



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

## **EVOLUCIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS MANUFACTURERAS MEXICANAS LUEGO DE LA CRISIS DE 1995. IMPACTO Y DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO NACIONAL<sup>1</sup>.**

Celso Garrido (UAM Azcapotzalco)  
Claudia Ortiz (UAM Xochimilco)

### **Introducción**

El objetivo de este trabajo es analizar la evolución seguida después de la crisis de 1995 en general por las grandes empresas manufactureras mexicanas, y mas particularmente por aquellas que operan como multinacionales. Dado el papel relevante que tienen estas empresas como actor económico, interesa conocer el impacto que dicha crisis les generó sobre sus decisiones de inversión y de empleo, así como explorar los posibles efectos que ello podría tener en la futura evolución de ese tipo de empresas y en el desarrollo económico del país. Este desenvolvimiento empresarial durante el período se ha dado en el contexto de las particulares condiciones en que se desarrolló el conjunto de la economía, y mas específicamente la manufactura en el país. De modo que aquella evolución empresarial se estudia interrelacionadamente con ese proceso económico agregado.

La hipótesis que se explora en la ponencia, parte de las conclusiones obtenidas en trabajos previos, (Garrido, 1999 y 2005) donde se mostró que en el marco de las reformas económicas realizadas en el país en la primera mitad de los noventa, un grupo de grandes empresas manufactureras mexicanas, se convirtieron en multinacionales, con producción internacional en diversos países del mundo. Esto, junto con la expansión exportadora de la economía, apareció como un gran logro de dicha reforma. Sin embargo, con la crisis de 1995, esas empresas enfrentaron un desafío extraordinario, que en general parecieron

---

<sup>1</sup> Est trabajo fue presentado en el V Congreso Nacional de la AMET, Mesa 21 “Empresas y Empresarios”, realizado del 17 al 19 de Mayo en Oaxtepec, Morelos



V Congreso Nacional AMET 2006

### Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

superar con éxito en lo financiero, dada su permanencia en operaciones hasta la fecha. En dichos trabajo, ello se interpretaba como resultado de que al tener exportaciones y activos en monedas extranjeras, estas multinacionales mexicanas tenían mejores condiciones para enfrentar la crisis, que las empresas predominantemente orientadas solo al mercado interno. Sin embargo, un análisis mas detallado muestra que las grandes empresas en general, y algunas de aquellas multinacionales mexicanas, sufrieron graves impactos luego de dicha crisis. Esto ha condicionado su desempeño hasta la actualidad, e indirectamente ha incidido negativamente en el desarrollo económico nacional, porque, junto con la extrema fragilidad de la estructura financiera que alguna de ellas había adoptado para financiar su expansión internacional, el conjunto de ellas debió absorber el impacto provocado por la caída de sus mercados, tanto local e internacional. Esto las llevó a una reducción general en el ritmo de actividad, que en algunos casos significó reducir el tamaño, así como contraer la inversión y el empleo. En otros casos, esto no pudo ser manejado y el efecto fue la desaparición de la empresa o su venta a empresas extranjeras. Sin embargo, junto con ello se observa casos que logran atravesar esa crisis, pasando a una notable recuperación en sus operaciones, lo que parece estar fuertemente vinculado con la capacidad de expandir sus operaciones internacionales, dado el estancamiento relativo en que se mantuvo el mercado interno durante el período. En general se observa que esas distintas conductas se asocian con el hecho de que la inversión se mantiene relativamente estancada, aunque esto se da junto con un incremento del empleo que crean, en proporción a la expansión de sus activos. Todo esto, al mismo tiempo que la rentabilidad evoluciona sin grandes desempeños, considerando las oportunidades que ofrecerían inversiones financieras alternativas. De



V Congreso Nacional AMET 2006

### Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

conjunto, estas empresas enfrentan severos desafíos para su recuperación porque estos años de retracción se han dado junto con los conocidos cambios ocurridos en la economía internacional, por lo que para retomar posiciones deberían realizar esfuerzos extraordinarios en su desarrollo. Esto se combina con la desfavorable situación del mercado interno, que en el contexto de la segmentación económica en que opera el país, se mantiene relativamente estancado. De no enfrentar estos desafíos exitosamente, alguna de esas empresas podría confrontarse a la amenaza de ser comprada por empresas extranjeras, como ya ha ocurrido con otras de acuerdo a lo que informa en el trabajo, lo que debilitaría aún más el ya deteriorado panorama de la empresa privada nacional frente a las transnacionales en el país.

Para realizar este análisis, a nivel de las empresas se utiliza una muestra de 31 grandes empresas manufactureras mexicanas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, con información para el período 1994- 2004, con el fin de comparar comportamientos previos y posteriores a la crisis de 1995. Esta información se usa para considerar la evolución del tamaño de esas empresas en función de sus activos y ventas totales. Luego se analiza su desempeño, con base en la evolución de la inversión, el empleo generado, las exportaciones y la rentabilidad durante el período.

Este estudio se expone en cuatro apartados. En el primero se explora brevemente la evolución del conjunto de la economía nacional y de la producción manufacturera. A continuación, se analiza el comportamiento de las empresas manufactureras de maneta agregada y por tamaño. Luego se estudia la evolución de la muestra de grandes empresas,



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo en el sentido indicado. Finalmente se hacen consideraciones sobre las tendencias y desafíos para estas grandes empresas y para el desarrollo del conjunto de la economía nacional.

## **I. EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA NACIONAL Y DE LA MANUFACTURA**

Como es sabido, desde comienzos de los noventa se aplicaron en México, diversas estrategias y políticas públicas orientadas a producir un cambio en la organización económica nacional, en el sentido de configurarla como una economía abierta, desregulada y determinada en su dinámica por las relaciones con la economía internacional. Luego de una década, los resultados de esas reformas son complejos, pero para los fines de estudio pueden destacarse tres que son centrales. El primero, se refiere al hecho de que con la reforma se ha creado una economía segmentada, donde el sector externo es el que sostiene la dinámica productiva, a costa y con cargo a un estancamiento del mercado interno. Esto puede observarse al considerar la evolución seguida por los componentes de la demanda y la oferta agregada, de lo que se informa en el grafico 1.

