscal de mediano plazo en Estados Unidos, fue un factor que afectó negativamente al consumo privado y a la inversión de capital principalmente en el segundo semestre de ese año (Banxico, 2012)

Gráfico No.1
México. Crecimiento anual del PIB



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

La crisis y el panorama de incertidumbre han afectado a las empresas. Dada la globalización de la economía, acontecimientos de diversa índole (económica, financiera, política, por ejemplo) tienen impacto positivo o negativo en la estabilidad y el desempeño de las organizaciones económicas; gran cantidad de empresas, sobre todo las pequeñas, pero incluso de tamaño mediano han cerrado. En relación a las más grandes en México, de capital privado nacional, puesto que operan además del mercado doméstico, en el internacional, son afectadas por los acontecimientos que ocurren. Hay que considerar también el efecto que tienen todos los acontecimientos, dado que gran parte de ellas contrata deuda en mercados internacionales para financiar diversos proyectos de crecimiento y expansión.

3. Los Grupos Económicos en México

La importancia de las grandes empresas, en particular las de las que forman grupos no puede ser vista con información estadística oficial ya que no se reporta ese tipo de información. Un acercamiento a su importancia es por medio de su importancia en el PIB.

Las grandes empresas tienen cada vez mayor presencia en la economía. Esto es muy claro cuando se observa cómo ha aumentado la participación que tienen las ventas de las 500 empresas más importantes de México- en las que se incluyen las de capital

privado nacional, estatal y foráneo- en el PIB. En el siguiente cuadro se presenta esta información.

Cuadro No. 1
Indicadores sobre las 500 mayores empresas de México (2002-2011) ^a

AÑO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
V/ PIB % ^a	54	71.8	73.5	71.94	73.89	72.31	71.92	69.96	66.9	69.5	76	74.7

^a Ventas de las 500 empresas más importantes respecto al PIB.

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

Mediante la relación ventas/PIB, se observa que su participación ha tendido a crecer, ya que de representar 54% en 2002 pasó a ser de cerca de 70%, en 2011 y a casi 75% en 2013. En 2003 las 500 empresas más importantes en México proporcionaron más del 58% del empleo generado por los establecimientos más grandes del país, cifra que disminuyó en 2008 a cerca del 42%; de cualquier forma son importantes generadoras reemplazo a pesar de que su participación del empleo total no llega siquiera al 1%.

El siguiente cuadro muestra la variación que tuvieron las ventas de las 500 empresas más grandes y el PIB en términos reales.

Gráfico No. 2
Ventas de las 500 empresas más grandes de México y PIB.
Variaciones Porcentuales en términos reales



Fuente: Expansión, 25 de junio-8 de julio, 2012

Como se observa, las ventas de las 500 empresas más grandes en México crecieron más que el PIB a pesar de los problemas del entorno económico, incluso en 2009 año en que el crecimiento en el país fue negativo.

Este tamaño de empresas no actúan de manera aislada, generalmente forman parte de grupos los cuales cuentan con una holding o “empresa madre” que controla a subholdings, divisiones, unidades estratégicas o grupos de negocios o a empresas¹⁵. Estos grupos ya profesionalizados, son controlados por familias.

En el cuadro siguiente se presentan los más importantes en 2011; para fines de comparación se incluyen los de 1992, dos años antes del establecimiento del TLC¹⁶.

Cuadro No. 2
Empresas y grupos más importantes de México

	1992	2011
1	Vitro	Pemex
2	Carso	América Móvil
3	ALFA	Walmart de México
4	Cemex	CFE
5	FEMSA	FEMSA
6	DESC (Kuo)	Cemex
7	G. Televisa	ALFA
8	G.Ind.Minera México	General Motors de México
9	Empresas La Moderna	Grupo BAL
10	Kimberly Clark de México	Ford Motor Company
11	Cydsa	Grupo BIMBO
12	Grupo Condumex	G.F BBVA Bancomer
13	Valores de Monterrey	VW de México
14	Industrias Peñoles	Grupo México
15	Cigarros La Tabacalera Mexicana	Coca Cola-Femsa
16	Industrias Nacobre	Nissan Mexicana
17	Grupo Comercial Chedraui	G.F Banamex
18	Soriana	Chrysler de México
19	Grupo Continental	Organización Techint México
20	TMM	Organización Soriana

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

¹⁵ Por ejemplo Kuo, grupo conglomerado, en 2011 contaba con 11 unidades estratégicas que controlaban a tres sectores: consumo, químico y automotriz

¹⁶ Para un trabajo más amplio sobre las estrategias de los grupos entre 1980 y 2005 consultar Rendón A. (2008).

