

Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México

MICHELLE CHAUVET Y ROSA LUZ GONZÁLEZ*

En la actualidad el estudio del sistema agroalimentario mundial se centra en la declinación de la agricultura como actividad productiva específica y del viejo papel del productor independiente, así como en la acción decreciente de los gobiernos. Los que encabezan la competencia en la producción y distribución de alimentos son los complejos agroindustriales, que pueden integrar compañías semilleras, agrobiotecnológicas, agroquímicas, agroindustriales y alimentarias, y que tienen la capacidad para colocar sus productos y servicios en diferentes partes del planeta.

La globalización favorece el desarrollo de los complejos agroindustriales, aunque sus estrategias se vinculan a los estímulos o bloqueos de las políticas y acciones gubernamentales, así como a los procesos regionales y locales. En este trabajo se pretende identificar las estrategias de los grupos empresariales locales que buscan la competitividad en el mercado global. En el marco de las tendencias actuales de los agronegocios en escala mundial, se examinan las estrategias de tres grandes empresas mexicanas: el Grupo Industrial Bimbo, las Empresas La Moderna (ELM) y el Grupo Industrial Maseca (GIMSA). Antes de ello se reflexiona sobre el concepto de globalización y su aplicación al sector agroalimentario, y sobre la caracterización de la nueva integración vertical en la agroindustria mundial.

* Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco <ecs@hp9000al.uam.mx>, la primera, y académica del Instituto de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México <rosaluz@servidor.unam.mx>, la segunda. Este trabajo se presentó en el Simposio Internacional Globalización y Sistemas Agroalimentarios. Fundación Polar, Asociación Internacional de Economía Alimentaria y Agroindustrial y Universidad de los Andes, Caracas, Venezuela, 1998. [Publicado originalmente en la edición de agosto de 1999, pp. 745-754.]

LA GLOBALIZACIÓN EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

El centro del debate en torno al concepto de globalización radica en identificar qué elementos pueden considerarse como de ruptura o cambio con respecto a anteriores denominaciones de la economía mundial, como internacionalización del capital, transnacionalización de la economía y división internacional del trabajo, entre otros.¹ Frederick Buttel recapitula acerca de las distintas perspectivas para definir la presente integración económica mundial y analiza los diferentes enfoques que consigna la literatura contemporánea sobre la globalización del sector agroalimentario.² Para ese autor es importante diferenciar entre la globalización en otros sectores, como el automovilístico, y la especificidad del sistema alimentario. Destaca la necesidad de matizar ideas como la homogeneización de los procesos, la inutilidad de la acción estatal y la tendencia a generalizar sin reparar en los entornos concretos. Pero el mayor hincapié lo coloca en un antideterminismo que lo lleva a sostener que

1. Una reflexión al respecto puede consultarse en Sara Lara y Michelle Chauvet, "La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial", en Humberto Grammont y Héctor Tejera (coords.), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, INAH-UAM-UNAM-Plaza y Valdés, México, 1996, pp. 19-33.

2. Buttel sintetiza el enfoque de las cadenas mercantiles globales de Gereffi y Korzenniewicz; los que se apoyan en la teoría regulacionista de Aglieta, como McMichael y Wallerstein; la teoría de la globalización agroalimentaria que sostienen autores como Sander-son's y Bonnano y la escuela de la Wageningen Agricultural University, representada por Norman Long y Frederick H. Buttel, "Theoretical Issues in Global Agri-food Restructuring", en D. Burch, R.E. Rickson y G. Lawrence (eds.), *Agri-food Restructuring*, London Avebury, Londres, 1996, pp. 17-44.

no necesariamente se presencian procesos irreversibles.³ Por tanto, es importante estudiar y caracterizar los rasgos clave de las actuales tendencias de articulación de los mercados.

La integración vertical del sector agroalimentario de la actualidad tiene características distintas al concepto tradicional que aquella tenía en la agricultura: la relación orgánica entre unidades agrícolas e industriales, donde éstas constituían el polo integrador, de tal manera que el ciclo de reproducción de las agrícolas se incluiría en las industriales.⁴ En décadas pasadas, el elemento crucial del poder de la corporación era el dominio oligopólico de ciertos mercados de trascendencia en el funcionamiento del sistema y uno de los mecanismos para lograrlo era la integración vertical.⁵

En la actualidad la competencia económica ya no se basa en oligopolios agroalimentarios en escala nacional o en la extensión de las empresas transnacionales en los mercados externos, sino en otros procesos, como los de reducción de costos y el incremento del control corporativo sobre las fuentes de materias primas y de los componentes por medio del abastecimiento global. Predominan las corporaciones libres de la regulación estatal, sin obligaciones y desterritorializadas.⁶ Con ello se avanza hacia una nueva integración vertical, con una mayor concentración del poder económico. A fin de capturar el valor agregado de los productos alimenticios, y más allá de lograr la integración vertical desde la producción hasta la cadena de mercado, esa nueva integración vertical de la estructura empresarial se centra en formar complejos agroindustriales por medio de la operación vertical de consorcios semilleros, biotecnológicos, agroquímicos, agroindustriales y alimentarios. El desarrollo de esos consorcios se basará en las alianzas estratégicas, las propiedades conjuntas, el capital de riesgo y las fusiones de empresas. El primer paso es el desarrollo vertical integrado de complejos agroindustriales que puedan desarrollarse alrededor de empresas como Monsanto, Dow/Elanco, Mycogen, AgrEvo/Plant Genetic Systems y Novartis.⁷

CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO ALIMENTARIO CONTEMPORÁNEO

El actual perfil del mercado alimentario incorpora una creciente integración de la mujer a la fuerza de trabajo, lo que ha conducido al incremento de comidas fuera del hogar y al consumo de alimentos de fácil preparación, lo que se ha re-

3. F. Buttel, *op. cit.*

4. J. Jáuregui, M. Kuschick, H. Itriago y A. García, *Tabamex. Un caso de integración vertical de la agricultura*, Centro de Investigaciones del Desarrollo Rural, Nueva Imagen, México, 1980, p. 45.

5. Raúl Trajtenberg, *Un enfoque sectorial para el estudio de la penetración de las transnacionales en América Latina*, Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales (ILET), México, septiembre de 1977, p. 4.

6. Norman Long y Frederick H. Buttel, *op. cit.*, pp. 23-24.

7. Resultado de la fusión de los gigantes farmacéuticos suizos Sandoz y Ciba-Geigy. Véase S. Shimoda, "The Bio-Engineering of

forzado con el abaratamiento de los aparatos electrodomésticos, los cuales abaten el tiempo dedicado a esas labores.

