

UNIVERSIDAD DE SONORA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS



ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS MULTINACIONALES  
EN EL ESTADO DE SONORA: GRUPO ZOBELLE MEXICO

Tesis que para obtener el grado de  
Maestro en Comercio Exterior y Aduanas

Presenta:

NATALIA GALINDO GARCIA

Director de Tesis: Rodolfo Basurto Alvarez

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUCCION.....   | 5   |
| I. El origen y evolución de las Multinacionales.....                          | 18  |
| 1.1 El auge de las multinacionales en la economía global.....                 | 19  |
| 1.2 Ejemplos de multinacionales en el mundo.....                              | 24  |
| 1.3 Clasificación de las empresas multinacionales.....                        | 26  |
| 1.4 Multinacionales, terminología y emergencia en América Latina.....         | 32  |
| 1.5 Ventajas y desventajas de las multinacionales.....                        | 34  |
| II. Presencia del Grupo Zobebe en México (Sonora).....                        | 39  |
| 2.1 Origen y evolución de Zobebe en el mundo.....                             | 39  |
| 2.2 La elección de Zobebe para establecerse en Sonora.....                    | 43  |
| III. Análisis de las estrategias implementadas por Zobebe.....                | 52  |
| 3.1 Evolución de Zobebe según necesidades del mercado mundial.....            | 52  |
| 3.2 Estrategias de crecimiento para la distribución comercial.....            | 56  |
| 3.3 Factores críticos de éxito.....   | 59  |
| IV. Acuerdos para el crecimiento exitoso de Zobebe en Sonora, México.....     | 63  |
| 4.1 Vínculo con los proveedores.....  | 64  |
| 4.2 Vínculo con los clientes.....   | 74  |
| 4.3 Estadísticas de Grupo Zobebe 2012.....                                    | 77  |
| V. Beneficios de Zobebe en materia de disposiciones de comercio exterior..... | 83  |
| 5.1 Antecedentes del marco regulatorio de comercio exterior.....              | 83  |
| 5.2 Zobebe adopta el marco regulatorio de IMMEX.....                          | 87  |
| 5.3 Beneficios de operación Zobebe con IMMEX.....                             | 91  |
| CONCLUSIONES.....   | 95  |
| BIBLIOGRAFIA.....   | 101 |
| GLOSARIO.....   | 103 |

## INTRODUCCION

Al hablar de las multinacionales en general, existen varios conceptos que se les ha dado a lo largo de los años, como empresa extranjera, internacional, o empresa trasnacional, la empresa multinacional es una organización económica compleja en la que una empresa detenta la propiedad o al menos parte de la propiedad de una o varias empresas localizadas en el extranjero, a las cuales se definen como filiales, lo interesante de las multinacionales es que no existen criterios para identificar específicamente que es una multinacional o no, ya que no es necesario que cotice en la bolsa, o que tenga un mínimo de exportaciones, o tipo de componentes o servicios específicos, solo debe de tener instalaciones de fabricación o de servicios en el extranjero; es ahí donde las empresas multinacionales deben de crear planes de crecimiento con estrategias claras para lograr localizarse en lugares claves de acuerdo a los productos o servicios que desee gestionar en el extranjero.

Para ejemplificar las estrategias de crecimiento en este trabajo se analiza el caso de Zobebe, una empresa familiar que ha tenido gran éxito a nivel global y que tiene a la filial más exitosa de su conglomerado en el Estado de Sonora, tan solo en 9 años ha superado no solo a sus competidores si no a sus empresas hermanas localizadas en España, Italia, India, Bulgaria y Brasil.

En décadas pasadas las empresas marcaban el paso del mercado, es decir, ellos elegían que producto tendría que adquirir el mercado, pero hoy en día el mercado selecciona que productos desea adquirir y estos van cambiando de una manera radical, así que las empresas deben estar al pendiente de que paso dar antes de que la oferta y la demanda cambien, es ahí donde esta la

clave del éxito: Adaptarse a las necesidades del mercado, que jamás es estático sino todo lo contrario.

Al momento de crear una organización global, las empresas deben realizar un análisis de las barreras y resistencias a las cuales se han de enfrentar tanto al interior como al exterior de su organización. Es recomendable trabajar primero en los aspectos más fáciles de cambiar, a fin de preparar el camino para los cambios más difíciles. No todas las empresas nacionales están preparadas para dar el gran salto a la globalización, ya que existen distintos aspectos de la organización que serán más difíciles de globalizar según la historia y las circunstancias de la compañía, como lo son la estructura, procedimientos administrativos, de personal o de cultura que las circunstancias de cada compañía harán más complejo o viable llegar a la transición que implica competir en mercados extranjeros.

Cuando las empresas logran la transición a multinacionales, empieza a verse reflejado su análisis, exploración e investigaciones previas al cambio en el desenvolvimiento de su adaptación, esto es que deben de funcionar según sus objetivos a pesar de la distancia de la compañía matriz, adaptarse a los diferentes idiomas y las barreras resultantes para facilitar las comunicaciones, conocer las diferentes leyes y sistemas legales, distintos tipos de moneda y prácticas financieras. Por otra parte, la globalización está sin duda vinculada a la evolución de las empresas que, por medio de nuevas implantaciones fuera del territorio nacional así como por diferentes fusiones y adquisiciones con otras firmas, se han ido internacionalizando cada vez más.

En el contexto actual, muchas de las filiales actuales constituyen unidades especializadas en la fabricación de un componente dado del producto que propone la empresa, según las ventajas comparativas de producción que presenta el país donde se encuentran; mientras que adaptaban inicialmente su producción al mercado de destino, cada filial provee ahora parte de la producción global de la empresa, que comercializa los mismos productos en todos los mercados. Eso conlleva por lo menos dos consecuencias:

Los traspasos de tecnologías, así como la utilización de las mismas normas de producción a nivel internacional hacen que se mundialicen los productos hasta dar lugar a un mercado global, amenazando las particularidades socio-culturales de cada país;

La organización en redes de las firmas multinacionales hace que una gran parte de la circulación de los bienes, servicios y flujos financieros tenga ahora lugar entre filiales y casa matriz, fuera del mercado, escapándose por ejemplo de las tasas que permitían una mejor repartición del ingreso hacia la población.

Como se establece en el título de esta investigación, se busca estudiar y analizar las estrategias de crecimiento de las multinacionales, específicamente en el estado de Sonora, y para ello se consideró necesario consultar la historia de la economía sonoreense, así como también bibliografía básica donde se establece el desarrollo de éstas en el estado.

Se plantea el desarrollo de la fuerza de las multinacionales desde su inicio en el año 1967, donde esta actividad era totalmente secundaria, no tenía el

impacto que actualmente se tiene en la economía de nuestro estado (Ramírez, 1988: 23-31).

¿Qué estrategias utilizan las corporaciones mundiales para lograr sus objetivos? Específicamente, considerando que Grupo Zobebe es una multinacional establecida en el estado de Sonora y ha logrado éxito de crecimiento, así como fuertes vínculos con proveedores y clientes y en organización de su comercio exterior ¿Cómo lo ha logrado? ¿Cuáles son las estrategias empleadas? ¿Cómo constituyen las multinacionales la planeación estratégica para beneficiarse de los esfuerzos de integración económica?

Con tales interrogantes, el objetivo general del estudio es identificar las estrategias de crecimiento utilizadas por Grupo Zobebe en el estado de Sonora, y para ello se cubren cuatro objetivos específicos: a) descripción de las formas por las cuales Zobebe compete en el mundo global, b) caracterización del éxito de Grupo Zobebe, c) descripción de las ventajas y desventajas que ofrece el estado de Sonora a Grupo Zobebe, d) descripción del proceso de la administración estratégica de Grupo Zobebe en el Estado de Sonora.

En este sentido, la investigación es descriptiva, principalmente porque recolecta datos y precisa los pasos para que las empresas nacionales se conviertan en transnacionales. Es también explicativa ya que revisa el comportamiento multinacional en el momento de su adaptación regional e interpreta las causas funcionales que existen entre las variables descritas.

Se acude también a un enfoque contextual histórico con el propósito de tener presente la historia de las transnacionales y así entender su desdoblamiento con

el paso de los años y ubicar los factores que intervienen en su consolidación como empresas mundiales.

Una multinacional es aquella cuya sede está en un país pero realiza sus operaciones en otros. Algunas veces resulta difícil saber si una empresa es o no multinacional, ya que éstas la mayoría de las veces no prestan mucha atención al hecho de que sean propiedad de extranjeros. Un ejemplo es Bayer, la compañía farmacéutica de propiedad alemana; asimismo destaca Telecom de origen canadiense o Nestlé, empresa suiza de chocolate. La mayoría de las multinacionales o transnacionales tienen posesiones a nivel mundial que el simple observador ignora (Rugman, Hodgetts 2000: 40).

Existen autores que atribuyen a las primeras multinacionales el inicio de la ampliación de los mercados internacionales, y se enfocan a estudiar el período comprendido entre las revoluciones europeas de 1848 y la depresión de 1873 donde existieron varios sucesos que hacen la realidad actual. La Liberación y el comercio son las pautas que hacen que una nación logre ampliar su horizonte, decidir salir y moverse a otros países para lograr una economía más sana y favorable en todos los sentidos.

El origen de las multinacionales se remonta así a fines del siglo XIX. el crecimiento de las multinacionales sufre un estancamiento en el periodo de las dos guerras mundiales y resurge vertiginosamente a partir de la década de los cincuenta. Los períodos que se tienen identificados de la evolución de las transnacionales son los siguientes: a) 1867-1914, es el período de comienzo de las empresas multinacionales con la instalación en Glasgow de la primera fábrica en el extranjero de la empresa Singer; b) 1914-1945/50 es el periodo de



receso y asociación entre las empresas ya existentes, como consecuencia de la primera y segunda guerra mundial; c) 1950 en adelante, expansión explosiva de las multinacionales de origen norteamericano; d) años sesenta: surgimiento de las multinacionales europeas y japonesas a la par del fenómeno de la globalización.

La globalización conlleva un mayor grado de internacionalización e integración del capital, esto se deriva de a que las e mpresas transnacionales buscan ventajas comparativas para reducir los costos y estar en condiciones de mantenerse competitivamente en el mercado internacional. De esta manera, las compañías evolucionan a multinacionales por varias razones: a) como protección contra los riesgos e incertidumbres del ciclo nacional de negocios, b) al descubrir la existencia de un mercado cada vez mayor en el mundo de bienes y servicios, c) por efecto de una mayor competencia en el extranjero o para reducir costos al crear filiales cerca de los clientes extranjeros, d) para superar las barreras arancelarias y ahorrar en impuestos.

Una característica esencial de las compañías multinacionales consiste en que poseen un grupo común de recursos como activos, patentes, marcas registradas, información y recursos humanos. Además las filiales se mantienen unidas por una visión estratégica común.

En la actualidad, la mayoría de las industrias se han convertido en industrias globales. Esto es cierto tanto para la industria del automóvil como para la de computadoras, vestido y comida rápida, artículos electrónicos, juguetes, procesos manufacturados, entre otras industrias.