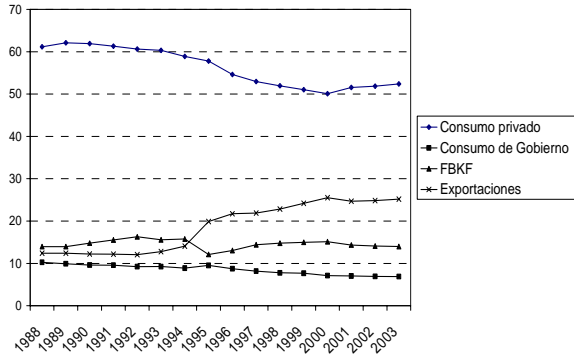
GRAFICO 1

**Grafico 2: Evolución de la estructura de la demanda y la oferta agregada**

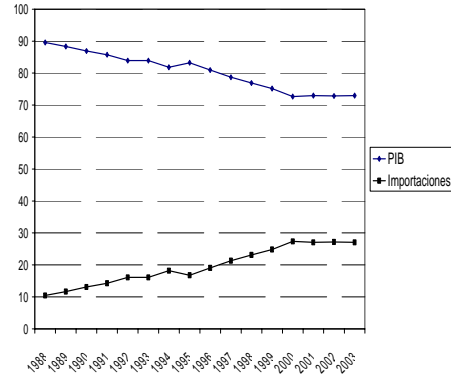


## V Congreso Nacional AMET 2006 Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Evolución de la estructura de la demanada ageregada



Evolución de la estructura de la oferta ageregada



Fuente

Banxico

Como puede verse en dicho grafico, desde el lado de la demanda el componente dinámico han sido las exportaciones, mientras que los factores relacionados con el mercado interno han tenido una dinámica relativamente estancada. Por su parte, la oferta agregada ha tenido una evolución equivalente ya que mientras el PIB decae aumenta la importancia relativa de las importaciones dentro de dicha oferta.

Esta segmentación de mercados en la economía mexicana, constituye un factor esencial para entender la dinámica seguida por la economía y la manufactura, de lo que se informa a continuación.

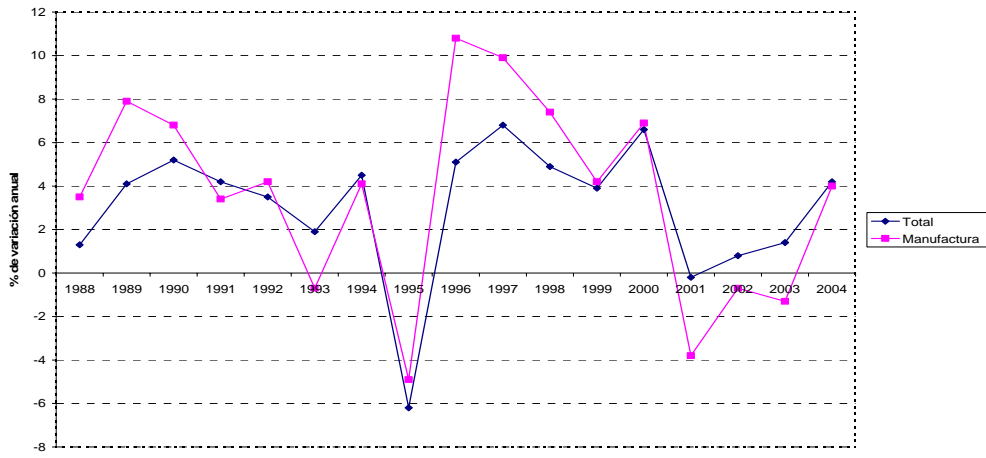
Al respecto, debe señalarse que en términos generales la economía ha evolucionado con un carácter inestable y fluctuante, dentro de un ambiente general de estancamiento relativo, como puede verse en el grafico 2

GRAFICO 2



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

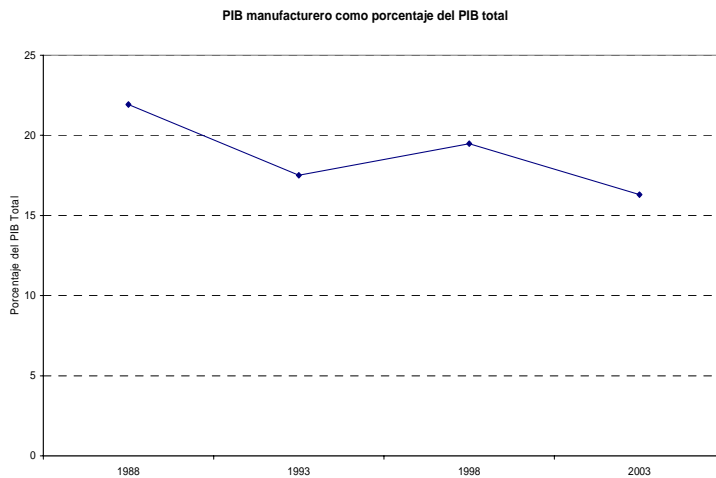
Variación del PIB Total y Manufacturero



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI

Dentro de ello, la manufactura ha tenido una evolución particularmente desfavorable, ya que según puede observarse en la gráfica 3, ha perdido importancia relativa respecto al PIB total.

GRAFICA 3  
Participación del PIB manufacturero en el PIB total



Fuente: Elaboración propia con base en gráfica 1

Esto sugiere una desindustrialización de la economía nacional, que sería resultado de las reformas mencionadas.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

De conjunto, el contexto para la evolución de las grandes empresas manufactureras desde 1995, es contradictorio, ya que por su tamaño podrían tener condiciones favorables en relación a operar en el ámbito internacional, particularmente aquellas que se han convertido en multinacionales. Sin embargo, el estancamiento del mercado interno, resulta una limitante para aquellas que aún siendo grandes, desarrollan sus negocios principalmente en relación a dicho mercado.

## II. EL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS

Con base en lo anterior, vemos ahora cómo evolucionaron las empresas que operan en la manufactura, utilizando para ello información de las Censos Económicos. Lo primero que destaca al respecto, según se puede ver en el Cuadro 1, es que en esta actividad manufacturera predominan numéricamente los microestablecimientos, aunque su contribución al empleo sea marginal, y su impacto en la producción resulte muy poco significativo.

