

# GRUPOS DE CAPITAL PRIVADO EN MÉXICO. SUS ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA

**Araceli Rendón Trejo**

*Profesora-investigadora del Departamento de Política y Cultura, DCSH, UAM-X*

**Silvia Pomar Fernández**

*Profesora-investigadora del Departamento de Producción Económica, DCSH, UAM-X*

## Introducción

Desde la década de 1980 múltiples cambios y retos se presentaron en el entorno económico, situación que afectó a las organizaciones, en particular a las empresas en el país. La caída del mercado interno como resultado de los ajustes estructurales, el cambio de modelo económico —en el que se ponderó el mercado externo sobre el interno—, la agudización de la competencia por la firma del Tratado de Libre Comercio y la inserción en el proceso de globalización, además de las crisis, pusieron en riesgo la permanencia, estabilidad y crecimiento de empresas de diferentes tamaños. Las más pequeñas resintieron esa situación, por lo que muchas no pudieron continuar y otras más permanecieron en situación de supervivencia. Las más grandes no estuvieron exentas de problemas, aun-

que éstos asumieron ciertas particularidades. Gran parte de ellas habían crecido desde la década de 1970, sustentadas en deuda, por lo que las nuevas condiciones del medio las colocaba en situación de fragilidad. Ante ello tuvieron que analizar la posición en que se encontraban y la manera en que continuarían en un entorno caracterizado por el deterioro de la capacidad adquisitiva de gran parte de la población del país y por la agudización de la competencia en una economía que se había abierto. Este artículo aborda las principales estrategias que las grandes empresas, pertenecientes a *grupos de capital privado nacional (GCPN)*<sup>1</sup> en México, aplicaron en las décadas de 1980 y 1990 para hacer frente a los retos de una economía que se abrió a la competencia internacional y se integró al proceso de globalización.<sup>2</sup>

El trabajo tiene cinco apartados: en el primero se plantea el entorno y el cambio organizacional del

periodo; en el segundo, un marco de referencia que explica la estrategia competitiva para, en el tercero, ubicar las principales maniobras emprendidas por los GCPN en la década de los ochenta. En el cuarto apartado se presentan las estrategias fundamentales utilizadas en los noventa. Por último se plantean algunas reflexiones. El objetivo es identificar las principales estrategias implementadas en las décadas de los ochenta y noventa y analizar el efecto de su aplicación.

Para llevar a cabo esta investigación se trabajó con 20 GCPN, de los cuales se estudiaron las estrategias que realizaron ante los retos del periodo mencionado.

### 1. Entorno y cambio organizacional

Las organizaciones se encuentran inmersas en un medio que les exige cambios constantes ante los retos que enfrentan. Factores diversos influyen en su estabilidad, permanencia y crecimiento, entre ellos los de *tipo económico* —como recesiones, expansiones, políticas económicas, el progreso tecnológico, cambios en los gustos y preferencias de los consumidores—, los de *tipo legal* —exigencia en el cumplimiento de ciertas normas de control de calidad, ambiente, cambios en las disposiciones fiscales, mercantiles o laborales— o los de *tipo social* —estabilidad o inestabilidad provocada por conflictos sociales—. Estos factores, entre otros, provocan que las organizaciones modifiquen sus estructuras y procesos, y generen nuevas formas de funcionamiento.

El ambiente influye en las políticas y estrategias administrativas de las organizaciones, impacta en las actitudes humanas, las estructuras y los procesos que se llevan a cabo. Los cambios se originan por la interacción de fuerzas internas y externas; las primeras surgen por una necesidad de orden estructural —en la búsqueda de una alternativa de solución— y las segundas son factores exógenos que influyen también en la realización de cambios en el interior.