La expansión del mercado alimentario ha profundizado la industrialización de la agricultura para superar, por medio de la agricultura de precisión y de la agrobiotecnología, las impredecibles condiciones propias de la producción alimentaria. Esto permite reducir costos, controlar la calidad y superar la estacionalidad, con el fin de aumentar los rendimientos, no obstante los límites que imponen las exigencias ambientales.

Las tendencias estimulan el consumo creciente de alimentos y bebidas industrializadas, más que en su estado natural, aunque la fuerte inclinación hacia las comidas rápidas no ha eliminado las preferencias por las llamadas cocinas étnicas, como tampoco la demanda de productos orgánicos para quienes tienen capacidad de compra.

En respuesta a estas condiciones las empresas agroindustriales han tenido que ajustarse a las reglas de la competitividad. "En conjunto, la competencia mundial opera mediante nuevas interacciones sistémicas entre tecnología, oligopolios transnacionales, mercados, cooperación y Estado. Con ello cambian tanto las modalidades de acceso a los mercados y áreas de negocios cuanto las formas de crear barreras que lo impiden."⁸

PRINCIPALES GRUPOS EMPRESARIALES AGROALIMENTARIOS EN MÉXICO

En la década pasada varias compañías mexicanas se insertaron en procesos de integración económica en escala mundial. En este segmento de empresas están: Grupo Industrial Bimbo (pan y pastelillos), Grupo Industrial Maseca (harina de maíz y tortillas) y Empresas La Moderna (agrobiotecnología y empaques).⁹ Estas compañías tomaron ventaja de los espacios regional y global y han logrado una expansión exitosa de su actividad. Enseguida se analiza cómo se han transformado estas compañías en jugadoras de clase mundial, así como sus características, motivaciones y estrategias. La dinámica del proceso de integración económica de estas empresas en escala mundial proviene en gran medida de sus estrategias que pueden ser estimuladas o bloqueadas por las políticas y acciones gubernamentales. Estas estrategias están vinculadas también por los avances tecnológicos y organizacionales y, especialmente en los países más desarrollados, por la participación más informada y desafiante de grupos de consumidores.

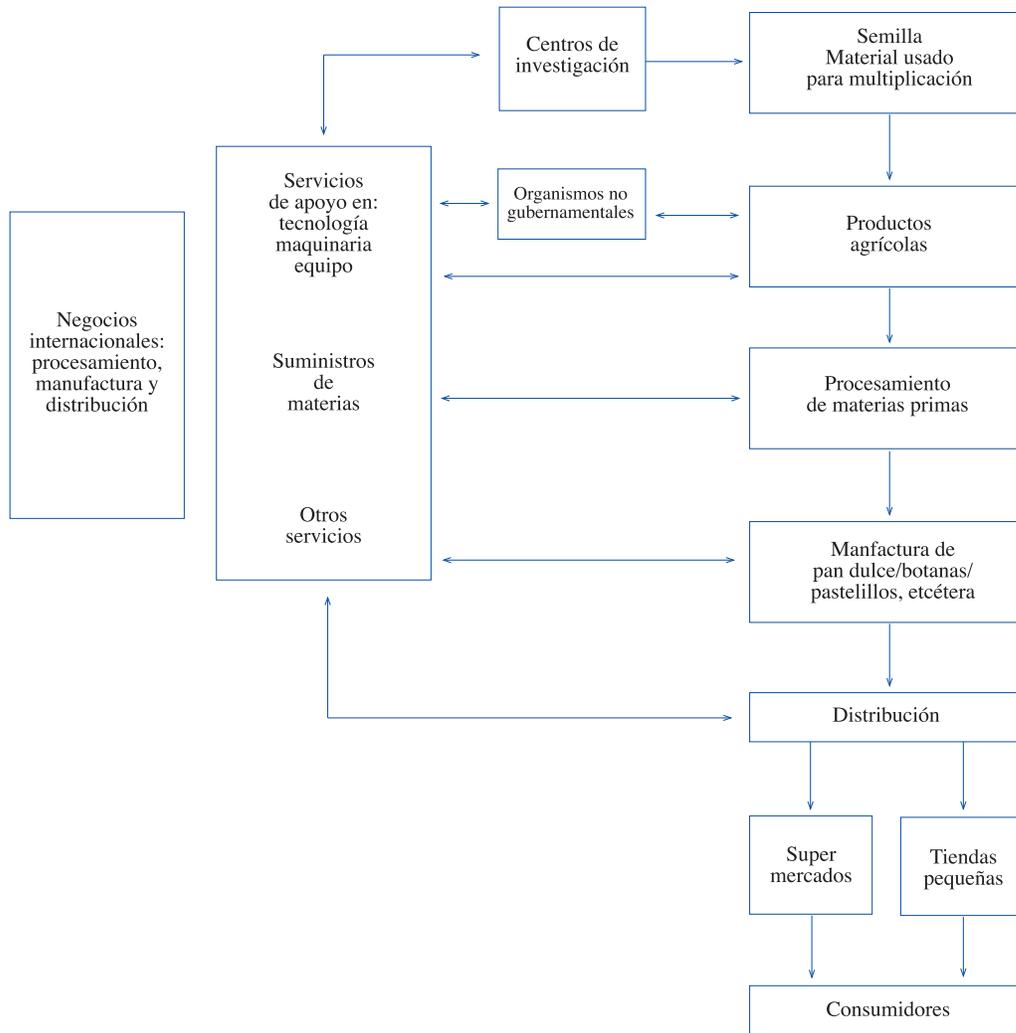
Estos estudios de caso forman parte del sector de punta de la agroindustria nacional, tanto por su estructura de articulación

the Seed Industry", *Seed World*, Estados Unidos, junio de 1997, pp. 29-30.

8. Celso Garrido, "Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México", *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 8, México, agosto de 1997, pp. 662-669.

9. Hasta mediados de 1997 la producción tabacalera había sido el distintivo de este grupo con Cigarrera La Moderna que vendió sus acciones a la British American Tobacco (BAT).

CADENA AGROINDUSTRIAL BIMBO



intersectorial y capacidad de arrastre, como por su dinámica de crecimiento superior a la media y la realización de su producción en los mercados interno e internacional.

