

**Vigueras García, Aldo (2023). *Estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas con mayor presencia mundial y su contribución a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México* [tesis de doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio TESIUNAM. <http://132.248.9.195/ptd2023/mayo/0840440/Index.html>**

**Reseña por: Aldo Vigueras García**

**Prof. del Departamento de Ciencias Sociales en la FES-Cuautitlán**

aviguerasg@comunidad.unam.mx

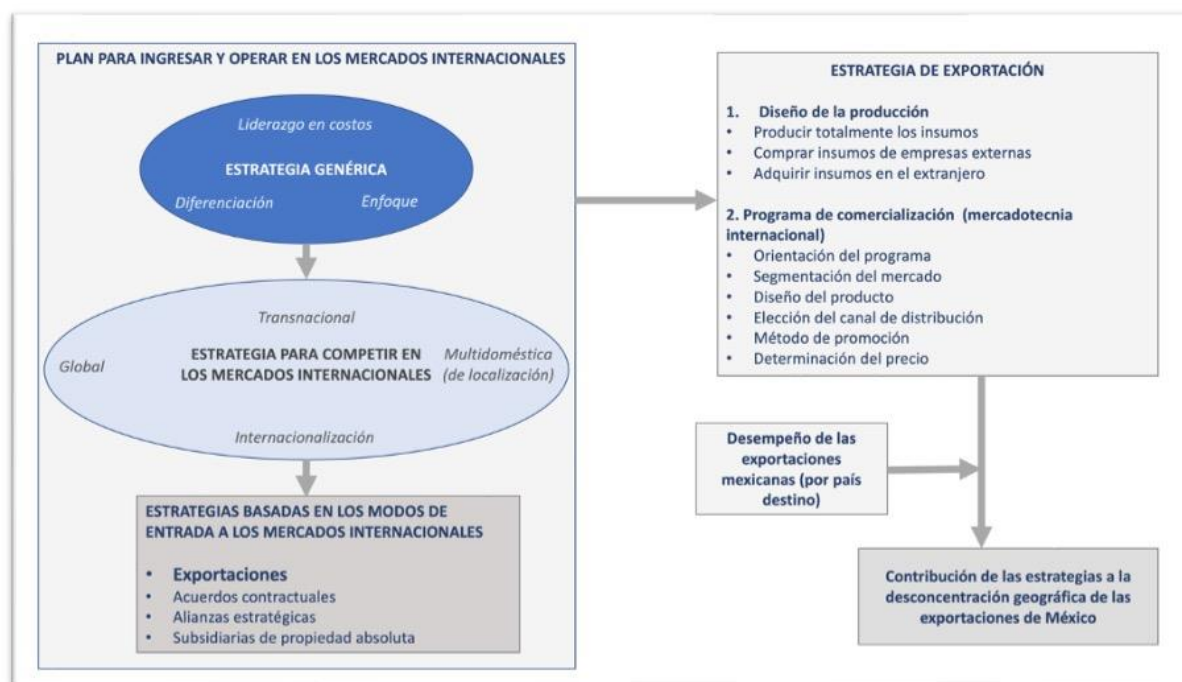
La tesis comienza documentando la concentración histórica de las exportaciones mexicanas con destino al mercado estadounidense. De hecho, logra identificar que esta concentración data de 1880 y que, desde entonces, casi siempre ha sido superior al 50 %. Sin embargo, a partir de 1994, con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN; hoy Tratado México, Estados Unidos y Canadá [T-MEC]) se ha incrementado e incluso se ha mantenido en niveles de alrededor del 80 %. El trabajo también permite observar que el 96 % de las exportaciones mexicanas son realizadas por las grandes empresas.

Así, México ha sido desde hace ya mucho tiempo un país altamente dependiente de su relación comercial con Estados Unidos. Esto a pesar de que el gobierno mexicano ha realizado algunos esfuerzos para diversificar geográficamente las exportaciones del país, como los programas de maquila al norte del territorio nacional y, en los últimos años, por medio de la suscripción de diversos tratados de libre comercio; pero lo cierto es que no ha logrado los resultados esperados.

Bajo este contexto, el trabajo de investigación partió del supuesto de que las multinacionales mexicanas con mayor presencia mundial estarían coadyuvando, de alguna manera, a la diversificación de los mercados de exportación del país. Por tanto, su objetivo fue generar evidencia empírica de cómo las estrategias de exportación, utilizadas por estos corporativos, estarían contribuyendo a la desconcentración geográfica de las exportaciones nacionales.

Para ello, se diseñó un modelo teórico con la intención de analizar las estrategias de exportación más utilizadas por las multinacionales mexicanas (figura 1). El modelo inicia reconociendo los tres niveles de estrategia que regularmente emplean las empresas cuando operan a nivel internacional: estrategia genérica del negocio (Porter, 1982); estrategia para competir en los mercados internacionales (Bartlett & Ghoshal, 1989) y las estrategias basadas en los modos de entrada a los mercados extranjeros (Pan & Tse, 2000; Daniels *et al*, 2010; Hill, 2015; Hitt *et al*, 2015). La forma en que los corporativos combinan todas estas estrategias representa, a grandes rasgos, el plan que han concebido para operar e ingresar a los mercados internacionales. Posteriormente, el modelo se centra en el análisis de dos procesos clave dentro de las empresas que, en conjunto, conforman su estrategia de exportación: el diseño de la producción y el programa de comercialización a los mercados extranjeros. Finalmente, el modelo considera revisar el monto de las exportaciones por país destino de las multinacionales objeto de estudio.