En el contexto en que se mueven las organizaciones, se da un proceso de innovación organizacional que se considera como “el elemento detonador de un conjunto de procesos de recon-

figuración y cambio de uno o varios elementos de una organización (funciones, estructuras, comportamiento y relaciones con el medio ambiente) que puede ser capaz de afectar la estructura organizacional” (Cabreró, 2003). Esto genera un cambio, mismo que se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje, lo que da lugar a cambios de orden estructural que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

De acuerdo con el contexto y el ambiente, la organización requiere modificar la estructura orgánica y las funciones de organismos y dependencias, lo cual derivará en una estructura interna diferente. Para manejar cualquier proceso de cambio es necesario tomar en cuenta aspectos técnicos y humanos. El cambio organizacional considera tres etapas en este proceso: descongelar, contar con un agente de cambio y recongelar (cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Las etapas del cambio**

<i>Etapas</i>	<i>Implicación</i>
Descongelar	Demostrar que es necesario e inminente el cambio para el individuo, el grupo o la organización.
Agente de cambio	Fomentar los nuevos valores, aptitudes y comportamientos.
Recongelar	Transformar en regla un nuevo patrón de comportamiento.

Fuente: elaboración propia con base en Hall (1985).

Todo proceso de reforma conlleva un proceso de adaptación. Cuando se lleva a cabo una reforma, plantean March y Olsen (1997), ocurre un conjunto de acciones que modifican la estructura y la cultura de la organización. En estos cambios hay un proceso de adaptación en la interacción del ambiente y la organización, donde el contexto en que se mueve ejerce presión para que ocurra el cambio. La tensión que se provoca se parece al modelo de botes de basura<sup>3</sup> en el que la organización tratará de utilizar las po-

sibles soluciones del repertorio organizacional. Esta situación propicia modificaciones con miras a mejorar su rendimiento y el de las personas.

Las estructuras de la organización se alteran según contextos diversos, se crean programas junto con los productos y servicios que, se supone, deben producirse racionalmente; el proceso hace que surjan nuevas organizaciones y obliga a las existentes a incorporar nuevas prácticas y procedimientos.

En esta situación se encuentran las organizaciones mexicanas ante los diversos retos que han tenido que enfrentar desde décadas atrás, primero con el cambio de modelo económico que involucró la apertura de la economía, posteriormente la firma del Tratado de Libre Comercio y la integración a la economía global, además de las crisis recurrentes. Ante ello, las organizaciones mexicanas, específicamente los GCPN, han llevado a cabo diversas estrategias con el objetivo de ser competitivos y permanecer en el mercado.

## 2. La decisión estratégica

### 2.1 Estrategias de mercado

Los cambios ocasionan que las organizaciones tomen decisiones en cuanto a la forma de penetrar en el mercado, crecer, diseñar la línea de producción, formas de publicidad y promoción para lograr, entre otros objetivos, una mayor participación en los mercados atendidos. Para afrontar estos cambios las organizaciones requieren establecer estrategias de mercado que involucren, a su vez, estrategias financieras.

Para Sandhusen (2001) las estrategias de crecimiento para el mercado y para el producto son:

- Estrategias de crecimiento intensivo. Consisten en cultivar de manera intensiva los productos que no han sido explotados aún en su totalidad, por lo que incluyen estrategias de penetración y desarrollo de mercado y producto. Las primeras aplican una mercadotecnia agresiva —hacia los productos ya existentes—, publicidad y promoción más intensa que la de los competidores. La se-

gunda tiene como propósito captar nuevos segmentos de mercado. En esta estrategia se incluye también el desarrollo de nuevos productos para atraer a clientes del mercado ya controlado.

- Estrategias de crecimiento integrativo. Con ellas se aprovecha el poder de una organización en alguna industria, lo que le permite tener control sobre proveedores, distribuidores y competidores, por lo que se puede desplazar hacia atrás, hacia adelante o en forma horizontal.
- Estrategias de crecimiento diversificado. Se utiliza cuando hay pocas oportunidades en el mercado meta de la organización; la diversificación puede ser horizontal, concéntrica y de conglomerado. La primera se refiere a agregar productos a la línea que ya se tiene; la segunda introduce los que utilizan tecnología semejante a la que otros ya usan y la tercera consiste en introducir productos no relacionados con la línea ya existente.
- Las estrategias de liderazgo de mercado utilizadas por organizaciones que lo dominan. En esta situación, las empresas de la competencia tratan de mantener su participación, al seguir de cerca la política del producto, precio y promoción del líder. Stanton (2004), por su parte, clasifica las estrategias para el mercado meta de la siguiente manera:
  - Las de congregación de mercado: ofrecer un solo producto, diseñar una estructura de precios, emplear un único programa de promoción.
  - Las de un solo segmento: elegir como mercado meta un segmento abierto del mercado total, por lo que se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a un segmento único.
  - Las de segmentos múltiples: identificar dos o tres mercados de clientes potenciales y crear una mezcla de mercadotecnia para llegar a ellos.