Estos grupos empresariales han dominado a la agricultura desde la industria. Esta última puede interrelacionarse con la agricultura ya sea como simple demandante en el mercado de materias primas o incluso como articuladora de todo el proceso agroindustrial. En esta situación subordina estructuralmente la etapa agrícola a su lógica de funcionamiento y modifica su anterior modelo productivo con la transferencia de tecnología moderna.¹⁰

10. Nicolás Reig, *La agroindustria en Uruguay, 1975/90. Su estructura y dinámica de largo plazo*, Facultad de Ciencias Económi-

Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V.

Fundado en 1945 por Lorenzo y Roberto Servitje para producir y distribuir pan, a la fecha es un grupo integrado vertical y horizontalmente en las actividades críticas de su desarrollo (véase la figura 1). Por ejemplo, a partir de 1986, además de la manufactura y distribución de panes y pastelillos, el Grupo empezó a integrar a su operación molinos de harina de trigo que aseguran una parte de sus requerimientos; posteriormente, a raíz de las reformas legales en el agro mexicano, empezó a incursionar en las actividades agrícolas de gran escala, incluido un centro

cas y de Administración, Instituto de Economía, Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo, 1993.

de investigación de nuevas variedades de fresa.¹¹ Una de las ocho organizaciones del Grupo se encarga de suministrar a las otras la maquinaria, el equipo y los servicios que requieren; otra se encarga de las operaciones internacionales. De gran importancia para este Grupo ha sido la operación de su sistema de entrega directa a tiendas.¹² Todo ello le ha dado al grupo una estructura diferente a la de sus competidores, especialmente a los de allende la frontera norte.

En 1982 Bimbo reconoció que la inminente apertura de la economía mexicana requería que las empresas se prepararan para competir en escala mundial. El primer paso fue cambiar la cultura de la compañía y considerar la gran importancia de la tecnología. En 1986 construyeron plantas de tercera generación y para 1993 ya se pensaba en términos de plantas de cuarta generación, equipadas con la tecnología más moderna. Otro cambio importante en la cultura de la organización fue que los empleados apreciaran la importancia de los programas de calidad total, pues en un proceso de apertura la compañía competiría en mayor medida con empresas de otros países.¹³ La empresa entrena a sus empleados de nivel gerencial con programas internos y externos de dos años de duración, al final de los cuales se les ofrece una participación accionaria. Cabe aclarar que en 1997 la familia Servitje controlaba 82% de las acciones del grupo.¹⁴

Para 1993 la empresa contaba con la tecnología, la gerencia, la complejidad y la economía de escala para competir con éxito en el mercado internacional. En 1995 Bimbo puso en marcha su estrategia tecnológica a partir de un proyecto de cinco años para el rediseño de su red de acopio y manejo de información. Con ello incrementó el flujo de información de todas las áreas de la organización a los puestos clave, de toma de decisiones, y transformó un modelo de computación centralizado en uno flexible que fortalece la competitividad de la compañía. Esta estrategia tecnológica permite el acceso fácil y rápido a datos sobre preferencias y necesidades de los consumidores y estacionalidad de la demanda, entre otros aspectos, alimentados electrónicamente desde los puntos de entrega, conforme se distribuyen sus productos.¹⁵

11. En 1994 se mencionaban tres grandes proyectos agrícolas de Bimbo: a) la producción de 7 000 ha de trigo en el Noroeste del país. En este proyecto la empresa proporcionaba capital para la compra de semilla de calidad y se comprometía a adquirir la producción. b) Producción de fresa en el centro del país; una inversión conjunta entre la empresa y los productores en donde Bimbo invirtió en el establecimiento de un centro de investigación para mejorar las variedades de fresa con propósitos de exportación. c) Producción de 750 ha de brócoli y otras verduras, las cuales se congelan y exportan. W. Nimocks, *Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V.*, Harvard Business School, Estados Unidos, noviembre de 1994.

12. El Grupo opera en el país una amplia red de distribución con capacidad para entregar producto en prácticamente cualquier punto del país: 14 000 vehículos que cada semana dan servicio a 400 000 clientes en 12 000 rutas diferentes.

13. J. Sjerven, "Mexico's Bimbo Seeks to Become Global Player", *Milling & Baking News*, vol. 72, núm. 42, 1993, p. 13.

14. "Gruma to Compete with Bimbo in Mexico's Bread Market", *Milling & Baking News*, vol. 76, núm. 31, Estados Unidos, 1997, p. 14.

C U A D R O 1

GRUPO INDUSTRIAL BIMBO: ALGUNAS ADQUISICIONES, FUSIONES, ALIANZAS E INVERSIONES CONJUNTAS EN LOS NOVENTA

Año	Empresa País	Propósito
1997	Industrias Noel Colombia	Inversión conjunta en infraestructura para constituirse en líder del mercado colombiano de pan empacado
1997	Alicorp Perú	Inversión conjunta para la elaboración de panadería para el mercado peruano
1996	Pacific Bakeries Estados Unidos	Adquisición de dos plantas panificadoras
1996	United States Bakery Estados Unidos	Alianza para distribución de pastillitos en los mercados hispanos del noroeste de Estados Unidos
1996	SP Virmani India	Relación técnico-financiera para producir y comercializar en la India productos marca Bimbo
1995	Mrs. Baird's Bakeries Estados Unidos	Alianza con Bimar Foods (filial de Bimbo) para comercializar las tortillas Mrs. Baird's
1992	Sara Lee Estados Unidos	Acuerdo para distribuir productos de cada una de las empresas en ambos países

Fuente: elaboración propia a partir de la consulta en línea de las siguientes bases de datos de Dialog: World Reporter, Business & Industry, IAC Trade & Industry Database, IAC Prompt, ABI/Inform, SDC World Wide M&A.

mente desde los puntos de entrega, conforme se distribuyen sus productos.¹⁵

Gracias a lo anterior, y a las marcas registradas en el exterior,¹⁶ el Grupo alcanzó ventas anuales por 2 000 millones de dólares (datos de 1997) y mantuvo una fuerte posición en el mercado nacional (84% del total). En la actualidad participa entre 90 y 95 por ciento del mercado mexicano de pan de caja y de pastillitos empacados. Desde 1994 la compañía se ha expandido en Estados Unidos (8% de sus ventas totales) y América Latina (8%), donde es líder de mercado en Argentina, Chile, Venezuela, Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Honduras. Recientemente inició operaciones en Colombia y Perú, donde estableció alianzas estratégicas con grupos locales.¹⁷

La inserción del Grupo en Estados Unidos, Centro y Sudamérica ha entrañado en la mayoría de los casos la adquisición de empresas ya establecidas en el ramo de manufactura y distribución de pan de caja, pastillitos y tortillas. La lógica de ese proceso de integración económica mundial ha sido la produc-

15. "Bimbo Chooses Sun Technology to Automate Operations; Largest Commercial Client-server Network in Mexico", *Business Wire*, 6 de febrero de 1995.

