

---

# ■ Las empresas transnacionales mexicanas de alimentos y bebidas y el desarrollo de las economías emergentes

*Víctor Manuel Castillo Girón  
Alfredo Manuel Coelho<sup>1</sup>*

## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo reflexionar sobre las estrategias de internacionalización de las empresas transnacionales de alimentos y bebidas, en el marco del desarrollo de la competencia entre conglomerados de los países emergentes. Basándonos en dos marcos teóricos de referencia para explicar la emergencia de las empresas transnacionales (hueco institucional y creación de nuevas instituciones), comparamos las principales características de las empresas transnacionales mexicanas de alimentos con la situación de las empresas de alimentos de los principales países emergentes. De igual forma, presentamos evidencia empírica de los flujos de fusiones y adquisiciones en la industria de alimentos procesados, de y para los países emergentes (1980-2005), y su impacto sobre la reestructuración de las empresas transnacionales. A manera de conclusión, valoramos el impacto de los flujos de inversión sobre las empresas transnacionales mexicanas.

*Palabras clave:* México, empresas transnacionales, industria de alimentos, países emergentes

---

1. Los autores son, respectivamente, profesor-investigador de la Universidad de Guadalajara e Investigador Asociado en el grupo UMR MOISA SupAgro Montpellier, Francia. Cualquier comentario relacionado con este trabajo se recibirá en: victorm@valles.udg.mx y coelho@supagro.inra.fr.

## **Abstract**

This work aims to reflect on the internationalization strategies of food and beverages transnational corporations in the development of competition between clusters of emerging countries. Based on two theoretical frameworks of reference to explain the emergence of transnational corporations (institutional hollow and creation of new institutions), we compare the main features of Mexican food transnational corporations with the situation of food businesses of the major emerging countries. Likewise, we present empirical evidence of the flow of mergers and acquisitions in the processed food industry, and for emerging countries (1980-2005), and its impact on the restructuring of transnational corporations. In conclusion, we value the impact of investment flows on Mexican transnational corporations.

*Keywords:* Mexico, Transnational Corporations, Food Industry, Emerging Countries

## **Introducción**

La globalización se refiere a los actuales procesos de integración económica facilitados por los bajos costos de transacción y las escasas barreras para la movilidad de bienes y capitales (FAO, 2003). Al igual que ocurre en otros sectores industriales, el de alimentos y bebidas también está influenciado por los procesos de globalización. El crecimiento económico y la homogenización de los hábitos de consumo (por ejemplo, la difusión del modelo occidental) ofrecen a las empresas transnacionales (ETN), nuevos e importantes mercados, principalmente en áreas de alta densidad demográfica como son Asia, América Central y América del Sur.

El análisis de la globalización se ha centrado en dos grandes líneas de investigación (Traill, 1997). La primera tiene como eje central la creciente importancia del comercio internacional y su rol en la promoción del crecimiento económico. La segunda subraya la importancia de las ETN tanto en el comercio como en la inversión extranjera directa (IED) y sostiene la existencia de una verdadera integración económica donde, por ejemplo, las firmas toman decisiones sobre la producción y la distribución sin considerar las fronteras nacionales.

El procesamiento de alimentos es uno de los sectores industriales más importantes en Estados Unidos, Canadá y en la Unión Europea. La industria de alimentos procesados de Estados Unidos domina el desarrollo de la industria

mundial de alimentos. El sector ha experimentado cambios estructurales significativos a lo largo de las últimas décadas. El tamaño y la cuota de mercado de las principales ETN mundiales de alimentos han tenido implicaciones importantes para los productores de bienes agrícolas básicos (*commodities*) como el café, el cacao y el plátano, así como también en la capacidad para generar valor agregado por parte de esas industrias. Las estrategias corporativas de las ETN implican cierta selección sobre cómo y de qué forma los productores de materias primas (*inputs*) pueden involucrarse en las cadenas productivas para incrementar sus capacidades de agregar valor a la industria de alimentos procesados. La consolidación es una nueva tendencia en la industria de alimentos mediante fusiones y adquisiciones, alianzas estratégicas, que junto con la construcción de mayores plantas industriales ha derivado en pocas grandes empresas.

El fenómeno de la concentración industrial y financiera no es nuevo ni desconocido: sigue el desarrollo del capitalismo a través del mundo. En cada etapa de desarrollo, la concentración de empresas muestra cambios en la esfera económica. Aunque no es nueva, esta gran tendencia hacia la concentración durante las últimas décadas tiene sus propias características.

En Asia, China y más recientemente en India, están sucediendo notorios eventos económicos. Hasta hace pocas décadas, estos dos países estaban entre los más pobres del mundo; ahora, se ubican entre las economías de mayor crecimiento y son responsables de casi todos los progresos globales recientes en la reducción de la pobreza. En América Latina, Brasil y México permanecen como dos de los más grandes procesadores de alimentos orientados a los mercados de exportación. La concentración financiera e industrial a través de fusiones y adquisiciones ha transformado estas cuatro economías emergentes.