**Cuadro 1**  
**Microestablecimientos y el resto en la manufactura**  
**Establecimientos**

Tamaño de Establecimiento	1988		1993		1998		2003	
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%	absolutos	%
TOTAL	141,446.00	100	265,427	100	344,118	100	409,052.00	100
MICRO	117,779.00	83.27	243,108	91.6	310,118	90.12	379,389.00	92.75
RESTO	23,667	16.73	22,319	8.4	34,000	9.88	29,663	7.25

### Personal Ocupado

Tamaño de Establecimiento	1988		1993		1998		2003	
	Absolutos	%	Absolutos	%	absolutos	%	absolutos	%
TOTAL	2,705,696.00	100	3,246,042	100	4,232,322	100	4,198,579.00	100
MICRO	319,701.00	11.82	686,117	21.1	773,288	18.27	762,103.00	18.15
RESTO	2,385,995	88.18	2,559,925	78.9	3,459,034	81.73	3,436,476	81.85

### Producción bruta

	1988	1993	1998	2004

### Valor agregado

	1988	1993	1998	2004





V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

MICRO	3.26	9.10	10.62	3.38	MICRO	3.27	9.80	7.95	3.90
RESTO	96.74	90.90	89.38	96.62	RESTO	96.73	90.20	92.05	96.10

Fuente: Elaboración propia con base en Censos Económicos

En contraste, los pequeños, medianos y grandes establecimientos, con solo algo más del 16% de las entidades, explican la mayor proporción del empleo y la producción en el sector.

Sin embargo, dentro de este último universo también se registran marcadas asimetrías, como se informa en el cuadro 2

Cuadro 2

Establecimientos manufactureros pequeños, medianos y grandes

<b>Establecimientos</b>					<b>Personal ocupado</b>				
	1988	1993	1998	2004		1988	1993	1998	2004
Pequeñas	65.11	75.40	66.88	66.45	Pequeñas	15.00	25.20	14.44	12.56
Medianas	26.42	14.30	24.20	24.30	Medianas	28.50	19.40	26.50	23.57
Grandes	8.47	10.30	8.92	9.25	Grandes	56.50	55.40	59.06	63.86

<b>Producción bruta</b>					<b>Valor agregado</b>				
	1988	1993	1998	2004		1988	1993	1998	2004
Pequeñas	7.67	15.40	14.44	5.86	Pequeñas	6.23	15.70	6.60	5.70
Medianas	21.86	16.00	26.50	17.96	Medianas	20.25	15.40	21.88	17.36
Grandes	70.46	68.60	59.06	76.18	Grandes	73.52	68.90	71.52	76.94

Fuente: Elaboración propia con base en Censos Económicos, INEGI.

De lo que allí se indica, puede señalarse en relación a los grandes establecimientos, que si bien son un pequeño número de entidades, son los que ofrecen la mayoría del empleo, y explican las dos terceras partes de la producción y el valor agregado generado en el sector. Asimismo, debe indicarse que desde fines de los ochenta a la actualidad, esta importancia relativa de los grandes establecimientos se ha incrementado significativamente, en particular por lo que hace a empleo, producción y valor agregado<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Cabe recordar que en los Censos Económicos, la unidad de análisis es el “establecimiento”, lo que se refiere a una unidad o planta de producción. Esto solo corresponde con la unidad “empresa” en el caso de los micro y buena parte de los pequeños establecimientos. En el caso de las medianas, y mucho más aún con las grandes empresas, las mismas comprenden varios establecimientos, de modo que la concentración indicada es mucho





V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

### III. LAS GRANDES EMPRESAS MANUFACTURERAS NACIONALES.

#### ESTRUCTURA Y DESEMPEÑO

Analizamos ahora a la gran empresa manufacturera mexicana, que es nuestro objeto de estudio en este trabajo. Ello lo hacemos a partir de una muestra de esas empresas que cotizan en el mercado accionario, dentro de la Bolsa de Valores de México. Dicha muestra se conformó con las empresas que tuvieran reportes durante todo el período del estudio, distinguiendo dentro de ella a las empresas que se mantuvieron bajo propiedad mayoritaria de nacionales con respecto a aquellas que en el curso del período fueron compradas por extranjeros, que quebraron o fueron eliminadas como empresas bursátiles por la BMV<sup>3</sup>. De tal manera, el análisis de este actor se hace con base en una muestra de 31 entidades, la que no incluye a este último tipo de empresas, las que se identifican por separado.

Para este análisis primero consideramos variables de tamaño y luego las correspondientes a desempeño.

En relación a lo primero, presentamos de una parte el indicador de Ventas Totales, reportado en el Cuadro 3.

Cuadro 3  
Ventas totales ( a precios de 1993)

	<b>Empresa</b>	1994		<b>Empresa</b>	2004	Variación 1994- 2004
1	Vitro A	13,606,413	1	Cemex S.A. CPO	21,553,406	116.76
2	Cemex S.A. CPO	9,943,553	2	Alfa S.A. A	13,962,175	59.81
3	Alfa S.A. A	8,736,602	3	Bimbo Gpo A	12,237,550	111.78
4	GModelo C	5,935,214	4	Coca Cola Femsa L	11,039,540	280.23
5	Bimbo Gpo A	5,778,421	5	GModelo C	10,639,446	79.26

mayor cuando se la considera al nivel de “ empresa”, y por supuesto esto se incrementa cuando se reconoce al “grupo económico” como modo de organización empresarial.

<sup>3</sup> Hylsamex se mantuvo por excepción, ya que fue en el año 2005 que el grupo Alfa vendió la empresa al grupo Techint