16. El Grupo tiene varias marcas comerciales fuertes que ha registrado en los diversos países donde manufactura y comercializa sus productos. En 1996 una corte chilena falló en contra del Grupo, impidiéndole comercializar los productos con la marca Bimbo.

17. "Gruma to Compete...", *op. cit.*, y "Biscuit Kings", *Latin Trade*, vol. 5, núm. 11, 1997, p. 27.

ción en masa estandarizada, que se integra verticalmente por país. En su mayoría, con las alianzas en que participa el Grupo ha tratado de alcanzar y mantener posiciones oligopólicas (véase el cuadro 1). Para Goodman este tipo de procesos es característico y de gran importancia para la industria alimentaria en la actualidad y los agrupa en la categoría de multinacionalización,¹⁸ la cual para este autor es analíticamente separable de otros procesos de integración económica mundial como la internacionalización, la transnacionalización y la globalización.¹⁹

La habilitación de Bimbo como jugador de talla internacional ha requerido, además un considerable programa de inversiones. En el período 1987-1994 invirtió 1 000 millones de dólares en actualización, mantenimiento y equipamiento de sus plantas. La expansión por 600 millones de dólares de 1994 a 1997 fue inusual, ya que se realizó en medio de una profunda crisis de la economía mexicana; cabe aclarar que el Grupo financió muchas de sus adquisiciones en el exterior con flujo de caja generado internamente. En 1998 Bimbo tenía previsto invertir 100 millones de dólares en América del Sur y 40 millones más en expansión y mantenimiento de rutina en sus plantas de México.²⁰

Según Roberto Servitje ninguna misión estratégica o visión de largo plazo puede tener éxito sin una filosofía institucional. Ésta se debe basar en una rica y profunda mística que no sólo involucre los principales valores, sino también los principios de solidaridad, de respeto por la dignidad de la persona, la justicia y el reconocimiento del valor del trabajo. Lo anterior se puso de manifiesto cuando la compañía mantuvo su plantilla completa de personal (53 500 empleados), a pesar de la fuerte reducción de utilidades de 1995.²¹

A lo largo de 53 años de existencia creciente y exitosa, sin duda el balance de la organización respecto de las políticas y acciones del gobierno mexicano debe ser positivo. De particular importancia para una mayor participación del Grupo en las actividades agrícolas locales resultan las relacionadas con el abastecimiento de materias primas. Hasta 1992 Bimbo adquiría su principal materia prima (trigo) y los demás requerimientos de granos a la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo), si bien a precios estables, de calidad variable. Al retirarse ésta del abasto de granos, excepto maíz y frijol, Bimbo se vio obligado

18. Goodman la entiende como que su lógica dominante es la producción, con una organización corporativa jerárquica de coordinación central y cuyas filiales en el exterior tienen relativa autonomía; cuenta con acceso a materias primas locales y con baja integración de su producción más allá de la frontera.

19. D. Goodman, "World-Scale Process and Agro-Food Systems: Critique and Agenda", *Working Paper*, núm. 94-11, Centre of the Study of Social Transformations, University of California, Santa Cruz, 1994.

20. "Bimbo canalizará 140 millones de dólares para expansión en 1998", *El Universal*, 3 de noviembre de 1997; "Companies and Finance-The Americans: A Time of Transition for Bimbo, the Managerial Baton is Being Passed on as the Mexican Group Expands its Horizons", *Financial Times*, 2 de abril de 1997, p. 30, y "Building a World Class Bakery Operation", *Bakery Production & Marketing*, 24 de octubre de 1994.

21. W. Nimocks, *op.cit.*

a desarrollar las relaciones e infraestructura necesarias para el abastecimiento de sus principales materias primas.²²

Desde entonces Bimbo ha explorado diferentes posibilidades de abastecimiento, como la importación de trigo canadiense de alta calidad (cuyo costo de transporte es elevado), o de grano estadounidense (el cual es de menor calidad que el canadiense a menos que se pague un precio extra). Bimbo, como se señaló, ha emprendido también proyectos con productores agrícolas en diferentes regiones del país; en el caso de trigo invirtió dos millones de dólares en el noroeste del país para incrementar la calidad.

La organización Bimbo ha manifestado su interés en adquirir todas las materias primas de productores mexicanos, pero también les preocupa el pobre desarrollo de la infraestructura nacional y la baja eficiencia del sector agrícola en general, pues ello afecta de manera decidida su competitividad en el mercado externo.²³

El proceso de apertura y la contracción del mercado interno fueron decisivos para que Bimbo buscara mercados en el exterior, en los cuales ha incursionado con bastante éxito. Las líneas en las que compete, sin embargo, son productos tradicionales, relativamente maduros que se enfrentan a una fuerte competencia internacional. En opinión de Garrido estos productos ofrecen además un horizonte de tiempo limitado para asegurar el dinamismo de largo plazo que requiere la economía.²⁴ Tanto el mercado interno como el externo presentan diferencias en cuanto a grados de saturación, tamaño, poder adquisitivo y actitudes de los consumidores, lo que modelará las estrategias del Grupo en diferentes direcciones. El nivel de integración local que caracteriza al grueso de actividades que realiza Bimbo en la actualidad y su fuerte apoyo en el mercado interno, hacen necesario explorar la conveniencia y posibilidad de incrementar el encadenamiento de la empresa con actividades agrícolas dentro del país, lo que seguramente implicaría una formulación de políticas *ad hoc*.