Romero (2003), en cambio, las divide en segmentación del mercado, extensión del mer-

cado, marcas múltiples y extensión de marca. En el primer caso se divide el mercado total en segmentos más pequeños; en el segundo se establecen acciones que se utilizan en distintos momentos del producto para sostener sus ventas y ganancias; las marcas múltiples consisten en ofrecer diversas marcas en una categoría de productos, y la última, en utilizar una marca en una variedad de productos.

La decisión en cuanto a la estrategia que más convenga conllevará una estrategia financiera. Cualquiera que sea, requerirá de recursos; sin embargo, cuando se trate de crecimiento o diversificación del mercado serán considerables. La estrategia de financiamiento evaluará el uso de recursos propios, o bien mediante la contratación de crédito o emisión de acciones; estas decisiones implican diferentes costos —vencimientos—, por lo que deberá determinarse cuál es la estrategia más adecuada para la organización.

## 2.2 Estrategias competitivas

Las grandes organizaciones también se han visto afectadas por el ambiente y por sus decisiones de crecimiento y expansión pasadas (Rendón, 1997). Ante ello han implementado estrategias competitivas.

De acuerdo con Porter (1999), en las economías de mercado las empresas enfrentan cinco fuerzas competitivas: a) de las empresas de la industria en la que se encuentran, b) de los consumidores, c) de proveedores, d) de potenciales competidores y e) de productos sustitutos. Por ello buscan una posición que les permita defenderse de esas fuerzas o influir para que “trabajen” a su favor.

Con sus fortalezas y debilidades, las organizaciones compiten, ponen en práctica estrategias competitivas para mantenerse y lograr mayor participación y posición en el mercado. “La estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición *defendible* contra las cinco fuerzas competitivas” (Porter, 1999); incluye las acciones que pone en práctica una empresa para atraer compradores, enfrentar la competencia y mejo-

rar su posición en el mercado para, de ese modo, obtener una ventaja competitiva (Thompson y Strickland, 1994).

En la determinación de la estrategia competitiva se requiere, además de conocer el sector en que se ubica la empresa y de evaluar las cinco fuerzas mencionadas, considerar las barreras de salida y entrada de un sector.

Porter (1999) concentra el análisis de las diversas fuerzas competitivas en las siguientes estrategias genéricas:<sup>4</sup> liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (o nicho):

- *La estrategia de liderazgo en costos* implica tener menores costos que los competidores; se emplea en mercados en que los consumidores son muy sensibles al precio. El objetivo es lograr una ventaja duradera que permita eliminar competencia y un mayor beneficio vendiendo al precio corriente.
- *La estrategia de diferenciación* se emplea en mercados donde los consumidores buscan ciertos atributos, características o ventajas (reales o imaginarias) en ciertos productos. Se cuenta con una ventaja competitiva cuando hay suficientes compradores que buscan o prefieren los atributos específicos de un producto diferenciado.
- *La estrategia de enfoque* centra la atención en una parte limitada del mercado local. Puede enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico; el enfoque puede tomar varias formas.

Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación para satisfacer mejor las necesidades de un

objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos (Porter, 1999).

Desde otra perspectiva, las organizaciones actúan ofensiva o defensivamente, por lo que las estrategias también se ubican en esas categorías. Las formas básicas de montar una *estrategia ofensiva* son:

- Ataques a los puntos fuertes de los competidores.
- Ataques a los puntos débiles de los competidores.
- Ataque simultáneo en muchos frentes.