Este documento se centra en el análisis de las tendencias y patrones de las fusiones y adquisiciones dentro de la industria de alimentos y bebidas, y particulariza en las especificidades de las corporaciones transnacionales en los países emergentes o del sur.

El documento tiene la estructura siguiente: en la primera parte se discuten los factores en que surgen las ETN en los países emergentes, enseguida analizamos las tendencias y patrones que siguen las fusiones y adquisiciones en China, India, Brasil y México; concluimos comparando y discutiendo los diferentes contextos en los cuales las fusiones y adquisiciones pueden afectar a las empresas multinacionales emergentes en México.

## Las empresas transnacionales en los países emergentes: marco teórico

¿Por qué existen las ETN en los países del sur? ¿Cuál es la diferencia entre esas corporaciones y las empresas transnacionales de los países del norte u occidentales? Las empresas en los mercados emergentes tienden a enfrentar altos costos y barreras competitivas y técnicas para penetrar un mercado extranjero. Los primeros modelos sobre ETN en los países del sur se concentraron en la capacidad de los países emergentes para innovar y acumular competencias tecnológicas que podrían explotarse en los países vecinos (véase, por ejemplo, Tolentino, 1993). Estudios recientes sugieren que eso puede ser un factor adicional en los procesos de acumulación tecnológica, particularmente por medio de la captación de inversión extranjera directa (IED), facilitando la adquisición de tecnología del exterior. Así, las empresas usaron sus recursos para contratar directivos altamente capacitados y talentosos, conocimiento y ventajas mercadotécnicas a través de la IED; ello las condujo a escalar etapas en el proceso de internacionalización. Una característica básica común de las empresas de alimentos de los países del sur es que durante su fase inicial de desarrollo se enfocan en la producción (“*production-driven*”), y en una fase posterior de su transición a la internacionalización se centran en el mercado (“*market-driven*”).

Desde la perspectiva del enfoque ecléctico o “paradigma OLI” (Dunning, 1993; Dunning et al., 1998) la existencia de las ETN se relaciona con tres tipos de factores: las ventajas de propiedad de la empresa (*Ownership specific advantages*); las ventajas relacionadas con la localización (*Location specific endowments*) y las ventajas de interiorización del proceso productivo (*Internalization advantages*). De acuerdo con Rugman (1985, 1986), la interiorización es el principal factor para explicar el surgimiento de las ETN en los países emergentes.

Khanna y Palepu (2002), por su parte, proponen que el surgimiento de estas empresas de carácter mundial en los países en desarrollo está relacionado con tres elementos: cubren lagunas o huecos institucionales que les permiten explorar oportunidades, la creación de instituciones dentro de las empresas y la presencia de ciertos elementos muy específicos en los mercados de factores productivos (trabajo, capital, bienes o servicios)

### *El hueco institucional*

La cobertura de un hueco institucional y la mejora de la calidad de las instituciones representan cambios considerables. En los mercados de bienes, generalmente los compradores y vendedores carecen de suficiente información

dada la pobre infraestructura en comunicaciones, la ausencia de información confiable y las deficiencias de los sistemas legales. El hueco institucional se refiere a la incapacidad de los gobiernos locales para proveer el soporte público necesario para la creación y desarrollo de las propias instituciones de acuerdo con estándares internacionales. Desde esta perspectiva, el hueco institucional constituye un punto toral en la política del desarrollo.

La carencia de información fiable en los mercados domésticos conduce a las firmas a buscar alternativas para financiar sus negocios (véase apéndice 2). Los conglomerados y grupos de negocios pueden utilizar esas alternativas para intentar captar accionistas en los mercados financieros internacionales. Actualmente, varias firmas de los mercados emergentes cuentan con una lista pública del tipo de los *American Depositary Receipts* de Nueva York (ADR). Un medio alternativo que han seguido las ETN de los países del sur, consiste en la adquisición considerable de acciones en los bancos. Por ejemplo, el Grupo Gruma actualmente controla aproximadamente 10% del Grupo Financiero Banorte.

Por otra parte, los centros de formación o “universidades de empresa” de las ETN de los países emergentes son un medio para cubrir los huecos institucionales no cubiertos por el Estado y un espacio donde los conflictos pueden resolverse antes de recurrir a las acusaciones formales. La creación de centros de mediación, sociedades con instituciones nacionales e internacionales, y establecimientos informales, son elementos centrales para abordar este problema.

Con relación a este último aspecto, las compañías chinas tienen algunas ventajas considerables. En contraste con las empresas hindúes y mexicanas, las compañías chinas como Xingjiang Chalkis (transformación de tomate) y China Dairy Group (productos lácteos), son controladas por el gobierno chino.