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

6	Gruma S.A. de C.V. B	3,779,760	6	Hylsamex L	6,353,195	93.14
7	Kimberly Clark Mex A	3,623,278	7	Vitro A	6,215,786	-54.32
8	Altos Hornos de Mex	3,381,442	8	Gruma S.A. de C.V. B	5,933,577	56.98
9	Hylsamex L	3,289,473	9	Altos Hornos de Mex	4,854,549	43.56
10	Coca Cola Femsa L	2,903,395	10	Kimberly Clark Mex A	4,700,548	29.73
11	Maseca GI B	1,984,644	11	Continental Grupo	2,369,006	23.17
12	Continental Grupo	1,923,407	12	GInd Saltillo	2,076,128	46.17
13	GInd Saltillo	1,420,385	13	Industrias CH B	1,956,328	1046.40
14	Corp Durango A	1,076,243	14	Corp Durango A	1,864,277	73.22
15	Herdez S.A.	968,148	15	San Luis Corp A	1,596,145	197.36
16	Simec Grupo B	715,461	16	Maseca GI B	1,373,868	-30.78
17	GEmb Unidas B	608,608	17	Simec Grupo B	1,349,215	88.58
18	San Luis Corp A	536,777	18	Herdez S.A.	1,293,783	33.63
19	Valle Jugos del B	521,871	19	GEmb Unidas B	1,181,992	94.21
20	Cementos Chihuahua	376,510	20	Camesa Gpo Ind	1,142,308	495.52
21	Parras Cia Indus	343,379	21	Valle Jugos del B	999,446	91.51
22	Qumma Gpo S.A. de B	330,574	22	Cementos Chihuahua	951,365	152.68
23	Ind. Automotriz S.A	223,769	23	Corp Moctezuma	872,539	434.27
24	Camesa Gpo Ind	191,818	24	Parras Cia Indus	612,532	78.38
25	Industrias CH B	170,650	25	Ekco	121,912	-2.11
26	Corp Moctezuma	163,313	26	Dixon Ticonderoga	105,027	142.59
27	Ekco	124,538	27	Q.B. Industrias A	87,441	363.93
28	GMacma, S.A. B	109,559	28	Nutrisa Gpo	86,837	118.44
29	Dixon Ticonderoga	43,294	29	Qumma Gpo S.A. de B	60,927	-81.57
30	Nutrisa Gpo	39,753	30	GMacma, S.A. B	42,674	-61.05
31	Q.B. Industrias A	18,848	31	Ind. Automotriz S.A	29,719	-86.72

Fuente: Elaboración propia con base en información de las empresas ofrecida por la Bolsa Mexicana de Valores, a través de Economática

Como puede observarse, en términos generales la importancia relativa de las empresas, medida por este indicador, no ha variado sustancialmente en el intervalo entre 1994 (antes del estallido de la crisis) y el año 2004. Excluyendo los valores negativos y el caso particular de Industrias CH que requeriría un estudio específico, el promedio ponderado de variación en el tamaño de las empresas de la muestra, medido por la evolución de sus ventas totales habría sido del orden del 100 por ciento en el período, lo que da un



V Congreso Nacional AMET 2006

### Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

crecimiento promedio anual del orden del 9%, que no es una tasa despreciable considerando la crisis por la que atravesó la economía nacional durante el período. Sin embargo, dentro de este grupo existe una gran varianza en los cambios de tamaño, medido por las ventas totales. En principio destaca que solo cuatro empresas crecieron en ventas por encima del promedio (Cemex, Bimbo, Coca Cola FEMSA y San Luis) mientras que las demás estuvieron ligeramente por debajo de la media<sup>4</sup>. El mayor impacto en cuanto a la estructura de liderazgo fue el de Cemex, Bimbo y Coca Cola FEMSA que los lleva a pasar desde la segunda, quinta y décima posición, a ocupar el primero, tercero y cuarto lugar dentro del rango de esta muestra. Las dos primeras habrían duplicado su tamaño medido en término de ventas, mientras que Coca Cola FEMSA más que triplicó su tamaño según este mismo indicador. En contraste, el caso más grave en la evolución negativa de tamaño, lo representa la extraordinaria pérdida de posición para el grupo Vitro, que con una caída en más de la mitad en el volumen de ventas totales que tenía en 1994, pasa del primero al séptimo lugar dentro de este ranking. Otro caso significativo, lo constituye Maseca, que en el 2004 tiene ventas en montos treinta por ciento menores que las de 1994, lo que la lleva de la posición once a la diez y seis. Finalmente, casos extraordinarios de contracción aunque de menor impacto por su reducido tamaño relativo son los de Qmma, GMacma e Industria Automotriz que en el 2004 ven reducirse su tamaño medido por ventas a volúmenes de entre el 20 y el cuarenta por ciento respecto al que tenían en 1994.

---

<sup>4</sup> Tanto en estas variables de ventas, como en las demás que veremos a lo largo de esta sección, surgen dudas sobre sus valores en los casos de las empresas de la muestra que han internacionalizado su producción, sobre lo cual se informa más adelante. Esto porque no es claro si estas empresas consolidan en sus balances las operaciones de sus subsidiarias a nivel mundial. Ello es particularmente notorio en el caso de Cemex, donde la evolución de los valores reportados en términos de ventas y activos parecerían marcadamente subestimados con respecto a la acelerada dinámica de expansión mediante adquisiciones, seguida en la última década



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Una segunda variable que presentamos como indicador de tamaño, son los activos totales

que controlan las empresas, lo que se registra en el cuadro 4.

Cuadro 4

Activos totales ( a precios de 1993)

