

Empresas mexicanas que invierten en China, 2000-2011

ENRIQUE DUSSEL PETERS

Doctor en Economía (Universidad de Notre Dame, EEUU). Profesor de tiempo completo y Titular en la División de Estudios de posgrado de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Coordinador del Centro de Estudios China-México (CECHIMEX) de la UNAM.

En el marco de las investigaciones sobre las *translatinas*, el trabajo analiza el comportamiento de un grupo de empresas mexicanas con inversiones directas en China. El artículo incluye *a*) una descripción general de cada empresa (sus productos, procesos, principales ubicaciones, antigüedad, tamaño, empleados entre otros), *b*) las estrategias a corto y mediano plazo de las empresas a nivel mundial y la importancia que reviste China para ellas (lo que incluye las razones de la entrada, el modo de entrada inicial, los principales productos y procesos, los montos de inversión, las nóminas de empleo, las ventas y otras características destacadas).

Versión traducida al castellano del artículo del autor *Mexican Firms Investment in China 2000-2011*, Inter-American Development Bank, Integration and Trade Sector, Discussion paper N° IDB-DP-255, December 2012.

I. INTRODUCCIÓN

LA INVESTIGACIÓN SOBRE LAS *TRANSLATINAS* es un fenómeno reciente, y por el momento los resultados son limitados (CEPAL, 2012). Los informes iniciales muestran que, si bien esas empresas de América Latina han invertido principalmente en su región de origen, son cada vez más las que han comenzado a invertir en el resto del mundo. No obstante, aún faltan una evaluación general de sus actividades y su desempeño en nuevos mercados y un análisis detallado de sus productos, procesos y expectativas a futuro.

En esta nota de análisis se pretende cerrar esa brecha analizando un grupo de empresas mexicanas con inversiones directas en China. El análisis incluye *a*) una descripción general de cada empresa (sus productos, procesos, principales ubicaciones, antigüedad, tamaño, empleados entre otros), *b*) las estrategias a corto y mediano plazo de las empresas a nivel mundial y la importancia que reviste China para ellas

(lo que incluye las razones de la entrada, el modo de entrada inicial, los principales productos y procesos, los montos de inversión, las nóminas de empleo, las ventas y otras características destacadas).

La nota está organizada en siete secciones: *a)* un panorama general de las inversiones mexicanas en China, *b)* las inversiones de Bimbo, *c)* las inversiones de Gruma, *d)* las inversiones de Nemark, *e)* las inversiones de Softtek, *f)* un informe breve sobre otras empresas importantes de México que invierten en China (Worcester, Televisa, CEMEX, Omnilife, Interceramic y Kuo) y *g)* las conclusiones. La cantidad y la calidad de la información disponible al público acerca del último grupo de empresas es considerablemente menor que en el caso de las empresas anteriores analizadas individualmente.

A fin de preparar esta nota, se consultó a cada empresa, a la Embajada de México en China y a la Embajada de China en México, y a más de 15 entidades especializadas de los dos países (como organizaciones empresariales, organismos públicos de promoción y otros organismos). También se realizó un repaso integral de la bibliografía, crónicas periodísticas y fuentes de datos de Internet. Se realizaron muchas entrevistas en función a los antecedentes de los entrevistados, para obtener contexto y verificación de los datos, con el compromiso de citar información que ya estaba disponible públicamente, en la medida de lo posible.

No obstante, la calidad general de la información disponible al público es pobre. Muchas de las empresas, incluyendo varias con las que se mantiene un contacto fluido desde hace más de una década, solicitaron no utilizar la información aquí otorgada, ya que era confidencial. Ello sugiere que es necesaria una mejor recopilación pública de datos. Ninguno de los dos países reúne hasta el momento información estructurada o sistemática sobre el tema (por ejemplo, en México, no existe una única fuente oficial que registre estadísticas sobre inversiones mexicanas en otros países; las fuentes de China también son muy débiles y polémicas, como se verá más adelante).

De todos modos, los resultados preliminares de la investigación para esta nota son interesantes e invitan a realizar un esfuerzo más profundo y más amplio tendiente a enriquecer el análisis con entrevistas a nivel de las empresas (tanto empresas mexicanas que invierten en China como las chinas que lo hacen en México).

1. TENDENCIAS GENERALES DE LA INVERSIÓN MEXICANA EN CHINA ANTES DE 2012

Las estadísticas sobre la inversión extranjera directa (IED) agregada realizada por México en China es escasa y, en general, de mala calidad. Además, hay diferencias sustanciales entre las fuentes. El Ministerio de Comercio de China (Mofcom) suele mencionar únicamente las principales 10 o 15 fuentes de IED anual por país, por lo que hasta 2010, no incluía países de América Latina (Mofcom, 2012). Otras fuentes oficiales de China (CCPIT, 2010) mencionan inversiones mexicanas por un valor de U\$S 66 millones de un pequeño grupo de empresas (Bimbo, Gruma, Softtek, Grupo Alfa, Maseca, Vitro, Seminis, Tamsa, Xignux y El Fogoncito), previas a 2008. Otra fuente oficial china (CHEN, 2009) menciona U\$S 319 millones provenientes de 116 empresas antes de 2008, que representan menos de 0,01% de las afluencias de IED de China. La Oficina Nacional de Estadística (NBS, 2011) es la única fuente oficial de China que ofrece información agregada sobre IED, por país, hasta 2010 inclusive (*Cuadro 1*).

CUADRO 1

Inversión extranjera directa de México en China, 1996-2010

Año(s)	IED total (millones U\$S)	IED de México (millones U\$S)	Proporción de México (%)
1996	42.135	0	0,001
1997	52.387	0	0,000
1998	45.463	2	0,004
1999	40.319	0	0,001
2000	40.715	1	0,002
2001	46.878	2	0,004
2002	52.743	7	0,014
2003	53.505	6	0,010
2004	60.630	21	0,035
2005	60.325	7	0,012
2006	63.021	12	0,020
2007	74.768	6	0,008
2008	92.395	4	0,004
2009	90.033	1	0,001
2010	105.732	15	0,014
1996-2010	921.047	85	0,009

Fuente: Cálculos del autor basados en NBS (2011).

En el *Cuadro 1* se resalta que la inversión mexicana en China ha sido mínima: totaliza sólo 0,009% de la IED de 1996-2010, con fluctuaciones mínimas durante el período¹.

México carece de fuentes oficiales para corroborar o ampliar esas estadísticas, aunque su embajada en China informa que cuatro empresas mexicanas habían invertido un total de U\$S 138 millones hasta 2008 (EMBAJADA DE MÉXICO, 2012). Los datos de cámaras comerciales de México relacionados con China son todavía más limitados².

Para refinar la perspectiva un poco más, pensemos que las *translatinas* de la región de América Latina y el Caribe promediaron anualmente más de U\$S 20.000 millones en IED en 2005-11, según CEPAL (2012)³. En el caso de México, tres fusiones y adquisiciones de Telmex, Pemex y Cemex representaron casi U\$S 3.500 millones en 2011 (CEPAL, 2012). Así, las inversiones de México en China son mínimas en términos relativos y representan menos de 1% de su IED acumulada total⁴. Si calculamos

[1] En BITTENCOURT y DUSSEL PETERS (2012) se presenta un análisis completo y detallado de las entradas y salidas de IED de China.

[2] Otra fuente de datos interesante, Thomson Reuters (DUSSEL PETERS, 2012b), enumera sólo tres inversiones mexicanas en China a 2011, a saber, Bimbo (Panrico), Nemark (Teksid) y Softtek (I.T. United). Los tres casos se analizan en detalle en la presente nota.

[3] Según lo planteado en BASAVE KUNHARDT y GUTIÉRREZ-HACES (2011), las 20 multinacionales no financieras mexicanas más grandes representaron por sí solas más de U\$S 123.000 millones hasta 2010 inclusive; Cemex, Bimbo, Gruma, Televisa y Interceramic representaron U\$S 36.500 millones, U\$S 5.100 millones, U\$S 1.800 millones, U\$S 383 millones y U\$S 96 millones, respectivamente. Los cálculos de UNCTAD (2011) sobre la IED en el extranjero total de México, no obstante, totalizan U\$S 61.000 millones, aproximadamente la mitad del nivel calculado en Basave Kunhardt y Gutiérrez-Haces.