Empresas La Moderna

Si un adjetivo pudiera describir el comportamiento de este grupo empresarial sería el de dinámico. Como líder de un grupo de inversionistas, Alfonso Romo Garza adquirió el control de Empresas La Moderna (ELM) en 1985. Desde entonces éstas se han diversificado a partir del negocio base, la manufactura de cigarrillos, hacia la agrobiotecnología, incluyendo semillas, productos en fresco y empaques. Las estrategias redujeron de manera significativa su dependencia tanto en los ciclos económicos de México como del tabaco, ya que le permitieron incrementar sus ingresos en moneda fuerte de 5% en 1994 a 33% en 1995.²⁵ Al observar las estrategias de este grupo empresarial desde mediados de los ochenta destacan que éstas presentan, toda proporción

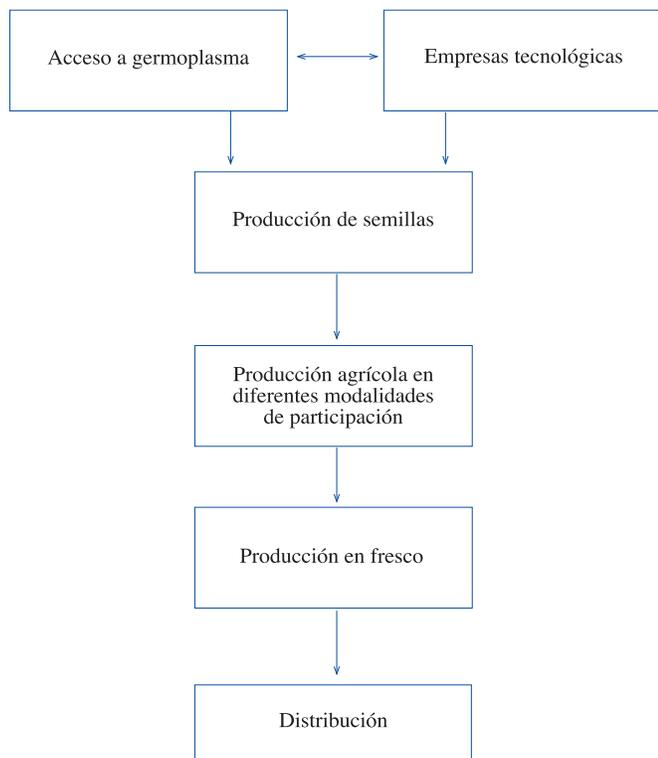
22. *Ibid.*

23. *Ibid.*

24. C. Garrido, *op. cit.*

25. R. Toussiech, *From Seed to Market: Empresas La Moderna's Agrobiotechnology Integration*, Harvard Business School, Estados Unidos, 21 de mayo de 1996.

CADENA AGROINDUSTRIAL DE EMPRESAS LA MODERNA



guardada, ciertas similitudes con las de las grandes cigarreras del mundo, especialmente en lo que se relaciona con sus esfuerzos por diversificarse y en la orientación hacia los productos agrícolas en fresco. Recientemente, ELM vendió su participación en Cigarrera La Moderna, para concentrarse en las áreas de más rápido crecimiento: semillas y alimentos en fresco, que generan 74% de sus ingresos, así como en la división de empaques que aporta 19% (el restante 7% proviene de otros negocios).²⁶

ELM es una compañía que opera (mediante filiales) en más de 110 países. En la actualidad se ha convertido en líder mundial en investigación y desarrollo, producción y comercialización de semillas “inteligentes” para frutas y verduras y podría llegar a ser líder en agrobiotecnología. En su división de empaques ocupa una posición de liderazgo en el mercado interno. Entre las principales subsidiarias de ELM destacan: Seminis, DNAP Holding Corp., Empaq y Aluprint²⁷ (véanse la figura 2 y el cuadro 2).

26. PR Newswire, “Empresas La Moderna Announces 1997 Results; Net Income of US\$ 1,250 million; Annual Earnings per ADR of US\$ 10.52”, 1998.

27. *Ibid.*

EMPRESAS LA MODERNA: ALGUNAS ADQUISICIONES, FUSIONES, ALIANZAS E INVERSIONES CONJUNTAS, 1996-1998

Año	Empresa País	Propósito
1996	Royal van Namen Países Bajos	DNAP (ELM) adquiere 51% de Royal van Namen dedicada a frutas y verduras calidad <i>premium</i> por fitomejoramiento e ingeniería genética
1996	DNA Plant Technology Corp Estados Unidos	Bionova (ELM) se fusiona con DNA Plant Technology para formar DNAP Holding
1997	Monsanto Estados Unidos	ELM vende Asgrow Agronomics
1997	BAT Industries PLC Reino Unido	BAT Industries adquiere 50% de Cigarrera La Moderna
1997	United Agricornp Estados Unidos	DNAP Holding adquiere los activos de United Agricornp en materia de propiedad intelectual
1997	BAT Industries PLC Reino Unido	BAT Industries adquiere el restante 50% de Cigarrera La Moderna
1997	Mendel Biotechnology Estados Unidos	Acuerdo tecnológico de investigación y comercialización
1998	Seminis Inc. Estados Unidos	ELM incrementó su participación de 62 a 92 por ciento en Seminis, Inc.

Fuente: elaboración propia a partir de la consulta en línea de las siguientes bases de datos de Dialog: World Reporter, Business & Industry, IAC Trade & Industry Database, IAC Prompt, abi/Inform, SDC World Wide M&A.

Para convertir a ELM en una potencia internacional en agricultura y agrobiotecnología, Alfonso Romo Garza ha comprado y vendido nueve compañías entre noviembre de 1997 y enero de 1998, operaciones que han alcanzado los 3 000 millones de dólares²⁸ (véase el cuadro 2). En febrero de 1998 Seminis, la filial productora de semillas de verduras y hortalizas más grande del mundo, anunció que en ese año buscaría alianzas estratégicas con grupos de empresas químicas para desarrollar nuevos productos y fortalecer su liderazgo y que había concretado un acuerdo con la Dupont para realizar experimentos en genética. Esas transacciones (fusión de semilleras, empresas agrobiotecnológicas y empresas agroquímicas) sitúan a ELM en la primera etapa del desarrollo de complejos agroindustriales integrados verticalmente, orientados de manera estratégica a capturar el valor de rasgos biotecnológicos patentables.²⁹

Desde principios de los noventa, ELM ha tomado varias decisiones corporativas estratégicas para ganar mejores posiciones en el campo de la agrobiotecnología: en 1992 creó el Centro Internacional de Investigación y Capacitación Agropecuaria en Tapachula, Chiapas, para desarrollar la agricultura en áreas tropicales; este Centro provee germoplasma e infraestructura de pruebas agronómicas en el trópico. En 1994 creó la filial Seminis (fusión inicial de Asgrow Petoseed y

28. “La Moderna, a Mexican Company which Aims to Become a Global Power”, *Financial Times Information*, 2 de febrero de 1998.