#### *La creación de instituciones al interior de las firmas*

Uno de los principales medios utilizados por las ETN de las economías emergentes para cubrir los huecos institucionales es la creación de grandes conglomerados diversificados o grupos de negocios. Un conglomerado o grupo de negocios con reputación por la calidad de sus productos utilizará el nombre del grupo para entrar a nuevos negocios, aun cuando esos negocios no tengan relación alguna con sus actividades tradicionales. Los conglomerados o grupos de negocios también tienen una ventaja cuando tratan de posicionar marcas, debido a que pueden compartir los costos de mantenimiento a través de varias líneas de negocios y tienen la posibilidad de comercializar internamente.

En ausencia de un mercado competitivo para el talento, estos conglomerados y grupos de negocios establecen programas y centros de capacitación (universidades de empresa) a través de los conglomerados y comparten sus costos. Asimismo, los empleados pueden ser transferidos de una actividad comercial a otra.

Los conglomerados y grupos de negocios como agentes para la diversificación del riesgo son un camino alternativo para la creación de instituciones propias. Las compañías como el Grupo Alfa (México) y Desc (Argentina) sirven para ilustrar dicha cuestión.

Estas dos corporaciones siguieron las estrategias de diversificación para compensar las fluctuaciones naturales de los ciclos comerciales y, en consecuencia, reducir los riesgos de sus inversiones. Ambos grupos decidieron invertir en la industria de alimentos procesados para reducir el riesgo inherente de sus actividades relacionadas con la industria automotriz y la comercialización de bienes inmuebles. Los dos grupos consideraron que con la creciente demanda por parte de los inmigrantes mexicanos en los Estados Unidos y la popularización de la comida mexicana en el escenario internacional había algunas oportunidades de mercado para expandir sus inversiones hacia otras industrias. Estos grupos comenzaron por comprar empresas locales, continuaron con las exportaciones y más tarde crearon facilidades productivas en los mercados extranjeros. La subsidiaria local del Grupo Alfa, Sigma Alimentos, cubre alrededor de la cuarta parte del volumen de ventas del grupo. Sigma Alimentos es el principal productor de alimentos congelados en México. Durante los últimos años, Sigma Alimentos llegó a ser una firma *multinacional* mediante el establecimiento de varias subsidiarias en América Central y América del Sur (apéndice 2). En el año 2001, Sigma Alimentos estableció una sociedad con ConAgra Foods para de manera conjunta exportar sus productos al mercado estadounidense. Ello representó una oportunidad para que ConAgra compartiera su experiencia en la manufactura y la red internacional de distribución, con el conocimiento de Sigma Alimentos en la preparación de comida mexicana y su red de distribución en México y en otras naciones latinoamericanas.

Esta perspectiva (interiorizar) fue considerada desde el enfoque de los costos de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1985) que se basa en la idea de que el mecanismo de los precios implica costos y que los grandes conglomerados o grupos de negocios surgen como alternativas ante esas fallas de los mercados de productos, financieros y de talentos. De acuerdo con esta teoría, cuando los costos de transacción son altos resulta conveniente interiorizar las

transacciones. En consecuencia, los conglomerados o grupos de negocios son respuestas organizacionales frente a la ineficiencia o falla de los mercados.

El ejemplo anterior también ilustra otra condición estratégica en el desarrollo de las ETN de los países emergentes. En los mercados de estos países, prácticamente todas las empresas consideradas como “los campeones nacionales” establecieron alianzas estratégicas con las principales empresas mundiales de alimentos y bebidas. Estas alianzas estratégicas también constituyen un medio para fomentar los procesos de internacionalización de las ETN de los países del sur, como es el caso del acuerdo entre el Grupo Modelo y Anheuser Busch para promover la marca Corona en los Estados Unidos, y más recientemente entre el Grupo Modelo y Tsingtao para promover la misma marca en China. Las alianzas estratégicas también son un medio importante para que estas firmas de los países emergentes accedan a productos, tecnología, talentos y financiamiento, disponibles solamente en los mercados desarrollados.