[4] El porcentaje está muy exagerado y se calcula en función del monto de inversiones mexicanas totales en China (*Cuadro 2*) y los activos en el extranjero de las 20 multinacionales no financieras más grandes de México hasta 2010 (U\$S 123.300 millones, según BASAVE KUNHARDT y GUTIÉRREZ-HACES, 2011). Es decir, un grupo de transacciones correspondientes a 2011-12 y a empresas que no entran entre las 20 más importantes no se incluye en el coeficiente.

las inversiones totales de México en China con datos de UNCTAD (2002), el porcentaje del total de IED que representa México sería aún menor; según fuentes chinas (NBS), México no estaba entre los 50 inversionistas más importantes en el país en 2010.

Tres temas finales son importantes para entender la IED de México en China:

- › En 2008, México y China firmaron un Acuerdo para la Promoción y la Protección Recíproca de Inversiones (APPRI) que protege los flujos de capitales provenientes de ambos países. Ese acuerdo bilateral es especialmente pertinente para las inversiones productivas y permite *a)* el tratamiento nacional del capital extranjero, *b)* el tratamiento como nación más favorecida y *c)* el tratamiento de nivel mínimo, es decir, un tratamiento justo y equitativo.
- › Dado el papel sustancial que cumple el sector público de China al momento de promover la entrada de IED y emprender IED en el extranjero –83% y 87% de las inversiones en el extranjero totales y en América Latina de China, respectivamente, durante 2000-2011 correspondieron a empresas del sector público (DUSSEL PETERS 2012b)– la relación entre los gobiernos de México y China ha sido poco satisfactoria y arrojó *pocos resultados* (JIMÉNEZ MACÍAS, 2012: 25), y se caracterizó por una *distancia silenciosa* (VALDEZ MINGRAMM, 2012) y por la debilidad de las instituciones bilaterales (YANG, 2012). Esa relación política e intergubernamental limitada, claramente distinta de la relación que China mantiene con los demás países de América Latina, afecta los flujos de inversión bilaterales de ambos países⁵.
- › Así, la relación económica bilateral entre México y China se limitó principalmente al comercio. China es el segundo socio comercial más grande de México desde 2003, y genera un desequilibrio comercial enorme: en 2011, el coeficiente de importaciones/exportaciones estaba nueve a uno a favor de China. Las tendencias en inversiones bilaterales se han mantenido muy por debajo de las esperadas.

2. ESTUDIO DE CASO: GRUPO INDUSTRIAL BIMBO S.A. DE C.V.⁶

2.1. Información general, principales productos y procesos

Bimbo fue fundada en 1945 en México, DF, y es la tercera empresa panadera más grande del mundo y una de las más importantes empresas alimentarias de América Latina: con más de 5.000 productos y 150 marcas a nivel mundial (como Bimbo, Oroweat, Arnold, Marine-la, Barcel, Sara Lee, Entenmann's, Ricolino, Tía Rosa, Pullman, Rainbo, Thomas' y Nutrella). Bimbo tiene operaciones en 19 países (entre los que se cuentan los Estados Unidos, Brasil, Colombia, España, Portugal y China), posee 156 plantas (42 en México, 7 en España y Portugal, 75 en los Estados Unidos, 30 en América Central y América del Sur y 2 en China) y más de 1.000 centros de distribución. El cambio generacional que se produjo en la empresa cuando Daniel Servitje se hizo cargo en 1993 es probablemente una de las claves para entender la internacionalización rápida y decidida de Bimbo⁷.

Bimbo se especializa en la producción, distribución y comercialización de panificados (que representan 89% de las ventas de alimentos envasados de la empresa), pero se dedica cada vez más a los *snacks* dulces, salados y en barra, golosinas y panes. En 2010, las ventas netas representaron U\$S 9.300 millones, y la empresa empleó a 106.545 trabajadores; esas cifras crecieron a tasas anuales promedio de 16% y 5,6%, respectivamente, en el período 2005-10. En consecuencia, en

[5] La cancelación en México de eventos sociales y económicos tan importantes como el desfile del Año Nuevo Chino en 2009 y 2010 y la Expo China México en 2009, 2010 y 2011, refleja la falta de interés activo tanto de las autoridades de China como de las de México.

[6] Las principales fuentes de información sobre Bimbo fueron los informes anuales de la empresa, EUROMONITOR INTERNATIONAL (2012a), EXPANSIÓN (2011) y GRUPO BIMBO (2009).

[7] En SANTA CRUZ y TOBÓN (2011) se analiza el papel de los cambios en la familia directiva registrados en Bimbo desde la década de 1990. Antes de 1993, sólo U\$S 10 millones de las ventas de Bimbo se realizaban fuera de México, mientras que en los primeros nueve meses de 2011, México representaba menos de la mitad de las ventas netas de la empresa.

2010, Bimbo era la décima empresa más grande de México, superada únicamente por Pemex, América Móvil, Walmart, Cemex, General Motors, Ford y unas pocas más (EXPANSIÓN, 2011).

En los primeros nueve meses de 2011, México representaba 48,1% de las ventas netas, los Estados Unidos 35,3% y América Latina, 12,8%. La participación de México se redujo de manera notable en la última década, a raíz de las importantes adquisiciones e inversiones internacionales, y se espera que siga bajando y se establezca en un nivel futuro de aproximadamente 35%.

2.2. Estrategia a nivel mundial y el papel de la inversión en China

La gran expansión de las inversiones que Bimbo comenzó en 1996, en general, implicó la adquisición de marcas locales más pequeñas, desde la compra inicial de Pacific Bakeries en San Diego hasta las decenas de adquisiciones realizadas hasta 2011. Durante ese proceso, adquirió Sara Lee en los Estados Unidos por U\$S 959 millones, Fargo en la Argentina, y la marca Bimbo en España y Portugal (que era propiedad de Sara Lee desde 2001)⁸. En 2010, Grupo Bimbo ya era la tercera empresa panadera más grande del mundo, con una participación mundial de 2,3%, superada únicamente por Kraft Foods (3,0%) y Kellogg (3,1%), según EUROMONITOR INTERNATIONAL (2012a).

Muchos aspectos son importantes para entender la estrategia a nivel mundial de Bimbo, en especial el papel que cumplen sus productos y procesos en China.

- Se espera que Bimbo aumente y profundice su papel como líder del mercado de panadería de México (actualmente, tiene una participación de 17%, 13 puntos porcentuales por encima de Pepsico, la empresa que ocupa el segundo lugar), mientras que

[8] La adquisición más pertinente durante el período fue la compra realizada en 2008, por U\$S 2.500 millones, de George Weston Bakeries y Stroehmann Bakeries, las subsidiarias en Estados Unidos de la empresa canadiense George Weston Ltd.

las ventas en los Estados Unidos serán cruciales en los próximos años, en especial en el mercado de panes para hispanos y otros grupos demográficos, a través de la adquisición reciente de Thomas’.

- Como el éxito en el sector de panificados exige contar con productos relativamente frescos, la red de distribución directa es fundamental. La red de Bimbo incluye actualmente aproximadamente 50.000 rutas, 1.600 centros de distribución y más de 2.000.000 puntos de venta.
- Bimbo invierte mucho en innovación: es dueña de seis institutos de innovación y nutrición en distintos países de América. Existe un flujo constante de nuevos productos, en especial en el área de alimentos integrales y saludables con menores contenidos de sodio y grasas saturadas.
- Bimbo cuenta con importantes economías de escala en términos de insumos de producción y distribución, mientras que cada planta tiene un nivel de autonomía considerable para ajustar el uso de recursos, los procesos de producción y otros factores, en función de las costumbres y los gustos locales y regionales (GRUPO BIMBO, 2011).
- A causa de las tendencias a nivel mundial, algunos de los principales minoristas, como Walmart, competirán con Bimbo en mercados clave como América Latina y China.
- Es probable que el producto central de Bimbo, los panificados (que generaron 89% de las ventas de alimentos envasados de Bimbo en 2010) registre un aumento de su participación, ya que es la base de la mayoría de las nuevas adquisiciones internacionales (en los Estados Unidos, Brasil, Venezuela y China, entre otros). Los productos del área de snacks (los dulces y salados, que representaron 5% del valor las ventas de alimentos envasados de la empresa en 2010) y las golosinas y los productos orientados a la practicidad también aumentarían sus participaciones en la próxima década (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2012a).