Como se puede observar, en los primeros años de la década de los noventa los grupos derivados del ex grupo Monterrey estaban presentes: ALFA, FEMSA, VITRO, CYDSA; se encuentra también Desc, Cemex, Carso y algunos grupos comerciales. En 2011 siguen estando FEMSA (y Coca-Cola-FEMSA), ALFA, CEMEX, otros grupos como BAL y el grupo CARSO mediante América Móvil.

En el listado de las veinte más importantes en ventas en 2011, se observa la presencia de las Holdings ALFA, BAL y Organización Techint México cuyos datos fueron registrados consolidados. Se observa también a subgrupos o empresas que aparecen por separado pero forman parte de grupos, es el caso de grupo FEMSA como FEMSA y Coca-Cola FEMSA en bebidas; de América Móvil en telecomunicaciones, controlada por Grupo CARSO (que aparece en el lugar veintiocho del listado). Es el caso de Grupo BAL, ocupando el noveno lugar quien controla a Industrias Peñoles que aparece en el lugar veintiuno. Hay que mencionar que gran parte de los grupos de capital privado nacional poseen empresas en el extranjero.

Por lo que se refiere a las empresas foráneas (Walmart y empresas automotrices), se observa que ocupan lugares importantes entre las más grandes que operan en el país. Hay que mencionar que entre las 500 empresas más importantes de México en 2011 la mayor parte (288) era de capital privado nacional y representaban el 57.6%, le seguían en importancia empresas de Estados Unidos con el 20.2%.

En cuanto a la ubicación de ellas, en 2011 el 63.2% se encontraban en el Distrito Federal, el 13.4% en Monterrey en la ciudad de Nuevo León, y el 4.6% en el Estado de México.

4. Las estrategias de los grupos económicos

En esta sección se abordan las principales estrategias que estas grandes organizaciones llamadas grupos económicos implementaron en años recientes en México. Se trabaja con una muestra no aleatoria de catorce grupos que se encuentran principalmente en actividades industriales; ellos controlan grandes y medianas empresas. Hay grupos conglomerales, otros diversificados en la misma rama industrial (diversificación relacionada) y otros que tienden a ser especializados, como es el caso de Cemex. La mayor parte de estos grupos se encuentran en las ramas tradicionales de la economía y solo algunos cuentan con empresas en ramas ascendentes y de alta tecnología.

Para clasificar las estrategias (mediante las acciones realizadas) se consultaron varias fuentes: informes anuales de las empresas, informes a la Bolsa Mexicana de

Valores, información proporcionada en la WEB, revistas de negocios (Expansión, Mundo ejecutivo y América economía) y periódicos especializados en negocios, economía y finanzas como el Financiero y el Economista. Las acciones se clasificaron en catorce categorías, entre las que están la diversificación conglomeral, la especialización, la búsqueda de nuevos mercados, las alianzas.

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

Cuadro No. 3
México. Estrategias Competitivas de Grupos Económicos (2007-2011).

	GRUPOS	E S T R A T E G I A S														Tot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	ALFA			✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	BIMBO			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	10
3	CARSO					✓		✓	✓	✓						4
4	CEMEX					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9
5	C. I.PARRAS*							✓				✓	✓			3
6	CYDSA			✓					✓						✓	3
7	DESC (G.KUO)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	12
8	FEMSA	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	9
9	G. IND. SALTILLO			✓	✓			✓	✓		✓		✓		✓	8
10	GRUMA		✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓		8
11	GRUPO MÉXICO	✓		✓					✓		✓				✓	5
12	HERDEZ	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓		9
13	SN. LUIS CORP.			✓			✓	✓	✓		✓					5
14	VITRO			✓				✓	✓		✓		✓		✓	6
	TOTAL	4	2	11	5	5	5	11	13	8	11	0	9	5	9	85
	PORCENT.*	28.6	14.3	78.6	35.7	35.7	35.7	78.6	92.8	57.1	78.6	21.4	64.3	35.7	64.3	

ESTRATEGIAS

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

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

Las estrategias que más usaron los grupos fueron las siguientes:

- a) Adquisiciones (93%).
- b) Integración horizontal, alianzas y estrategia financiera (79%).
- c) Captación de nuevos mercados geográficos (64%).