29. S. Shimoda, *op. cit.*

Royal Sluis) que le permite adquirir habilidades en fitomejoramiento y pruebas agronómicas. De 1996 a la fecha ha realizado fusiones y alianzas en biotecnología agrícola (DNAPlant Technology, United Agricorn y Mendel Biotechnology) y con grandes corporaciones agroquímicas como la Dupont y la Monsanto, que buscan garantizar y ampliar el acceso de ELM a tecnologías patentables. Por último, las fusiones y los movimientos relacionados con la producción en fresco por medio de Bionova, Grupo Bátiz y Royal van Namen, que siguen afinándose en respuesta a las cambiantes necesidades del mercado.³⁰

El efecto sinérgico de todas estas acciones podría posicionar a ELM entre los cuatro o cinco mayores complejos agroindustriales del mundo, los cuales resultarán del gran proceso de transformación y reestructuración de la industria semillera internacional.³¹

El gran dinamismo de La Moderna para colocarse entre los principales grupos agrobiotecnológicos del mundo les resta relevancia a sus acciones en materia de producción agrícola, incluso en México. En 1993, Bionova emprendió un proyecto a largo plazo tendiente a diversificar productos; con base en tecnología avanzada, en 1995 había incrementado su producción de 1 821 a 7 280 hectáreas, distribuidas en 13 estados del país, Estados Unidos y América del Sur. Para la producción en fresco, ELM, por medio de su filial, siembra en sus propias tierras y maneja distintos acuerdos de producción, conforme al riesgo agrícola de la zona, la experiencia del agricultor y la oportunidad y características del producto. En algunos casos comparte el riesgo con el productor, proveyéndolo de capital y asistencia técnica mediante una asociación, o sólo comercializando el producto.³²

En la historia de éxito de La Moderna y del grupo al que pertenece (Pulsar), han influido ciertas políticas públicas. En materia fiscal, el duopolio tabacalero, del que Cigarrera La Moderna era uno de sus integrantes, negoció una reducción de impuestos sin la correspondiente obligación de disminuir los precios de venta al público. Ello mejoró de manera notable la capacidad financiera de la empresa, facilitando su expansión y diversificación hacia áreas de mayor dinamismo.³³ Asimismo, fue importante el apoyo que el gobierno mexicano, desde mediados de los ochenta, brindó a la agroindustria exportadora, para su fortalecimiento lo mismo que la reforma al artículo 27 constitucional, que ayudó a que La Moderna ampliara sus actividades al sector agrícola.

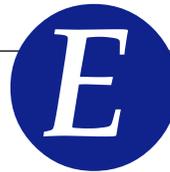
La conversión de ELM en un jugador mundial en agrobiotecnología, con especial orientación en la agricultura tropical, permitiría pensar que el país cuenta con las características para incrementar el encadenamiento de esta gran empresa con actividades

30. Para 1998 ya se había vendido Asgrow y Royal van Namen. R. Toussieh, *op. cit.*, y *Financial Times Information, op. cit.*

31. S. Shimoda, *op. cit.*

32. R. Toussieh, *op. cit.*

33. C. Garrido, *op. cit.*



n la década pasada

varias compañías

mexicanas se insertaron

en procesos de

integración económica

en escala mundial [...]

tomaron ventaja de los

espacios regional y

global y han logrado

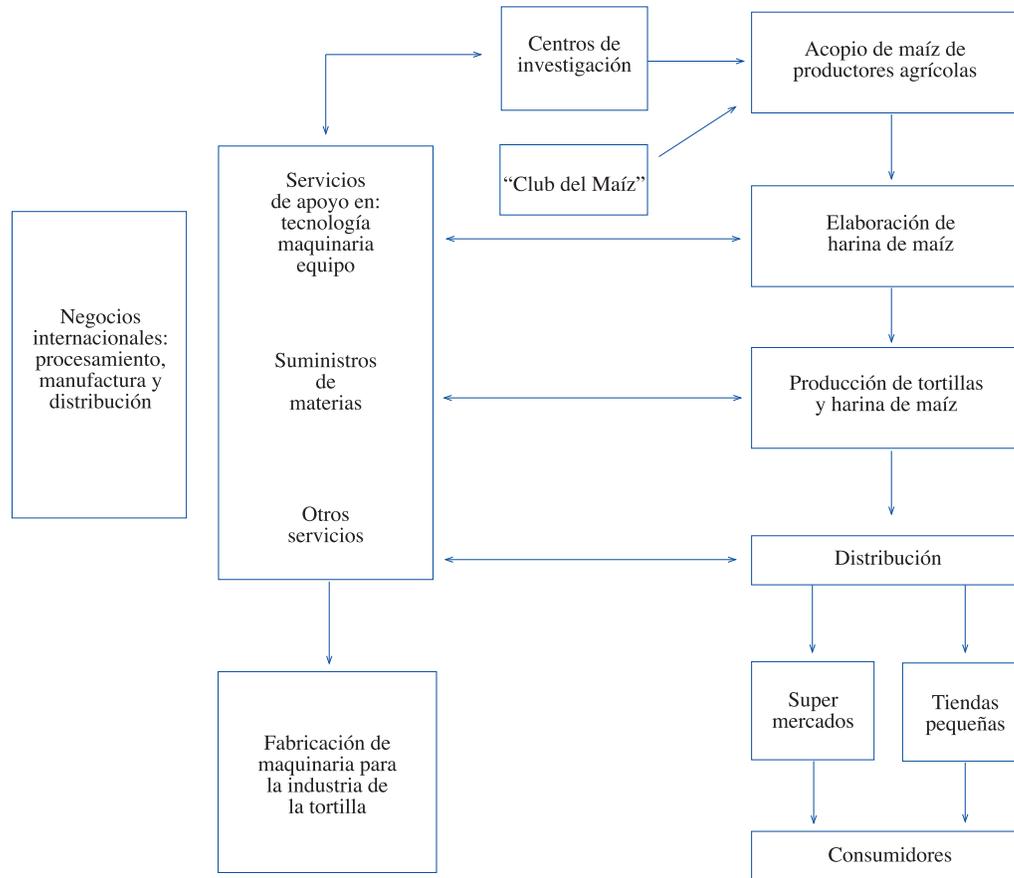
una expansión exitosa

agrícolas e industriales nacionales. Ello requeriría de políticas gubernamentales de corte más integral, tendientes a mejorar la capacitación y la infraestructura en actividades agroindustriales específicas.

Gruma, S.A. de C.V., y Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V.

Gruma es un grupo empresarial dedicado a la elaboración de harina de maíz, tortillas, frituras y pan. Con 26 plantas procesadoras opera en México, Estados Unidos, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Venezuela. Su avanzada tecnología le permite ofrecer alimentos "calidad clase mundial". En México, el Grupo Industrial Maseca (GIMSA) es el principal productor y comercializador de harina de maíz nixtamalizado, al participar con 70% de esa industria y producir 32% de la materia prima que surte al mercado nacional de la tortilla. Cuenta con 19 plantas en todo el país, con una capacidad anual de 1.8 millones de toneladas y una fuerza de trabajo de 3 500 mexicanos.