Desde 2000, Bimbo invierte notablemente en los países emergentes de América Latina (Brasil, Costa Rica, Colombia, Argentina, entre otros) y en China, en el contexto de una estrategia de diversificación que calcula que esos mercados crecerán más rápido que otros relativamente saturados, como los Estados Unidos y la Unión Europea.

2.3. Características del ingreso de la empresa en China y de sus productos y procesos

A partir de su proceso de globalización en aumento comenzado a mediados de la década de 1990, cada vez más intenso, Bimbo empezó a invertir mucho en países emergentes y en los Estados Unidos. Desde la perspectiva de Bimbo, China era especialmente interesante como cliente para sus productos centrales *a)* porque los niveles de ingreso crecientes en el país y la urbanización estimularían la demanda de consumo, incluso de panificados; *b)* porque, como esos alimentos, en especial los fabricados a base de trigo, no solían ser de fácil acceso, había espacio para un aumento rápido de la demanda; *c)* por el tamaño de la población y del mercado interno; y *d)* por la disponibilidad de incentivos para la IED de las autoridades de China (GRUPO BIMBO, 2009).

Tras muchas investigaciones y deliberaciones⁹, en 2006 decidió comprar Panrico Beijing Food Processing Center, una subsidiaria de la española Panrico, por U\$S 13,4 millones y la asunción de una deuda neta de U\$S 1,9 millones. Con esa adquisición, Bimbo compró una empresa que ya empleaba a 800 trabajadores y contaba con más de 10 años de experiencia de operación en China. Panrico poseía una planta en las afueras de Beijing y una red de distribución alrededor de esa ciudad y Tianjin, que ofrecía servicios a una población aproximada de 40 millones de personas, a lo largo de 186 rutas de autobús y bicicleta y 4.000 puntos de venta. Las ventas en 2005 totalizaron U\$S 11,5 millones, y la empresa logró participaciones de 55% y de 35% en los mercados de pan y de panes dulces, respectivamente.

Luego de comprar Panrico, Bimbo realizó inversiones para mejorar la productividad en la planta de Beijing, en especial en el caso del pan con porotos negros y el pan con carne. Ambos productos tenían un gran potencial, pero se necesitaban cambios en el proceso de producción y otras innovaciones, además de la ampliación de la red de distribución.

Bimbo también atravesó un importante proceso de aprendizaje para ajustarse a los gustos de China, a pesar de la investigación previa realizada por la empresa. Comenzó introduciendo los panificados más dulces, que habían logrado respuestas positivas en América Latina y en los Estados Unidos. No obstante, la recepción demostró que los consumidores de China tenían gustos distintos: los productos debían ser menos dulces y más salados. Por lo tanto, Bimbo decidió seguir produciendo la línea de productos existentes de Panrico¹⁰.

Bimbo siguió profundizando sus actividades en China. En 2009 compró la marca local Baiwanzhuangyuan. En 2010, sumó a Jin Hong Wei por aproximadamente U\$S 63 millones (GRUPO BIMBO, 2012), una empresa especializada en panes envasados, pasteles, galletas dulces, pan dulce y alimentos listos para consumir, y a Million Land, una empresa productora de tortas.

Bimbo es un ejemplo de una empresa grande de América Latina que entró y aprendió a competir en los mercados de China, con gustos distintos de los de América Latina y los Estados Unidos, que eran la base del éxito anterior de la empresa. Actualmente, Bimbo (o Bin Bao), como

[9] Como parte del proceso, Bimbo contrató a inmigrantes chinos en México para probar cientos de sus productos y recomendar nuevos productos para consumidores chinos, en una iniciativa denominada *conocimiento en profundidad de los consumidores* (Siegel 2007). Los resultados llevaron a Bimbo a concentrarse en cinco productos principales para China: panes, croissants, dulces y chocolates. Resulta interesante destacar que las tortillas no formaban parte de esa primera tanda.

[10] Un ejemplo prominente de esa curva de aprendizaje es el de un producto panificado muy dulce, llamado *gansito*, que probablemente sea el producto más tradicional y exitoso de Bimbo en México. Una vez introducido en China, duró muy poco tiempo antes de ser retirado.

3. ESTUDIO DE CASO: GRUPO MASECA S.A. DE C.V.¹²

se conoce en China) emplea a más de 1.400 trabajadores en la región de Beijing y Tianjin: casi el doble de los trabajadores que tenía en 2006. Distribuye productos a más de 26 ciudades, un aumento respecto de las cuatro a las que prestaba servicio cuando comenzó¹¹. La sede de Bimbo en China también es el centro de las operaciones en Asia. Las dos plantas de producción de Beijing, en el distrito de Tongzhou, fabrican aproximadamente 110 productos, principalmente con la marca Bimbo, pero también con las marcas Jinhongwei y Million Land. Entre 2006 y 2010, se esperaba que las ventas se cuadruplicaran (GRUPO BIMBO, 2009); en 2010, la empresa generó cerca de U\$S 35 millones en ventas minoristas. En consecuencia, Bimbo aumentó su presencia en China significativamente y pasó a ser la décima empresa más importante en el mercado de panificados, altamente fragmentado, con una participación de 0,29% en 2010.

Gracias a su organización y a sus empleados locales, Bimbo aprendió a entender los patrones de consumo y gusto de China, que son muy distintos de la experiencia internacional previa de la empresa, además de introducir productos nuevos, como sándwiches y hamburguesas, agregar nuevos sabores, formas y texturas a los productos de panadería y panes tradicionales. La empresa se está concentrando cada vez más en la demanda de alimentos saludables y lanzando nuevos productos de panadería con harina integral. A pesar de un comienzo promisorio, la participación de Bimbo en China sigue siendo relativamente pequeña: representa sólo 0,4% de los activos totales en el extranjero de la empresa (según BASAVE KUNHARDT y GUTIÉRREZ-HACES, 2011, y el Cuadro 2).

Se espera que el mercado de productos panificados de China crezca un 7% anual en el período 2011-16: una tasa mucho mayor a la proyectada en mercados más maduros, como los Estados Unidos y la Unión Europea. Así, Bimbo expandirá sus actividades en China e irá más allá de su base geográfica inicial de la zona de Beijing.

[11] Además, de Beijing y Tianjing, Taiyuán y Shanghai.

[12] Las principales fuentes de información sobre Gruma incluyen comunicaciones directas con la empresa, GONZÁLEZ BARRERA (2006), y periódicos y revistas en inglés y en español.

3.1. Información general, principales productos y procesos

Grupo Maseca (Gruma) es una empresa fundada en 1949, con casa matriz en Nuevo León, México. Desde sus comienzos, Gruma se concentró en la cadena de valor de la tortilla de harina de maíz, aprovechando la importancia que las tortillas tienen hace siglos en Mesoamérica como producto cultural y agrícola. Actualmente, el consumo per cápita de tortillas en México es de 80 kilos, y Gruma ofrece más de la mitad de las tortillas consumidas a nivel mundial. Tiene una presencia ubicua en México, el sur de los Estados Unidos y América Central. Con 99 plantas en todo el mundo y presencia en casi 100 países, Gruma es uno de los líderes globales en el sector alimenticio y el participante más importante del área de producción y distribución de tortillas¹³.

En 2010, Gruma era el 42º grupo industrial más grande de México (EXPANSIÓN, 2011), con ventas de U\$S 3.700 millones y 19.825 trabajadores. Las tasas anuales de crecimiento de las ventas y del empleo en el período 2005-10 fueron de 11,7% y 4,5%, respectivamente.

Gruma diversificó su línea de productos más allá de la cadena de producción tradicional de tortillas de harina de maíz, y está ingresando a otros mercados, como el de panes, alimentos conservados/enlatados, *snacks* dulces y salados, harina de trigo, palmitos, arroz, pastas y, recientemente, productos alimenticios saludables (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2012b). En países en los que el consumo de tortillas no está generalizado, como Australia y los Estados Unidos, logró cambiar por otros productos y usos (*adaptación de productos*) como panes planos y *wraps*¹⁴.