Esto implica un nuevo reto para las compañías: el de globalizarse o expandir su participación en distintos mercados y desarrollar una estrategia exitosa que les permita llevar a cabo este proceso. De esta manera, el diseño y selección de la estrategia más adecuada no sólo es una cuestión de opinión sino una necesidad. La estrategia adecuada de globalización depende de la empresa, la industria y el mercado en el que se desarrolla dicha corporación. Sin embargo, lo anterior no implica que podamos reconocer componentes básicos que cualquier estrategia de globalización debe contener:

a) Desarrollo de una estrategia básica. Esta es la base para alcanzar y mantener ventaja competitiva en la industria. Regularmente inicia su desarrollo en el país de origen de la empresa.

b) Internacionalización de la estrategia básica. Esto se lleva a cabo mediante la expansión internacional de las actividades y a través de la adaptación continua de la compañía en ambientes nuevos.

c) Globalización de la estrategia internacional. Se realiza mediante la integración de la estrategia internacionalizada a través de los diferentes países en los que la compañía opera (Hill, 2007). FIGURA I: Proceso de la administración estratégica en acción:



Fuente: Rugman, Hodgetts, 2000: 52

Es posible aumentar los beneficios y disminuir las desventajas diseñando desde el principio productos o servicios globales que satisfagan las necesidades en cuanto a determinada categoría de producto o servicio. Los clientes globales suelen exigir estandarización del producto de tal manera que las compañías se benefician al mantener en todo el mundo la uniformidad de la imagen de marca, del envase y de las normas de calidad. Las economías globales de escala se derivan de un proceso de producción a escala global que estimulan a los negocios para centralizar dicha producción. Entre las políticas comerciales favorables sobresalen las barreras no arancelarias y una de las normas técnicas compatibles es el diseño de productos globales para todos los mercados con ligeras modificaciones en programación para países individuales. (Tejido Empresarial 2009, Noviembre). Para desarrollar los productos y servicios globales es necesario pensar en el mercado global, luego adaptarlos según las causas de las variantes locales (Gilberto Calderón Ortiz, Origen y Estrategia, 2007):

- Los productos y los servicios globalmente estandarizados proporcionan no solo el beneficio de economía en los gastos sino la calidad y preferencia de los clientes.
- Los mejores productos globales se diseñan con adaptaciones a productos nacionales.
- Los diseñados deben maximizar la base global común partiendo de adaptaciones globales.
- En la investigación deben buscarse analogías, no menos que diferencias

Ante el actual proceso de apertura y globalización de la economía, se hace cada vez más evidente un paradigma que si bien nunca dejó de ser cierto, en algún momento fue ampliamente discutido: el mundo es económicamente interdependiente. La independencia y el aislacionismo económico constituyen posturas descartadas en el actual contexto de la calidad internacional. El paradigma de la interdependencia económica se ha impuesto como una necesidad a fin de constituir una nueva realidad más justa y más humana, en el mundo cada vez más pequeño.

La Globalización, Interdependencia y la revolución científico-tecnológica son los argumentos con los que se hace referencia a los nuevos cambios sociales que se viven en la actualidad. Estos conceptos son parte de la economía moderna desde los años setenta, los cuales han provocado las grandes transformaciones en la economía y sociedad sonorense actual.

De esta manera, nace una nueva concepción económica que pasa de una relación industrialización-mercado interno a un fenómeno de maquilización-mercado externo, es decir, de una economía cerrada a una abierta. El camino por el cual los países en desarrollo logran integrarse a una economía abierta es por medio de la conformación de bloques económicos, conjuntos de países con el propósito de obtener beneficios mutuos y que ha alentado la creación de tratados de libre comercio, siempre ligados a países líderes que abren sus puertas económicas a los países en desarrollo, para que estos se encaminen cada vez más al proceso de la globalización.

Para Sonora el fenómeno de la globalización ha sido muy notorio en la época moderna, ya que en 1986 que teníamos un 10% de grado de integración

económica ( $X+M/PIB$ ) pasó a casi 15% en 1987 y para 1991 al 26.6% de la producción global total, principalmente por el inicio de exportaciones de Ford. Sucedió algo similar con el sector minero, en donde en 1986 se tenía un 5% (relación  $X_{min}/PIB_{min}$ ) y ya para 1991 representa el 26.1%, aquí se incluye el cemento. El proceso de integración se debe a tres productos: Cemento, cobre y automóviles (Coronado, Leonardo, 1996: 239-246).

El Estado de Sonora logró un cambio importante en el panorama económico a partir de la década de los ochenta en virtud de los flujos globales, lo cual se reflejó en un PIB estatal de 3.4%, mientras que a nivel nacional se rezagaba en 1.1%. DE esta manera, el comercio exterior se vio favorecido, ya que creció en un 33% promedio anual. Las exportaciones crecieron en un 50% promedio anual con el inicio de las exportaciones de la planta Ford de Hermosillo mientras que las importaciones solo un 2.6% promedio anual.

El Tratado de Libre Comercio que México firma con Estados Unidos y Canadá presupone varios cambios en la economía de estos países y el sector automotriz no sólo no sería la excepción sino uno de los principales sectores de integración. Como se menciona arriba, los automóviles son uno de los tres productos que lograron que la economía en Sonora tuviera beneficios en la era de los ochentas y, de esa manera, México es visto desde el exterior como una plataforma de producción bajo una nueva lógica de regionalización que lo hará susceptible de mayores inversiones.

CUADRO 1. SONORA, MEXICO PARTICIPACIÓN SECTORIAL EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO

| Sector       | 1960          |      | 1970          |      | 1980          |      | 1986          |      |
|--------------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|
|              | Sonora – País |      | Sonora – País |      | Sonora – País |      | Sonora – País |      |
| AGROPECUARIO | 34.92         | 15.5 | 26            | 11.3 | 16.7          | 9.4  | 15.2          | 8.6  |
| SERVICIOS    | 53.72         | 55.0 | 58.5          | 53.7 | 52.9          | 54.6 | 53.9          | 60.4 |
| INDUSTRIAL   | 11.36         | 29.5 | 14.7          | 35.0 | 30.4          | 36   | 30.9          | 31.0 |

Fuente: Coronado, Leonardo, 1996.

La participación relativa del producto en cada uno de los sectores en Sonora, como la agricultura y la ganadería pierden peso relativo, mientras que la industria lo gana, especialmente la manufactura (ver cuadro 1).

En enero de 1994 cuando entra en marcha el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canada (TLCAN) se integran formalmente dos procesos: a) estandarización de normas, técnicas y calidad del producto., b) racionalización del sector, mejora en las nuevas prácticas de organización del trabajo y aceleración de la reconversión productiva (Sandoval, Sergio y Pablo Wong, 1996:, 239-246).

En los primeros seis años de operación del TLCAN se produce un notable crecimiento del comercio intrarregional. Entre 1994 y 1998, el comercio entre los tres países se incrementó en casi un 50%, al pasar de 290 mil millones de dólares a más de 500 mil millones. Esta intensidad de aumento de crecimiento registrado con este Tratado, no había sucedido en otra parte del mundo. Para ser más claros, (ver cuadro 2).

CUADRO 2. VALOR DE LAS EXPORTACIONES ENTRE PAISES DEL TLCAN, SEGÚN DESTINO (MILES DE MILLONES DE DOLARES)

| ORIGEN | AÑO  | EUA   | CANADA | MEXICO | TLCAN | OTROS PAISES | MUNDIAL |
|--------|------|-------|--------|--------|-------|--------------|---------|
| EUA    | 1990 | ---   | 83     | 28.3   | 111.3 | 282.3        | 393.6   |
|        | 1995 | ---   | 126    | 46.3   | 172.3 | 412.3        | 584.7   |
|        | 1997 | ---   | 150    | 71.4   | 221.5 | 467.2        | 688.7   |
| CANADA | 1990 | 95.2  | ---    | .5     | 95.7  | 31.2         | 126.9   |
|        | 1995 | 152.8 | ---    | .8     | 153.6 | 38.5         | 192.2   |
|        | 1997 | 176.8 | ---    | .9     | 177.7 | 36.6         | 214.4   |
| MEXICO | 1990 | 32.3  | .2     | ---    | 32.6  | 8.4          | 41      |
|        | 1995 | 66.6  | 2      | ---    | 68.6  | 10.9         | 79.5    |
|        | 1997 | 94.3  | 2.2    | ---    | 96.5  | 14           | 110.4   |
| TLCAN  | 1990 | 127.6 | 83.2   | 28.9   | 239.6 | 321.9        | 561.5   |
|        | 1995 | 219.4 | 128    | 47.1   | 394.5 | 461.9        | 856.4   |
|        | 1997 | 271.1 | 152.3  | 72.3   | 495.7 | 517.8        | 1013.5  |

Fuente: Coronado, Leonardo, 1996.

Basada en esta información, el presente trabajo recoge información de fuentes bibliográficas de revistas, artículos, libros, páginas de Internet y retoma la experiencia profesional y laboral por más de seis años en Grupo Zobebe, de quien suscribe este documento. De esta manera, se tuvo la oportunidad de obtener información de primera mano, extraída de documentos y de valiosas entrevistas informales hechas a directivos de la empresa multinacional.

El proceso de conocer y de valorar lo que los directivos de Zobebe perciben de los departamentos que manejan, así como la respuesta y el comportamiento que ha tenido el Gobierno del Estado para el establecimiento de Zobebe México, su funcionamiento y desarrollo, fue una guía fundamental que en todo

momento se constituyó en el principal hilo conductor para la reflexión y para las conclusiones que aquí se presentan.



## **I. ORIGEN Y EVOLUCION DE LAS MULTINACIONALES.**

En este capítulo se revisa el concepto de empresa multinacional y se describen los principales aspectos de su evolución histórica. El tema de lo multinacional se enfoca de manera global con el propósito de plantear un esquema general de análisis que sirva para entender la presencia de grupo Zobeles en Sonora.

Para dicho fin se utiliza la clasificación de firmas corporativas que identifica su naturaleza, vocación, especialización y diversificación. De esta manera, el capítulo se divide en cuatro apartados.

En el primero se ubica el concepto multinacional y el auge de las firmas en la economía global.

En el segundo se presentan ejemplos de multinacionales en ramos que incluyen la tecnología de la información, la electrónica, los alimentos, la industria automotriz y el "hogar".

En el tercer apartado se presenta la clasificación de multinacionales según su actividad principal, su estructura y organización, su funcionamiento y temporalidad.

En el cuarto apartado, se revisa la evolución del término, del Trust al Holding, y su manifestación en América Latina,

Finalmente, en el quinto apartado se visualizan las ventajas y las problemáticas para la región y para México desde el ángulo del asentamiento de multinacionales como inversión extranjera.

## **1.1 El auge de las multinacionales en la economía global**

Lo primero a señalar es que la empresa multinacional pertenece al género "Grupo De Empresas" designado también como conjunto económico, ya que algunos autores sostienen que la multinacional es un grupo de empresas con actividad en varios países. Así que cuando pensamos en multinacionales, a menudo nos imaginamos empresas gigantes como IBM o Nestlé, que tienen ventas e instalaciones de producción en veintenas de países. Pero las empresas no empiezan como gigantes y pocas tienen un pensamiento global en sus inicios.

Al analizar estrategias, podemos observar que las empresas se encuentran en diferentes niveles de internacionalización y que su condición afecta las alternativas estratégicas disponibles para poder observar algunos patrones generales, la mayoría de estos patrones son producto del comportamiento de minimización del riesgo, la mayoría de las empresas consideran las operaciones extranjeras como más riesgosas que las domesticas, debido al desconocimiento de distintos mercados. Es por ello que en un inicio las empresas realizan actividades internacionales de una manera pausada para así minimizar riesgos; pero con el paso de los años cuando se tiene mayor conocimiento sobre las actividades en el extranjero y se empiezan a tener éxitos, se mueven hacia compromisos más profundos en el ámbito internacional (John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan, 2004: 12).

Con base en estos rasgos puede decirse que la empresa multinacional reúne dos elementos: el grupo de empresas y la actividad internacional que se

despliega en territorios de varios estados nacionales, por lo cual las multinacionales pueden definirse también como "un conjunto económico distribuido internacionalmente".

En todos los países, sin excepción, existen multinacionales, y la gran cuestión ha sido explicar por qué ha tenido tanto auge su establecimiento a nivel mundial. Para encontrar esta respuesta, se plantea que la razón principal obedece a varias razones particulares. En este sentido, la razón general es la necesidad de las empresas de aumentar incesantemente su producción con el fin último de incrementar el lucro y con la finalidad intermedia de reducir los costos unitarios. Por esta y otras motivaciones la empresa se ve obligada a ampliar sus mercados, inclusive a crearlos en el extranjero.