	<b>Empresa</b>	1994		<b>Empresa</b>	2004	Variación 2004-1994
1	Cemex S.A. CPO	37,360,950	1	Cemex S.A. CPO	45,968,883	23.04
2	Vitro A	20,376,394	2	Alfa S.A. A	21,464,939	18.40
3	Alfa S.A. A	18,128,820	3	GModelo C	17,441,820	74.08
4	Altos Hornos de Mex	11,362,528	4	Coca Cola FEMSA L	15,922,538	430.29
5	GModelo C	10,019,386	5	Altos Hornos de Mex	8,587,029	-24.43
6	Hylsamex L	8,223,373	6	Hylsamex L	8,095,496	-1.56
7	Kimberly Clark Mex A	5,544,988	7	Bimbo Gpo A	8,049,318	50.66
8	Gruma S.A. de C.V. B	5,514,210	8	Vitro A	7,414,715	-63.61
9	Bimbo Gpo A	5,342,739	9	Kimberly Clark Mex A	6,005,976	8.31
10	Corp Durango A	3,693,637	10	Gruma S.A. de C.V. B	5,984,941	8.54
11	Coca Cola Femsa L	3,002,596	11	Corp Durango A	3,686,663	-0.19
12	Simec Grupo B	2,579,168	12	Industrias CH B	3,248,944	599.42
13	Maseca GI B	2,210,740	13	GInd Saltillo	2,895,291	37.47
14	Continental Grupo	2,196,452	14	Camesa Gpo Ind	2,547,516	354.93
15	GInd Saltillo	2,106,188	15	Continental Grupo	2,375,115	8.13
16	San Luis Corp A	1,629,615	16	Cementos Chihuahua	2,284,452	58.38
17	Cementos Chihuahua	1,442,401	17	Simec Grupo B	2,124,289	-17.64
18	Parras Cia Indus	930,965	18	San Luis Corp A	1,841,445	13.00
19	Herdez S.A.	779,521	19	Maseca GI B	1,773,128	-19.79
20	GEmb Unidas B	716,303	20	Corp Moctezuma	1,772,718	219.89
21	Camesa Gpo Ind	559,984	21	GEmb Unidas B	1,112,487	0.00
22	Corp Moctezuma	554,162	22	Herdez S.A.	1,045,879	34.17
23	Qumma Gpo S.A. de B	523,165	23	Parras Cia Indus	992,669	6.63
24	Ind. Automotriz S.A	486,115	24	Valle Jugos del B	632,946	32.31
25	Valle Jugos del B	478,378	25	Ind. Automotriz S.A	207,641	-57.29
26	Industrias CH B	464,523	26	Qumma Gpo S.A. de B	201,348	-61.51
27	Ekco	206,496	27	Q.B. Industrias A	158,482	378.71
28	GMacma, S.A. B	185,496	28	Ekco	126,409	-38.78
29	Dixon Ticonderoga	49,306	29	Dixon Ticonderoga	107,223	117.46
30	Q.B. Industrias A	33,106	30	GMacma, S.A. B	82,061	-55.76
31	Nutrisa Gpo	27,615	31	Nutrisa Gpo	68,861	149.36

Fuente: Idem cuadro 3



V Congreso Nacional AMET 2006

### Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

El crecimiento promedio ponderado del tamaño de las empresas medido por los activos totales, nuevamente excluyendo los valores negativos y el caso de Industrias CH para mantener la comparabilidad con las ventas totales, resulta menor que lo que vimos en el caso de las ventas, ya que acá solo alcanza el orden del 46 por ciento entre 1994 y 2004. Ello se traduce en un promedio anual durante la década, debajo del cuatro por ciento, lo que es poco significativo, aunque ligeramente superior al crecimiento del PIB. Por otra parte, de esta información destaca en primer lugar, que nueve de las empresas aumentan activos por encima del promedio, con ocho de ellas que lo hacen al doble o más de dicho promedio. Esto compensa a los ocho casos que crecen con valores positivos pero significativamente por debajo del promedio. Por su parte es llamativo en el caso de los líderes, que el incremento de sus activos es menor al promedio, a diferencia de lo que ocurría con las ventas. Solo en el caso de Coca Cola FEMSA, el incremento de su tamaño en términos de activos es consistente con la evolución equivalente en sus ventas totales. Asimismo es de señalar que diez de las treinta y un empresas redujeron sus activos totales entre 1994 y 2004, en algunos casos en porcentajes tan significativos como el caso de Vitro, que en 2004 tenía activos por un tercio de los que disponía en 1994. Dicho de otra manera, esto implica que de acuerdo a esta variable, el tamaño de Vitro en 2004 era solo un tercio del que tuvo en 1994.

De conjunto, la visión interrelacionada de las dos variables presentadas para considerar la evolución en el tamaño de las grandes empresas incluidas en esta muestra luego de 1995, permite anotar lo siguiente. La tendencia significativa a la reducción o estancamiento de los activos totales, sugiere la aplicación de estrategias de desinversión de estas empresas para



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

reducir los elevados niveles de endeudamiento que habían adquirido en la primera mitad de los noventa, como se analizó en Garrido (2005). Por su parte, la expansión de las ventas totales con activos disminuidos o estancados sugiere que las empresas han buscado expandir sus mercados para compensar los aspectos desfavorables de la crisis en términos del endeudamiento a que aludimos, así como por la baja rentabilidad a que nos referimos ma adelante. De modo que ese crecimiento de tamaño por ventas no parece ser un indicador de fortaleza sino una medida compensatoria dentro de un cuadro de debilidad relativa.

Completamos esta visión de la evolución en cuanto a tamaño, con el análisis de algunos indicadores del desempeño registrado por las empresas de la muestra, los que nos permitirán comprender mas claramente, las tendencias generales seguidas por las mismas, así como los diversos tipos de trayectorias que se registran dentro de ello.

Consideramos en primer lugar, la evolución de los niveles de inversión que concretaron estas empresas, nuevamente viendo estos valores en el año 1994, previo al estallido de la crisis, y en el 2004 que es el fin del período de análisis. De esto se informa en el Cuadro 5 donde observamos esta variable a través del nivel que registran los activos fijos en cada uno de los dos años mencionados..

Cuadro 5  
Activos fijos (a precios de 1993)

No	Empresa	1994	No	Empresa	2004	Variación 1994-2004
1	Cemex S.A. CPO	19,373,452	1	Cemex S.A. CPO	25,425,636	31.24
2	Alfa S.A. A	11,717,195	2	GModelo C	10,159,432	77.24
3	Vitro A	9,278,653	3	Alfa S.A. A	7,117,646	-39.25
4	Altos Hornos de Mex	8,549,115	4	Altos Hornos de Mex	6,121,500	-28.40
5	Hylsamex L	6,195,468	5	Hylsamex L	4,919,692	-20.59
6	GModelo C	5,731,950	6	Coca Cola Femsa L	4,433,081	115.37
7	Bimbo Gpo A	3,719,486	7	Vitro A	4,387,853	-52.71