[13] Es importante señalar que el dueño de Gruma, Roberto González Barrera, también fue dueño de Banorte, uno de los pocos bancos mexicanos.

[14] Con la adquisición de Mission Foods (que incluye sucursales en Shanghai, Malasia y otros lugares) y Pride Valley Foods en el Reino Unido, Gruma entró a un nuevo espectro de productos relacionados con los panes planos, como los panes pita y el *naan*, originado en India, e incorporó distintos gustos, como cilantro, ajo, tomate y cebolla.

Además de alimentos, Gruma también vende bienes de capital, los equipos para producir las tortillas (tortilladoras), a través de una de sus subsidiarias (Tecnomaíz), que permiten la producción de 1.200 tortillas por minuto, además de los nuevos productos mencionados antes.

Las marcas centrales de Gruma son Grupo Industrial Maseca (GIMSA) y Molinera de México (Molinera), que producen harinas de maíz y trigo en México, respectivamente. Sin embargo, creó un grupo de marcas locales y regionales apuntadas a gustos y patrones de consumo local y regional. Maseca, Mission Foods, Guerrero, Selecta, Masa Rica, Juana, Robin Hood, Rositas, Tosy, Pride Valley Foods, The Flat Bread, Pana, La Comadre y Tortirricas son algunas de las muchas marcas del conglomerado Gruma.

3.2. Estrategia a nivel mundial y el papel de la inversión en China

Es probable que Gruma haya sido una de las primeras corporaciones transnacionales, y estuvo entre las primeras empresas mexicanas que realizaron grandes inversiones fuera de México. Comenzó a invertir en Costa Rica en la década de 1970, en los Estados Unidos en 1976, en Honduras en 1987, y en El Salvador y Guatemala en 1993. Instaló plantas en Venezuela y Europa a fines de la década de 1990. La construcción de la primera planta en el Reino Unido, en 1999, y la adquisición y el desarrollo de la marca Mission en los Estados Unidos, en 2008 resaltaron la globalización de la empresa. Gruma también empezó a concentrarse en el oriente en la década de 2000, abriendo nuevas plantas en Asia (en Shanghai en 2006 y en Malasia en 2007) y, con la marca Mission, en Australia, en 2009. En 2010, lanzó Mission Flatbreads, dando inicio a una nueva estrategia para una línea de panes planos. Sus adquisiciones más recientes fueron el principal productor de productos de maíz de Ucrania y del principal fabricante de chips de maíz de Rusia (Soltense) por U\$S 7 millones. Actualmente, Gruma es una de las principales *multilatinas* de México. En 2010, sus

activos en el extranjero totalizaban U\$S 1.800 millones (BASAVE KUNHARDT y GUTIÉRREZ-HACES, 2011), y dos tercios de sus ingresos totales provenían de operaciones fuera de México.

Dado el patrón de crecimiento en 30 años de las inversiones internacionales de la empresa, Asia y China eran próximos pasos lógicos. Como explica el propietario de Gruma (GONZÁLEZ BARRERA, 2006), el dinamismo y los niveles de consumo crecientes de China, además de la complejidad y de las oportunidades del mercado, exigían instalar una planta allí, en lugar de limitarse a satisfacer la demanda exportando desde otros países, como había hecho la empresa (en especial con las tortillas y diversos *chips*) durante varios años, desde sus plantas en los Estados Unidos. La estrategia de expansión de Gruma estuvo clara desde el principio: la primera etapa implicaría concentrarse en satisfacer el mercado de China continental, y luego se seguiría aumentando gradualmente la cobertura de otros países de Asia con tortillas y *chips*, que antes se enviaban desde los Estados Unidos.

3.3. Características del ingreso de la empresa en China y de sus productos y procesos

Según investigaciones detalladas del mercado de China, y teniendo en cuenta los niveles de ingreso y la demanda de cadenas de comida rápida crecientes, Gruma decidió en 2006 abrir una nueva planta en Feng Xian, cerca de Shanghai. La región de Shanghai presentaba varias ventajas. Contiene una de las mayores concentraciones de población de China, con uno de los niveles de ingreso más altos; es un importante puerto para las exportaciones; y la investigación mostró que la comida extranjera y los *wraps* tenían mucha aceptación entre los consumidores locales. La inversión inicial de U\$S 100 millones, realizada con la marca Mission Food Shanghai, creó una capacidad de producción anual de 15.000 toneladas de tortillas de trigo, 7.000 toneladas de tortillas de maíz y 6.000 toneladas de chips, lo que representa cerca de 4% de las ventas de Gruma a nivel mundial.

La planta de Shanghai abastece principalmente a restaurantes (en especial cadenas de comida rápida, entre las que se cuentan McDonald's, Pizza Hut y Kentucky Fried Chicken), hoteles, supermercados y tiendas de alimentos, y recurre a una cadena de distribución externa para Japón, Corea del Sur, Singapur, Hong Kong, Tailandia, Filipinas y Taiwán. La línea de productos incluye tortillas de trigo y maíz, ingredientes para pizzas, y chips de maíz precortados, fritos y para freír. La fuerza laboral original de Mission Foods Shanghai, de 60 empleados, hoy alcanza los 232 empleados, incluidos los vendedores en diversas regiones de China

Las inversiones en tres nuevas plantas en Chongqing, Shenzhén y Dalian forman parte de la estrategia de Gruma para conquistar mercados nuevos y de rápido crecimiento en China; las inversiones en las nuevas instalaciones rondan un total de U\$S 100 millones desde 2008. A fin de aumentar las ventas, Mission Foods está aplicando técnicas de marketing innovadoras para presentar sus productos directamente a los consumidores chinos mediante nuevos menús, libros de cocina y servicios (véase <http://www.missionfoods.com>), con énfasis en comidas saludables y nutritivas hechas a base de tortillas de maíz y trigo, o *wraps*. La capacidad adicional de esas plantas llevará la producción anual de 15.000 a 30.000 toneladas en China.

A futuro, la estrategia de Gruma prevé instalar plantas en otras ciudades importantes de China y adaptar la línea de productos para satisfacer la demanda cambiante de distintos tipos de tortillas de trigo y de maíz, chips, *wraps*, panes y panes planos, en función de los gustos locales. Si bien las inversiones totales de Gruma en China, hasta ahora, unos U\$S 200 millones, representan el 11% del total de activos en el extranjero de la empresa (según BASAVE KUNHARDT y GUTIÉRREZ-HACES 2011), las tendencias actuales indican que esa proporción aumentará, en especial debido a que el mercado de alimentos envasados en China sigue desarrollándose.

4. ESTUDIO DE CASO: NEMAK¹⁵

4.1. Información general, principales productos y procesos

Nemak es una compañía proveedora de herrajería de aluminio con base en México especializada en la producción de cabezas cilíndricas, bloques para motor y partes de transmisión, principalmente para la cadena automotriz de valor agregado. Fundada en 1979, la empresa forma parte del Grupo Alfa, uno de los más grandes conglomerados industriales mexicanos, con sede en Monterrey, Nuevo León, México. Nemak opera 35 plantas en los Estados Unidos y en otros 14 países de Asia, Europa y América Latina. En un principio, Nemak se concibió como una empresa conjunta entre el Grupo Alfa y Ford que producía cabezas cilíndricas (1981) y bloques para motor (1999).

Los productos ofrecidos por Nemak resultan esenciales para los fabricantes de equipos originales (OEM) en la cadena de producción automotriz. La cabeza cilíndrica conduce aire y gasolina a la cámara de combustión; el bloque del motor transforma la energía generada en la cámara de combustión en potencia mecánica; y los componentes de transmisión y placas de base respectivos son también parte integrante de todos los vehículos que se fabrican hoy. Nemak es líder mundial en el campo de los componentes de aluminio, además de ser líder en la provisión de sofisticada tecnología para los procesos de diseño y fundición. La compañía desempeña un papel fundamental en el sector del transporte al sustituir el hierro y otros metales pesados por metales más livianos como el aluminio, clave para reducir el peso e incrementar el rendimiento por millaje del combustible.