La creación de mercados no solo es una necesidad o conveniencia para producir y vender más, es una decisión que responde a otros motivos convergentes, como, por ejemplo, seguir a un competidor importante, o escapar de un mercado nacional saturado.

Se ha dicho que la necesidad de invertir en el exterior puede explicarse como estrategia ofensiva, cuando el impulso real es buscar mayores mercados y/o ganancias, y como estrategia defensiva cuando esta responde al propósito de conservar determinados mercados o al objetivo de mantener parte de un mercado total.

Una segunda causa del surgimiento y desarrollo de las multinacionales, se ha atribuido a circunstancias tecnológicas, muchos lo definen como el monopolio de conocimientos científicos y técnicos de un reducido número de países

altamente desarrollados. Ese monopolio, unido a la función esencial que desempeña la tecnología en la producción y al carácter de las empresas multinacionales como portadoras y trasmisoras de tecnología, caracteriza la moderna economía mundial.

Es así como surge la tesis de la brecha tecnológica, el país o la empresa que detenta una ventaja tecnológica podrá explotarla colocando en el extranjero el o los productos fabricados por ellas, pero esa diferencia tecnológica sólo durará el tiempo que demoren las naciones compradoras en copiar o adquirir la tecnología que les permita fabricar el producto por sí mismas.

De esta manera, una de las formas de mantener la ventaja tecnológica es instalando una fábrica propia en el exterior con lo cual se evita el transferir la licencia, patente o procedimiento a un nuevo socio y eventual competidor. Así, la empresa que dispone de una ventaja tecnológica se ve impulsada a multinacionalizarse, no sólo para explotar su ventaja sino también para evitar o posponer en lo posible la aparición de imitadores de menor costo, copando su mercado antes de que surjan.

Una tercera causa del surgimiento y desarrollo de las multinacionales, la encontramos en las llamadas empresas extractivas (industria petrolera, industria del caucho, minería, etc.). Este tipo de empresas son naturalmente multinacionales, al tener la necesidad de instalarse en el territorio donde se encuentran las materias primas que constituyen el objeto de su explotación.

Un cuarto elemento que incide en la instalación de filiales en el extranjero, es las diferencias de costos, especialmente en países donde la mano de obra es

sensiblemente mas barata y es precisamente esta causa uno de los problemas que se le presentan al Derecho Laboral, ya que los trabajadores de las empresas filiales casi nunca gozan de los beneficios que poseen los trabajadores de la principal, aun y cuando tengan los mismos derechos; de allí que se ha planteado en mucho foros la necesidad de crear una legislación que regule a estos gigantes del comercio internacional.

Una quinta causa la constituye el esfuerzo por evitar las barreras arancelarias, y así formar agrupamientos regionales eficaces. Muchas empresas multinacionales se instalan en el extranjero para sortear una barrera arancelaria que impide la exportación tradicional de sus productos. Las filiales se consideran un factor determinante para la conquista y conservación de los mercados y además permite obtener ganancias altísimas ya que el exportador y el importador forman una sola unidad económica, se compra y se vende a sí mismo (Rugman, Hodgets, 2000: 38 a 66).

Otro hecho que probablemente contribuya al surgimiento y desarrollo de las multinacionales, estaría constituido por el adelanto de los transportes, las comunicaciones, y la elaboración de datos (Internet). Ello obviamente abrió nuevas perspectivas a la integración de las actividades de cada empresa por encima de fronteras nacionales. En los años recientes se intensificó el proceso de fusiones y compras de empresas.

Primero fue impulsado por el proceso de privatizaciones, en el que las empresas compradoras se hicieron cargo de empresas públicas ya instaladas y en funcionamiento; después, las empresas transnacionales compraron en gran escala empresas privadas nacionales. En general, optaron entonces por el

medio más rápido para obtener los objetivos de expansión empresarial; en lugar de fundar un nuevo emprendimiento, se aprovecharon las ventajas ya instaladas, que consisten entre otras, en el conocimiento técnico y de mercados, la utilización de patentes, permisos y licencias, el aprovechamiento de mano de obra capacitada, la utilización de redes de abastecimiento y distribución.

En estudios sobre el tema, se han caracterizado algunos rasgos que provocan que la inversión extranjera directa se haga por compra-fusión o por nuevos emprendimientos. A continuación se enumeran algunos de ellos. En primer lugar, se ha observado que las empresas con baja intensidad tecnológica prefieren las compras, mientras que las que disponen de alta tecnología optan por la creación de empresas. En segundo término, las firmas inversoras más diversificadas prefieren las compras; también es este el caso de las empresas inversoras más grandes. Una tercera diferencia es que cuando existe una distancia cultural y económica grande entre el país de origen y el de destino de la inversión, es menos probable una compra. Asimismo, las compras están estimuladas por la subvaluación de las acciones de las empresas.

Por otra parte, las empresas transnacionales que ya tienen afiliadas en otro país prefieren expandirse con compras. Debe haber además un conjunto de empresas entre las cuales elegir aquella que se comprará y el crecimiento lento de una industria favorece las compras. En definitiva, las mayores ventajas de las compras son la rápida entrada y el conocimiento del mercado, los sistemas de distribución ya establecidos y los contactos con el gobierno, los proveedores y los clientes.

Todas estas causas de multinacionalización pueden actuar conjunta o separadamente, según circunstancias de tiempo y lugar y, en particular, su influencia será dispar según se trate de una u otro tipo de empresas multinacionales. Pero como se aclaró al comienzo, todas estas son causas derivan de una razón fundamental que es la necesidad de incrementar las ganancias a través de un crecimiento continuo en un esquema de concentración económica.

La multinacional tiene sus raíces en la necesidad del empresario moderno de producir una cantidad siempre mayor de bienes, utilizando las instalaciones industriales y de distribución de modo de reducir costos. (Bermudez, F., 2008).

## **1.2 Ejemplos de Multinacionales en el mundo**

De acuerdo a los diferentes factores señalados, las economías en crecimiento atraen a las empresas multinacionales y las incitan para que estas se muden a sus territorios para la fabricación, venta y compra de sus productos.

Algunos ejemplos por ramos son los siguientes:

Tecnología Informática. En su plan de reestructuración IBM supuso que España era un lugar adecuado y gana peso a ojos de esta compañía, y además nombrar a un madrileño, Fernando de Asúa Sejornart como gerente general para Latinoamérica en el año 1941. Así, la sede de Madrid se encarga de regular las actividades de IBM en el sur y el oeste de Europa, mientras que Zúrich se hace cargo del este y el norte del continente (IBM, 2010: 4).

Electrónica. General Electric, es una empresa estadounidense que se estableció en México desde hace más de 100 años, Actualmente (2012) es la tercera multinacional más grande de México empleando a más de 35,000 personas. Complementando las actividades industriales, GE opera 14 negocios financieros en México con activos por casi \$6 billones de dólares. (Sitio Oficial de General Electric, 2012 [www.ge.com](http://www.ge.com)).

Automotriz. General Motors (GM) nace en el año 1908 en Detroit, Michigan con un vasto complejo de plantas armadoras de automóviles y camiones a nivel mundial. Esta multinacional tiene presencia en decenas de países alrededor del mundo, en el año 2005 inauguró una nueva fábrica de motores en Liuzhou (al sur del China), con capacidad para producir 300 mil .motores al año.

Alimentos. Burger King nace en Miami, Florida, en el año 1954, es una multinacional que cada año crece con mayores ganancias y se apodera de nuevos mercados, ya cuenta con 700 restaurantes en Asia-Pacífico, entre ellos nueve en China y cuatro en Hong Kong.

Hogar. Zobebe es una multinacional que no ha renunciado a su carácter de empresa familiar. Nace en el año de 1919 en Italia. Actualmente tiene fábricas en México, Brasil, España, India, China, y en Bulgaria. Y sus productos tienen presencia en los 5 continentes.

Como se puede observar en los ejemplos anteriores las multinacionales muestran capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro, su poder de negociación se ha fortalecido y su importancia en la economía



mundial se ha incrementado con el proceso de reestructuración económica y globalización.

### **1.3 Clasificación de las multinacionales.**

Las multinacionales comúnmente se han catalogado según su estructura, actividad, funcionamiento y características, por tipo de producto o de orientación a los servicios. Esta clasificación permite calificar a la empresa multinacional que existe en Sonora reconociendo su naturaleza principal y las diferencias existentes entre los tipos de empresas.

Con base en lo anterior, podremos visualizar las consecuencias favorables o negativas de las multinacionales a lo largo de la historia del Estado de Sonora y se describen las diferentes estrategias utilizadas por ellas así como los resultados que han logrado al aplicarlas.

*Primera clasificación: por actividad extractiva, manufacturera o financiera:*

1. **Multinacionales Extractivas:** aquellas que se dedican a la extracción y posterior procesamiento y comercialización de materias primas ubicadas fuera del territorio de origen. Son empresas naturalmente multinacionales porque su actividad se orienta a abastecer el mercado metropolitano y luego, a reexportar el producto elaborado.
2. **Multinacionales Manufactureras:** aquellas que producen e industrializan en el país receptor. Orientan su actividad al abastecimiento del mercado del país de acogida, lo que explica su preferencia por los países de ingreso más alto. Estas son las que producen mayores efectos sobre el empleo de mano de obra.

3. Multinacionales financieras y de servicio: las cuales son formas poco mencionadas porque existe una tendencia a exigir como requisito esencial del concepto de empresa multinacional, la producción industrial en el extranjero, la instalación de fábricas en el extranjero.

*Segunda clasificación: por naturaleza, vocación o especialización:*

1. Multinacionales por naturaleza: coinciden con las empresas extractivas.
2. Multinacionales por vocación: aquellas que explotan una ventaja tecnológica y/o obtenida en el mercado externo por la estandarización de sus productos, lo que se da especialmente en el mercado de los productos de alimentación.
3. Multinacionales por especialización: explotan una ventaja obtenida en la demanda, una vez que el producto introducido por otra empresa, alcanza su fase de estandarización.
4. Multinacionales por accidente: que no explotan una ventaja muy precisa, dado que su diversificación y multinacionalización han llegado a tal grado que resulta imposible categorizarla en una sola determinante.

*Clasificación en función de la estructura y organización de las empresas multinacionales:*

1. Por Integración vertical: aquellas empresas multinacionales que tratan de cubrir todas las etapas de producción y comercialización, esto es, extracción, industrialización, distribución y comercialización.

2. Por Integración horizontal: aquellas multinacionales que sacando partido de su especialización y de su adelanto tecnológico, procuran imponerse como únicas o principales proveedores en determinada rama de actividad, cubriendo todo un mercado con sus productos.
3. Grupos estructurados en cadena: donde la unidad central se vincula con una segunda unidad que a su vez se comunica con una tercera y así sucesivamente; de tal manera, la primera unidad logra dominar las otras mediatamente.
4. Grupos estructurados en estrella o en abanico: aquí cada una de las unidades se vincula directamente con la unidad central. Este tipo de estructura se refiere específicamente a empresas matrices y a filiales o subsidiarias. Esta corresponde a los grupos por subordinación, mientras que la estructura en cadena puede darse tanto en éstos, como en los grupos por coordinación.
5. Por subordinación: supone una unidad de comando y otra u otras controladas (una dominante y una o varias dependientes) las que son denominadas filiales o subsidiarias.
6. Por coordinación: Supone varias unidades en pie de igualdad. Si bien la idea de coordinación excluye la noción de dominación de una unidad sobre otra, implica la de que tales unidades están sujetas a interferencias recíprocas, reveladoras de colaboración. La importancia de esta clasificación está dada, fundamentalmente, porque en aquellos grupos donde no hay subordinación, puede ser más dificultosa la apreciación del conjunto como unidad.