### **La rápida reestructuración de la industria alimenticia en Latinoamérica (1980-2005)**

Durante los últimos 25 años, la cantidad de fusiones y adquisiciones en la industria mundial de alimentos y bebidas se ha incrementado considerablemente. El número de acuerdos de fusiones y adquisiciones en la industria es aproximadamente 23,000.<sup>2</sup> Las adquisiciones, alianzas y ventas de activos son alternativas estratégicas a lo largo de una cadena de estructuras de gobernanza (Williamson, 1975, 1991). En la práctica, las empresas pueden decidir entrar en un nuevo mercado o industria escogiendo entre fusiones, adquisiciones, alianzas o nuevas inversiones en su área de actividad. Las adquisiciones representan el mayor nivel de integración y, en el otro extremo de la cadena, las ventas o cesiones de activos representan la menor integración (Klein, Crawford y Alchian, 1978). La decisión para organizar una transacción específica ha sido analizada en la literatura sobre estrategia, economía y finanzas. Una gran cantidad de hipótesis han sido propuestas para explicar por qué tienen lugar las fusiones y las adquisiciones. En términos generales, éstas pueden agruparse en dos categorías: 1. Las teorías neoclásicas que asumen que los gerentes maximizan las ganancias o utilidades de los accionistas de forma tal que las fusiones también incrementan el poder del mercado o la

---

2. Este dato, disponible en Thompson Financial (2005), sólo registra operaciones con inversión extranjera directa a nivel mundial para los casos en que las participaciones son iguales o superiores a 10%.

eficiencia; 2. Las teorías no neoclásicas o del comportamiento que postulan la existencia de otro tipo de motivaciones y/o consecuencias de las fusiones, como puede ser el incremento del margen de acción de los directivos.

La mayoría de las hipótesis han sido elaboradas para explicar determinados tipos de fusiones y adquisiciones. Por ejemplo, las fusiones verticales han sido explicadas tanto como un intento para incrementar el poder de los mercados aumentando las barreras a la entrada (Porter, 1985), como para incrementar la eficiencia reduciendo los costos de transacción (Williamson, 1975).

Las fusiones y adquisiciones también favorecen el rápido acceso a los mercados y aseguran el control sobre las empresas de interés.

### **Dinámica de las fusiones y adquisiciones: el escenario de los mercados emergentes**

Las fusiones y adquisiciones constituyen una excelente vía para que las empresas de alimentos y bebidas expandan rápidamente su línea de productos agregando marcas familiares a sus establecimientos comerciales, tanto en los mercados locales como internacionales. De igual forma, ello ofrece a los productores más poder de negociación para ganar presencia en el sector de ventas al menudeo (figura 1). La expansión de las estrategias de las empresas a través de las fusiones y adquisiciones es costosa e implica riesgos (dificultades en procesos de integración posteriores a la fusión, problemas de agencia, etcétera).

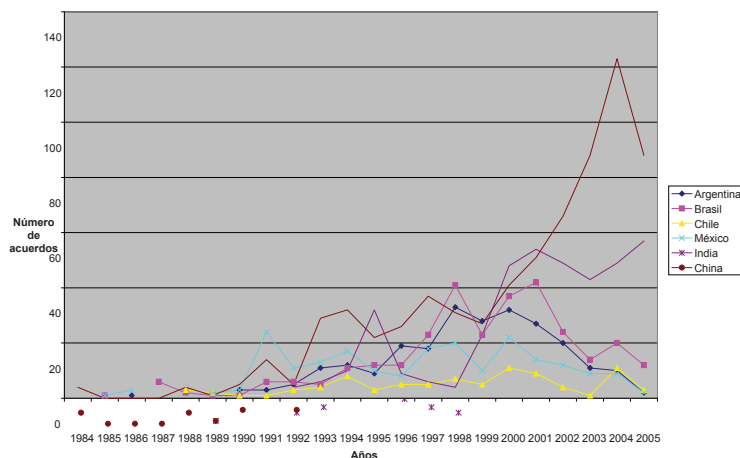
Entre las compañías europeas, el aumento en la economía global y el fortalecimiento de los mercados financieros contribuyeron al incremento de las actividades de fusiones y adquisiciones. Mientras que algunos de los principales actores se consolidaron en la búsqueda de marcas globales y de economías de escala, otros se enfocaron en marcas no relevantes para centrarse en los negocios principales. El mayor evento europeo fue la adquisición que hizo el gigante francés de las bebidas alcohólicas Pernod Ricard, de Allied Domecq, líder en la industria cervecera del Reino Unido, formando la segunda compañía de licores más grande en el mundo. Esto facilitó a Pernod Ricard posicionarse tanto el mercado doméstico como en el global, lo que le permitió beneficiarse de las tendencias positivas del mercado de destilados, incluyendo el aumento en el consumo del champagne, las bebidas espirituosas y el whisky.

La necesidad de mejorar la posición en el mercado y las redes de distribución de los productos condujo las fusiones y actividades de adquisiciones entre las compañías de alimentos y bebidas. La más notable fusión en la región Asia-Pacífico en 2005 fue la adquisición que realizó el conglomerado filipino



de alimentos y bebidas San Miguel Corp's del establo australiano National Foods Ltd. El triunfo que obtuvo San Miguel en la disputa de las marcas de National Foods fue un éxito del programa de expansión regional. Famosa por sus productos lácteos, Australia ofrece un vasto crecimiento potencial y la adquisición de National Foods permitirá a San Miguel expandir su plataforma de alimentos y bebidas tanto en el mercado australiano como en el asiático.