Las estrategias usadas se relacionan y encaminan a objetivos precisos, principalmente aumentar sus ventas y fortalecer su presencia, para ello utilizan varias estrategias. Es el caso de la captación de otros mercados para lo cual llevan a cabo alianzas, adquisiciones, buscan exportar o aumentarlas si ya las realizan. Por medio de las alianzas se ha hecho frente a competidores fuertes como ha sido en la industria de alimentos con Herdez y Kuo, empresas con marcas¹⁷ muy bien posicionadas en el mercado nacional y con experiencia en el mercado norteamericano que operan bajo la modalidad de Joint venture en su división consumo.

Algunas de las estrategias de asociación y alianzas con empresas foráneas, no obstante llevaron a la “pérdida” de alguna división o subgrupo como fue el caso de Femsa con Femsa –Cerveza y de la cervecería Modelo (Rendón y Morales, 2012). En otros casos, como sucedió con Cemex, la trayectoria de crecimiento y expansión tan rápida con la llegada a múltiples lugares en el mundo, ha implicado la contratación de deuda la que para ser atendida ha requerido tanto de renegociar los vencimientos de pagos¹⁸ como de la venta de las empresas en otro momento adquiridas. Esta situación a puesto en riesgo a la empresa ya que gran parte de la deuda esta contratada con instituciones internacionales y las variaciones del tipo de cambio pueden afectarle.

En la sección siguiente se presentan algunas estrategias que permitieron a las empresas tener una mayor participación del mercado atendido a nivel nacional e internacional.

Mayor participación de mercado

Adquisiciones

Las *adquisiciones* buscan aumentar el tamaño de mercado controlado por la empresa. Esto permite aumentar las ventas, las utilidades. En el caso de los grupos contribuye a fortalecer la posición y desempeño general de la organización.

¹⁷ Entre ellas: *Gloria, Del Fuerte, Mole Doña María*.

¹⁸ En este año (2014) se vencían pagos por 7475 millones de dólares a bancos como BBVA, Santander, HSBC, BNM Paribas, Citigroup y Royal Bank of Scotland. Por ello desde 2012 se buscaba renegociar los vencimientos (Expansión, junio-julio, 2012).

Aumentar la participación del mercado ha requerido la ubicación y el ingreso a regiones, países que convengan a los intereses de las grandes empresas estudiadas. La búsqueda de nuevos mercados geográficos tiene varias causas:

- El tamaño limitado del mercado local
- La reducción del mercado interno ante la caída de la demanda (y ésta a su vez por el deterioro de los salarios)
- El aumento de la competencia en un mercado abierto
- La búsqueda de fortalecimiento como una protección ante los competidores (potenciales y existentes).

La llegada a otros mercados se ha hecho mediante las exportaciones, las alianzas y las adquisiciones.

Aunque hay grupos y mexicanos que desde antes de la crisis de los años ochenta buscaron mercados externos¹⁹, es sobre todo a partir de esa década cuando los grupos económicos llegaron a nuevos mercados que les permitieran superar la reducción en el consumo, resultado de la contracción de la demanda interna. Fue después de 1985 que se consideró indispensable la diversificación geográfica de los mercados ante la necesidad de contrarrestar los efectos de la recesión y de la apertura de las fronteras²⁰ (Rendón, 1995).

Los grupos y grandes empresas se encuentran en varios países, por ejemplo en 2004 en Costa Rica mediante inversiones, coinversiones y alianzas estratégicas, se encontraban: Grupo Maseca, Cementos del Pacífico de Cementos Mexicanos (CEMEX), Grupo Bimbo, Grupo Sigma (alimentos y embutidos, grupo Alfa), Grupo Alfa, Industrias Monterrey (acero y lámina), Coca Cola Femsa, Comex (pinturas), Vitro, Grupo Modelo, Grupo Funtanet (desarrollo inmobiliario), Industrias Mabe (estufas de gas)

<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8&category=2407&document=8117> (Rendón A. y Morales A, 2012).

En 2011 las empresas mexicanas con mayor presencia en las economías del sur de América Latina fueron Telmex (del Grupo Carso), Cemex, Bimbo, Mabe, Coca-Cola Femsa, Grupo México, Vitro, Casa Saba, Posadas, editorial Televisa y las constructoras

¹⁹ Ya sea de manera directa o indirecta, algunas empresas como la empresa Emyco buscaron entrar a otros mercados como el de Estados Unidos desde 1969.