7. Grupos de derecho: aquellos previstos y regulados por el orden jurídico, y están constituidos por sociedades y por subordinación.
8. Grupos de Hecho: aquellos no provistos por el ordenamiento jurídico, constituidos por coordinación y están formados o estructurados por otro tipo de unidades, o en base a otro tipo de vínculos.
9. De estructura societaria: constituida en diversos países, dominadas por una de ellas o interrelacionada entre sí.
10. De estructura contractual: El grupo multinacional está formado, bien por una empresa que instala sucursales en el extranjero, bien por una empresa que domina o se coordina con otras unidades ubicadas en el extranjero, a través de contratos de suministro, de transferencia de tecnología, de nominación de autoridades, etc., siempre que estos vínculos sean lo suficientemente estables y poderosos como para generar, a su través, una unidad.

*Clasificación según el funcionamiento de las empresas multinacionales:*

1. Una primera clasificación atiende a la actitud de los dirigentes: a) el etnocentrismo, sería una característica de las empresas administradas desde la sede central hacia las filiales; b) El policentrismo, constituiría la nota de las empresas dotadas de subsidiarias descentralizadas (aunque con bajo control central) que reciben la influencia de los países anfitriones; c) el geocentrismo, sería propio de las sociedades cuyos accionistas pertenecerían a diversas nacionalidad y cuyos directores de sucursales contarán con amplia libertad de iniciativa, manejándose el conjunto con una visión

global o mundial, independientemente de intereses o influencias nacionales.

2. Una segunda clasificación viene dada por Richard Robinson, quien distingue en: a) empresa internacional: la empresa que centraliza en la oficina de su país de origen, la dirección de todas sus operaciones en el extranjero y que en materia de política empresarial, está dispuesta a encarar todas las estrategias posibles con vista a la penetración de los mercados internacionales, llegando a la inversión directa. b) empresa multinacional o plurinacional: cuyas operaciones en el extranjero igualan a las operaciones nacionales, pero cuyas decisiones permanecen sometidas a influencias nacionales, por cuanto la propiedad y las direcciones centrales siguen siendo uninacionales. c) empresa transnacional: es la empresa multinacional administrativa y poseída por personas de diferentes nacionales, razón por la cual sus decisiones trascienden la óptica nacional. d) empresa supranacional: la empresa transnacional jurídicamente desnacionalizada, en cuanto está regulada por un organismo internacional que la controla y ante el cual paga sus impuestos.
3. Una tercera y pequeña clasificación distingue entre: a) empresas nacionales con operación en el extranjero b) empresas en orientación internacional y c) empresas multinacionales, en tres fases de internacionalización.

*Clasificación en función de las características de sus titulares o componentes:*

1. La primera clasificación atiende a la Naturaleza pública y privada de los titulares o componentes de la multinacional. a) multinacionales

privadas: aquellas que integran intereses de empresarios particulares; b) multinacionales públicas: aquellas formadas exclusivamente por estados, constituidas generalmente para instalar y administrar complejos industriales o administrativos que revisten caracteres de servicios públicos, o de servicios financieros, y c) multinacionales mixtas: aquellas multinacionales en que coexisten intereses privados y estatales.

2. Otra clasificación que atiende a las características de los titulares de la empresa, es la que toma en cuenta la nacionalidad de la casa matriz, es decir el país de origen de la multinacional.
3. También se ha distinguido entre: a) empresas multinacionales regionales; que estarían referidas a una determinada zona. Pero corresponde aclarar que esta expresión puede contener dos contenidos diversos: Por un lado, el calificativo regional, que puede estar referido al ámbito de actuación de la empresa, una determinada región o continente; por otro lado, con la expresión regional, donde se puede estar haciendo referencia a las características de los titulares y componentes de la empresa. b) empresa multinacional global (o típica) que no hace referencia a ninguna región predeterminada.

*Clasificación por temporalidad:*

1. Multinacional Permanente (la más o menos típica).
2. Multinacional constituida para una obra determinada: implica la asociación de varias empresas (pueden ser a su vez multinacionales) para la realización de determinada obra o para una tarea temporaria.

#### **1.4 Multinacionales, terminología y emergencia en América Latina.**

Las empresas multinacionales pueden ser sociedades industriales, comerciales o financieras que están presentes en distintos países del mundo. Las corporaciones multinacionales modernas nacen especialmente con las inversiones directas de Estados Unidos en Europa en los años cincuenta y sesenta del siglo XX. Después se les une Japón. En la actualidad, es en países emergentes como China, India, México, Brasil y los del sudeste asiático donde proliferan las multinacionales. En los orígenes, se utilizaban tres formas de organización para estructurar esta concentración empresarial:

- El trust reunía empresas de un mismo sector controladas por una o dos grandes firmas para monopolizar la explotación de un producto y poder regular su precio.
- El cártel reunía a empresas que no se fundían, pero que se asociaban para llegar a acuerdos comunes sobre abastecimientos, procesos y precios, y así evitar la competencia entre ellas.
- El holding, en cambio, era una sociedad financiera o bancaria que controlaba la mayoría de las acciones de diversas empresas industriales y comerciales.

La globalización de la economía y el desarrollo del capitalismo financiero en los últimos años del siglo XX hicieron que fuera esta última la modalidad que más se extendiera. Para evitar competencias molestas, controlar los mercados e imponer los precios a su conveniencia, las grandes multinacionales potencian todo lo que pueden el proceso de concentración y acumulación de empresas diversas. Así unas pocas firmas, ya sea directamente o a través de sus filiales,

han conseguido dominar la producción a escala mundial en algunos sectores formando auténticos oligopolios.

Según el informe “La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2004” el panorama actual de las grandes empresas multinacionales es ciertamente beneficioso para las empresas iberoamericanas. Como es tradicional, el grupo de las 500 mayores empresas está encabezado por las estatales petroleras PEMEX (México), PDVSA (República Bolivariana de Venezuela) y Petrobras (Brasil) que, en conjunto, representaron en el 2003 más del 16 por ciento de las ventas de dicho grupo.

Después figuran empresas con sede en México, como la estatal Comisión Federal de Electricidad (CFE), compañías de capitales locales con una creciente presencia internacional, como América Móvil, Teléfonos de México, CEMEX y Fomento Económico Mexicano, y las subsidiarias de las estadounidenses Wal-Mart y General Motors y de la alemana Volkswagen.

La evolución de las mayores empresas del sector primario es responsable en gran medida del aumento de la presencia estatal. En 2003, las ventas de este grupo representaron un 24 por ciento de las de las 500 mayores empresas. Por primera vez, en el grupo de las 100 mayores empresas manufactureras, las de origen local cuentan con una participación mayor que las de origen extranjero. La disminución de la presencia transnacional está ligada a la reducción de las ventas de las filiales mexicanas, que también afectó el comportamiento global de las transnacionales.



Uno de los sectores más en auge de la economía es el del comercio minorista con una importancia creciente de las empresas latinoamericanas en el sector. Empresas con presencia global como Carrefour (Francia) y Royal Ahold (Países Bajos) han reducido en distinto grado sus activos en la región, lo que ha permitido que algunas empresas latinoamericanas ocupen su posición. Las chilenas Falabella, Cencosud (Jumbo) y Farmacias Ahumada y el Grupo Empresarial Antioqueño (Colombia), entre otras, han logrado expandir sus operaciones por medio de la compra de activos puestos en venta y de nuevas inversiones. Lo mismo ha ocurrido en el subsector de las telecomunicaciones, con la expansión de la mexicana América Móvil por varios países de la región, incluido Estados Unidos

También está cambiando el conjunto de las mayores empresas exportadoras. Al igual que en los otros grupos, las empresas transnacionales están reduciendo su participación, después de haber mostrado una trayectoria ascendente desde mediados de la década de 1990.

### **1.5 Ventajas y desventajas de las multinacionales**

En el mundo existen más de 35.000 empresas multinacionales y su participación en el comercio mundial es del 70% del total.

Más del 40% de las transacciones internacionales de mercancías y servicios se realiza entre multinacionales o entre las casas matrices de estas y sus filiales. Controlan el 75% de las inversiones mundiales.

Con respecto a las fortalezas, no cabe la menor duda, que el peso de las multinacionales está fuera de discusión y es aplastante en cuanto al porcentaje

que acaparan en la producción, las inversiones y el comercio mundial, además de que hay que considerar si bien por el vertiginoso proceso de fusiones, alianzas y absorciones que esta teniendo lugar en todos los sectores a escala mundial -bancos, seguros, comunicaciones, informática, automóvil, industria química, farmacéutica, energía, aeronáutica- en donde realmente nada escapa a este proceso de concentración, y en donde es difícil hacer un retrato fijo de su importancia abrumadora, de sus fortalezas.

La importancia de las multinacionales rebasa con creces los aspectos cuantitativos derivados de su actividad y de la mayor o menor penetración de sus mercancías en los mercados internacionales.

Las multinacionales tienen una gran influencia en las relaciones económicas y políticas internacionales. Han desempeñado un papel decisivo en el proceso de integración europea y en los que tienen lugar en otras partes del mundo. Dentro de algunos estados pequeños, y no tan pequeños, tienen un poder casi definitivo, al punto de dirigir la política económica e imponer a los gobiernos sus decisiones.

Por otra parte, concentran la investigación y la inmensa mayoría de los avances tecnológicos parte de ellas. Son las depositarias y dueñas de la tecnología. La mejora de los productos y de los procesos de producción casi siempre tiene su origen en una multinacional o, para que tengan éxito, ha de acabar siendo absorbidos por una de ellas.

En fin, las multinacionales son el centro de una red de empresas proveedoras, de comercialización de sus productos, de asistencia técnica posventa y de servicios relacionados con sus productos o su actividad, de modo que su

influencia y poder económicos superan ampliamente las cifras directas de su volumen de negocios o los enormes recursos financieros que manejan o son capaces de mover.

No cabe la menor duda, que las multinacionales son la fórmula, el modo en que se canaliza el proceso actual de concentración del capital. Desempeñan un papel crucial y representan la forma organizativa por medio de la cual el gran capital ejerce su hegemonía en el momento presente.

En referencia a las debilidades dada la gran capacidad tecnológica, financiera, organizativa y de mercadeo de las multinacionales no tienen numerosas debilidades sin embargo, algunas de estas debilidades tienen una gran importancia para el desarrollo de los países del tercer mundo y para el mundo en general.

Las multinacionales no han promovido procesos de transferencia de tecnología para que los países del tercer mundo se puedan desarrollar también ya que esta transferencia de Know How debilitaría su posición en el mercado.

Las multinacionales no han desarrollado suficientemente tecnologías en sus procesos para evitar el impacto ambiental y han contribuido a la desestabilización del equilibrio ecológico.

No han asumido a cabalidad su rol de responsabilidad social y se requiere que emprendan proyectos conjuntos de desarrollo socio-económico del ambiente geográfico donde se desarrollan.

En cuanto a las amenazas es importante señalar que éstas estas tienen gran influencia política, social y económica y pueden utilizarla para impedir que los gobiernos dicten políticas contradictorias con sus intereses y las exigencias del mercado y se pretende arrastrar a dificultades insuperables a los países o sociedades que desafíen sus leyes.

Cabe destacar, que entre ellas, a su vez, se da un extraordinario grado de concentración, cada vez más acentuado. Los 100 grupos industriales mayores del mundo (se subraya, sólo los 100 y sólo los industriales, no de servicios ni financieros), ocupan a unos 14 millones de personas, una cifra equivalente al 32% del empleo industrial de la Unión Europea y a 6,5 veces los asalariados de la industria española.

En algunos sectores alcanzan posiciones de monopolio u oligopolio a escala mundial y, por supuesto, atendiendo a su origen, sus "patrias" se sitúan en la Unión Europea, Estados Unidos y Japón.

