



Estrategias Corporativas

Ing. Víctor Manuel Ornelas P.

Las estrategias corporativas de los grupos empresariales antes eran muy diferentes a las de las empresas multinacionales. Por un lado, los grupos empresariales siguieron una estrategia de capitalizar sobre las oportunidades de negocios en mercados protegidos mediante la diversificación en nuevos negocios, relacionados o no relacionados con las fuerzas clave del grupo, complementando estas fuerzas mediante la adquisición de tecnología de empresas extranjeras. Por otro lado, las empresas multinacionales han capitalizado sobre las oportunidades de negocio en los mercados mundiales a través del desarrollo y aprovechamiento de fuerzas clave del grupo en términos de comercialización en los principales mercados internacionales, construcción de centros de producción para asegurar el abastecimiento de muchas plantas localizadas en diversos países y desarrollo de tecnología en productos y procesos.

Hasta fechas recientes, las estrategias de crecimiento horizontal de los grupos industriales nacionales y de crecimiento vertical de las empresas multinacionales eran complementarias. Sin embargo, en el nuevo entorno de negocios, los grupos industriales nacionales enfrentan la creciente competencia de las empresas multinacionales vía la escalación de las importaciones y de la inversión extranjera directa en el país.

Consecuentemente, la alta dirección de diversos grupos empresariales en México está haciendo frente a las oportunidades y retos mediante el fortalecimiento de sus estrategias corporativas con el objeto de reestructurar el portafolios de negocios, a través de diversas estrategias:

- Algunos grupos se han concentrado en la consolidación de sus negocios base
- Otros grupos buscan el desarrollo y la integración de sus negocios clave
- Otros grupos más agresivos se encuentran en un proceso de diversificación hacia nuevos negocios atractivos y relacionados
- Los grupos más agresivos están siguiendo una estrategia global para internacionalizar las operaciones de su grupo

Concentración y Consolidación de los Negocios Base del Grupo

Algunos grupos industriales del país están saliéndose de negocios en los que no son competitivos y concentrándose en sus negocios clave para fortalecerlos mediante inversiones que permitan mejorar la competitividad de sus empresas. Por ejemplo, el Grupo VISA decidió vender sus negocios de la División Turismo, así como algunas empresas para enfocar sus inversiones hacia el negocio Cervecerero (Grupo Proa, que incluye a Cervecería Cuauhtémoc y a Cervecería Moctezuma), en donde acaba de anunciar un ambicioso programa de inversiones para los próximos 10 años, orientando a ampliar capacidades y modernizar sus operaciones en el negocio cervecero. FEMSA le está dando mayor prioridad al desarrollo de su negocio de refrescos, ya que representa su principal franquicia de Coca Cola fuera de los Estados Unidos por lo que ha seguido un agresivo programa de inversiones en México y en Latinoamérica.

Desarrollo e Integración de los Negocios Base del Grupo

Algunos grupos industriales están realizando importantes inversiones para fortalecer los negocios base del grupo y reforzar su competitividad a nivel internacional

- En el **sector alimentos**, Grupo Minsa reforzó su posición en el negocio de molienda de maíz mediante un ambicioso programa de inversiones orientando a ampliar capacidades en nuevas plantas, Bimbo también anunció un agresivo programa de inversiones para ampliar la capacidad y modernizar sus plantas.
- En el **sector minero metalúrgico** destaca el Grupo Industrial Minera México, que ha logrado consolidar una sólida posición en el mineral y en metal de cobre mediante las adquisiciones de la Compañía Minera La Cananea y Mexicana de Cobre.
- En el **sector petroquímico**, el Grupo Desc - Novum reforzó su posición en la industria de elastómeros mediante la adquisición de Hules Mexicanos, y en el sector autopartes con la adquisición de Moresa.
- En el **sector comercial**, Cifra reforzó su posición en el comercio de ropa mediante la adquisición de la cadena de tiendas de ropa París Londres (Class por un corto tiempo).

Diversificación del Grupo en Nuevos Negocios

Algunos otros grupos industriales están realizando importantes inversiones para penetrar en nuevos negocios vía nuevos proyectos de inversión y/o adquisición de empresas en nuevos negocios relacionados, en los que se capitalice sobre sinergias estratégicas, o en nuevos negocios no relacionados en diversas industrias.

- En el **sector de alimentos**, Pepsico, a través de su filial en México – Sabritas - además de realizar importantes inversiones para ampliar sus negocios clave de botanas saladas y golosinas, adquirió el Grupo Gamesa para diversificarse a galletas. La Alta Dirección, para tomar esta decisión contó con el apoyo de planeación estratégica de Consultoría Directiva.
- En el **sector industrial**, el Grupo Carso durante los últimos años ha venido realizando toda una serie de adquisiciones de empresas en diversos negocios e industrias no relacionadas, de entre las cuales destacan Artes Gráficas Unidas en impresión y empaque, empresas Frisco en minería, Galas de México en comercio, Goodrich Euzkadi en llantas y productos de hule, Loreto y Peña Pobre en pulpa y papel, Nacobre en productos metálicos y equipos, Porcelanite en materiales para la construcción, Sanborns en restaurantes y tiendas, Tabacalera Mexicana en cigarrillos, pero sobre todas estas adquisiciones destaca la compra de Teléfonos de México. 3

Desarrollo de Estrategias de Globalización del Grupo

Algunos otros grupos buscan participar en nuevos negocios en el extranjero con objeto de reforzar su competitividad a nivel internacional.

- El Grupo Vitro, que cuenta con una fuerte posición en la industria nacional cubriendo una amplia gama de mercados y de líneas de productos, logró un significativo avance en su proceso de internacionalización mediante la adquisición de Anchor Glass, empresa que cuenta con una importante participación en la industria norteamericana.
- Cementos Mexicanos fortaleció su posición en la industria a nivel nacional e internacional mediante la adquisición de Cementos Anáhuac y Cementos Tolteca y lanzó una estrategia de globalización realizando importantes adquisiciones en Europa y Latinoamérica.



Todos estos ejemplos destacan el hecho de que la Alta Dirección busca enfrentar las atractivas oportunidades y los crecientes retos competitivos que están surgiendo, revisando sus estrategias corporativas para reestructurar el portafolios de negocios a través de la concentración, consolidación, desarrollo e integración de los negocios clave del grupo, diversificación en nuevos negocios relacionados e internacionalización de importantes grupos industriales en México.

Víctor Manuel Ornelas P., MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 42 años de experiencia como consultor en administración especializado en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias de clientes, mercadotecnia, ventas, negocio y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.