Su objetivo es crear una ventaja, por lo que la rapidez de su implementación determina la probabilidad de que los rivales detecten el movimiento, lo evalúen y respondan. La magnitud de la ventaja dependerá del tipo de industria, y la duración de los beneficios, del tiempo en que tardan en responder los competidores (Thompson y Strickland, 1994).

La *estrategia defensiva*, por su parte, busca fortalecer una posición competitiva y conservar la ventaja. Sus propósitos son disminuir el riesgo de un ataque, debilitarlo o bien influir para desviarlos hacia otros competidores. Para proteger la posición competitiva, la empresa tratará de bloquear los caminos de los retadores. Las opciones son variadas, incluyen, por ejemplo (Thompson y Strickland, 1994):

- Ampliar la línea de productos para ocupar nuevos nichos.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con las características de los modelos que ya han hecho o pudieran hacer los competidores.
- Establecer acuerdos de exclusividad con proveedores y distribuidores para que los competidores no puedan recurrir a ellos.
- Financiamiento a distribuidores y compradores.

En otra clasificación se encuentran estrategias de diversificación, entre ellas la integración ver-

tical, integración horizontal, mejoramiento tecnológico, captación de nuevos mercados geográficos, etcétera.

La diversificación ha sido una estrategia muy utilizada por las organizaciones empresariales que crecen. Para Penrose (1962) una empresa diversifica sus actividades productivas cuando comienza la producción de nuevos artículos sin abandonar por completo la de los antiguos. Dentro de la diversificación se incluye la fabricación de productos intermedios requeridos para la producción del producto o productos principales. Con la diversificación aumenta la variedad de los productos finales obtenidos, la integración vertical y el número de áreas básicas de producción en que la empresa actúa.

Algunas de estas estrategias han sido utilizadas por los GCPN en la década de 1980 y otras en la de 1990.

### 3. Las estrategias

En esta sección se presentan algunos resultados sobre el estudio de las estrategias de los GCPN en el periodo indicado.<sup>5</sup>

#### 3.1 La década de 1980

Durante la década de 1970, el Estado aplicó una política que favoreció el crecimiento de las empresas nacionales.<sup>6</sup> Como resultado, y ante la abundancia y menor costo de los créditos internacionales,<sup>7</sup> los GCPN se endeudaron para aprovechar las oportunidades de inversión que se les presentaban. El crecimiento de estas grandes organizaciones, debido a las limitaciones del mercado interno, se dirigió a actividades diferentes de las originalmente emprendidas, es decir, se diversificó.

La diversificación que los GCPN llevaron a cabo abarcó diferentes actividades: industriales, servicios, comercio, bienes raíces. Incluso tuvieron participación en actividades bancarias. Con la crisis de 1982 se hizo evidente en ellos una doble vulnerabilidad: la financiera<sup>8</sup> y la productiva (Rendón, 1995). Esta situación y las nuevas condiciones del entorno, los llevaron a efectuar



cambios en sus estrategias tradicionales para permanecer y, de ser posible, crecer en el mercado. Las más relevantes fueron (Rendón, 1995):

- La renegociación de la deuda y la diversificación de las fuentes de financiamiento.
- El cambio en la dirección del crecimiento al abandonar la diversificación conglomerada por la especialización en ciertas áreas.

Esas estrategias involucraron el uso de otras, como el establecimiento de alianzas o asociaciones y la búsqueda de nuevos mercados geográficos.

En relación con la renegociación de la deuda, hay que mencionar que el crecimiento diversificado de la década de 1970 se basó fundamentalmente en créditos contratados con la banca internacional. Con el aumento de la tasa de interés internacional y la crisis de 1982, que llevó a la devaluación del tipo de cambio y el aumento de la tasa de interés interna, la deuda de los GCPN se

convirtió en un problema. No podían hacer frente a sus pagos y peligraba, en algunos casos, la existencia del grupo; eso ocurrió con Alfa. Aunque el Estado participó en la solución del problema de deuda,<sup>9</sup> los GCPN buscaron renegociar su deuda: en algunos casos se vendieron empresas para hacer frente a las obligaciones financieras —fue el caso de Visa (ahora FEMSA)—, en otros, se cedió participación accionaria a empresas extranjeras, lo cual puso en riesgo, en algunos casos, el control del grupo (Rendón, 1995, 1997).