Representan una amenaza para la PYME debido a su mayor capacidad competitiva, lo cual ha sido fomentado a nivel internacional por el establecimiento de tratados de libre comercio internacional entre países con profundas desigualdades competitivas.

En cuanto al aspecto ideológico, facilita la imposición de las políticas que el capital necesita para recuperar su rentabilidad y salir de la onda larga depresiva que está viviendo el capitalismo desde el comienzo de los años setenta.

Con la globalización se exalta la competitividad como valor o necesidad supremos, lo que justifica las políticas restrictivas, las agresiones al estado del bienestar, la "flexibilización" del mercado de trabajo, la desregulación económica, el retroceso del poder económico del Estado, etc., todo ello, tan caro y coherente con los intereses del capital.

## **II. PRESENCIA DE GRUPO ZOBEBE EN MÉXICO.**

En este capítulo se describe la presencia de la multinacional Grupo Zobebe en México (Sonora) por efecto de las oportunidades que la entidad ofrece a la Inversión extranjera, en recursos naturales, mano de obra y acceso a mercados. En el primer apartado se contextualiza la evolución de Zobebe e nivel mundial. En el segundo apartado se presentan los elementos que llevaron a Zobebe para elegir instalarse en Sonora, México.

### **2.1 Origen y evolución de Zobebe en el mundo**

Zobebe es una multinacional de origen italiano que está cerca de cumplir cien años y no ha renunciado a su carácter de empresa familiar. Posee una larga tradición basada en sólidos valores que le han conducido a ser uno de los más importantes fabricantes a escala mundial. La semblanza histórica del grupo Zobebe se puede sintetizar en los siguientes acontecimientos:

#### *1919. Fundación de la empresa*

La empresa fue fundada por Enrico Zobebe Senior en 1919. En ese año, su actividad principal era la fabricación de papel atrapamoscas.

#### *1930. Líder europeo en la producción de papel atrapamoscas*

Con un constante aumento de su volumen de ventas y de su plantilla, con más de 100 empleados, la empresa se convirtió en líder del mercado europeo a finales de los años 30.

#### *1950. Ampliación de su gama de productos para el cuidado del hogar.*

Zobebe decidió reforzar su posición en el sector "cuidado del hogar" ampliando su cartera de productos. La lana de acero y los estropajos jabonosos fueron las

dos líneas de mayor éxito. Sin embargo, el mercado insecticida nunca dejó de ser el principal objetivo de la empresa.

*1960. Fabricación de "coils" antimosquitos.*

A principios de los 60, la empresa centró su atención en la fabricación de coils antimosquitos. Un profundo análisis técnico del ya consolidado producto asiático y una precisa planificación del proceso de fabricación la condujeron a una posición muy destacada en el mercado europeo y mundial.

*1975. Introducción de aparatos difusores eléctricos y pastillas insecticidas.*

Los consumidores europeos requerían una solución eficaz y segura contra los mosquitos dentro de la casa. Para dar respuesta a esta exigencia del mercado, Zobebe entró en un terreno aún desconocido, el de los aparatos eléctricos. Este proceso culmina con el lanzamiento de un difusor eléctrico desarrollado íntegramente dentro de la empresa.

Al mismo tiempo, la empresa empezó a fabricar pastillas insecticidas. Se introdujo maquinaria innovadora, de diseño propio y de alto rendimiento. Zobebe rápidamente se convirtió en el mayor fabricante mundial de pastillas insecticidas.

Zobebe fue la primera empresa del mundo en obtener en 1981 el permiso para vender insecticidas eléctricos en el mercado norteamericano.

*1990. Lanzamiento del primer difusor eléctrico líquido*

Una vez que la tecnología de las pastillas insecticidas fue introducida en el mercado, Zobebe detectó la necesidad de los consumidores de una protección más duradera. La solución técnica se encontró en un sistema de evaporación líquida, que también evitaba el contacto directo con el principio activo.

*1994. Concentración en la fabricación por contrato.*

La empresa interrumpió la venta de sus propias marcas en Italia y se convirtió en una empresa 100% fabricante. Durante ese período, Zobebe empezó a invertir mucho en investigación y desarrollo con el objetivo de convertirse en el socio predilecto de los principales actores en este mercado, multinacionales y distribuidores locales.

*1995. Compra de Palma Electronics.*

Zobebe reforzó su posición en el mercado y sus capacidades de fabricación mediante la adquisición de su competidor italiano Palma Electronics, con sede en Verona.

*1998. Inicio del proceso de internacionalización: Sudamérica*

Zobebe do Brasil, una nueva fábrica para el montaje de difusores eléctricos, se estableció en Porto Alegre, Brasil, con el objetivo de mejorar la competitividad de la empresa, tanto a nivel de coste como de logística. Se adquirió una participación de la compañía Iris, de Paraguay, una empresa especializada en la producción de "coils" antimosquitos, pastillas y aerosoles.

*2002. Consolidación de la presencia internacional: China.*

Siguiendo con su proceso de internacionalización, Zobebe inauguró la primera planta de producción de su entera propiedad en Asia, en respuesta a las demandas de un mercado en crecimiento constante.

*2003. Adquisición del 100% de DBK: fábricas en España, México, India.*

En 1999, Zobebe anotó en su haber DBK Holdings, empresa española y en ese momento el principal competidor de Zobebe. DBK tenía plantas de producción



en España, México e India. En 2003, Zobebe adquirió las acciones restantes de DBK y se convirtió así en uno de los mayores grupos productores de este sector a escala mundial.

2008. Arranque de la Planta en Bulgaria.

2009. Fusión de Grupo Zobebe con Doughty Hanson, Compañía Inglesia de Capital de Riesgo, el acuerdo fue la adquirió del 49% de Grupo Zobebe, quedando como dueño la Familia Zobebe.

2012. *El Grupo Zobebe: preparado para nuevos retos*

Con la nueva estructura consolidada y un capital de casi 100 años de experiencia en fabricación y desarrollo, el Grupo Zobebe está preparado para experimentar un nuevo crecimiento gracias a nuevos retos tanto en productos como en sectores.

● **Production sites:**



(Sitio Oficial de Zobebe, 2012).

## **2.2 La elección de Zobele para establecerse en Sonora**

Zobele se establece en el estado de Sonora cuando adquiere a su competidor más fuerte llamado DBK Holding Group. Es en ese momento cuando Zobele inicia una etapa crítica de expansión y globalización, ya que al momento de comprar esta empresa, adquiere las multinacionales establecidas en España, Brasil, Hong Kong, México e India.

Las Fusiones y Adquisiciones de Empresas conocidas también por su acrónimo en inglés "M&A" se refieren a un aspecto de la estrategia corporativa de la gerencia general que se ocupa de la combinación y adquisición de otras compañías así como otros activos.

La decisión de realizar una fusión o una adquisición, es una decisión de tipo económico, específicamente consiste en una decisión de inversión, entendiéndose como tal, la asignación de recursos con la esperanza de obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un cierto beneficio. Por lo tanto una fusión o una adquisición será exitosa si el precio de compra es inferior al valor actual (VA) del flujo efectivo (FE) incremental asociado a la operación. Si esto es así, esta decisión de inversión crea valor para los accionistas y se puede considerar exitosa, de lo contrario se dice que destruye valor y es considerada como un fracaso.

Zobele adquirió DBK Holdings por un monto de \$30 millones de dólares y 470 empleados, esta empresa era la líder también en los productos de insecticidas y desodorantes, la diferencia entre Zobele y DBK era que la primera era líder en insecticidas y la segunda en desodorantes.

Zobelex México está ubicada en Hermosillo, Sonora; y esta planta es la que provee de sus productos al mercado más fuerte que es el de Estados Unidos y Canadá.

La elección de esta ubicación en el norte de México se debe a las ventajas con las que cuenta México.

México visto desde el punto de vista clásico de Adam Smith y David Ricardo, así como en las reformulaciones de estos por Paul Samuelson y Bertil Ohlin y en tiempos más recientes por Paul Krugman tiene algo en común es considerado un país con pocas ventajas absolutas, pero repleto de ventajas comparativas y relativas.

México tiene la ventaja absoluta de ser un país con mano de obra calificada intensiva, siendo muy importante aclarar que es calificada pues hay países como China con una ventaja absoluta en mano de obra no necesariamente calificada.

La teoría general del comercio internacional estudiada y definida por una gran cantidad de economistas entre ellos los antes mencionados nos dice que dos o más países se benefician del comercio al especializarse y hacer uso de sus ventajas comparativas.

Si un país X produce un producto a un precio más barato que el país Y y el país Y produce otro producto a un menor costo que el país X entonces ambos se beneficiarían del libre comercio abaratando los precios y aumentando su competitividad; esto en teoría es real pero en nuestro país en la práctica esto no ha resultado correcto.

Paul Krugman nos dice que “los países Ricos se están haciendo mas ricos rápidamente que la velocidad en la que los países pobres generan riqueza.” Esto es cierto y se debe a que si bien el libre comercio si es un instrumento que fortalece a las economías y trae mejoras aunque sean marginales a países que sin el tendrían menos, este no ha logrado resolver el problema de la distribución del ingreso.

En nuestro caso podemos hablar ampliamente del NAFTA México (TLCAN) si se ha beneficiado del NAFTA sobretodo en su sector manufacturero es decir a sabido de cierta forma aprovechar su ventaja absoluta en mano de obra intensiva calificada, sin embargo en sus otros sectores se ha visto perjudicado, por una gran variedad de factores internos y externos, como la falta de apoyos y transferencias internas y el excesivo proteccionismo de Estados Unidos; México históricamente siempre había tenido una ventaja comparativa en su producción agrícola sobre todo en las etapas de desarrollo estabilizador, pero a raíz de su apertura económica, se transformo en un país excesivamente abierto y con poco control, lo cual lo llevo a perder sus ventajas comparativas nacionales a cambio de explotar solo una de ellas en el sector manufacturero.

En relación a esto México fue perdiendo sus opciones, sus ventajas relativas que normalmente están en función de 3 factores principales, el Clima el cual en México es ideal para la gran mayoría de productos agrícolas, la mano de obra la cual también es intensiva en nuestro país y la tecnología la cual es la gran ventaja relativa que nunca hemos podido o querido tener.

Para los países en vías de desarrollo como en nuestro caso la relación entre las importaciones y exportaciones es vital, las economías en desarrollo crecen

mas rápidamente y explotan realmente sus ventajas comparativas al exportar en un numero mayor bienes que los que importa, en nuestro país no es así, pues caso contrario somos un país que exporta muchos bienes intensivos en capital y tecnología como los automóviles y que importa en gran cantidad productos agrícolas o de consumo, entonces estamos importando en sentido contrario a lo que nuestro ciclo económico nos exige. Almada I. (2000),

La teoría general del comercio internacional también nos dice que los países con poco desarrollo tecnológico crecen mas al importar la tecnología que al desarrollarla en un principio, nuestro país no hace ninguna de las dos así que esta dejando sin aprovechar uno de los factores del libre comercio que realmente nos benefician y trata de competir en áreas en las que no invierte ni se protege. La economía mexicana por momentos parece tener el esquema de una economía desarrollada y esta no lo es, ahí radica en parte el problema.

Como se ha leído en los párrafos anteriores México tiene grandes ventajas competitivas sobre otros países, pero para ser más específicos el Estado de Sonora donde se localiza Zobebe, también ofrece ventajas específicas de desarrollo para empresas multinacionales.

El estado de Sonora está situado en la región noroeste de México. Sus costas son bañadas por el Mar de Cortés en el Golfo de California; es decir, el mar sonorense es un mar interior mexicano, conectado por el Sur con el Océano Pacífico. Sonora se encuentra así vinculado a la denominada "Cuenca del Pacífico" que ofrece amplias posibilidades de desarrollo económico y múltiples retos y oportunidades de aprovechamiento sustentable de sus recursos naturales. Sus fronteras con los Estados de Arizona y Nuevo México permiten

múltiples conexiones económicas, culturales y políticas con los Estados Unidos de Norteamérica.