²⁰ Aparte del problema de la reducción del mercado interno, muchos de los grupos tenían serios problemas de deuda que les impedían emprender acciones encaminadas a fortalecerse ante el inminente ingreso de empresas foráneas.

ICA, Protexa y Tribasa. Las empresas mexicanas acumularon inversiones por 56,055 millones de dólares en Sudamérica al término de 2011, lo que constituyó un incremento de 13,738.9 millones con respecto al año previo, de acuerdo con cifras de los gobiernos sudamericanos y de ProMéxico. El principal destino de los capitales mexicanos fue Brasil, país donde se concentraron 26,000 millones de dólares, casi la mitad del total, seguido de Perú (10,000), Colombia, (7,000) y Chile (4,000 millones de dólares) (El economista, 10 de octubre de 2012). En Perú en 2013 operaban los grupos mexicanos Telmex-Claro, Aeroméxico, Bimbo, CEMEX, ICA, Zeta Gas Andino, Rotoplas, Mabe, Elektra, entre otros. También operan empresas como Intermex, el Fondo de Cultura Económica, Grafipapel, Los Portales, Maderas Finas de Loreto (Grupo Perroni), Minera Peñoles (Grupo BAL), Omnilife, Plexus consultores, Teknoquímica, Tecnológico de Monterrey, Vitalmex, Zeta Gas Andino y Zermat (El Economista, 4 de enero de 2013).

No solo en América se ubican empresas mexicanas, han llegado a Europa y Asia, es el caso de Gruma, Bimbo. Desde 2005 Omnilife opera en Rusia con 300 puntos de venta. Mabe llegó a ese país en 2008 al fusionarse con la española Fagro, la cual contaba con centros de distribución en esa nación por medio de la marca De Dietrich. En 2009 entró Cemex, Gruma en 2011, Metalsa y Katcon en 2012 (El Financiero, 10 de febrero de 2014).

Para llegar a otros mercados geográficos, las adquisiciones fueron una de las estrategias utilizadas. Se ejemplifican las acciones de este tipo con un grupo importante en México:

Alfa, grupo conglomerado es un grupo que surge en 1974²¹, a partir del llamado Grupo Monterrey, cuya empresa inicial nace a finales del siglo XIX con la producción de cerveza. Está integrado por cinco grupos de negocios: Alpek (petroquímicos)²², Nemark (autopartes de aluminio de alta tecnología), Sigma (alimentos refrigerados), Alestra (tecnologías de información y telecomunicaciones) y Newpek (gas natural e hidrocarburos). Como grupo, ALFA es de los más grandes productores de componentes de aluminio de motor para la industria automotriz en el mundo y uno de los más importantes productores de poliéster (PTA, PET y fibras). Es líder en el mercado mexicano de petroquímicos (polipropileno, poliestireno expandible y caprolactama); en Norteamérica lo es en el mercado de carnes frías y en México en el de quesos; tiene un

²¹ La empresa fue constituida con tres subsidiarias: Hojalata y Lámina (acero), Empaques de Cartón Titán (cartón) y Draco (minería) (<http://www.alfa.com.mx/NC/historia.htm>).

²² ALFA ingresa al negocio energético en 2006 para cubrir el 40% del consumo de gas natural de sus subsidiarias Alpek y Nemark /Expansión, 20 de junio- 3 de julio).

importante papel en servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información para el segmento empresarial en México (BMV, 2013). Este grupo en 2013 operaba en 18 países y daba empleo a 61,058 personas, sus acciones se cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y en Latibex, en la Bolsa de Madrid.

Una de las estrategias que ha seguido para la llegada a otros mercados son las adquisiciones. En el siguiente cuadro se muestra la información.