[15] Como fuentes principales para elaborar el informe Nemak se tomaron periódicos y revistas en inglés y en español e informes anuales de Nemak y el Grupo Alfa.

Según indican sus ventas en 2010, Nematik es la 51ª empresa más importante de México, con ventas por U\$S 2.900 millones¹⁶ y una fuerza laboral de 18.067 empleados. Las ventas y el empleo han aumentado anualmente en 21,3% y 26,4%, respectivamente, durante el período 2005-10 (EXPANSIÓN, 2011). En 2011, 55,2% del empleo total estaba radicado en México, 25% en Europa y 6,4% en los Estados Unidos, con apenas 2,7% en Asia.

En 2011, las cabezas cilíndricas (53%) y los bloques para motor (36%) representaban el 89% de las ventas de Nematik.

4.2. Estrategia a nivel mundial y el papel de la inversión en China

En vista de la proximidad de la compañía con los OEM del sector automotor, como consecuencia de las adaptaciones tecnológicas y de la importancia de las partes producidas, Nematik empezó a invertir en plantas extranjeras en Brasil (1976), Alemania (1992), la Argentina (1998), los Estados Unidos (1999), la República Checa (2003), la India (2012) y China. Como resultado, en 2010 el Grupo Alfa se había convertido en la sexta multinacional mexicana no financiera en importancia, con activos en el exterior por un valor de U\$S 2.800 millones (BASAVE KUNHARDT y GUTIÉRREZ-HACES 2011).

Numerosos factores condujeron a Nematik hasta China. Todos los grandes clientes de la firma (incluidos Ford 23% de las ventas en 2011; General Motors 18%; Chrysler 9%; Hyundai 5% y BMW 6%; poseen en ese país instalaciones que requieren productos de Nematik (NEMAK, 2012). En efecto, China se ha convertido en el mayor productor y consumidor global de automóviles después de 2008 (DUSSEL PETERS, 2012c). Nematik comenzó a exportar cabezas cilíndricas a China en 1995, pero el dinamismo del mercado interno chino terminó por requerir una planta cercana a los OEM. Una última razón por la cual Nematik, y el Grupo Alfa, invirtió en China fue la de aprovechar costos de producción relativamente económicos y una productividad superior (RAMÍREZ y CASTAÑEDA, 2007).

China es, además, importante en lo que hace a la estrategia de Nematik para diversificar y reducir su dependencia respecto del mercado de Estados Unidos y las *Tres Grandes* empresas automotrices: Ford, GM y Chrysler representaron el 100% de los ingresos de Nematik en 2004; para 2010, el porcentaje había declinado a 51%.

4.3. Características del ingreso de la empresa en China y de sus productos y procesos

En 2006, el Grupo Alfa anunció que invertiría globalmente U\$S 1.200 millones durante el período 2006-2008, y que la expansión de Nematik en China desempeñaría un papel fundamental en el proceso. En 2007, Nematik adquirió Teksid Aluminium de Fiat por U\$S 485 millones, y la planta Nanjing de Teksid fue adquirida por U\$S 18,1 millones¹⁷. Nematik Nanjing empezó a operar en 2008, dedicada a la fabricación de cabezas cilíndricas, bloques para motor y placas de base¹⁸. Con más de 400 empleados en 2011, la planta puede producir complejas partes de aluminio mediante las tecnologías High Pressure Die Casting (HPDC) y Gravity Semi-Permanent Mold (GSPM). La inversión más reciente es Nematik Chongqing, cuya construcción empezó en junio de 2012 y se espera que esté operativa para fin de 2013 en la producción de bloques para motor con tecnología HPDC para OEM establecidos en la región.

[16] En 2011, los ingresos de Nematik alcanzaron U\$S 3,6 mil millones.

[17] Se observan diferencias generalizadas en las estimaciones públicas del monto de la inversión, sin esclarecimiento autorizado de la propia Nematik. El monto en este documento se ha calculado sobre la base de diversos ítems relevantes enunciados en la declaración oficial de Nematik cuando adquirió la planta Nanjing de Teksid.

[18] Un contrato con General Motors para proveer cilindros de aluminio a la subsidiaria de GM en China representó un importante incentivo, y presión, para esta inversión.

Las expectativas para Nematik son muy positivas. En primer lugar, ha celebrado varios acuerdos importantes con los OEM, incluido un contrato con Ford por U\$S 100 millones para 2013, hasta ahora el más importante desde que Nematik aterrizó en China. En segundo lugar, la nueva planta de Chongqing empezará a operar durante la segunda mitad de 2013 con una capacidad de producción de 2,8 millones de bloques para motor por año. Una demanda cada vez mayor de los OEM y un mercado automotor creciente en China intensifican estas expectativas en el corto y mediano plazo. La inversión de Nematik en China (*Cuadro 2*) representó 2,2% del total de los activos extranjeros de Alfa en 2010.

5. ESTUDIO DE CASO: SOFTEK¹⁹

5.1. Información general, principales productos y procesos

Softtek fue fundada en 1982 y es el mayor prestador privado de servicios de tecnología de información (TI) de América Latina. Treviño (2012) lo denomina *la única compañía no india que puede competir globalmente con compañías indias*. Softtek no es sólo un proveedor global de servicios e infraestructura de TI, sino también de aplicaciones, *software* y *outsourcing* de procesos de negocio (BPO). Cuenta con 30 oficinas en América del Norte, América Latina, Europa y Asia, y con nueve centros globales de entrega en México, China, Brasil, la Argentina y España. La sede está ubicada en Monterrey, Nuevo León.

Los servicios de Softtek pueden dividirse en cuatro categorías: (a) aplicaciones (desde desarrollo de aplicaciones y pruebas de *software* hasta seguridad de aplicaciones); (b) soporte de TI (incluidos los servicios de apoyo al usuario final); (c) *outsourcing* de procesos de negocio (adquisiciones); y (d) SAP y licenciamiento de *software* en inteligencia de negocios. Cerca de 40% del negocio de Softtek proviene de los servicios financieros y de seguros, 20% del *software* y la alta tecnología, y 15% de energía, petróleo y gas (LÓPEZ, 2011).

Los principales clientes de Softtek son corporaciones, entre ellas varias multinacionales que exigen servicios las 24 horas de los 7 días de la semana. Sus clientes incluyen 17 de los Fortune Global 50 (TREVINO, 2010), entre otros GE, Virgin Mobile, Novell y Metlife Mexico.

Softtek es la principal empresa de TI de América Latina en la región, y entre las firmas mexicanas se ubica en el puesto 277 en términos de ventas. Las ventas de 2010 sumaron un total de U\$S 300 millones y la fuerza laboral comprendía 5.840 empleados. Las tasas de crecimiento anual promedio de ventas y empleo para el período 2005-10 fueron de 18,9% y 10,3%, respectivamente (EXPANSIÓN, 2011).

[19] Las fuentes principales de esta sección sobre Softtek fueron periódicos y revistas en inglés y en español.

5.2. Estrategia a nivel mundial y el papel de la inversión en China

Para entender la experiencia Softtek y su cartera de productos resulta clave el concepto de *nearshore outsourcing* para competir dentro del mercado de Estados Unidos²⁰. Según esta estrategia, las ventajas competitivas se obtienen a partir de una ubicación de la tercerización cercana al mercado primario en términos de geografía, zona horaria, cultura y prácticas comerciales, al igual que de ventajas en costos. Una estrategia internacional general resulta absolutamente necesaria sobre la base de esta *filosofía* (TREVINO, 2010); en otras palabras, a fin de alcanzar el mejor nivel de comunicaciones, uno debe estar cerca de sus clientes.

Desde mediados de la década de 2000, Softtek siguió una agresiva estrategia de adquisiciones con el fin de estar simultáneamente en diferentes continentes y zonas horarias.