GIMSA inició sus operaciones en 1949, pero no es hasta los ochenta que registra su mayor crecimiento, al participar con



50% del mercado de harina de maíz. De 1990 a 1993 colocó sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores y en los mercados internacionales. Cuenta con el apoyo del grupo financiero Banorte.

En 1990 se emprendió la desregulación y liberación paulatina del mercado de la masa y la tortilla, y se afirma que el crecimiento de GIMSA se debió exclusivamente a las políticas gubernamentales y a los subsidios que contribuyeron a mantener bajos sus costos.³⁴

En la actualidad, 600 tiendas de autoservicio de un total de 900 ya cuentan con máquinas tortilladoras en las que se emplea harina de maíz; además se ofrecen tortillas empacadas de marca que se venden al menudeo en pequeñas tiendas de barrio (véase la figura 3).

34. Gerardo Torres y Marcel Morales, *Maíz-tortilla. Políticas y alternativas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades y Programa Universitario de Alimentos, UNAM, México, 1997, y C. Garrido, *op. cit.*

Gruma ingresó en Costa Rica para elaborar alimentos en conserva, aunque desde 1993 orienta sus programas de inversión y recursos administrativos a sus negocios base: la harina de maíz y las tortillas, al tiempo que desinvierte en productos no prioritarios. En 1995 vendió la fábrica de conservas de Centroamérica y en México los restaurantes Burger Boy. A cambio agregó líneas de producción en las plantas existentes, como en la elaboración de tortillas de trigo; 95% de sus ingresos proviene de la harina de maíz y los dos tipos de tortillas.

Su estrategia para colocarse como una empresa transnacional de alimentos ha sido su visión de largo plazo, tecnología de punta propia, fortalecimiento de marca, un fuerte enfoque en distribución, compromiso de calidad en sus productos e integración de ejecutivos de diversas culturas y nacionalidades. Su liderazgo se basa en su integración vertical desde el acopio del maíz, su transformación en harina, la fabricación de maquinaria para la industria de la tortilla, la producción de tortillas y el reparto masivo hasta el último detallista. En 1995 tuvo ventas por 7 658 millones de pesos y las

C U A D R O 3

GRUMA: PRINCIPALES FILIALES Y ALGUNAS ADQUISICIONES, FUSIONES, ALIANZAS E INVERSIONES CONJUNTAS

Empresa	País
Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V.	México
Productos y Distribuidora Azteca, S.A. de C.V.	México
Desarrollo Industrial y Tecnológico, S.A. de C.V.	México
Constructora Industrial y Agropecuaria, S.A. de C.V.	México
Impulsora Tecnológica, S.A. de C.V.	México
Asesoría de Empresas, S.A. de C.V.	México
Gruma Corporation	Estados Unidos
Archer Daniels Midland Co.	Estados Unidos
Gruma Centroamérica, S. A.	Centroamérica
Derivados de Maíz Alimenticio, S.A.	Costa Rica
Derivados de Trigo Alimenticio, S.A.	Costa Rica
Derivados de Maíz Honduras, S. A.	Honduras
Derivados de Maíz Guatemala, S.A.	Guatemala
Derivados de Maíz de El Salvador, S. A.	El Salvador
Derivados de Maíz Venezuela, S. A.	Venezuela

Fuente: Gruma, *Informe Anual*, 1995.

operaciones internacionales representaron 54% de las ventas consolidadas.³⁵

En Estados Unidos cuenta con plantas en Seattle, San Francisco, Los Angeles, Phoenix, San Diego, Dallas, Oklahoma, Florida y en Rancho Cucamonga, California, que está considerada como la más grande del mundo, con una capacidad de 22 millones de tortillas diarias. Gruma Corporation tiene 14 000 puntos de venta y 18% del mercado de la tortilla bajo la marca Mission y en el de la harina surte 46%. En Centro América el potencial en el consumo de harina de maíz es de 1 200 000 toneladas anuales.

Gruma Centroamérica ofrece otros productos, específicamente en Costa Rica, como la línea completa de botanas y frituras y corazón de palmito, y en 1995 incursionó en la producción de pan y repostería. En el mercado de frituras es líder, con 53%. El negocio de corazón de palmito atiende principalmente a Europa, Estados Unidos y Canadá, con una participación de 14% del mercado. Gruma aprovechó sinergias del sistema de reparto masivo en Costa Rica, para optimizar los recursos y ofrecer a las tiendas de autoservicio una gama más amplia de productos. Su participación es de 40% en pan blanco y 63% en repostería. En Venezuela opera ya una planta de harina de maíz.³⁶ De 1988 a 1994 sus ventas en volumen crecieron 111% en México, 310% en Estados Unidos y 258% en Centroamérica³⁷ (véase el cuadro 3).

35. Gruma, *Informe Anual*, México, 1995.

36. La producción de esta planta se destina para su equivalente de la tortilla mexicana, la popular “arepa”, con el añadido de un cambio cualitativo, pues la harina de tecnología mexicana es integral y por ende más nutritiva que el maíz desgerminado, subproducto de aceite o del almidón que usan actualmente. Alfonso Cebrenos, “Innovación y desarrollo industrial. El caso de la harina de maíz”, en G. Torres y M. Morales, *op. cit.*, p. 154.

37. *Ibid*, p. 153.

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS GRUPOS EMPRESARIALES

Las empresas transnacionales agroindustriales analizadas cubren el perfil del mercado alimentario al ofrecer productos de fácil preparación o para comer fuera de casa³⁸ y tienen una fuerte presencia en los mercados interno y externo. De las 43 grandes empresas industriales privadas nacionales, 10 tienen filiales fuera del país y de estas últimas cuatro son de la rama de alimentos y bebidas: Femsa (Coca-Cola), Grupo Industrial Bimbo, Grupo Industrial Maseca y Empresas La Moderna. Las dos primeras están integradas a una línea de productos y la última entra a la clasificación de empresa diversificada. Tanto el Grupo Industrial Maseca como las Empresas La Moderna están articuladas al sector financiero: Banorte y Pulsar, respectivamente.³⁹ Un fuerte impulso al poder económico de estas últimas fue la posibilidad de crear grupos industriales-financieros a raíz de la privatización de la banca, lo que permitió “beneficios extraordinarios frente a sus competidores, tanto al participar en la muy elevada rentabilidad de los bancos de 1990 a 1993, como por las ventajas de acceso al financiamiento en los mercados internacionales”.⁴⁰

Según la tipología de Goodman, los grupos industriales Bimbo y Maseca se ubican en un proceso de multinacionalización. Empresas La Moderna, por contar con una lógica dominante de innovación y buscar la valorización localizada de las capacidades técnico-económicas y los entornos socioinstitucionales favorables, además de una reciprocidad mutua entre sistemas de innovación regional y redes globales, se sitúa en un proceso de globalización.