A pesar de todos los problemas, en general hacia finales de la década de los ochenta los GCPN habían conseguido sanearse financieramente, de manera que la deuda no constituyera un riesgo; sus pasivos habían disminuido.<sup>10</sup>

Una de las maneras en que se hicieron de recursos para nuevos proyectos fue mediante el ingreso a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la participación en mercados financieros nacionales e internacionales. Un ejemplo se muestra en el cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Grupos de capital privado nacional que ingresan a la BMV en la década de 1980 y principios de 1990**

<i>Grupos</i>	<i>Inscripción BMV</i>	<i>Grupos</i>	<i>Inscripción BMV</i>
Corp. Indust. San Luis	1984	Herdez	1991
Univasa	1987	Synkro	1991
G. Ramírez	1989	Gruma	1992
Irsa (Desc, ahora Kuo)	1989	ica	1992
Gamesa*	1990	Vitro	1992
Cemex	1991	Visa	1992
Comercial Mexicana	1991		

\* En la década de 1980 esta empresa pasó a ser propiedad de Pepsi Co.

Fuente: tomado de Rendón (1999).

Con esta participación abandonaron el esquema tradicional de empresa netamente familiar, lo que implicó su “apertura” y profesionalización.

La estrategia de diversificarse en gran cantidad de actividades económicas, es decir la diversificación conglomerada, había sido la más empleada durante la década de 1970 debido, entre otras ra-

zones, a que contar con organizaciones en actividades contracíclicas les permitía no resentir los efectos de periodos de bajo crecimiento económico; en esa situación se encontraban Visa (hoy FEMSA) y Alfa, por ejemplo. Esto disminuía los riesgos y permitía mantener cierto nivel de ventas aun en periodos de bajo crecimiento económico.

En relación con la vulnerabilidad productiva, se observó en el estudio mencionado (Rendón, 1995) que los GCPN, ante la amenaza que implicó la apertura de las fronteras y ante la enorme deuda que tenían, empezaron a desinvertir en ciertas actividades con el fin de hacerse de recursos que les permitieran renegociar su deuda. Las actividades elegidas (empresas o negocios) fueron aquellas que les ocasionaban problemas por su escasa contribución a los ingresos, por las pérdidas que tenían ciertas empresas del grupo, o bien, por las fuertes inversiones que se requerían para sanearlas financieramente o para ser competitivas. Posteriormente, las desinversiones se realizaron a partir del análisis y selección de actividades en las que tenían experiencia y con las cuales podían hacer frente a la competencia. No todas las empresas o negocios del grupo eran competitivos, por el contrario, se convertían en un obstáculo para hacer frente a los retos de la apertura por los recursos que absorbían. Visa, por ejemplo, se desprendió de empresas de productos lácteos (La Caperucita), de productoras de bicicletas, entre otras. Los GCPN limitaron las actividades atendidas y tendieron a la especialización.

En el contexto de la economía nacional en ese entonces, la especialidad confería cierta protección en el sentido de que, por un lado, los recursos que se obtendrían se destinarían a un solo producto (o productos relacionados), lo que disminuía costos y con ello aumentaba la posibilidad de invertir en tecnología especializada e investigación con el fin de lograr su mejoramiento y su promoción.

Los grupos que eran conglomerados, por su parte, no se volvieron completamente especializados, sino que seleccionaron y se centraron en ciertas actividades o negocios. De acuerdo con Penrose (1962), una empresa totalmente especializada “es muy vulnerable cuando la tecnología y los gustos cambian, por lo que a menudo puede hacer uso de sus recursos durante cierto periodo de tiempo, por medio de la diversificación de la producción en una variedad de artículos”. En esa situación estuvo Vitro al enfrentar el desplazamiento de sus productos ante el uso de tereftalato de polietileno (PET) en los envases de refresco.