V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

8	Kimberly Clark Mex A	3,704,215	8	Kimberly Clark Mex A	4,068,850	9.84
9	Gruma S.A. de C.V. B	3,023,882	9	Bimbo Gpo A	3,992,737	7.35
10	Corp Durango A	2,903,415	10	Gruma S.A. de C.V. B	3,136,632	3.73
11	Coca Cola FEMSA L	2,058,309	11	Corp Durango A	2,635,522	-9.23
12	Simec Grupo B	1,846,795	12	Industrias CH B	1,835,486	481.43
13	Continental Grupo	1,536,513	13	GInd Saltillo	1,597,672	18.95
14	GInd Saltillo	1,343,201	14	Cementos Chihuahua	1,444,610	39.45
15	Maseca GI B	1,191,655	15	Simec Grupo B	1,387,066	-24.89
16	San Luis Corp A	1,079,348	16	Corp Moctezuma	1,128,946	351.24
17	Cementos Chihuahua	1,035,953	17	San Luis Corp A	1,087,298	0.74
18	Parras Cia Indus	610,306	18	Continental Grupo	1,038,232	-32.43
19	Camesa Gpo Ind	402,598	19	Camesa Gpo Ind	955,425	137.31
20	GEmb Unidas B	397,486	20	Maseca GI B	902,713	-24.25
21	Ind. Automotriz S.A	381,704	21	GEmb Unidas B	778,515	95.86
22	Industrias CH B	315,687	22	Parras Cia Indus	687,731	12.69
23	Corp Moctezuma	250,188	23	Herdez S.A.	419,270	77.63
24	Qumma Gpo S.A. de B	248,077	24	Valle Jugos del B	251,029	13.40
25	Herdez S.A.	236,040	25	Ind. Automotriz S.A	199,054	-47.85
26	Valle Jugos del B	221,359	26	Qumma Gpo S.A. de B	144,679	-41.68
27	Ekco	118,982	27	Q.B. Industrias A	74,476	299.34
28	GMacma, S.A. B	98,525	28	Ekco	55,604	-53.27
29	Q.B. Industrias A	18,650	29	GMacma, S.A. B	40,174	-59.22
30	Dixon Ticonderoga	18,149	30	Dixon Ticonderoga	18,323	0.96
31	Nutrisa Gpo	9,630	31	Nutrisa Gpo	10,050	4.36

Fuente: Idem Cuadro 3

Nuevamente consideramos el porcentaje promedio ponderado de variación de estos activos fijos, bajo las mismas restricciones que en los casos anteriores, lo que arroja un valor del orden del 36 por ciento para todo el período, que es aún menor a la variación de los activos totales que ubicamos en 46 por ciento. Esto sugiere en primer lugar, que la expansión de ventas mencionada más arriba se hizo básicamente incrementando uso de capacidad instalada y solo complementariamente con base en nuevas inversiones. Sin embargo, como ocurrió en los otros indicadores considerados, también aquí hay grandes varianzas en los valores individuales con respecto al promedio. Es así que encontramos nueve de las





V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

empresas que están por encima de dicho promedio, en rangos que van desde un punto porcentual hasta los 420 puntos. Es significativo además, que estas empresas con mayores incrementos de activos fijos, también tuvieron incrementos equivalentes de activos totales y de ventas. Por otra parte se observan siete empresas con incrementos en los activos fijos positivos pero menores a un tercio del promedio, lo que puede ser computado como una situación de estancamiento. Por último, tenemos doce empresas que han contraído sus niveles de activos fijos en el 2004 respecto a los que registraban en 1994, lo que se corresponde con los casos de estancamiento o reducción de tamaño observados mas arriba. Complementamos el tratamiento de este indicador de inversión con el análisis de la evolución seguida por el empleo que ofrecen las empresas de esta muestra, lo que puede verse en el Cuadro seis.

Cuadro 6

Evolución del empleo total ofrecido por las empresas de la muestra

No	Empresa	1994	2003	Variación
1	Altos Hornos de Mex	10,679	14,663	3,984
2	Alfa S.A.	23,412	31,688	8,276
3	Bimbo Gpo	39,425	72,977	33,552
4	Camesa Gpo Ind	1,077	1,848	771
5	Cementos Chihuahua	641	1,529	888
6	Cemex S.A.	20,997	26,788	5,791
7	Corp Moctezuma	N/D	702	Nd
8	Dixon Ticonderoga	380	829	449
9	Ekco	1,279	764	-515
10	Q.B. Industrias	N/D	N/D	Nd
11	GEmb Unidas	4,317	7,336	3,019
12	GModelo	37,559	49,164	11,605
13	Gruma S.A. de C.V.	13,683	15,382	1,699
14	Continental Grupo	12,554	14,693	2,139
15	Corp Durango	9,606	7,837	-1,769
16	GInd Saltillo	N/D	9,980	Nd
17	Herdez S.A.	3,379	5,713	2,334



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

18	Hylsamex	6,791	7,219	428
19	Ind. Automotriz S.A	1,075	534	-541
20	Industrias CH	877	2,953	2,076
21	Jugos del Valle	2,482	3,493	1,011
22	Kimberly Clark Mex	6,514	8,406	1,892
23	Coca Cola Femsa	14,559	58,716	44,157
24	GMacma, S.A.	987	848	-139
25	Maseca GI	3,595	2,896	-699
26	Nutrisa Gpo	409	1,055	646
27	Parras Cia Indus	N/D	2,997	Nd
28	Qumma Gpo S.A.	N/D	1,677	Nd
29	San Luis Corp	2,948	6,074	3,126
30	Simec Grupo	N/D	1,330	Nd
31	Vitro	36,694	26,682	-10,012

Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales de las empresas

En términos generales, y dentro de las restricciones de información que encontramos, puede señalarse que el conjunto de las empresas para las que se dispone de valores en los dos años observados, incrementaron el empleo en un cuarenta y cinco por ciento, que equivale al incremento promedio observado en el activo total, según se señaló mas arriba. Esto es consecuencia del aumento de la ocupación concretado por diez y nueve empresas, dentro de las cuales destacan los casos de Bimbo, Grupo Modelo y Coca Cola FEMSA, que son las mismas empresas con incrementos de tamaño y de inversión. En contraste seis de ellas han contraído la ocupación, con el caso notorio de Vitro como el de mayor alcance, en un cuadro general de reducción muy marcada de su tamaño y escala de actividades.