Figura 1. Fusiones y adquisiciones en la industria agrícola, alimenticia y de bebidas en los grandes mercados emergentes (1980-2005)



Fuente: Thompson Financial. Para el año 2005, los datos solamente incluyen los primeros siete meses.

Las fusiones y adquisiciones han sido el principal factor en la rápida expansión de la parte de mercado cubierto por los principales actores. La consolidación es una expectativa para continuar explorando la posibilidad de disminuir los costos entre los productores de alimentos y de bebidas. El beneficio potencial de limitar la competencia (barreras a la entrada) no es inmediato pero sigue siendo un recurso importante para asegurar la provisión de incentivos para que los productores de alimentos y bebidas se consoliden nuevamente y aumenten su dimensión.

## **Estructuras de propiedad e inversiones extranjeras en mercados emergentes**

Mientras que los gerentes del mundo occidental han desmontado la mayoría de los conglomerados que se consolidaron en la década de los años 1960 y 1970, los grandes conglomerados diversificados o grupos de negocios siguen siendo la forma dominante de empresa en la India y en la mayoría de los mercados emergentes.

No obstante, estos países carecen de mecanismos efectivos de gobernanza para asegurar la transparencia y el retorno de ganancias.

En la India, ante la ausencia del desarrollo de una bolsa de valores, las tres instituciones financieras del desarrollo de todo el país (la Corporación Financiera de la Industria, el Banco de Desarrollo Industrial de la India y la Corporación de Crédito e Inversión Industrial de la India) junto a las corporaciones financieras estatales se constituyeron en las principales instancias de financiamiento a largo plazo para las empresas.

Los grupos de negocios suelen caracterizarse por una estructura de propiedad piramidal. Este tipo de estructura es un mecanismo usual para concentrar el control en las compañías asiáticas y de algunos países europeos, como es el caso de Italia. En una estructura piramidal, una firma controla a otra que a su vez podría tener el control de otras empresas y así sucesivamente. Dos importantes ejemplos de las empresas transnacionales de alimentos en Asia, son el caso del conglomerado hindú Tata Tea Ltd (té) y de las propiedades de la familia Godrej. En este último caso, por ejemplo, la empresa privada Godrej & Boyce Manufacturing Company, controla 67% de la comercializadora de Godrej Soaps (empresa cotizada en la Bolsa de Valores de Bombay). En contraste, Godrej Soaps posee 65% de Godrej Agrovet (agricultura) y, ambas, junto al Grupo Grodey, controlan 65% de Grodey Foods (procesamiento de alimentos).

Una estructura piramidal asegura el control accionario familiar para garantizar a su vez el control del mayor número de empresas mediante participaciones accionistas relativamente pequeñas.

### **Marcas: la construcción de campeones nacionales**

Una explicación adicional de los conglomerados y grupos de negocios subraya el uso de recursos complementarios comunes (Penrose, 1959). Esta idea implica que en la medida que la expansión proporciona un medio para

propiciar el uso más efectivo de los recursos subutilizados, la firma tiene un incentivo para expandirse. Los recursos pueden propiciar economías de escala o de alcance y pueden ser eficientes para agregar diferentes negocios dentro de un conglomerado o grupo de negocios. Esta perspectiva fue desarrollada por los promotores del enfoque basado en los recursos (por ejemplo, Penrose, 1952).

Las marcas son un elemento clave en la emergencia de las empresas transnacionales de los países del sur. La mayoría de los conglomerados y grupos de negocios asiáticos y latinoamericanos detentan por lo menos una marca conocida en sus propios mercados locales. Las fusiones y adquisiciones son una vía rápida para acceder directamente a los mercados extranjeros mediante el control de las marcas importantes. Ese es el caso, por ejemplo, de la compra de la marca de tomate Cabanon por parte de la empresa China Chalkis.

Las marcas son un capital de reputación que asegura estándares de alta calidad. Por ejemplo, en la India el Grupo Tata es el grupo de negocios más grande y reconocido. Tata Sons es propietario de la marca Tata bajo la cual se registran una amplia variedad de productos y servicios. Las empresas que desean utilizar este nombre tienen que suscribirse bajo el esquema de equidad de la marca Tata, que implica el pago de un bono y la suscripción a un código de conducta, asegurando altos estándares de calidad y ética de negocios. En el año 2000, Grupo Tata pagó 435 millones de dólares para adquirir Tetley Tea, una empresa británica propietaria de una marca global, y con ello tuvo lugar la mayor adquisición en el extranjero por parte de una compañía hindú. El objetivo del Grupo Tata era posicionarse en la parte de la cadena del té más cercana al mercado.