Cuadro No. 4
ALFA. Adquisiciones de sus áreas de negocios

Grupo o Subsidiaria	Giro	Operación
Nemak	Industria de Autopartes	<ul style="list-style-type: none"> • Completó la adquisición de seis plantas pertenecientes a TK Aluminum localizadas en Brasil, Argentina, Estados Unidos y México (2007). • Adquirió una planta perteneciente a TK Aluminum localizada en Polonia (2007). • Acordó adquirir Castech, que pertenecía a Grupo Industrial Saltillo, S.A.B de C.V. (GISSA) (2007). • Adquirió en China con la compra de una planta que pertenecía a TK Aluminum (2007).
Sigma Alimentos	Alimentos refrigerados en México	<ul style="list-style-type: none"> • Firmó un acuerdo para adquirir a Braedt, S.A., empresa ubicada en Perú dedicada a la producción y comercialización de carnes frías (2008). • Adquirió la marca “Longmont”, perteneciente a la compañía estadounidense Butterball, la mayor productora de productos de pavo de América del Norte. (2008). • Adquisición de BAR-S Foods Co. (BAR-S), empresa líder en el mercado de carne procesada empaquetada con sede en Phoenix, Arizona en Estados Unidos (2010). • Compra de 45% del capital de la empresa española Campofrío* con el fin de ser el líder en alimentos refrigerados (2013). • En abril de 2013, adquirió a Corporación de Empresas Monteverde, S.A. (Monteverde), productor de queso en Costa Rica (2013).
Newpek	Petróleo y gas (surge en 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Concretó dos importantes adquisiciones en los EE.UU: • 1) 90,000 acres en el estado de Kansas, donde explorará y explotará formaciones someras de petróleo, en conjunto con una prestigiada empresa local. • Portafolio de 150,000 ubicados en Texas, Oklahoma y Colorado (2013).
Alestra	Servicios de Tecnologías de la Información y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Firmó una alianza estratégica con SAP para ofrecer la primera opción en Latinoamérica del ERP All in One como servicio desde la nube (2012). ALIANZAS • Adquisición de G-Tel Comunicación, uno de los principales proveedores de soluciones integrales de voz, datos y video en el noroeste y sureste de México (2013).
Alpek	Petroquímica	<ul style="list-style-type: none"> • En enero concretó la adquisición del negocio integrado de PTA y PET propiedad de la estadounidense Eastman Chemical Company, por un valor de 600 millones de dólares (2011). • Adquiere la operación de poliestireno expandible (EPS) de BASF. También adquirirá los negocios de EPS de BASF en Norte y Sudamérica, que incluye canales de venta y distribución;

		así como las plantas de BASF en Guaratinguetá, Brasil y General Lagos, Argentina; y el negocio de transformación de EPS de BASF en Chile.
--	--	---

*Campofrío domina el mercado europeo en la producción y venta de carnes procesadas.

Fuente: Elaboración propia con información de Alfa (2007, 2008, 2010, 2013), El economista (9 agosto, 2010), Cepal (2008), Alestra (2012). Quiminet. Com

Cada área de negocio ha llevado a cabo adquisiciones diversas. Las motivaciones también lo son: aumentar sus ventas, fortalecer el liderazgo en el área atendida, la búsqueda de mejoría, aprovechar oportunidades.

Si bien para las empresas es importante aumentar su participación de mercado y diversificar las fuentes de ingreso, también influye en su búsqueda de mercados, la situación de la economía doméstica. En 2013 la economía creció solo 1.1% por lo que las ventas embutidos se vieron afectadas. La compra de Campofrío en España por parte de Sigma en 2013 busca aprovechar las oportunidades que hay en ese mercado (El Economista, 7 de enero de 2014) y mejorar su portafolio de productos y marcas, reforzando su presencia en Centroamérica.

Al respecto hay que recordar que una de las características de ciertas empresas y los grupos ha sido también la de diversificación de riesgos y oportunidades. En la medida en que se tengan actividades en varias economías, se puede compensar los resultados no tan favorables que se tengan en un país con los que son mejores.

Con las operaciones realizadas de EPS de BASF en Norte y Sudamérica, en Guaratinguetá, Brasil y General Lagos, Argentina y en Chile, Alpek obtendrá una capacidad combinada de producción de aproximadamente 230,000 toneladas de EPS por año; cifra que incluye 165,000 toneladas por parte de la planta Polioles. La comercialización de Neopor en Estados Unidos, Canadá y Sudamérica estará a cargo de BASF y en México por Alpek bajo un pacto de distribución. Con ello, plantean los directivos se fortalece el negocio en México, se amplía su presencia en los mercados de América y consolida su portafolio de productos en su segmento de Plásticos y Químicos. Se espera el cierre de la transacción para principios del 2015.