Un aspecto importante en el desempeño de estas empresas, para comprender su evolución durante el período, ha sido el modo en que articularon sus ventas entre el mercado interno y los mercados internacionales, lo que se informa en el Cuadro 7

Cuadro 7  
Exportaciones a ventas totales (porcentaje)



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

No.	Empresa	Porcentaje Exp/ V. Totales	No	Empresa	Porcentaje Exp/ V. Totales	Variación
1	Vitro A	15.60	4	Cemex S.A. CPO	64.31	28.92
2	Cemex S.A. CPO	35.39	7	Alfa S.A. A	43.66	22.30
3	Alfa S.A. A	21.36	10	Bimbo Gpo A	32.98	32.21
4	GModelo C	9.23	8	Coca Cola Femsa L	42.67	18.59
5	Bimbo Gpo A	0.77	12	GModelo C	28.37	19.14
6	Gruma S.A. de C.V. B	44.65	15	Hylsamex L	23.86	18.88
7	Kimberly Clark Mex A	3.48	13	Vitro A	27.97	12.37
8	Altos Hornos de Mex	3.40	3	Gruma S.A. de C.V. B	68.86	24.21
9	Hylsamex L	4.98	22	Altos Hornos de Mex	5.83	2.44
10	Coca Cola Femsa L	24.08	20	Kimberly Clark Mex A	7.53	4.04
11	Maseca GI B	0.00	26	Continental Grupo	0.01	-0.02
12	Continental Grupo	0.02	5	GInd Saltillo	51.64	9.29
13	GInd Saltillo	42.34	18	Industrias CH B	12.53	-1.14
14	Corp Durango A	3.11	16	Corp Durango A	23.84	20.73
15	Herdez S.A.	2.96	2	San Luis Corp A	70.85	-5.81
16	Simec Grupo B	7.14	24	Maseca GI B	2.19	2.19
17	GEmb Unidas B	0.00	19	Simec Grupo B	10.68	3.54
18	San Luis Corp A	76.66	21	Herdez S.A.	6.47	3.51
19	Valle Jugos del B	1.19	28	GEmb Unidas B	0.00	0.00
20	Cementos Chihuahua	18.03	14	Camesa Gpo Ind	27.00	-13.20
21	Parras Cia Indus	12.20	17	Valle Jugos del B	23.52	22.32
22	Qumma Gpo S.A. de B	0.96	6	Cementos Chihuahua	46.61	28.58
23	Ind. Automotriz S.A	20.74	27	Corp Moctezuma	0.00	0.00
24	Camesa Gpo Ind	40.20	1	Parras Cia Indus	82.62	70.43
25	Industrias CH B	13.67	23	Ekco	5.35	1.92
26	Corp Moctezuma	0.00	11	Dixon Ticonderoga	30.05	10.50
27	Ekco	3.43	9	Q.B. Industrias A	40.33	40.21
28	GMacma, S.A. B	0.00	30	Nutrisa Gpo	0.00	0.00
29	Dixon Ticonderoga	19.55	31	Qumma Gpo S.A. de B	0.00	-0.96
30	Nutrisa Gpo	0.00	29	GMacma, S.A. B	0.00	0.00
31	Q.B. Industrias A	0.12	25	Ind. Automotriz S.A	0.03	-20.72

Fuente : Elaboración propia con base en balances de empresas

En primer lugar destaca en esta información que en el año 2004, mas de la mitad de las empresas realizaban el 20% o más de sus ventas totales en el exterior, pero en general se observa que ello es producto de una expansión marcada de estas ventas con respecto a lo



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

que hacían en 1994. Ello sugiere que estas empresas mantuvieron el crecimiento de tamaño por ventas indicado mas arriba a partir de desplazar ventas hacia el mercado internacional. El resto de las empresas en la muestra se ha mantenido básicamente orientada al mercado interno. De modo que en lo fundamental, la dinámica del conjunto de empresas en la muestra ha evolucionado bajo el impulso de la demanda externa, lo que muestra el impacto negativo del estancamiento en el mercado interno indicado mas arriba.

Finalmente, presentamos un último indicador de desempeño sumamente relevante como es la rentabilidad que estas empresas han obtenido en el desarrollo de sus actividades, lo que puede verse para años seleccionados, en el Cuadro 7

Cuadro 8

Evolución de la rentabilidad ( utilidad neta / patrimonio total neto)

	Empresa	1990	1994	2000	2004	VT	AT	AF	E	X
1	Alfa S.A. A	3.76%	-12.24%	6.87%	10.84%			D		
2	Altos Hornos de Mex	Nd	-24.40%	14.24%	39.19%		D	D		NO
3	Bimbo Gpo A	13.23%	3.84%	12.38%	14.80%					
4	Camesa Gpo Ind	4.28%	-20.37%	6.47%	9.36%					
5	Cementos Chihuahua	8.47%	8.81%	15.83%	12.74%					
6	Cemex S.A. CPO	12.40%	10.43%	13.07%	15.90%					
7	Coca Cola Femsa L	Nd	12.06%	25.75%	17.95%					
8	Continental Grupo	7.37%	6.35%	17.79%	13.21%					NO
9	Corp Durango A	4.63%	-31.81%	21.37%	-10.28%		D	D	D	
10	Corp Moctezuma	2.82%	12.53%	24.61%	18.08%					NO
11	Dixon Ticonderoga	Nd	7.32%	-2.72%	4.53%					
12	Ekco	-5.14%	-50.90%	5.24%	7.95%		D	D	D	
13	GEmb Unidas B	8.50%	5.98%	10.14%	8.32%					
14	GInd Saltillo	10.65%	2.05%	14.91%	7.02%					
15	GMacma, S.A. B	Nd	0.83%	-1.60%	-0.04%	D	D	D	D	NO
16	GModelo C	Nd	6.06%	9.23%	10.17%					
17	Gruma S.A. de C.V. B	15.24%	8.47%	2.04%	6.71%					
18	Herdez S.A.	16.42%	6.05%	9.25%	-0.60%					NO
19	Hylsamex L	Nd	-17.85%	1.43%	33.33%		D	D		
20	Ind. Automotriz S.A	Nd	-11.48%	2.42%	-31.45%	D	D	D	D	NO
21	Industrias CH B	0.10%	4.77%	8.15%	19.70%					NO
22	Kimberly Clark Mex A	15.56%	11.66%	26.71%	23.69%					NO
23	Maseca GI B	21.19%	13.44%	6.94%	6.65%	D	D	D	D	NO
24	Nutrisa Gpo	Nd	11.09%	9.45%	0.19%					
25	Parras Cia Indus	10.99%	-18.44%	-13.71%	-0.21%					



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

26	Q.B. Industrias A	3.89%	-51.27%	-2.52%	-21.16%				
27	Qumma Gpo S.A. de B	Nd	16.96%	-12.50%	0.41%	D	D	D	NO
28	San Luis Corp A	2.84%	-64.56%	9.16%	-2.11%				
29	Simec Grupo B	Nd	45.20%	-3.33%	21.36%		D	D	
30	Valle Jugos del B	N d	21.76%	26.50%	-2.61%				
31	Vitro A	12.73%	-13.68%	3.67%	-3.28%	D	D	D	D

Fuente: Elaboración propia con base en balances de empresas

De esta información destaca en primer lugar, que en el año 1994 un tercio de las empresas presentaban pérdidas, mientras que en términos generales 2000 fue un año favorable para la mayoría de ellas. Por su parte en el 2004 se registró una situación de rentabilidad positiva para un número significativo de empresas, que en algunos casos logran niveles elevados, aunque al mismo tiempo se observa que nuevamente un tercio de las empresas terminaron con valores negativos en el indicador de rentabilidad. Sin embargo hay que señalar que este desempeño adverso del 2004 se presenta en empresas que ya han venido teniendo situaciones problemáticas en su rentabilidad.