## **El caso de América Latina**

Durante los últimos 25 años, América Latina ha sido un área de bonanza para las fusiones y adquisiciones. Sin embargo, a partir del año 2000 esta área ha experimentado un descenso continuo en las operaciones de reestructuración de los alimentos y bebidas (cuadro 1).

En esa perspectiva, existen algunas diferencias interesantes entre los países de América Latina. Como se muestra en el cuadro 3, México y Brasil cuentan con el mayor volumen de fusiones y adquisiciones entre 1980 y 2005. En ambos países, la privatización es uno de los principales factores de este modelo. En Brasil, las fusiones y las adquisiciones han sido el principal factor utilizado para penetrar en dichos países por parte de las principales empresas europeas

y norteamericanas. El retardo de la privatización en Brasil a finales de los años 1990 también podría explicar el descenso de las fusiones y adquisiciones.

De tal manera, el mayor dinamismo en las fusiones y adquisiciones tuvo lugar en Norteamérica y Europa, lo cual impactó a las empresas latinoamericanas como un objetivo potencial. En este sentido, los países latinoamericanos fueron afectados por el desbordamiento de los cambios ocurridos en la mayoría de los países desarrollados.

No obstante, aun cuando la parte más importante de la IED en el mercado interior de un país (IED interna) mediante las fusiones y adquisiciones puede atribuirse a las empresas europeas y norteamericanas, la IED externa originada en esta región ha sido principalmente intra-regional (intra-Mercosur).

Cuadro 1. Comparación de las fusiones y adquisiciones en el mercado brasileño y mexicano (1980-2005)

	<i>Interna</i>		<i>Externa</i>		<i>Intra-país</i>	
	Número	%	Número	%	Número	%
Brasil	304	19.0	25	15.9	164	18.1
México	208	13.0	42	26.8	139	15.4

Fuente: Thompson Financial. Para el año 2005, los datos solamente incluyen los primeros siete meses.

México es otro caso particular. Dada su frontera común con Estados Unidos, y al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el país atrae un importante volumen de fusiones y adquisiciones. Por otro lado, algunos grupos mexicanos de la industria de alimentos y bebidas como Femsá, Gruma, Bimbo y Modelo han venido usando las fusiones y adquisiciones para expandir sus operaciones corporativas en el exterior, particularmente en el marco del TLCAN. Los elementos explicativos de la expansión internacional de las empresas mexicanas en los mercados internacionales pueden resumirse de la siguiente manera: 1. Liberalización de los mercados en el continente latinoamericano; 2. Importantes cambios a nivel organizacional, así como inversiones en plantas y modernización del equipo de la mayoría de las compañías latinoamericanas; 3. El uso de la IED por parte de las empresas latinoamericanas para competir en los mercados internacionales; 4. La globalización de un número creciente de sectores industriales; 5. El énfasis basado en las estrategias de costos para incrementar el desempeño de las exportaciones de las firmas en los países desarrollados. Algunas empresas mexicanas invierten en el exterior para evitar los efectos negativos del país de origen. Las compañías

mexicanas están invirtiendo de forma considerable con el propósito de evitar el problema mediante una estrategia centrada en la calidad requerida por el mercado estadounidense (Vázquez, Parraga y Félix, 2004).

Bajo esa perspectiva, México ha procurado fomentar los procesos de integración del TLCAN para reforzar sus relaciones con Estados Unidos. Algunas empresas de alimentos europeas y japonesas se enfocaron (a través de alianzas y fusiones) en empresas mexicanas para beneficiarse de los acuerdos del TLCAN, así como un medio para acceder a un mercado más amplio, como efecto de la integración de los mercados de América del Norte.

### **El caso de Asia y el Pacífico**

La industria de alimentos es una parte grande e integral de las economías de los países de Asia y el Pacífico. La India, por ejemplo, se ubica a nivel mundial entre los tres principales productores de arroz, trigo, leche líquida, productos de aves de corral, coco, té, especias, camarón y pescado. El sector agrícola y de alimentos hindú provee aproximadamente 25% de su producto interno bruto (PIB), 64% del empleo y 18% de las exportaciones hindúes. La industria tiene un importante potencial para atender el creciente mercado global con productos frescos tales como vegetales y frutas. En el año 2004, la producción de grano fue de aproximadamente 200 millones de toneladas, pero el gobierno estima que la India requerirá importar más de 40 millones de toneladas de grano anuales hasta 2020 para satisfacer la demanda de su creciente población. En las Filipinas, la industria empleó más de 11.7 millones de trabajadores, que equivale a 40% de su fuerza laboral. La agricultura continúa siendo un importante sector en la economía y los dos cultivos más importantes son el arroz y los cocos.