Existen varias razones de porque las empresas extranjeras invierten en Sonora, las principales son:

1. Excelente Ubicación
2. Alta disponibilidad de mano de obra
3. Infraestructura de Nivel Mundial
4. Vinculación con centros de investigación de alto nivel
5. Dinámico ambiente de negocio
6. Crecimiento de la industria
7. Liderazgo Nacional en sectores productivos

### Panorama Nacional del Estado de Sonora



## Estadísticas Vitales



## Logística de Sonora

- Ferroviario: FERROMEX en su división Hermosillo, tiene la siguiente cobertura ofreciendo solo la modalidad de transporte de mercancías.



- Aéreo

Sonora cuenta con 4 aeropuertos internacionales que ofrecen los vuelos a las cuatro principales ciudades de México y Estados Unidos estando nuestro estado conectado con los más importantes destinos internacionales y viceversa.

- Terrestres: El estado de Sonora cuenta con una red de carreteras que enlazan los principales puntos de interés, desde las grandes ciudades hasta las comunidades muy pequeñas, las fronteras con los puertos y las costas con las sierra.





- Marítimo
  - Cuenta con todos los servicios portuarios como:
    - Agencias consignatarias
    - Almacenaje
    - Fumigaciones
    - Consolidación
    - Vigilancia
    - Básculas
    - Certificación de carga
    - Autotransporte
    - Pilotaje
- Intermodal
  - En Hermosillo se cuenta con INTERMODAL DE MEXICO, parte de FERROMEX, con dos ubicaciones Salida Nogales y Terminal Intermodal Planta Ford.

Grupo Zobebe ha crecido como se ha indicado a lo largo de esta investigación gracias a adquisiciones de sus mismos competidores, diversificación de productos, establecimiento en zonas geográficas estratégicas con el fin de poder ofrecer a sus clientes productos y un servicio más ágil y ajustándose a sus necesidades, al establecerse en México y a tres horas de la frontera ha alcanzado tener una gama de clientes mayor y lo más importante maquilarle y crear innovaciones a los mejores en el ramo de productos de consumo como son los clientes Procter and Gamble, Reckitt Benckiser y Dial. El estado de Sonora ha ofrecido a Zobebe como a otras empresas multinacionales como se indica en el capítulo, una excelente ubicación, alta

disponibilidad de mano de obra, infraestructura a nivel mundial, vinculación de alto nivel y un dinámico ambiente de negocios. También cuenta con una excelente infraestructura de transporte, un ambiente dinámico de trabajo, y diversidad de industrias desarrolladas.

Sonora reportó cerca de un millón de trabajadores en el tercer trimestre del 2009, principalmente en el comercio y la industria manufacturera, lo que representó 2.2% y 2.7% respecto al personal ocupado en esos sectores a nivel nacional.

Así que además de ofrecer el ambiente para que la inversión extranjera realice negocios en el estado, Sonora es una entidad en constante desarrollo y una de las prioridades del gobierno es la educación, por ello cuenta con grandes universidades reconocidas internacionalmente, los cuales ofrecen una gran variedad de carreras profesionales y técnicas, para satisfacer las necesidades de cualquier postulante que quiera realizar sus estudios en el estado. En GZ cuenta con programas con las Universidades para tener becarios que la mayoría de las veces logran quedarse como empleados en las áreas no sólo técnicas sino en las áreas claves como Ingeniería, Diseño, Compras, entre otras.

Es tanto el crecimiento que ha tenido Zobebe en el estado de Sonora que ha ampliado su nave industrial a casi el doble de su tamaño, mudándose en el año 2010 a la Zona del Parque Industrial con miras a un crecimiento mayor (Sitio Oficial del Gobierno del Estado de Sonora, 2012).

### **3 ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR ZOBELLE.**

Este capítulo es muy importante ya que se propone analizar la evolución de las estrategias establecidas por Grupo Zobebe para lograr subsistir en el mercado globalizado cambiante. En el capítulo anterior se vio la raíz por la cual este grupo Italiano se estableció en México. Seguidamente se verá la continuidad que se le ha brindado a la empresa para lograr mantenerse en la cima de su género a través de los años, en particular el giro que ha tomado Zobebe en la fabricación de productos "in house" para convertirse en algunos casos en su propio proveedor, así como la culminación de alianzas estratégicas, entre otras variables que la han llevado claramente al éxito.

También se mostrará la relación con sus filiales establecidas en las ocho locaciones a través del mundo y analizar como están entrelazadas entre sí y, a la vez, cómo es que existe una competencia positiva entre ellas a pesar de ser de los mismos dueños.

#### **3.1 La evolución de Zobebe se da según las necesidades que pide el mercado mundial.**

La evolución de Zobebe se explica en las siguientes tres fases:

##### *Fase I: Nacimiento y crecimiento (1919-19419)*

Enrico Zobebe Sr. (1870-1950) regresó a su Italia (Trento) después de su participación en la Primera Guerra Mundial para encontrar productos básicos, jabón, limpiador para pisos, grasa para calzado, ceras, etc. Y así en el año de 1919 fundó la Compañía Zobebe para la importación de estos productos por medio de una compañía austriaca. Como iba creciendo el negocio, Zobebe decidió crear nuevos productos. En el año de 1930, empezó a manufacturar una nueva línea de producto que sería en un futuro el inicio de su riqueza:

papel matamoscas. Inició con un sólo producto "las espirales", empacada en cajas de 100 piezas. Así su negocio empezó a crecer hasta hacerse de 8 máquinas manufactureras, para industrializar el producto que en un principio era meramente artesanal. Zobebe rápidamente se volvió en el líder indiscutible del papel matamoscas en Italia, Albania y en el sur de los países mediterráneos que sufrían de las infecciones de las moscas.

#### *Primer Evento Crítico (1942-1946): Segunda Guerra Mundial*

Durante la Segunda Guerra Mundial, hubo una escasez de materia prima por el año de 1942. El fundador de Zobebe escondió la maquinaria temiendo de la destrucción de las mismas; por el año de 1946, ya la mitad de éstas estaba destrozadas, Enrico Zobebe decidió retirarse y dejar el negocio a sus hijos, éstos con carrera de ingeniería decidieron enfrentarse a este difícil reto, el 90% de sus ganancias se concentraba en el papel matamoscas pero el DDT (Dicloro-difenil-tricloroetano, nomenclatura hoy incorrecta, de fórmula  $(C_6H_4)_2CH(CCl_3)$  es un compuesto organoclorado principal de los insecticidas) fue prohibido en Europa, y era el principal componente de sus exitoso producto. Así que los hermanos iniciaron con la creación de nuevas máquinas manufactureras para la creación de nuevos productos.

#### *Segunda Fase: Renacimiento y Crecimiento de nuevos productos (1947 - 1994)*

Nuevas líneas de producción fueron establecidas para la creación de tiras de acero durante los años cincuentas, y ahí el Grupo Zobebe renació en un período de rápido crecimiento. En el año de 1960 introdujeron un nuevo producto: Espirales repelentes para mosquitos; Uno de sus principales clientes era la empresa "Zampironi of Venice", que estaba a punto de cerrar, así que

decidieron adquirirla por una cantidad monetaria pequeña, la modernizaron y establecieron 4 líneas más de producción.

Durante los setentas, un nuevo producto foráneo apareció en las tiendas: esteras calientes repelentes para mosquito de una marca japonesa: Fumaquilla. Zobebe compró de esta como muestras para la realización de pruebas en su laboratorio y registró la fórmula en el Ministro Italiano de Salud. Poco tiempo después, Zobebe inició con el aparato eléctrico "Spira" con una duración de una noche, para el cual adaptaron las máquinas y la producción, donde producían más de 500 000 esteras en un turno de 8 horas con sólo tres operadores. Este producto fue un éxito en el mercado, el cual les permitió crear un nuevo edificio entre el año de 1982 y 1987 Después construyeron una bodega continua en 1995. Así llegó la tercera generación de Zobebe a seguir con el exitoso negocio.

*Segundo Evento Crítico: Falta de Identidad y Retiro de la marca de fábrica de ventas directas (1995) .*

Entre los años finales los ochentas y a principios de los noventas, el mercado de los productos de Zobebe se expandieron globalmente por el incremento de la demanda de los países crecientes e industrializados. Anteriormente los países manufactureros como China, Brasil e India abrieron de nuevo; así que para mantener la producción local en Italia era cada vez más complicado, paralelamente los canales de distribución se globalizaron y fueron controlados rápidamente por cinco grandes compañías de Estados Unidos y Alemania. Zobebe se dio cuenta que su empresa tenía muy pequeño margen de ganancia comparado con los "Cinco Grandes"; así que inició con una nueva posición de

ser el proveedor líder en la distribución de productos higiénicos e innovadores del hogar para los “Cinco Grandes”.

*Tercera Fase: Expansión de Productos y Globalización (1996-2001)*

Para lograr ser el líder mundial en el selecto nicho de mercado, Zobebe decidió adquirir una nueva compañía denominada “Siapsi Company”, que era el máximo competidor en la producción de espirales repelentes para mosquito, en 1993. Después adquirió a la empresa Palma Company de Verona, competidor de las esteras (tira de metal que se ingresa en los aparatos eléctricos). Así que para el año de 1996, Zobebe tenía una estrategia muy fuerte para competir con mayor fuerza, al mismo tiempo las adquisiciones doblaron la capacidad de producción, así que sus productos de: aparatos eléctricos y esteras, espirales e insecticidas líquidos para evaporación se colocaron entre los más fuertes en el mercado. En paralelo, Zobebe empezó una expansión en el sureste europeo, y los países mediterráneos además de América Latina, donde la demanda de productos para la higiene crecía rápidamente. El principal competidor de Zobebe en la rama de insecticidas, compró el 50% de IRIS una compañía Uruguay, entonces Zobebe fundó una pequeña planta en Brasil.

Pero el paso más grande pasó en el año de 1999 con la adquisición de l grupo DBK, la compra venta fue de \$30 millones de dólares, con un total de 470 empleados, este paso se cuenta como una de las mayores estrategias de crecimiento ya que DBK contaba con empresa en España, Brasil, Hong Kong, India y México.

La siguiente adquisición fue establecida en Alemania, esta fue hecha por Zobebe y una empresa más, y denominaron a la alianza como “BiZeta” por la

cual Zobebe adquirió el 49% y Alliance BV propietario del 51%. Así que la alianza BiZeta compró el 80% de DBK.

El corporativo Zobebe creció hasta lograr la cantidad de \$75 millones en ventas, \$5.1 millones de ganancias, 700 empleados y ocho fábricas en 7 continentes y dos más en camino.

### **3.2 Estrategias de Crecimiento para la distribución comercial.**

En este sentido, las empresas de distribución comercial pueden plantearse cuatro estrategias de crecimiento básicas, las cuales fueron implementadas por Zobebe desde su inicio:

1. Estrategia de penetración en el mercado propio. Consiste en el aumento de la participación en los mercados en los que opera y con el mismo formato comercial, pudiendo existir tres caminos para desarrollar esta estrategia (Kotler P., 2000: 83). En primer lugar, que los clientes actuales consuman más productos y servicios; en segundo lugar, atraer clientes de los competidores; y en tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad en este formato comercial. Esta estrategia puede desarrollarse a través de un crecimiento interno (por ejemplo, aumentando el número de tiendas propias) o a través de un crecimiento externo (por ejemplo, a través de la compra o fusión de empresas competidoras).