**Figura 1. Modelo teórico para el análisis de las estrategias de exportación de las multinacionales mexicanas**



Fuente: Elaboración propia.

La investigación que se desarrolló fue cualitativa, de alcance exploratorio, de diseño observacional y de tipo longitudinal, basada en el razonamiento inductivo y utilizando el método de “estudio de casos”. Así, y con base en el modelo teórico descrito, se

recabó información de cinco multinacionales mexicanas: Orbia, Cemex, Sigma Alimentos, Nemak y Mabe. Para dimensionar la proporción que representan las exportaciones de estas empresas sobre el total de las realizadas a nivel nacional, los datos obtenidos indican que el monto de las ventas al exterior de los cinco corporativos, en conjunto, representaron alrededor del 1 % de las exportaciones mexicanas durante los años 2019, 2020 y 2021.

Considerando que, en promedio, el 80 % de las exportaciones del país han tenido como destino el mercado estadounidense y que la información individual de cada una de las empresas estudiadas reveló que, a pesar de que Estados Unidos siguió siendo el principal receptor de sus mercancías, en ninguna de ellas la proporción que representó este mercado fue superior al promedio nacional, por lo que se llegó a la conclusión de que las multinacionales mexicanas sí están contribuyendo, aunque modestamente, a reducir la concentración geográfica de las exportaciones de México.

Para lograr esa relativa diversificación, se identificó que dichos corporativos han venido utilizando las siguientes estrategias:

1. Estrategia genérica del negocio. Empleando una estrategia de liderazgo en costos para producir a escala. En menor medida, pueden estar ocupando una estrategia de diferenciación, sobre todo cuando los productos que ofrecen son de consumo final.
2. Estrategia para competir en los mercados internacionales. Recurren generalmente al uso de una estrategia global, en la que consideran al mundo como un solo mercado. En ocasiones, dadas las exigencias y particularidades de algunos países, utilizan una estrategia multitemporena.
3. Estrategia de entrada a los mercados internacionales. Considerando que las grandes empresas suelen tener recursos financieros para invertir, su estrategia para acceder a los diversos mercados a nivel mundial es por medio de la adquisición parcial o total de empresas extranjeras.
4. Estrategia de exportación. La forma en que configuran su plan de exportación se basa en:
  - a) El diseño de la producción. Las empresas que tienen acceso privilegiado a materias primas dentro del país suelen adquirir menos o casi nada de insumos a proveedores nacionales o extranjeros. Pero las empresas que

no tienen acceso a estos recursos son más propensas a adquirir insumos importados: ya sea para reducir costos, obtener insumos de mejor calidad, garantizar el abastecimiento o tener acceso preferencial a materiales o tecnologías que están disponibles en otros países o que les proporcionan sus socios estratégicos.

- b) El programa de comercialización. Las grandes empresas basan su programa de exportación con un enfoque al cliente y segmentan sus mercados por zonas geográficas. Regularmente cuentan con tecnología para el diseño y fabricación de productos más innovadores o para hacerle adaptaciones a los ya existentes. Las empresas que venden bienes de consumo intermedio utilizan un canal de distribución directo con sus clientes; mientras que las que venden bienes de consumo final utilizan canales de distribución más largos que requieren de intermediarios para hacer llegar sus productos a los consumidores finales. De cualquier manera, la promoción de sus exportaciones la realizan utilizando su propia fuerza de ventas. En lo que respecta a la determinación de los precios de venta, no existe una práctica homogénea, porque este procedimiento depende de varios factores relacionados con la situación particular de cada industria o mercado.

El planteamiento de todas estas estrategias es la evidencia empírica generada en el trabajo de investigación. La intención es que esta evidencia pueda ser transferida a otras empresas. En el mejor de los casos, estos resultados estarían proponiendo un camino a seguir para que otras organizaciones puedan diversificar sus mercados de exportación.

En suma, estas aportaciones abren un horizonte para futuras investigaciones que aborden temas o atiendan el problema aquí planteado. Por ejemplo, se podría complementar esta investigación incorporando el estudio de cinco multinacionales extranjeras residentes en México. De esta forma se podrían comparar los resultados de ambos estudios, dando lugar a nuevos hallazgos e interpretaciones. Por otro lado, también se podría generar una investigación cuantitativa, utilizando el mismo modelo teórico de análisis, pero ahora para el estudio de las PYMES mexicanas exportadoras, sobre todo de aquellas que llegan a un mayor número de mercados en el extranjero,

para determinar si existe una correlación entre el desempeño de sus ventas al exterior por país destino y sus estrategias de exportación.