#### *La inversión gubernamental*

Los gobiernos de la región (Asia y el Pacífico) han reconocido la importancia de la industria agrícola y de alimentos como una de las claves esenciales del desarrollo económico y su contribución substancial para la economía. Los aportes de los gobiernos de Asia y el Pacífico son generados como financiamiento directo, subsidios o reducción de impuestos. De manera parecida ocurre en la mayoría de los mercados de los países desarrollados, donde las empresas locales de alimentos y bebidas tienden a ser apoyados por sus respectivos gobiernos, especialmente si la producción de alimentos es importante

para la economía nacional. En la India, toda vez que su economía depende de sus sectores agrícolas y alimentarios, el gobierno ha establecido infraestructura para el procesamiento de productos agrícolas en parques alimenticios y agrícolas. El ministerio de la industria de alimentos ha establecido 500 parques bajo su décimo plan quinquenal.

Los productos especiales tienden a atraer de manera particular la ayuda del gobierno. Por ejemplo, las Filipinas es el único país en el mundo que procesa “*carrageenan*”, que es una goma derivada de un alga marina roja comúnmente usada como aditivo alimenticio. La empresa Filipina PCI Worldwide Inc., ha invertido cerca de 400 mil euros en la producción y exportación de “*carrageenan*” que es demandada en China, donde ha llegado a ser un aditivo con alta demanda para la carne procesada. PCI comenzó sus operaciones a principios de 2005 y brinda asistencia a los productores de algas marinas en Filipinas a través de seminarios sobre los métodos más apropiados para el cultivo, cosecha, secado y procesamientos de manejo de dicha alga. El Departamento de Recursos Pesqueros y Acuáticos juega un importante rol en el proyecto junto con el Ministerio de Industria y Comercio, quien proporciona incentivos fiscales, créditos financieros para la materia prima y exención de impuestos a la importación.

Lo anterior subraya que incluso en los mercados desarrollados los gobiernos proveen subsidios de una u otra forma.

Las reglamentaciones hindúes sobre los alimentos han sido reestructuradas, no sólo para fortalecer sus estándares de calidad y competitividad sino también para alentar el crecimiento del sector. Uno de los principales aspectos de la política industrial gubernamental ha sido promover el amplio potencial que representa la gran producción hindú de vegetales, frutas, granos para alimento, leche y aves de corral. En su afán por acrecentar la participación de la India en 2% para el año 2015, en el creciente comercio internacional de alimentos, el Ministerio de la Industria de Alimentos Procesados ha desarrollado una política de procesamiento de alimentos involucrando varios actores (*stakeholders*), donde se incluyen las principales empresas de alimentos.

## Consideraciones finales

Las fusiones y adquisiciones, entendidas como una estrategia global de las empresas transnacionales, han impactado de manera diferenciada las economías de los países desarrollados y emergentes. Al interior de los países, las fusiones y adquisiciones son un factor relevante para el propio desarrollo y

crecimiento doméstico. En el caso de los países emergentes, la conclusión de las fusiones y adquisiciones permite a los gobiernos nacionales continuar su política de desarrollo. De hecho, la ubicación de nuevos corporativos puede ser un elemento favorable para promover el despegue de una economía nacional. Para las empresas transnacionales de los países emergentes, las fusiones y adquisiciones representan un importante medio para acceder a recursos y mercados extranjeros.

Aunque es incorrecto considerar que el buen desarrollo de un país esté asociado al de otro, el rápido crecimiento de China, su capacidad para atraer IED y su éxito como país exportador, son factores que preocupan a la comunidad de negocios latinoamericana. Un primer ejemplo deriva de las inversiones fronterizas realizadas por las empresas transnacionales de los países emergentes en otros mercados emergentes. En la industria alimenticia algunas multilatinas están viendo en la expansión china una oportunidad de negocios para acceder al extranjero (p. e. Bimbo y Gruma). Las empresas transnacionales chinas e hindúes de alimentos también se están orientando hacia otros grandes mercados emergentes como Rusia y Sudáfrica. Estas inversiones son un importante recurso para el crecimiento. Por otra parte, China está forzando a los corporativos latinoamericanos a reestructurar rápidamente algunas de sus industrias productivas para defender su posición en el mercado internacional.

Estas tendencias apuntan hacia nuevas líneas de investigación para comprender la expansión de las empresas en los países emergentes y en desarrollo. Contra el tradicional punto de vista, el redireccionamiento de la IED desde algunas economías emergentes hacia otras partes del mundo implica algunos efectos positivos en otras grandes naciones producto de las fusiones, adquisiciones o inversiones en nuevos campos. Así, el desarrollo de las economías emergentes no es incompatible con la estrategia de crecimiento de múltiples países. La investigación adicional sobre el impacto en los mercados de productos, trabajo y de talentos puede ayudar a mejorar nuestra comprensión de estos elementos.