En la investigación se encontraron dos tipos de conductas en los GCPN (Rendón, 1995,1997):

- a) Los que eran diversificados conglomeradamente o con procesos de integración vertical —como Visa— desinvertieron en negocios no relacionados con la actividad principal o se quedaron sólo con aquellos en los que contaban con ventajas para hacer frente a la competencia.
- b) Los que eran completamente especializados a principios de 1980, como Cemex, no abarcaron actividades diferentes a las ya manejadas. Ante la posibilidad de crecer, lo hicieron en la misma área de atención a través de inversión productiva, de adquisición (integración horizontal) o asociación con organizaciones similares. Las adquisiciones y asociaciones que realizaron se encaminaron a fortalecer al grupo en áreas específicas.

Ante la problemática de la caída del mercado interno y el aumento de la competencia, algunos GCPN buscaron nuevos mercados geográficos que les permitieran una mejor posición frente a organizaciones foráneas. La manera de hacerlo fue mediante la exportación (o aumentarla si ya se efectuaba) y entrada directa a otros mercados. Esto último se hizo mediante asociaciones y adquisiciones; fue el caso de Bimbo y Cemex.

### 3.2 Las estrategias en la década de 1990

Como resultado del cambio estructural que se llevó a cabo en la década de 1980, en la que el Estado desincorporó gran cantidad de organizaciones, los GCPN adquirieron empresas. Nuevamente, como en los años setenta, se les presentaba la oportunidad de nuevas inversiones a precios muy atractivos y las aprovecharon. Las empresas estatales fueron adquiridas con créditos de la banca comercial nacional y extranjera, además de créditos bursátiles. Los grandes grupos de capital privado compraron organizaciones en varias actividades económicas: minera, turística, agropecuaria y bancaria, por ejemplo.

Durante la década de 1990 el entorno económico no estuvo exento de problemas. A la apertura de la economía que se había profundizado a partir de 1987, se agregó la entrada en vigor del TLC el 1 de enero de 1994. Aunque esto implicaba una mayor competencia para ciertas empresas,<sup>11</sup> para otras (grandes empresas y GCPN) se trataba de una oportunidad para acceder a un mercado de muchos millones de personas.

En 1995 la crisis financiera colocó nuevamente en problemas a las organizaciones que se habían endeudado para crecer externamente (mediante adquisiciones). Muchas interrumpieron los pagos de servicio de deuda y, posteriormente, para hacerle frente, se desprendieron de negocios. En 2002, grandes organizaciones como Corporación Industrial San Luis, Cintra, Hermes,

Protexa, Pycsa, Sidek, entre otras, se encontraban en la lista del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB).

Nuevamente las grandes organizaciones de capital privado nacional se vieron frente al problema que habían tenido en la década de 1980: la deuda, por lo que el Estado intervino una vez más y beneficio, por medio del IPAB, a las empresas del país.

En este periodo la competencia en el mercado interno se agudizó por el ingreso de firmas extranjeras. Éstas se dirigieron a diversas actividades: alimentos, electrónica, confección, telecomunicaciones, banca, comercio. En este último destaca la presencia de la gigante detallista Wal-Mart, por ejemplo.

Las acciones que llevaron a cabo los GCPN se agruparon en 14 estrategias (cuadro 3).

**Cuadro 3**  
**Estrategias empleadas por grupos de capital privado nacional (1990- 2002)**

Núm.	Estrategia	Grupos*	Porcentaje de grupos**
1	Diversificación conglomeral	4	20
2	Integración vertical	2	10
3	Integración horizontal	7	35
4	Diversificación en la especialización	6	30
5	Desinversión	15	75
6	Mejoramiento tecnológico	15	75
7	Asociaciones y alianzas	16	80
8	Adquisiciones	20	100
9	Inversión en instalaciones y equipo	12	60
10	Estrategia financiera	20	100
11	Minimización de costos y calidad total	9	45
12	Captación de otros mercados geográficos	16	80
13	Diferenciación del producto	6	30
14	Otras	3	15

\*Número de grupos respecto del total que utilizaron la estrategia.

\*\* Porcentaje de grupos que utilizaron la estrategia. La utilización de una no excluye la utilización de otra. Cada grupo utilizó varias de ellas.