2. Estrategia de internacionalización. La empresa de distribución comercial a través de esta estrategia se introduce en otros mercados geográficos con el mismo formato comercial. Esta estrategia presenta mayores niveles de riesgo cuanto mayor es la diferencia del mercado objetivo con los mercados de origen

en cuando a estilos de vida, lenguaje, entorno cultural, requerimientos legales, renta per cápita, etc. En este sentido se puede hablar de dos niveles de internacionalización: en primer lugar, entrada en mercados con una afinidad sociocultural y legal elevada; y en segundo lugar, entrada en mercados donde la afinidad es reducida. Para el caso español, los mercados del primer nivel estarían compuestos principalmente por los países de la Unión Europea, y latinoamericanos y los mercados del segundo nivel, los países del resto del mundo. Esta estrategia de internacionalización se puede llevar a cabo por tres caminos: realización de una inversión directa (creación de establecimientos propios o compra de una empresa de distribución comercial local), realización de una *jointventure* (creación de una nueva empresa con la asociación de una empresa local que aporte el conocimiento del mercado) y exportación del formato comercial a través de la fórmula de la franquicia.

3. Estrategia de integración vertical. Tiene lugar cuando la empresa de distribución comercial extiende su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación, pudiendo mejorar los precios y los servicios a sus clientes. En función de la dirección de la integración se puede hablar de integración hacia atrás (el minorista se integra con el mayorista o el fabricante) o integración hacia delante (el mayorista se integra con el minorista). Para el desarrollo de la estrategia de integración se pueden seguir tres vías: la integración corporativa, la integración contractual y la integración administrada.

4. Estrategia de diversificación comercial. Es la estrategia de crecimiento más arriesgada y más compleja, ya que conduce a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella tanto en mercados como en productos, por lo



que esta estrategia se justifica si el sector en el que se encuentra la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive (Lambin, 1995: 347). Esta estrategia implica la introducción paulatina de la empresa en otros formatos comerciales y en sectores de apoyo a la actividad comercial. En este sentido, se puede hablar de tres posibilidades para desarrollar la estrategia de diversificación (Kotler, 2000: 84): en primer lugar, la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes, aunque estos nuevos formatos comerciales se dirijan a un nuevo segmento de consumidores (estrategia de diversificación concéntrica); en segundo lugar, la explotación de nuevos formatos comerciales que no tengan sinergias tecnológicas con los formatos comerciales existentes, pero que se dirijan a los clientes actuales (estrategia de diversificación horizontal); y en tercer lugar, la introducción en nuevos negocios que no guarden relación ni con el formato comercial actual ni con los clientes actuales (estrategia de diversificación en conglomerado). Al igual que en las estrategias de crecimiento anteriores, la estrategia de diversificación se puede poner en marcha a través de un crecimiento interno o a través de un crecimiento externo.

La estrategia de penetración del mercado es la estrategia más utilizada por las empresas de distribución comercial. Esto se debe a que es la estrategia que conlleva un menor riesgo, ya que supone el desarrollo de formatos comerciales similares en el mismo mercado, es decir el desarrollo del negocio básico, sobre el que se posee un alto conocimiento. Las estrategias de diversificación comercial y de internacionalización son las alternativas de crecimiento por las

que han optado las principales empresas de distribución comercial minorista, fundamentalmente las dedicadas a la distribución de productos de gran consumo (hipermercados, supermercados y tiendas descuento). La integración vertical es una estrategia adoptada más por empresas de distribución de otros sectores diferentes al de productos de gran consumo, como por ejemplo el textil, aunque también está siendo utilizada esta estrategia por las principales empresas de distribución de productos de gran consumo para conseguir dominar por completo el canal de distribución y poder ofrecer mejores precios y mayor número de servicios.

### **3.3 Factores críticos de éxito**

El continuo éxito de la Industria Química de Zobe se atribuye a los siguientes factores claves:

1. Tecnología de productos simples: Resultado de la funcionalidad transparente y bajo costo de producción por artículo. Los factores de éxito clave son el diseño industrial para de uso fácil, seguro para todos los consumidores incluyendo a niños, además de la alta calidad.
2. En contraste, la tecnología de fabricación se desarrolló rápidamente, desde la manufactura manual hasta la producción automatizada. Los factores de éxito son el diseño "Know How" para las líneas de producción automatizadas, permitiendo la reducción de costos y un riguroso control de calidad al mismo tiempo que llega al cumplimiento de la demanda del amplio mercado global que crece a pasos agigantados.
3. Comercialización y ventas que se desarrollan de ventas directas estacionales en Italia y de los países mediterráneos, así como las ventas a lo

largo de todo el año de productos complementarios bajo marcas de Zobebe. Por medio de la creación de una marca, las relaciones de muchos años en la distribución y el diseño del producto, pueden estar garantizados ya que los socios entienden que Zobebe está en el mercado por la gran experiencia que tiene a lo largo de los más de 100 años de experiencia.

4. Expansión conservadora y controlada financiada internamente por los flujos de efectivo que conducen a una fuerte balanza y crédito potencial. Aquí, el factor dominante de éxito es la propiedad de la familia, que evita la necesidad del crecimiento rápido e incontrolado.

5. El renacimiento después de la Segunda Guerra Mundial dejó como consecuencia a la segunda y tercera generación de emprendedores. Los factores dominantes de éxito son la acertada preservación de la familia, la estrategia complementaria, la comercialización y habilidades técnicas entre las dos ramas de la familia, la rápida y flexible toma de decisiones y un alto grado de sensibilidad ante los cambios en el mercado global.

6. Mientras la compañía creció, no encontró problemas con el reclutamiento y la retención de empleados calificados a pesar de los cambios en las estrategias del negocio. Esto es inusual ya que muchas compañías citan esto como el factor limitador al crecimiento acertado. Los secretos de Zobebe son su única localización en Trento, el estado acordado por los gerentes familiares y no familiares, las excelentes relaciones con las uniones y sociedades, una estructura de productividad ligada al salario y oportunidades para el progreso en Italia y el crecimiento de la compañía tanto local como internacional.

7. La liga entre la evolución estratégica de la compañía de la producción artesanal a líder en Italia, y sucesivamente a líder global en mercados

seleccionados, y la evolución competitiva de las familias emprendedoras desde aspectos técnicos a nacionales e internacionales.

Zobebe es una empresa que ha sabido realizar un plan de negocios, basadas en las estrategias antes descritas, y realizando planes para mantenerse y adaptarse a los cambios del mercado. Los objetivos actuales de Grupo Zobebe son a largo plazo, ya que requiere de inversiones sustanciales tanto en producto como en desarrollo de procesos, así como preparación de personal basados en programas de entrenamientos en cada filial, sin olvidar los aspectos de salud y aspectos ambientales.

La estrategia constante de Zobebe es tener la tecnología que permita desarrollar las ideas que sus clientes tienen en mente y también proponer la fabricación de productos innovadores en tiempo y forma, se resumen en dos ventajas, una es gestión de nuevos productos y entrega directa de los productos en mercados ya conocidos y en nuevos mercados, ya que no es solo la idea y fabricación de los productos lo que ha hecho que Zobebe sea de los mejores en su ramo, si no tener un sistema de logística eficaz que haga que el cliente tenga sus productos en el momento que lo necesite y en sus centros de distribución o hasta entregados en las bodegas de sus clientes en caso de que así lo pidiera.

La visión al día de hoy del CEO Roberto Schianchi (Chief Executive Officer) es global, al tener experiencia laboral en empresas multinacionales como Ferrari y Tetra Pak, entre otras, es que con las siete empresas que cubren tres continentes y siete centros de desarrollo, está en condiciones de ofrecer a los

clientes soluciones tanto a nivel mundial optimizando recursos y ajustarse a los productos regionales que el mercado exige.

#### **4 ACUERDOS COMERCIALES PARA EL CRECIMIENTO EXITOSO DE GRUPO ZOBEBE EN MEXICO.**

En este capítulo se detallan los acuerdos que Grupo Zobebe (GZ) tiene con sus proveedores tanto locales, nacionales e internacionales, que tipo de relación se les da a cada proveedor según la importancia de la materia prima que nos proporcionan. Asimismo, se describe la relación que se tiene GZ con los clientes, como ha logrado ser un proveedor total, es decir, no solo al proporcionarles materia prima sino también productos totalmente terminados y listos para su distribución.

Bajo este enfoque, se enuncian las estrategias que Zobebe está analizando para atraer a más clientes y lograr tener una mayor representación en el mundo con distintos productos y distintos clientes.

Cabe decir que las relaciones tanto con proveedores como clientes son una plataforma importante que han permitido a Zobebe ampliar sus horizontes, reducir costes e impulsar a la mejora de la calidad. Por ejemplo, tomar medidas para mejorar la calidad de los componentes de algún proveedor trae como consecuencia la reducción de las medidas que habrá que tomar cuando llegue un lote grande de baja calidad y garantiza que las mejoras en la calidad de los componentes fabricados en la empresa queden secundadas por mejoras comparables de los componentes procedentes de los proveedores externos, con lo cual el producto final será de mejor calidad.

Los ahorros pueden ser grandes. Las investigaciones recientes sugieren que en las empresas occidentales los costes de material constituyen un 51 por 100 de los costes totales, mientras que los costes de mano de obra representan

sólo el 15 por 100. El coste de la mano de obra como porcentaje del coste total tiende a disminuir (en muchos sectores los costes de mano de obra están por debajo del 10 por 100 de los costes totales), mientras que los costes de materiales tienden a aumentar. Tecnologías como la automatización y la robótica han reducido los costes de mano de obra y muchas empresas están realizando grandes inversiones que los reducirán aún más.

En cambio, las empresas sólo están empezando a examinar los aspectos que pueden reducir considerablemente los costes de material. Muchas veces los departamentos de compras se han contentado con una visión a corto plazo, y su respuesta a los cambios de la demanda, a los rechazos o a la obsolescencia ha consistido básicamente en cursar pedidos urgentes a los proveedores. Los clientes son importantes, porque, desde el punto de vista financiero, proporcionan el dinero y, desde el punto de vista de la gestión de la fabricación, son la locomotora de todo el proceso de fabricación. Obviamente, sin la demanda de los clientes no habría fabricación.

#### **4.1 Vínculos con los proveedores**

Las compras han *sido normalmente* la parte más olvidada de la gestión, pero es en las compras donde se pueden conseguir considerables ahorros; por término medio, por cada dólar que se gasta en mano de obra, se gastan tres dólares en compras. Por tanto, hay muchas más posibilidades para reducir costes en las compras que en la mano de obra (aunque tampoco se debe ignorar este aspecto).

En la relación con el proveedor, una manera de eliminar despilfarros, en forma de excedentes de existencias, es reducir las cantidades de los pedidos ya que

así se reducirá el tiempo de permanencia en los almacenes. Los factores claves para lograr una mejora en los pedidos es: Minimizar la burocracia, entregas eslabonadas y simplificar la gestión de las existencias.

Al reducir las cantidades de los pedidos, estos aumentan, por lo que sólo puede resultar rentable si se cambian algunos de los mecanismos del suministro. Las estrategias que Zobele aplica son: Primero simplificar la burocracia para que haya menos papeleo relacionado con los pedidos.

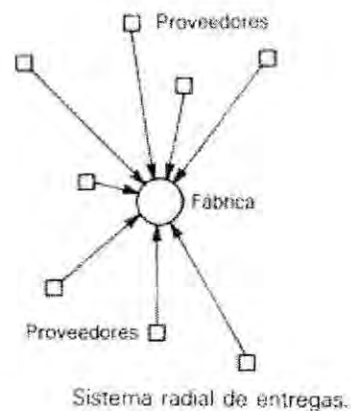


Figura 1

Actualmente Zobele está en la etapa de hacer pedidos semanales, ya que si realiza varios diarios el papeleo es mayor; así que se envía un “blank PO” y se pide por parciales, diario o semanal, dependiendo del tipo de artículo. Más entregas significan también mayores costes de transporte porque hay que hacer más viajes. En la Figura 1 se muestra un sistema de entregas con una base radial, cada proveedor entrega directamente a la planta. Para reducir el coste de enviar volúmenes más pequeños se puede utilizar un sistema eslabonado (Fig. 2). Los proveedores se turnan para hacer las entregas a la fábrica, pasando por otros proveedores en el camino. Para los proveedores de grandes cantidades, se pueden mantener las entregas directas si las



cantidades lo justifican. Este sistema eslabonado exige una cierta organización, pero tiene la ventaja de que disminuye el coste de los envíos.