## Bibliografía

- Bolsa de Valores de Nueva York. Versión electrónica: <http://www.adrbny.com>. Fecha de consulta: 30 de octubre de 2007.
- Braun, Joachim von, Ashok Gulati y Shenggen Fan (2005), "Agricultural and Economic Development Strategies and the Transformation of China and India", *Essays: Lessons Learned from the Dragon (China) and the Elephant (India)*, IFPRI Annual Report, 2004-2005.
- CEPAL (2005), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe –2005*. Chile.

- Coase, Ronald H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, núm. 4, pp. 386-405.
- Cohen, Stephen Philip (2001), *India: Emerging Power*, Brookings Institution Press, Washington.
- Coyle, William et al. (1998), "Understanding the determinants of structural change in the World food markets", *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 80, núm. 5, pp. 1051-1061.
- Dunning, John, Roger van Hoesel y Rajneesh Narula (1998), "Third World Multinationals Revisited: New Developments and Theoretical Implications", John Dunning (ed.) *Globalization, Trade and Foreign Direct Investment*. Oxford y New York, Pergamon Press.
- Dunning, John H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley Longman, Inc.
- Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO), *World Agriculture 2030*. Versión electrónica: <http://www.fao.org>. Fecha de consulta: 30 de octubre de 2007.
- , "World Agriculture towards 2015/2030", <http://www.fao.org>. Fecha de consulta: 30 de junio de 2007.
- Huang, Yasheng (2003), *Selling China: Foreign Direct Investment during the Reform Era*. Nueva York, Cambridge University Press.
- Huang, Yasheng y Tarun Khanna (2003), "Can India Overtake China?", *Foreign Policy*, núm. 137, pp. 74-81.
- Khanna, Tarun y Krishna Palepu (2002), *Emerging Giants: Building World-Class Companies from Emerging Markets*. Boston, Harvard Business School Press.
- (1997), "Why focused strategies may be wrong for emerging markets", *Harvard Business Review*, vol. 75, núm. 4, pp. 41-51.
- (1999), "The right way to restructure conglomerates in emerging markets", *Harvard Business Review*, vol. 77, num. 4, pp. 125-134.
- (2000), "The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile", *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 3, pp. 268-285.
- Klein, Benjamin, Robert G. Crawford y Armen A. Alchian (1978), "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, vol. 21, núm. 2, pp. 297-326.
- Kock, Carl J. y Mauro F. Guillén (2001), "Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification", *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, núm. 1, pp. 77-113.
- Penrose, Edith (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Basil Blackwell.
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*. Nueva York, The Free Press.
- Rastoin, Jean-Louis y Gérard Gherzi (2001), "Agroalimentaire : La mondialisation en marche", *Problèmes Économiques*, 2719, pp. 29-32.
- Rastoin, Jean-Louis et al. (1998), *Structures, performances et stratégies des groupes agroindustriels multinationaux*. Agrodاتا 1998, Montpellier, CIHEAM-IAMM.



- Rugman, Alain (1986), "New Theories of the Multinational Enterprise: An Assessment of the Internationalization Theory", *Bulletin of Economic Research*, núm. 38, pp. 101-118.
- Rugman, Alain (1985), "Internalization is still a general theory of Foreign Direct Investment: A Reappraisal of the literature", *Weltwirtschaftliches Archiv*, núm. 116, pp. 365-739.
- Thompson Financial. Versión electrónica: [www.thomson.com](http://www.thomson.com). Fecha de consulta: 30 de octubre de 2007.
- Traill, Bruce (1997), "¿Globalisation in the food industries?", *European Review of Agricultural Economics*, vol. 24, pp. 390-410.
- Tolentino, Paz Estrella (1983), *Technological Innovation and Third World Multinationals*. Londres, Routledge.
- Vazquez-Parraga, Arturo Z. y Felix Reto (2004), "Investment and Marketing Strategies of Mexican Companies in the United States: Preliminary Evidence", *Thunderbird International Business Review*, vol. 46, núm. 2, pp. 149-164.
- Williamson, Oliver (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. Nueva York, The Free Press.
- Williamson, Oliver (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York, The Free Press.
- Williamson, Oliver (1991), "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, núm. 36, pp. 269-296.
- World Trade Organization, "International Statistics". Versión electrónica: <http://www.wto.org>. Fecha de consulta: 30 de octubre de 2007.



**Apéndice 2. Empresas transnacionales de alimentos de Asia y Latinoamérica que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York**

<i>Nombre de la empresa</i>	<i>País</i>	<i>Principal sector</i>	<i>Año</i>
Femsa	México	Bebidas	2004
Gruma SA de CV	México	Alimentos	1998
Grupo Gigante SA de CV	México	Alimentos	2000
Grupo Herdez SA de CV	México	Alimentos	1997
Grupo Industrial Maseca	México	Alimentos	1994
Industrias Bachoco	México	Alimentos	1997
Grupo Continental	México	Bebidas	1996

Fuente: Bolsa de Valores de Nueva York.