En el 2013, Alfa invirtió 1,550 millones de dólares en activos fijos y adquisiciones, mientras que al 31 de diciembre la deuda neta ascendió a 3,473 millones de dólares, 595 millones más que la reportada un año antes, principalmente por la inversión en Campofrío (El economista, 12 de febrero, 2014).

Alianzas

Los grupos llevan a cabo varias *alianzas*. Por medio de ellas pueden llegar a nuevos mercados; compartir riesgos y gastos; acceder a tecnología y nuevos canales de distribución, por ejemplo. Algunos grupos o empresas grandes que llevaron a cabo alianzas son los siguientes.

Cuadro No. 5
Grupos con Alianzas

ALFA	√	G. MÉXICO	√
BIMBO	√	HERDEZ	√
CARSO	√	IMSA	√
CEMEX	√	PEÑOLES	√
CYDSA	√	SN. LUIS C.	√
KUO	√	G. SYNKRO	
FEMSA	√	TAMSA	
GIS		VITRO	√
GRUMA	√		

Fuente: Elaboración propia con información de "Las 500 Empresas más importantes de México".

ALFA considera muy importantes las alianzas para el logro de varios fines. Su subsidiaria Newpek, LLC en 2010 se asoció estratégicamente con Pioneer Natural Resources USA, Inc. y Reliance Eagleford Upstream Holding, LP, para desarrollar más aceleradamente el negocio de gas natural en Texas, EE.UU. (Consultado: 18/04/2012) <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=junio24&y=2010>. En 2011 encontró uno de los yacimientos de petróleo y gas natural más grandes de Estados Unidos pero se requería financiar los derechos minerales de 300,000 acres por lo que se asocian con Eagle Ford Shale.

En México, Newpek, en asociación con la empresa Monclova Pirineos Gas, asumió la operación y desarrollo de dos campos maduros de petróleo en Veracruz, México de conformidad con los contratos de servicios para la exploración, desarrollo y producción de hidrocarburos ganados en junio de 2012 (ALFA, 2013). Newpek también en 2013 se asoció con la compañía británica Petrofac constituyendo la subsidiaria Petroalfa, dedicada a proveer servicios integrales a compañías que operen en la industria de petróleo y gas en México (ALFA, 2013).

En 2011 Alestra y SAP firmaron una alianza para ofrecer la solución de Alestra ERP Cloud powered by SAP, para ofrecer la solución mundial más exitosa en el mercado empresarial bajo un esquema bajo demanda (SaaS) en México. Con ello

Alestra se convirtió en el primer proveedor de este servicio en México bajo el modelo BPO (Business Process Outsource) en donde los clientes pueden rentar mensualmente el uso de licencias de la solución Afaia y SUP de SAP y no descapitalizarse con la compra de infraestructura, implementación y licencias. <http://www.alestra.com.mx/noticias.asp?id=65>

Alpek, es la petroquímica más grande de México, controla varias empresas. Es el más importante productor de poliéster en Norteamérica y uno de los más importantes a nivel mundial, cuenta con 16 plantas en tres países (Argentina, México, Estados Unidos). Sus asociaciones y alianzas las ha establecido con empresas nacionales y extranjeras. En el país estableció una con Pemex para el desarrollo de una planta de *paraxileno*, principal insumo para producción de PTA, y una planta de MEG, insumo básico para producción de PET. En 2013 firmó un contrato de licencia de IntegRex y uno de suministro de PTA/PET con Gruppo M&G, para la construcción de una planta integrada de PTA/PET en Texas. En febrero de este año concretó una alianza con la empresa rusa United Petrochemical Company para edificar una planta en Ufa, Bashkortostan, Rusia (El Financiero, 2 de febrero de 2014). Otras empresas socias son las extranjeras BASF (49%), Basell (49%), BP (8.5%).

No todas las alianzas llevan a buenos resultados, algunas terminan en absorción. Es el caso de otro gran grupo, FEMSA, quien ante la presencia de grandes empresas cerveceras en el mercado internacional, buscó la manera de asociarse con otras empresas para llegar a otros mercados, mediante exportaciones. El resultado es la pérdida de una actividad representativa del grupo, la producción de cerveza (subgrupo FEMSA Cerveza que tiene ahora una participación actual en la empresa extranjera de solo el 20%). En suma, en estos últimos años en los cuales se han presentado problemas iniciados en otras regiones, las empresas, en particular los grupos en México, han buscado la manera de permanecer e incluso de crecer por diversos medios. Algunos, no obstante, para lograrlo han tenido que desprenderse de alguna de ellas, en algunos casos muy significativa (Rendón y Morales, 2012).