Fuente: elaboración propia con datos de *Expansión*, Bolsa Mexicana de Valores, informes anuales de empresas, periódicos *El Financiero* y *El economista*.

Como se observa, las estrategias más usadas fueron la de adquisiciones y la financiera (100%).

Les siguieron en importancia las alianzas-asociaciones, la captación de otros mercados geográficos.



ficos (80% cada una) y, posteriormente, las de mejoramiento tecnológico y las desinversiones (65%). La menos empleada fue la integración vertical (10%). En promedio, cada grupo implementó alrededor de siete estrategias.

Hay que señalar la gran cantidad de modificaciones que se dieron en el periodo estudiado; algunas de ellas son, por ejemplo, cambios en la propiedad, como fue el caso de Grupo Synkro, que pasó a formar parte del Grupo Financiero Banorte, y Grupo Argos, que fue comprado por Teléfonos de México.

También se modificó la posición de los grupos dentro del listado de “las 500 empresas más importantes”. Algunos que ocupaban los primeros lugares al inicio del periodo estudiado, pasaron a lugares inferiores. Esto indica el avance de unos en detrimento de otros GCPN. Hay que mencionar que las estrategias emprendidas les permitieron continuar en el mercado. Desde luego fue resultado del conjunto de esas acciones; por ejemplo, la llegada a nuevos mercados geográficos requirió de alianzas y de la adquisición de empresas en otros países. Esto les dio fortaleza y protección ante otros competidores.

## Conclusiones

En el análisis de las estrategias competitivas de los grupos privados nacionales, se encontró que durante la década de 1980 llevaron a cabo cambios en sus estrategias tradicionales para hacer frente a los retos que requirió la implementación de un modelo enfocado al mercado externo, además de la agudización de la competencia. Era necesaria la revisión de sus estrategias pasadas, de los resultados que tenían, claridad en los objetivos que se buscaban y los medios por los que se podían lograr. Ante una vulnerabilidad productiva y financiera, en esa década las principales estrategias empleadas fueron la diversificación de fuentes de financiamiento y la tendencia a la especialización. A través de estas acciones se buscaron posiciones competitivas sólidas para hacer frente a la competencia internacional.

En la década de 1990, en relación con las dos principales estrategias de los grupos, se encontró lo siguiente:

- a) Diversificación de las fuentes de financiamiento. Durante la década de 1990, las grandes empresas aprovecharon la oportunidad de ingresar a nuevas actividades mediante la compra de empresas que habían sido propiedad del Estado. Los GCPN se financiaron con tres fuentes principales: recursos de la banca nacional, emisión de acciones en el mercado de valores y, en menor medida, recursos internacionales. Al igual que en la década de 1970, los grupos se endeudaron al llevar a cabo proyectos de expansión o de ingreso a nuevas actividades.
- b) Tendencia a la especialización. Hasta la primera mitad de la década de 1990, los grupos, gracias a la abundancia de créditos en el mercado nacional, ingresaron nuevamente a otras actividades económicas. En la investigación realizada se encontró que, entre 1990 y 2000, cuatro importantes grupos —Alfa, Carso, Femsa y Savia— realizaron acciones en ese sentido.

En esta década se presentaron varias crisis, una de ellas en el país, por lo que los GCPN nuevamente tuvieron que hacer una selección de sus principales actividades para evitar riesgos al grupo en conjunto. Por ejemplo, Alfa, en 1998, ingresó a la actividad comercial (con Total Home) y a la telefonía (con Alestra). En esta última actividad tuvo problemas ante la competencia de Telmex, por lo que en 2000,<sup>12</sup> Versax, su división de industrias diversas, vendió Total Home y puso en venta Terza (productora de alfombras). La diversificación excesiva y el cambio en las condiciones del entorno económico ocasionaron lo que el grupo consideró la “segunda gran crisis en su historia” (*Expansión*, 8-22 de agosto de 2001). Puede afirmarse así que los grupos económicos continuaron con su estrategia de enfoque en los negocios principales, es decir, de especialización.