[20] *Acuñamos el término near-shoring hace 15 años. Fue nuestra insignia para ingresar al mercado estadounidense. Hemos alcanzado el éxito como organización de servicios de consultoría TI en América Latina. Ya habíamos intentado un par de veces ingresar en los Estados Unidos, pero nos faltaba un verdadero diferenciador. Vimos una oportunidad en el aumento de la demanda de offshoring que ocurrió a mediados y fines de la década de 1990. Pero sabíamos que, por venir principalmente desde México, el costo por unidad era mayor que en la India. Eso constituía una desventaja, en cierta medida, si se consideraba meramente el costo por unidad. Sabíamos que debíamos jugar por nuestras fortalezas, que siempre habían descansado [en nuestro] enfoque en la ingeniería impulsada por los procesos. Por lo cual con la ayuda de nuestros clientes desarrollamos modelos de el costo total de la intervención. Desde el primer día, fuimos competitivos en proyectos a precio fijo y proyectos de servicios gestionados, donde realmente no importa si se usarán 10, 20 o 100 personas para prestar el servicio (LÓPEZ, 2011).*

5.3. Características del ingreso de la empresa en China y de sus productos y procesos

Un paso clave en la estrategia de *nearshore outsourcing* de Softtek fue la adquisición, en 2007, de I.T. United: una compañía china de IT fundada en 1998 con 200 empleados y base en Beijing, Shanghai, Xiamen y Xian. Más tarde, en julio de 2009, Softtek anunció un nuevo Centro Global de Entrega (GDC, por su sigla en inglés) en la ciudad de Wuxi, provincia de Jiangsu. Actualmente, dos de los nueve GDC de Softtek están ubicados en China.

El GDC de Wuxi está equipado para atender las necesidades de sus clientes globales, con 200 estaciones de trabajo y una dotación de 50 asociados.

La estrategia de Softtek en el corto y mediano plazo radica en consolidar sus adquisiciones más recientes, especialmente en China, y en profundizar la cooperación entre los nueve GDC. La principal estrategia, sin embargo, es expandirse profusamente en los Estados Unidos. *México y Brasil tienen un mejor e importante potencial de crecimiento. China representa una apuesta anticipada, principalmente para sumar un componente offshore que necesitamos, pero también en lo que atañe al emergente mercado chino interno. Por el momento, la expansión de Softtek se concentrará en nuestros mercados existentes primordialmente en los Estados Unidos; no estamos buscando países nuevos.* (TREVINO, 2010).

No hubo información disponible con respecto al costo de la adquisición de I.T. United ni de la inversión en el GDC de Wuxi.

6. OTRAS EMPRESAS MEXICANAS QUE INVIERTEN EN CHINA

Existen otras empresas mexicanas que invirtieron en China en la última década. A continuación, se describe el perfil de cada una para destacar brevemente algunas de sus características, utilizando información pública²¹.

> **Válvulas Worcester de México** es una empresa 100% mexicana, fundada en 1963. En 2011, creó 240 puestos de trabajo en el país. Los productos centrales de Worcester son válvulas manufacturadas para uso general (agua, petróleo o gas), válvulas esféricas surtidas con Grafoil y otros selladores para diversos sectores manufactureros. Las válvulas se producen a partir de distintos materiales (sobre todo, acero inoxidable y carbón). A principios de la década de 2000, Worcester lanzó una empresa conjunta con la Anhui Yingliu china para reducir costos de producción tras haberse visto en dificultades para competir con las importaciones chinas a fines de la década de 1990. Sin embargo, a diferencia de muchos otros fabricantes, Worcester no se hizo *distribuidor e importador de bienes de China* sino que se asoció con una empresa de ese país que ya vendía en México materiales que se utilizaban para fabricar válvulas. En China, Worcester elabora acero para proveer a sus plantas de México y exportar al resto del mundo. Además, Worcester se asoció con RVW Neway en México para producir válvulas para el mercado local. No hay información pública sobre la inversión de Worcester en China.

> **Grupo Televisa** es una de las empresas de telecomunicaciones y televisión más grandes de América Latina, fundada en 1930 por Emilio Azcárraga Vidaurreta. En 2010, era la 32da empresa mexicana más grande: sus ventas ascendían a U\$S 4.600 millones, empleaba a 24.739 personas y tenía U\$S 383 millones en activos extranjeros (BASAVE KUNHARDT y GUTIÉRREZ-HACES, 2011). Los productos centrales de Televisa son la producción y transmisión nacional e internacional de programación televisiva, la producción y distribución de publicaciones, las operaciones en Internet, juegos y otras actividades relacionadas con la televisión. Es la principal empresa de este tipo en el mundo hispanoparlante. Televisa empezó vendiendo telenovelas a China en la década de 1990, donde se las transmitía después de ser traducidas al mandarín. La más exitosa fue *Los ricos también lloran*. En diciembre de 2003, en colaboración con el consulado mexicano en Shanghai, Fundación Televisa tradujo al mandarín el programa *El alma de México*, coproducido con el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. En 2007, Televisa comenzó a incluir Central Chinese TV en su programación *pay-per-view*. Más tarde, en colaboración con Hunan TV y China Nesound, se dobló al chino mandarín la telenovela mexicana *Betty la fea*, que tuvo un éxito enorme en China. Otra telenovela reciente en colaboración con Shanghai Media Group (*Las tontas no van al cielo*) está enfrentando algunos problemas de adaptación para el público chino²². Unilever y Bimbo fueron patrocinadores importantes de varios de los productos de Televisa. Por último, Televisa y China International Television Corporation acaban de firmar un contrato para incrementar la presencia de cada una en el país de la otra.

[21] En la mayoría de los casos es extremadamente difícil encontrar información detallada de las actividades de estas firmas en China.

[22] Según parece, el problema fue que la telenovela contenía un personaje homosexual, tema del que en China no suele hablarse en público ni en televisión.

CUADRO 2

Inversión extranjera directa de empresas mexicanas en China,

2006-2012

Empresa mexicana	Nombre chino	Sector	Tipo de operación
Bimbo	Bimbo Beijing Food Co. Ltd.	Alimentos y bebidas	Adquisición de planta Panrico Beijing en Beijing
Gruma	Mission Foods (Shanghai) Co. Ltd.	Alimentos y bebidas	Planta de producción en Shanghai
El Fogoncito	El Fogoncito	Alimentos y bebidas	2 restaurantes mexicanos
Nemak	Nemak Nanjing	Autopartes	Planta de autopartes de aluminio
Softtek	VP Global Nearshore Services; Softtek China	Tecnología de la información (TI)	Compra de centro de desarrollo y servicios de TI de I.T. United
Televisa	Televisa	Medios de comunicación	Oficina de representación; Desarrollo de programas de TV con empresas de China
Aeroméxico	Aeromexico Airlines	Transporte	Oficina de representación
Bimbo	Bimbo Beijing Food Co. Ltd.	Alimentos y bebidas	Compra de marca Baiwanzhuangyuan
Katcon	Katcon	Manufacturas	Planta en Shanghai
Bimbo	Bimbo Beijing Food Co. Ltd.	Alimentos y bebidas	Compra de JinHong Wei
Bimbo	Bimbo Beijing Food Co. Ltd.	Alimentos y bebidas	Compra de marca Mission Land
Interceramic	Interceramic	Manufacturas	Oficina de representación para importación y exportación de productos cerámicos
Grupo Kuo	INSA GPRO Synthetic Rubbers	Manufacturas	Empresa conjunta con Shanxi Northern Xing para planta de goma sintética
Nemak	Nemak Chongqing	Autopartes	Plantas de autopartes de aluminio
Omnilife	Omnilife de México	Suplementos nutricionales	Planta en Hefei
Gruma	Gruma	Alimentos y bebidas	Plantas en Chongqing, Shenzhen y quizá Dalian
Total			

Fuente: Cálculos del autor basados en las fuentes combinadas utilizadas para esta nota técnica.