Conclusiones

Desde la década de los años ochenta gran cantidad de problemas se han presentado a las empresas. Los últimos que han afectado a las economías y a las organizaciones

económicas han sido los derivados de la crisis de 2008 iniciada en Estados Unidos y después por los problemas de la zona Euro.

Los problemas del entorno afectaron el ritmo de crecimiento de la economía estadounidense y dado que es uno de los principales mercados del país, su situación nos afecta. Por otra parte los grupos económicos en México no se han limitado al mercado doméstico, desde la década de los ochenta el siglo pasado buscaron llegar a otros mercados en diferentes partes del mundo. Actualmente se encuentran en Centro y Sudamérica, en Europa, en Asia, por lo que los acontecimientos positivos o negativos en las economías de esos países tienen efecto en el desempeño de los grupos.

Problemas de crecimiento en la economía nacional, aunados a los del principal socio comercial y los graves problemas de déficit fiscales en Europa han afectado la estabilidad y permanencia de las empresas ante las expectativas negativas en torno a las dificultades para mantener un ritmo de crecimiento. Sobre todo las de menor tamaño se han visto afectadas, sin embargo, las grandes también se encuentran expuestas a diversos retos y problemas. Uno de ellos, a partir de la apertura de las fronteras ha sido el aumento de la competencia, lo que obliga a las grandes empresas a emprender acciones que permitan su permanencia y crecimiento. Entre las estrategias encaminadas a ello, la investigación ubica entre las más empleadas, la integración horizontal (que está relacionada con las adquisiciones) y las alianzas. Estas últimas se llevaron a cabo con empresas de varios países con el fin de fortalecer su presencia y aumentar sus ventas. Se observa la presencia de estas grandes organizaciones en Estados Unidos y varios países de América Latina, de Europa, Asia.

El grupo ALFA, grupo conglomerado, es uno de los grupos cuyo origen está en el norte del país a finales del siglo XIX. El grupo se encuentra en la industria alimentaria, en la petroquímica, la extracción de petróleo y gas, telecomunicaciones. Ha llevado a cabo gran cantidad de adquisiciones para aumentar su presencia, su fortaleza y aumentar su participación de mercado no solo en la economía nacional sino también en las que ha llegado. Sus alianzas han sido importantes tanto para hacerse de la tecnología como para compartir riesgos y beneficios en las diversas actividades que atiende, entre ellas, la exploración y explotación de petróleo y gas.

En general se observan resultados positivos para estas organizaciones, aunque y también se ha presenciado en estos procesos la pérdida de algunas empresas o áreas de negocios importantes. Fue el caso de grupos cerveceros mexicanos que establecieron

alianzas con empresas extranjeras que pasaron de tener un control mayoritario o total de su capital social a finalmente contar con una parte mínima de él (Femsa-Cerveza).

Referencias Bibliográficas

Alestra (2012). Noticia: Alestra y SAP continúan su alianza estratégica para ofrecer soluciones de TI en México. Recuperado el 15 de julio de 2014 de <http://www.alestra.com.mx/noticias.asp?id=65>.

ALFA (2007, 2008, 2010)

<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=marzo15&y=2007>.

<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=abril12&y=2007>

<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=mayo17&y=2007>.

<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=junio27&y=2007>.

<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=julio31&y=2008>.

<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=octubre30&y=2008>.

<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=septiembre06&y=2010>.

ALFA (2013) Informe Anual. Recuperado el 20 de Julio de 2014 de <http://informe.alfa.com.mx/ia/2013/newpek.html>

ALFA (2013) <http://informe.alfa.com.mx/ia/2013/alestra.html>

Banco de México (2010). Informe Anual 2010. Recuperado el 13 de septiembre de 2012, de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/{4DD504A9-510A-F0DC-76B2-D028BE9FB374}.pdf>

Banco de México (2011). Informe Anual 2011. Recuperado el 13 de septiembre de 2012, de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/{F3075A61-2EF3-E85B-5A1C-E8DE4BA3FB2C}.pdf>

Banco de México (2012). Informe Anual 2012. Recuperado el 18 de julio de 2014.