En cuanto a los eslabonamientos productivos con otros sectores se optó por dos estrategias distintas. Una, aprovechar la apertura comercial para obtener sus insumos de proveedores extranjeros, como el caso de Maseca, con importaciones de maíz, o La Moderna, con la compra de semillas de hortalizas (o incluso de empresas semilleras extranjeras), y la segunda, instrumentar una integración vertical y horizontal para suplir la débil o inadecuada capacidad de oferta de los proveedores nacionales. Bimbo ha seguido esa estrategia y ello le ha permitido entrar a otros segmentos de mercado.⁴¹

38. Bimbo con su línea de panadería y de bocadillos calientes bajo la marca de Lonchibon; Maseca con la harina de maíz y tortillas, y La Moderna con verduras precocidas.

39. C. Garrido, *op. cit.*

40. “La línea estratégica de las GEI [grandes empresas industriales] con respecto al mercado interno fue incrementar las barreras a la entrada que les brindaba su liderazgo tradicional para neutralizar relativamente el efecto de la apertura comercial y las amenazas creadas por la apertura a la inversión extranjera. Para ello combinaron el uso de su poder sobre los segmentos del mercado interno en que operaban y sus relaciones políticas.” C. Garrido, *op. cit.*

41. Por ejemplo, para evitar problemas de abasto de las mermeladas que utiliza en la elaboración de pastelillos inició la siembra y la industrialización de fresas, con lo cual no sólo abastece a la industria panificadora sino que incluso ha entrado al mercado con una marca de mermeladas denominada Carmel.



n el ciclo agrícola 1990-1991, 45.9% de las unidades productivas sólo produjo para el autoconsumo, lo cual afecta la expansión de las agroindustrias analizadas y debilita una de sus principales características

En la innovación agrobiotecnológica, los encadenamientos con el sector agrícola son cada vez más estrechos a fin de apropiarse del valor agregado que se deriva de las rentas tecnológicas. Cuando la tecnología agrícola se basaba en las semillas híbridas, las empresas lograban el control de los productores gracias a las necesarias recompras de semilla, pero cuando la tecnología está inmersa en ésta, aumentan las posibilidades de perder ese control. De esta suerte, y para no perder sus inversiones, las grandes compañías semilleras establecen contratos muy precisos con los usuarios de sus semillas. De esta forma se evidencia que hay una relación entre lo local, lo regional y lo global.

Al tratarse de grupos empresariales vinculados con el sector agropecuario es importante referirse a su relación con los productores agrícolas nacionales. Los cambios legislativos previos a 1992 dieron cabida a la asociación en participación entre campesinos y productores privados; posteriormente, con la reforma del artículo 27 constitucional, los productores del sector social (ejidatarios) fueron autorizados para vender sus tierras, lo que ha permitido la adquisición de superficies para cultivo por parte de los grupos empresariales o la producción conjunta entre campesinos y empresas, con distintas modalidades. Por ejemplo, Empresas La Moderna ha aumentado su presencia en el trópico, primero con el cultivo del tabaco y después con otros; la relación laboral consiste en otorgar un pago del jornal hasta cinco

veces superior al promedio local; también paga mejor si la relación es de tipo comercial. El Grupo Pulsar tiene el proyecto de convertir el sureste mexicano en un corredor de alta tecnología.⁴²

A raíz del alza de los precios del maíz en el mercado internacional, GIMSA ha adoptado una estrategia de abasto interno conocida como “Club del Maíz”, que consiste en una asociación en participación en la que el campesino entrega los recursos que recibe del Procampo como aporte a la producción. Estos clubes se organizan tanto en el trópico como en la zona templada.

Si bien los vínculos con los productores nacionales son una opción para los campesinos, como proveedores de las materias primas, su participación se subordina a los intereses de la empresa y se limita tan sólo a quienes poseen tierras con cierto potencial productivo; a los productores pobres se les excluye de esos mercados. Según el último censo agrícola de 1991, menos de 1% de los productores del campo mexicano logra ubicarse en la competencia internacional.⁴³

La exclusión del campo de las prioridades nacionales, junto con las políticas macroeconómicas para contraer la demanda, restringe el desarrollo del mercado interno. Un aspecto relacionado con lo anterior que es necesario investigar, pero que reborda a este trabajo, es la evolución y magnitud del autoconsumo rural. En el ciclo agrícola 1990-1991, 45.9% de las unidades productivas sólo produjo para el autoconsumo,⁴⁴ lo cual afecta la expansión de las agroindustrias analizadas y debilita una de sus principales características.

REFLEXIÓN FINAL

Las actividades agroalimentarias siguen siendo muy importantes en países como México; su revitalización en el marco de los procesos de globalización y regionalización podría ser muy importante para incrementar la competitividad del sector, retener en actividades agrícolas mano de obra poco calificada y aliviar presiones a las zonas urbanas. Empero, los procesos de globalización, dada su dinámica, también entrañan riesgos de exclusión para las empresas y los productores de los países menos desarrollados. Así, el papel del Estado-nación sigue siendo relevante, ya sea para fortalecer a los grupos empresariales agroalimentarios nacionales o para debilitarlos, con las consecuencias que ello representa. Sin embargo, su principal contribución debe vincularse a frenar la aguda polarización de los productores y a que los beneficios de la inserción de estos grupos al mercado mundial se extiendan al conjunto de actores sociales que aún permanecen en las áreas rurales. 

42. El proyecto persigue potenciar la riqueza de Yucatán, Quintana Roo, Tabasco, Campeche, Chiapas y Oaxaca. *El Financiero*, 11 de marzo de 1998. Cabe recordar la importancia que para este Grupo tiene la biodiversidad de germoplasma.

43. Humberto C. de Grammont, “El campo neoliberal, ¿de qué hablamos?”, *La Jornada del Campo*, suplemento de *La Jornada*, México, 1 de noviembre de 1995.

44. *Ibid.*