	Inversión (en millones de U\$S)	Sede en China	Fecha de inversión
	13,4	Beijing	2006
	100	Shanghai	2006
	n.d.	Beijing	2007
	18,1	Nanjing- Shanghai	2007
	n.d.	Shanghai	2007
	n.d.	Shanghai	2007
	n.d.	Shanghai	2008
	n.d.	Beijing	2009
	n.d.	Shanghai	2009
	5	Beijing	2010
	n.d.	Beijing	2010
	n.d.	Guongzhou	2010
	30	Provincia de Liaoning	2010
	42	Chongqing	2012
	20	Hefei	2008-12
	100	Chongqing, Shenzhen y quizá Dalian	2010-12
	328,5		

> **CEMEX México S.A. de C.V.** es una empresa mexicana fundada en 1906. Se trata de una empresa global de materiales de construcción que provee a más de 50 países. CEMEX tuvo una actividad sumamente intensa en las últimas décadas y en 2010 había acumulado U\$S 2.900 millones en activos extranjeros, precedida sólo por América Móvil entre las transnacionales mexicanas. De acuerdo con sus declaraciones oficiales, CEMEX opera seis plantas de mezcla final en China, en las ciudades norteafricanas de Tianjin y Qingdao. Sin embargo, es problemático determinar el volumen de sus operaciones, puesto que los informes anuales de CEMEX agregan toda la información de la empresa en la región de Asia en lugar de por país. Por lo tanto, incluye las operaciones en Bangladesh, China, Malasia, Filipinas y Tailandia. En todas las variables relevantes, producción de cemento, plantas, plantas de mezcla final y demás, Asia tiene un papel menor en las operaciones globales de la empresa. Filipinas es el país más importante de la región (mientras que China mantiene un lugar relegado). La falta de detalles impidió acceder con precisión a las actividades de CEMEX en China en cuanto a inversión y producción.

> **Grupo Omnilife** es una empresa mexicana ubicada en Jalisco y fundada en 1991. Hoy consta de 19 compañías y emplea a alrededor de cuatro millones de personas como *agentes* que distribuyen sus productos en 22 países. En 2010, sus ventas por U\$S 1.400 millones la convirtieron en la 96ta empresa más grande de México. En 2009, tenía 3.500 empleados de tiempo completo. La empresa se especializa en el desarrollo, la fabricación y venta de suplementos nutricionales. Su dueño es Jorge Vergara, también conocido en México por ser el propietario de un popular equipo de fútbol en Guadalajara (en 2007, agregó a sus propiedades el Chivas Hefei, un pequeño equipo de fútbol de China). En 2008, la empresa anunció sus planes de abrir una planta de Omnilife en China antes de 2013. Según fuentes periodísticas, la inversión inicial de U\$S 20 millones se incrementaría en una etapa posterior a U\$S 50 millones.

> **Interceramic (Internacional de Cerámica S.A.B. de C.V.)** se fundó en 1979. Hoy es el mayor fabricante de pisos y azulejos de América del Norte, con una capacidad de producción de 450 millones de pies cuadrados por año en nueve plantas situadas en cuatro complejos manufactureros (tres en Chihuahua, México, y uno en Garland, Texas). En 2010, Interceramic, cuya sede central se encuentra en Chihuahua, era la 222da empresa mexicana, gracias a sus U\$S 443 millones en ventas, sus 4.065 empleados y sus U\$S 96 millones en activos en el exterior acumulados. Además de fabricar pisos y azulejos cerámicos, Interceramic es un productor líder de muebles de baño, materiales para instalación y piedras naturales, y comercializa sus productos por medio de 240 franquicias en México, 14 tiendas en el sur y el sudoeste de Estados Unidos (sobre todo en Georgia, Texas, Oklahoma y Nueva México) y 65 distribuidores independientes en el resto de Estados Unidos y Canadá y centros de distribución en Panamá y Guatemala. En 2010, Interceramic firmó una carta de entendimiento con Kito para lanzar una empresa conjunta a fin de distribuir sus productos cerámicos en China²³. La nueva marca ICC (Interceramic China) aprovechará la combinación de la experiencia internacional de Interceramic en productos de alta calidad y canales diferenciados de distribución con la experiencia de Kito en el mercado chino. ICC producirá cerámicos de diseño de alta gama que se comercializarán por medio de distribuidores locales exclusivos. La marca ya abrió una sala de exhibición en Foshan, China. El monto de la inversión y los detalles de la empresa conjunta no se hicieron públicos.

> **Grupo Kuo (antes conocido como DESC)** es un conglomerado de químicos, automotores y alimentos fundado en 1973. Produce y exporta químicos tales como gomas sintéticas, poliestireno y negro de carbón. La sede central de Grupo Kuo está en México D.F., tiene una plantilla de 13.000 empleados, sus ventas ascienden a alrededor de U\$S 1.500 millones y exporta a 70 países. En 2010, Kuo Automotriz era la 272da empresa más grande de México, con ventas por U\$S 396 millones y 2.150 empleados. Dynasol (parte del Grupo Kuo) anunció en 2010 una inversión de U\$S 60 millones en la empresa conjunta con igual participación (50-50) –INSA GPRO Synthetic Rubber– conformada con Shanxi Northern Xingán Chemical Industry Co. Ltd. (SNXCI) para instalar una planta de goma sintética en la provincia Liaoning del noreste chino, con una capacidad de producción de 100.000 toneladas por año. Esta empresa conjunta hará de Dynasol, un productor global de goma sintética que utiliza materias primas provistas por otra subsidiaria de SNXCI. La nueva planta aprovechará la experiencia y la tecnología de Kuo y será similar a la planta de Dynasol de Altamira en Tamaulipas, México. Sus operaciones comenzarán en 2013.

[23] Interceramic ya había realizado transacciones comerciales en China con varias empresas, Kito entre ellas. Kito, fundada en 2006, es una de las mayores fabricantes de cerámicos de China.

7. CONCLUSIONES

Utilizando la tipología funcional de Dunning, que define la IED en términos de búsqueda de materias primas y energía, el ingreso en mercados domésticos, un lugar de producción y plataforma de exportación, y una fuente de tecnología, la mayor parte de las inversiones mexicanas en China se encuentran en unas pocas categorías. En primer lugar, grandes cuasimonopolios o jugadores dominantes del mercado doméstico mexicano con una marca global identificable —como Bimbo, Grupo Modelo (con su marca Corona), Gruma y Cemex— están explotando el mercado doméstico chino. En segundo lugar, un grupo más reducido de empresas mexicanas (Nemak, Softtek y Worcester, entre otras) está utilizando sus inversiones sobre todo para obtener un lugar más eficiente de producción y una plataforma de exportación a otros países, y al mismo tiempo, en ocasiones, para explotar una fuente de nuevos conocimientos y tecnologías. En tercer lugar, prácticamente toda la IED mexicana en China se inició como alguna clase de empresa conjunta o involucró la adquisición de una planta preexistente que permitió a la empresa mexicana incrementar su inversión y/o operar otras plantas con más eficacia. Es decir, a excepción de Gruma, todas las empresas mexicanas necesitaron algún tipo de proceso de aprendizaje inicial en una empresa china para competir en el nuevo mercado. En quinto lugar, muchas de las empresas mexicanas, entre ellas Gruma y Nemak, ya exportaban a China hacía varios años y habían decidido ya fuera directamente o a través de la respuesta de los clientes que la inversión en China sería necesaria en el futuro. En sexto lugar, en todos los casos, los productos debieron adaptarse, excepto en empresas como Nemak, cuyos productos y procesos están homogeneizados para adecuarse a estándares universales. En el caso de los demás productos (fueran pan o tortillas, o personajes de televisión), las empresas mexicanas tuvieron que hacer esfuerzos sustanciales para satisfacer la cultura, los gustos, las costumbres y las expectativas chinas. Eso exigió paciencia, tiempo y recursos financieros para adaptar los productos mexicanos, incluso algunos que ya habían tenido éxito internacional, al mercado chino.

En séptimo lugar, en general, las empresas mexicanas que invirtieron en China (desde Bimbo hasta Gruma, Omnilife, Interceramic, CEMEX, Televisa y Kuo) procuran acceder al mercado chino, que está en expansión; particularmente a los segmentos de clase media alta y alta, que prosperan con la rápida urbanización. Por lo tanto, las empresas mexicanas apuntan a esos segmentos con productos diferenciados y de alta calidad desconocidos en ese mercado y generan demanda entre clientes que pueden pagar precios más altos y están dispuestos a hacerlo. En noveno lugar, el sector público mexicano (sobre todo el gobierno federal, pero lo mismo puede decirse de los niveles estatales y locales) en ninguno de los casos parece haber tenido un papel importante en la promoción de IED mexicana en otros países ni específicamente en China²⁴.