Hay que señalar como otra de las características sobresalientes de las estrategias de los grupos ante la gran competencia, las acciones encaminadas a su fortalecimiento y protección de sus mercados mediante la llegada a otros mercados geográficos fuera de las fronteras nacionales; esto

es, su internacionalización, principalmente con base en adquisiciones y alianzas con empresas bien posicionadas en esas economías.

## Notas

- <sup>1</sup> Los términos GCPN y “grupos” serán empleados a lo largo del presente trabajo. Un grupo es un conjunto de empresas unidas entre si por comunidad de dirigentes que buscan objetivos comunes.
- <sup>2</sup> Este trabajo ofrece algunos resultados de la investigación “Empresas y nuevas estrategias en México y en otras economías”.
- <sup>3</sup> “Los botes de basura” consisten en alternativas que posibilitan la elección de alguna de ellas para darle solución a los problemas.
- <sup>4</sup> Las estrategias pueden ser clasificadas de maneras diferentes, considerando factores diversos: la defensa de los mercados, posicionamiento, tipo de sector, etcétera.
- <sup>5</sup> Para complementar esta información, véase A. Rendón (1997), “Grupos económicos en la década de los ochenta. Estrategias de diversificación o especialización” y A. Rendón (1999), “Estrategias competitivas de los grupos industriales en un contexto de apertura comercial”.
- <sup>6</sup> Se otorgaron incentivos fiscales que impulsaron la formación de grupos. Las organizaciones extranjeras podían asociarse con una empresa nacional siempre y cuando esta última tuviera 51% de la propiedad.
- <sup>7</sup> La tasa de interés internacional era menor que la nacional.
- <sup>8</sup> El monto de la deuda puso en riesgo la permanencia de grupos tan importantes como Alfa. La negociación de la deuda les llevó prácticamente toda la década de 1980.
- <sup>9</sup> El papel del Fideicomiso para la Cobertura del Riesgo Cambiario (Ficorca) fue muy importante en la solución de la deuda.
- <sup>10</sup> La relación pasivo/capital contable de un conjunto de 20 GCPN pasó de 4.3 en 1983 a 1.05 en 1992 (Rendón, 1997).
- <sup>11</sup> Dentro del contexto de la apertura se realizaron modificaciones a la Ley de la inversión extranjera, por lo que los flujos de inversión foránea

aumentaron durante esa década y, por consiguiente, la competencia.

- <sup>12</sup> El grupo enfrentó la caída de los precios del acero y el aumento desmesurado del gas.

## Fuentes bibliográficas

- Cabrero E., D. Arellano y M. Amaya (2003), *Cambio en organizaciones gubernamentales: innovación y complejidad*, México, Porrúa/ CIDE.
- Hall Richard (1992, 1985), *Organizaciones, estructura y proceso*, 3ª ed., México, Prentice Hall.
- March, James G. y Johan P. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Universidad Autónoma de Sinaloa/Fondo de Cultura Económica.
- Penrose, Edith (1962), *Teoría del crecimiento de la empresa*, España, Aguilar.
- Porter, Michel (1999), *Estrategia competitiva. técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, 26ª reimp., México, Continental.
- Rendón Trejo, Araceli (1995), *Estrategias competitivas de los grupos de capital privado nacional. 1982-1992*, México, tesis de maestría en la UACPYP del CCH-UNAM.
- (1997), “Grupos económicos en la década de los ochenta. Estrategias de diversificación o especialización”, en *Economía, Teoría y Práctica*, núm. 8, Nueva Época, México, UAM.
- (1999), “Estrategias competitivas de los grupos industriales en un contexto de apertura comercial”, en *La manufactura mexicana: ensayos de economía aplicada*, México, Facultad de Economía-UNAM.
- Romero, Ricardo (2003), *Marketing*, España, Palmar.
- Sandhusen Richard (2001), *Mercadotecnia*, México, Continental.
- Stanton, Michel y Bruce (2004) *Fundamentos de mercadotecnia*, México, McGrawHill.
- Thompson y Strickland (1994), *Dirección y administración estratégicas*, Delaware, Addison, Wesley, Iberoamericana.