Como un modo de correlacionar las variables de tamaño y desempeño presentadas, con respecto a la rentabilidad, se anexan al cuadro columnas donde solo se indican los casos donde hay descensos de valores (D) lo que sugiere disminución de tamaño y reducción del nivel de actividad, o que no tienen actividad exportadora significativa (NO) . En principio, parece haber una cierta correlación entre evolución adversa de indicadores y comportamiento de rentabilidad, no así en lo que hace relación con las exportaciones. Sin embargo, hay casos como los de QB Industrias, Parras y San Luí, que tienen indicadores positivos al tiempo que tienen consistentemente rentabilidad negativa, lo que sugiere una posición vulnerable.

Terminamos este apartado, indicando los casos de empresas que durante el período de análisis, quebraron o debieron ser vendidas a empresas extranjeras, lo que representaría una



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

evidencia de su fracasada evolución, aunque no necesariamente sería muestra de ineficiencia. Esto se informa en el Cuadro 9

Cuadro 9

Posiciones en 1994 de empresas quebradas \* ( a precios de 1993)

Empresa	Posición	Activos	Posición	Ventas
Savia	7	6,968,673	8	3,622,090
Dina Grupo	13	4,388,105	12	2,306,931
Synkro Industrias	19	2,208,543	17	1,508,565
Empaques Ponderosa	25	863,345	26	503,362

\*Estas posiciones corresponden a la muestra originalmente elaborada para este estudio, a la que se hizo referencia al inicio de este estudio

Fuente : Idem Cuadro 3

Es importante señalar que en todos los casos se trata de empresas que intentaron sin éxito una internacionalización productiva, y que su fracaso estuvo predominantemente relacionado con los efectos del excesivo endeudamiento en que incurrieron, al financiar dicha expansión internacional. Como se indica, dos ellas tenían posiciones destacadas en la muestra original de empresas con que se realizó este estudio, tanto en términos de activos como de ventas. La diferencia entre ellas es que Savia se vendió a una empresa extranjera mientras que DINA se desintegró como empresa.

#### **IV. TENDENCIAS Y DESAFIOS PARA LAS GRANDES EMPRESAS MEXICANAS Y EL CONJUNTO DE LA ECONOMÍA NACIONAL**

A la manera de una conclusión preliminar podemos anotar que en lo que se refiere a la evolución luego de la crisis de 1995, seguida por las grandes empresas manufactureras mexicanas, representadas a través de esta muestra, el resultado general es sumamente problemático. Si bien se presentan expansiones de tamaño significativas en una número relevante de casos, el comportamiento de la inversión ha sido muy limitado, lo que sugiere





V Congreso Nacional AMET 2006

### Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

un debilitamiento estratégico de estas empresas en el contexto de la competencia internacional. Asimismo, su papel en la creación de empleos en el país se ha mantenido en proporción a su importancia relativa dentro del universo empresarial, pero no parecen haber aportado un factor especialmente potente para resolver este grave problema. Dadas estas condiciones, puede señalarse que la expansión del comercio en los mercados internacionales como acciones compensatorias frente a la debilidad del mercado interno, tendría alcances limitados al no soportarse en una dinámica de renovada competitividad, como lo sugiere el limitado desempeño de la inversión. Finalmente, el comportamiento inestable de la rentabilidad en un buen número de casos dentro de la muestra, mostraría que las grandes empresas manufactureras mexicanas han evolucionado en el ambiente posterior a la crisis de 1995, sufriendo castigos en sus ganancias, lo que se convierte en una amenaza estratégica para la permanencia en los mercados, o para que continúen bajo el control de los actuales propietarios. Esto podría significar que continuara la secuencia de quiebras o reducción de tamaño de esas grandes empresas, siguiendo el camino iniciado en los casos de DINA o Vitro, o de lo contrario continuar con la extranjerización de la propiedad como el caso de Savia. Por todo ello, parecería que corregir la segmentación de mercados, impulsando el crecimiento del mercado interno sería extremadamente favorable tanto para la consolidación de estas grandes empresas como para el desarrollo del conjunto de la economía nacional

### BIBLIOGRAFIA

- Calvo Guillermo, Izquierdo A. and Talvi E. (2006), Phoenix miracles in emerging markets: recovering without credit from systemic financial crises, NBER Working paper 12101, Cambridge MA
- Cepal (2006), Informe de la IED en América Latina, Santiago, Chile





V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

- Desai Mihir (2005) Foreign Direct Investment and Domestic Economic Activity, Ross School of Business Working Paper Series, Working Paper No. 1020, University of Michigan, USA
- Desai Mihir A, Foley C. and Forbes K. (2004) Financial constraints and growth: multinational and local firm responses to currency crises NBER Working Paper 10545, Cambridge Ma.
- Garrido Celso (2005) Empresas, economía nacional y sistema financiero en México. evolución desde 1995, tendencias y desafíos , en “Las grandes empresas mexicanas y sus cambios en los noventa” Maria de los Angeles Posas (Edit) , Colegio de México,
  - (1999) Las multinacionales mexicanas en los noventa en “Las multinacionales latinoamericanas “ Chudnosvky et al , FCE ; Buenos Aires
- Posas Maria de los Angeles (2005), Las grandes empresas mexicanas y sus cambios en los noventa (Edit) , Colegio de México,
- UNCTAD (2006) , World Investment Report, UNCTAD, Ginebra , Suiza