Banco de México (2013). La Economía Mexicana, Comparecencia de Agustín Carstens ante el Senado de la República. Recuperado el 18 de julio de 2014, de <http://www.banxico.org.mx/.../%7BE9463ADA-74BC-7F90-4654-F655B854BD41%7D.pdf>

Bellón, B. (1980). *Le pouvoir financier al l' industrie en France*, Paris: Editions Seuil.

- Bolsa Mexicana de Valores (BMV) (2013). Alfa, Información general . Recuperado el 17 de julio de 2013 de <http://www.bmv.com.mx/>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2014). Recuperado el 17 de julio de 2014 de http://www.cefp.gob.mx/Pub_Macro_Estadisticas.htm
- Cepal (2008). Inversión extranjera directa en América Latina y El caribe. Recuperado el 20 de julio de 2014 de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef_capI.pdf
- Cepal (2011). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2010. Recuperado el 10 de julio de 2012 de <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/8/41898/P41898.xml&xsl=/de/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>
- Cordero, S. y Santín, R. (1976). Los grupos privados del Sector Privado Nacional, México: COLMEX.
- _____ (1977). *Origen, formación y estructura de los grupos industriales en México*. México: COLMEX.
- El Economista (periódico) (2013), *Inversiones mexicanas alcanzan 14,000 mdd en Perú*, 4 de enero de 2013.
- Expansión (2005, 2007, 2009). “Las 500 empresas más importantes de México” Grupo Editorial Expansión.
- El Financiero (periódico) (2014) Firmas mexicanas quieren “hablar ruso”, 10 de febrero de 2014.
- Grupo Alfa (2007,2008, 2010). Informe anual 2007. Recuperado el 10 de julio de 2012 de:
- <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=marzo15&y=2007>.
- <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=abril12&y=2007>
- <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=mayo17&y=2007> .
- <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=junio27&y=2007>
- <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=julio31&y=2008>.
- <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=octubre30&y=2008>.
- <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=septiembre06&y=2010>.
- <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=junio24&y=2010>
- Grupo Cemex (2009). Reporte Anual. Recuperado el 10 de julio de 2012 de:
- http://www.bmv.com.mx/eventore/CEMEX_eventore_30_1199489520000.html

http://www.bmv.com.mx/eventore/eventore_5324_1316692200000.html

Grupo Kuo (2007, 2011). Comunicación a la Bolsa Mexicana de Valores. Recuperados el 20 de julio de 2012:

http://www.bmv.com.mx/eventore/KUO_eventore_5760_1197296820000.html

http://www.bmv.com.mx/eventore/eventore_5324_1316692200000.html

Grupo Modelo (2012). Comunicado de Grupo Modelo. Recuperado el 7 de agosto de 2012 de <http://www.gmodelo.mx/repository/boletines/1340951005523.pdf>

Gutiérrez, R. (1992). El endeudamiento externo del Sector Privado de México, 1971-1991. *Comercio Exterior*, vol. 42, núm.9, 852-864.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (1989, 1994, 1999, 2004, 2009). *Censos Económicos*. México: INEGI.

Leff, N. (1974). El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los grupos. *El Trimestre económico*. vol. 41, núm. 163, 521-541.

_____ (1976). El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados. *El Trimestre Económico*, vol. 43, núm. 169, 87-105.

Marichal, C. (2003). Auge y decadencia de las empresas estatales en México, 1930-1980: algunas notas sobre la relación histórica de entre empresas estatales y endeudamiento externo. *Boletín Oficial del Instituto Nacional de Antropología e Historia*, núm. 72,

_____ (2005). Historia de empresas e historia económica en México: Avances y Perspectivas, en Basave J. y Hernández M. (2005). *Los Estudios de Empresarios y Empresas: Una Perspectiva Internacional*. México: UNAM-UAM.

Rendón, A. (1995). *Estrategias de competencia de los grupos de capital privado nacional en México. 1982-1992*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México.

_____ (2008). *Las grandes empresas y los grupos en México. Sus estrategias en la industria alimentaria*, Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México.

Rendón, A. y Morales, A. (2013). Estrategias competitivas de los grupos económicos en México en entorno de crisis. En Sánchez, J. Gaytán, J. Vázquez, G. Mejía, J. Vargas, J. Vázquez, M. *La arquitectura financiera y desarrollo tecnológico para promover la competitividad*. México, Red internacional de investigadores en Competitividad.