También es importante señalar que un grupo pequeño pero creciente de grandes empresas mexicanas (como Aeroméxico, Canels, Grupo Villacero, Grupo Modelo, Grupo Industrial Zaga, Qinn México, Grupo Idesa, Seminis, Femsa, Truper y Urrea, y Televisa) pudo establecer fuertes lazos comerciales con contrapartes chinas desde mediados de la década de 2000. Una cantidad cada vez mayor de mexicanos, la mayoría, jóvenes que obtienen becas de grado y posgrado de instituciones mexicanas y chinas, trabaja en China en empresas de ese país y extranjeras, lo cual afectará las relaciones económicas bilaterales en el futuro.

En conclusión, las inversiones mexicanas en China están extremadamente concentradas en un grupo reducido de grandes empresas, que cuentan con una capacidad de investigación interna y con los recursos necesarios para generar los conocimientos que se requieren para invertir en China. Las inversiones mexicanas actuales emplean a menos de 10.000 trabajadores en China, aunque esa cifra se incrementará sustancialmente en la próxima década, a medida que se vaya ganando terreno en la explotación del mercado

[24] Desde 2012, por primera vez, algunas instituciones como ProMéxico facilitan la internacionalización de empresas mexicanas. El efecto de esas iniciativas se conocerá en los próximos años.

doméstico chino. El hecho de que se provean recursos para exportar y se hagan más eficientes las empresas globales también tendrá su impacto, pero en mucho menor medida. Por último, hasta ahora, casi ninguna empresa mexicana invirtió en China para obtener acceso a tecnologías más avanzadas.

Esas tendencias deberán analizarse en mayor profundidad en el futuro, no sólo para comprender mejor a las empresas mexicanas translatinas y sus inversiones, sino también para conocer la relación bilateral entre ambos países. Si las tendencias y las realidades van detrás de las expectativas iniciales, una causa es que los gobiernos federales y centrales de México y China no hicieron esfuerzos suficientes para comprender y facilitar el proceso.

REFERENCIAS

- BASAVE KUNHARDT, JORGE y MARÍA TERESA GUTIÉRREZ-HACES. 2011. *Striving to Overcome the Economic Crisis: Progress and Diversification of Mexican Multinationals' Export of Capital*. Vale Columbia Center/IIIE (28 de diciembre).
- BITTENCOURT, GUSTAVO (coord.), ENRIQUE DUSSEL PETERS, CÉLIO HIRATUKA y MARTA CASTILHO. 2012. *El impacto de China en América Latina: Comercio e inversiones*. Red Mercosur, Montevideo.
- CCPIT (CONSEJO CHINO PARA EL FOMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL). 2010. *Comercio e inversión entre China y México*. Presentación en el Centro de Estudios China-México/UNAM, México (abril).
- CEPAL (COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE). 2012. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2011*. CEPAL, Santiago de Chile.
- CHEN, YUMING. 2009. *¿Cómo hacen negocios con China?* Presentación en el Centro de Estudios China-México/UNAM, México (febrero).
- DUSSEL PETERS, ENRIQUE. 2009. *The Mexican Case*. En Rhys Jenkins y Enrique Dussel Peters (coords.). *China and Latin America: Economic Relations in the Twenty-first Century*. Bonn/México: Deutsches Institut für Entwicklung and Cechimex/UNAM: 279-385.
- . 2011. *México: Hacia una agenda estratégica en el corto, mediano y largo plazo con China. Propuestas resultantes de las labores del Grupo de Trabajo México-China (2009-2010)*. Cuadernos de Trabajo del Cechimex 1: 1-8.
- (coord.). 2012a. *40 años de la relación entre México y China. Acuerdos, desencuentros y futuro*. CECHIMEX/UNAM, Cámara de Senadores y CICIR, México.
- . 2012b. *Características de la inversión extranjera china en América Latina (2000-2011)*. Documento mimeografiado.
- . 2012c. *The Auto Parts Automotive Chain in Mexico and China: Co-Operation Potential? China Quarterly* (marzo): 82-110.
- . 2012d. *Aspectos comerciales y de inversión entre China y México: ¿Colisión o acuerdo?* En ENRIQUE DUSSEL PETERS (coord.). *40 años de la relación entre México y China. Acuerdos, desencuentros y futuro*. México: UNAM, CECHIMEX/UNAM, Cámara de Senadores y CICIR: 81-90.
- EMBAJADA DE MÉXICO. 2012. *Inversiones recíprocas*, consultada en agosto de 2012. Expansión. 2011. *Las quinientas de Expansión 2010*. CNNExpansión, México.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2012a. *Passport. Grupo Bimbo SAB de CV in Packaged Food (World)*. Euromonitor International.
- . 2012b. *Gruma SAB de CV en Packaged Food (Mexico)*. Euromonitor International.
- GONZÁLEZ BARRERA, ROBERTO. 2006. *¿Por qué y cómo entrar al mercado chino? El caso de GRUMA*. En ENRIQUE DUSSEL PETERS (coord.). *Oportunidades en la relación económica y comercial entre China y México*. México: CEPAL, Senado de la República, Secretaría de Relaciones Exteriores y CECHIMEX/UNAM: 233-8.
- GRUPO BIMBO. 2009. *Incursión del Grupo Bimbo en China*. Presentación en el Centro de Estudios China-México/UNAM, México (marzo).
- . 2011. *Reporte Anual 2011*. México: Grupo Bimbo.
- . 2012. *Annual Report of Group Bimbo, SAB de C.V.* México: Grupo Bimbo.
- JIMÉNEZ MACÍAS, CARLOS. 2012. *40 años de relaciones diplomáticas entre México y China*. En ENRIQUE DUSSEL PETERS (coord.). 2012a. *40 años de la relación entre México y China. Acuerdos, desencuentros y futuro*. México: CECHIMEX/UNAM, Cámara de Senadores y CICIR: 25-30.
- LÓPEZ, BENI. 2011. *How Softtek's Beni López Plays Up Local Strengths to Grow Globally*. Arabic knowledge@Wharton (13 de septiembre).
- MOFCOM (MINISTERIO DE COMERCIO). 2012. *Top 15 Investors in China for 2010*. Mofcom, China, véase http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/Statistics/AnnualStatisticsData/AnnualFDIData/FDIStatistics,2010/t20120207_140882.htm.
- NBS (NATIONAL BUREAU OF STATISTICS). 2011. *Statistical Yearbook 2011*. NBS, Beijing.
- NEMAK. 2012. *Presentación en Alianza del Pacífico en Berlín, Alemania (30 de mayo)*.
- RAMÍREZ, ZACARÍAS y SERGIO CASTAÑEDA. 2007. *Grupo Alfa. El desafío*. El Semanario 160.
- SANTA CRUZ, DAVID y NATALIA TOBÓN. 2011. *Osito Voraz*. América Economía, edición internacional (diciembre).
- SIEGEL, JORDAN. 2007. *Grupo Bimbo*. Harvard Business School 708-S20.
- TREVIÑO, BLANCA. 2010. *Softtek's Treviño Speaks Openly about Leadership, Acquisitions and the Region's Sweet Spot*. Nearshore Americas (24 de marzo).
- . 2012. *Siempre cerca. Blanca Treviño, CEO de la empresa de servicios IT, apuesta al nearshore*. Forbes (June): 74-75.

UNCTAD (CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO). 2011. *Estadísticas anuales sobre flujos entrantes y salientes de inversión extranjera directa*. UNCTAD.

VALDEZ MINGRAMM, RAFAEL. 2012. *2012, año de oportunidad para renovar votos con China*. En ENRIQUE DUSSEL PETERS (coord.). *40 años de la relación entre México y China. Acuerdos, desencuentros y futuro*. México: UNAM, CECHIMEX/UNAM, Cámara de Senadores y CICIR: 97-106.

YANG, ZHIMIN. 2012. *Cooperación económica y comercial entre China y México: elevando el nivel desde una óptica estratégica*. En ENRIQUE DUSSEL PETERS (coord.). *40 años de la relación entre México y China. Acuerdos, desencuentros y futuro*. México: UNAM, CECHIMEX/UNAM, Cámara de Senadores y CICIR: 107-20.