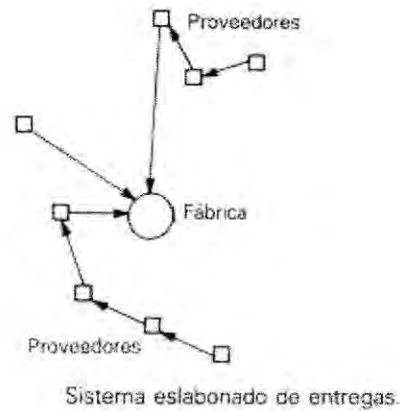


Figura 2

Cuando los artículos llegan a la planta, hay que simplificar la gestión de las existencias de modo que los artículos lleguen rápidamente a las áreas de producción. Esto significa reducir la inspección y el inventario de entradas. Estos importantes cambios en el procedimiento quedan compensados por mejoras de la calidad que, por ejemplo, eliminan la necesidad de realizar inspecciones de recepción. La simplificación de la burocracia y de la gestión de las existencias, junto con las entregas en cadena, son algunos de los cambios que Zobebe está estableciendo para facilitar los vínculos con el proveedor.

Los principales requisitos que Zobebe está aplicando en su relación con proveedores son:

- *Alto nivel de calidad.*
- *Reducción de las cantidades de los pedidos.*
- *Más cortos y más fiables tiempos ciclo.*

De esta forma, se contribuye a disminuir los niveles de inventario y la incertidumbre respecto al proveedor de los tiempos ciclo. Por ello cuenta con proveedores confiables para estar seguros de que el proveedor entregará productos de alta calidad a tiempo, y así reducir el stock de seguridad, junto con la necesidad de inspeccionar los productos que se reciban, y no habrá ninguna interrupción de la producción a causa de artículos de calidad deficiente o de retrasos en las entregas.

#### *Varios proveedores o un solo proveedor*

Hasta ahora, normalmente la mayor parte de los grandes fabricantes han comprado sus componentes a varios proveedores. Esto significa que varios proveedores fabrican la misma pieza. Las ventajas son una mayor seguridad de suministro (el fallo de un proveedor no interrumpirá el suministro) y una reducción del coste (al contar con un mayor poder de negociación).

Zobebe cuenta con proveedores considerados críticos y no críticos, esto va en función al tipo de material que suministren, por ello, para los productos críticos se tienen dos proveedores y esto se denomina "Dual Sourcing" donde si uno falla siempre está la segunda opción donde no se pone en peligro la producción comprometida con el cliente.

Aunque existen los que consideran que es mejor tener varios proveedores olvidan tres puntos críticos. En primer lugar, pueden ignorar las economías de escala. Si un proveedor puede suministrar una cantidad mayor, el coste será inferior, ya que gran parte de los gastos fijos seguirán siendo los mismos. En segundo lugar, cada proveedor maneja volúmenes más pequeños que si se tratara de un proveedor único, y este volumen puede no ser suficiente para

justificar una inversión futura en la mejora de los procesos. En tercer lugar, hay más problemas de gestión al tener que tratar con varios proveedores. Pero este no es el caso de las estrategias de Zobebe.

#### *Contratos a corto plazo o a largo plazo*

Zobebe fomenta los contratos a largo plazo con unos pocos proveedores cuidadosamente seleccionados, por las siguientes razones: Más fiabilidad en las entregas, mayores oportunidades de inversión, productos de mejor calidad y menor coste.

Se considera que con un contrato a largo plazo es más probable que el proveedor mantenga sus promesas de entrega, frecuentemente a expensas de los contratos a corto plazo con otras empresas. La empresa se convierte en un cliente importante (especialmente si se compra al mismo proveedor una familia de productos) y se satisfarán primero sus necesidades. También se considera que un contrato a largo plazo ofrece al proveedor una mayor sensación de seguridad. Por tanto, conviene que el proveedor realice alguna inversión para facilitar la producción de la familia de productos, invirtiendo en maquinaria, sistemas de control o en la formación de su personal. En alguna parte de este contrato a largo plazo, se especificarán las fechas de entrega y los niveles de calidad.

La firma de contratos a largo plazo no es un proceso corto; se tarda tiempo en identificar a los proveedores adecuados y establecer una buena relación con ellos. No se puede pasar de la noche a la mañana de mantener una relación tradicional, a veces antagónica, con los proveedores, al entorno ideal de confianza y cooperación. Se requiere tiempo, y debe ser un cambio *gradual*

hacia contratos a largo plazo. Cualquier jefe de compras que de la noche a la mañana firme contratos a largo plazo, para un gran volumen y con un solo proveedor esta poniendo en peligro el futuro de la empresa y de su propia carrera. Este tipo de contratos solo se puede firmar tras un prolongado periodo de reflexión y análisis. Actualmente Zobebe ha aplicado satisfactoriamente esta estrategia con sus proveedores, ampliando gradualmente la duración del contrato y poco a poco ha consolidado una red de proveedores únicos.

### *Principales proveedores*

Es importante conocer el producto para así denominar las partes principales que componen los productos terminados que produce Zobebe.

Artículos generales que componen un producto terminado con su proveedor:

- Botella de vidrio. VITRO y Continental Packaging
- Lámina de Cartón. PM Industries, Rohrer y Weyerhaeuser
- Fragancias. Firmenich y Givaudan
- Corrugado. Celulosa y Corrugados de Sonora y  
Empaques Titán
- Termoformado Alloyd y Packaging Graphics
- Partes Plásticas Technimark y Andercraft
- Resinas Samsung, EMS Grivory y Schulman
- Aparatos Eléctricos Zobebe Asia
- Kits Eléctricos 3E
- Mechas Zobebe Italia y Filtrona
- Pigmentos Schulman
- Etiquetas SnS Arcade, Print and Scents
- Empaques Proveedores locales

## *Descripción General de los principales proveedores (Top 10)*

### **VITRO**

Vitro, S.A. de C.V. (BMV: VITRO A; NYSE: VTO) a través de sus empresas subsidiarias es un participante mayor en dos distintos tipos de negocios: vidrio plano y envases de vidrio.

Las empresas de Vitro producen artículos para múltiples mercados que incluyen: el de vidrio automotriz y para la construcción; envases de vidrio para vino, licor, cosméticos, farmacéuticos y alimentos y bebidas. Vitro también produce materias primas y maquinaria y equipo para uso industrial, los cuales están integrados verticalmente en el negocio de Envases.

Con base en Monterrey, México y fundada en 1909, Vitro cuenta con inversiones estratégicas con líderes de clase mundial, que proveen a sus empresas subsidiarias acceso a los mercados internacionales, canales de distribución globales y tecnología de punta. Las subsidiarias de Vitro hacen negocios en todo el continente americano, con instalaciones y centros de distribución en nueve países, localizados en Norte, Centro y Sudamérica, y Europa, y exportan sus productos a más de 45 países del mundo.

### **Continental Packaging**

Continental Packaging Solution es una empresa proveedora de envases de plástico y vidrio. Su misión es la de ser el primer abastecedor de soluciones de empaquetado con valor añadido. Se esfuerzan en exceder las expectativas de sus clientes.

Está localizada en Chicago, con 14 subsidiarias en Estados Unidos: Minneapolis, Milwaukee, Indianapolis, Columbus, Cincinnati, Atlanta, Houston, Miami, Los Ángeles, Nueva York y Boston.

### **PM Industries**

PM Industries, empresa líder internacional en el ramo de artes gráficas, especializada en empaques plegadizos, material punto de venta, tarjetas blister, exhibidores y área comercial. Se localiza en Tijuana, México y en San Diego.

Es una empresa comprometida con el cumplimiento de calidad, para igualar o superar las expectativas de sus clientes, y esto lo demuestra con la mejora continua con cada uno de sus proveedores. Es una empresa certificada con la norma ISO-9000.

### **Firmenich**

Firmenich es una empresa con 110 años de experiencia en el ramo de las fragancias, actualmente es el líder en este tipo de industria.

Están dedicados a la creación de fragancias y sabores con la más alta calidad usados por sus distintos clientes para sus diferentes marcas. La mayoría de sus productos se han convertidos en “los más vendidos” por sus clientes.

Cuenta con presencia en Europa, Asia, África y América.

### **Givaudan**

Givaudan es una de las más respetadas compañías en la industria de los sabores y fragancias. Su origen data desde 1976. En el año 2006 sus venta

rebasaron los 2.9 billones d dólares, y tiene alrededor de 6000 empleados y presencia en más de 100 países.

Está categorizada basada en los pilares de: Inteligencia Sensorial, Creación Sensorial, Tecnología Sensorial y Ciencia Sensorial.

### **Celulosa y Corrugados**

Celulosa y Corrugados Sonora, mantiene una excelente trayectoria en la fabricación de papel y cajas de cartón corrugado con la operación de la Planta de Navojoa, Sonora y con la Planta en la ciudad de Tijuana, B.C. Su objetivo es seguir manteniendo la preferencia de todos sus clientes y lograr un crecimiento sostenido día a día y con ello consolidar la permanencia en el mercado del papel y cajas corrugadas.

Fabrican empaques de cartón corrugado en una amplia variedad de diseños y tamaños, especialmente pensados para proteger y transportar productos de manera segura y atractiva.

### **Weyerhaeuser**

Weyerhaeuser es una compañía proveedora de papel en sus variadas formas, con ventas anuales que superan los \$219 Billones de Dólares. La compañía fue fundada en el año de 1900 y actualmente cuenta con 41,000 personas en 18 países. Está rankeada en la revista Fortune 200 desde el año de 1956.

### **Alloyd**

La marca Alloyd (Formerly SCA Consumer Packaging) es l productor más grande de norte América en el empaque de termoformado. Combinan el diseño de empaque y servicio de producción con herramientas de sellado y máquinas

para brindar la total solución en empaque al menor costo. Está localizada en Estados

### **Technimark**

Tecckimark es el proveedor de partes moldeadas de Zobebe, inició en el año de 1983. Su éxito está basado en su habilidad de brindar soporte a sus clientes desde el diseño hasta el almacenaje y la distribución.

Se localiza en el estado de Carolina del Norte en Estados Unido y en Alemania.

### **Samsung**

SAMSUNG TOTAL PETROCHEMICALS Co., Ltd. Es la compañía que provee a Zobebe de resina de distintos tipos para la fabricación de las partes plásticas. Se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad y servicio único.

SAMSUNG TOTAL opera en un complejo petroquímico, que se forma de 14 plantas en Korea.

### **Filtrona**

Filtrona es una empresa internacional dedicada a la fabricación de partes plásticas y productos fibrosos. Está localizada en Italia, cuenta con 33 empresas, 34 distribuidores, distribuidas en 24 países de América, Europa y Asia. Cuenta con más de 4800 empleados.

### **Proveedores intercompañía**

Los proveedores intercompañía son las empresas hermanas de Zobebe MX, que proveen de producto específicos a Zobebe MX, como lo son Zobebe Italia que envía membranas y mechas. Así como Zobebe Asia que provee el aparato eléctrico.



## **4.2 Vínculos con los clientes**

El crear vínculos con los clientes principales constituye otro factor importante en las estrategias que Zobebe aplica para situarse como líder en su ramo.

Los clientes son vitales para mitigar los problemas de planificación. Si, por ejemplo, cuando un cliente importante proporciona un programa en firme de sus necesidades con seis semanas de antelación y el plazo de entrega de la empresa es de cinco semanas, se podrán cumplir los plazos con relativa facilidad. Si el cliente sólo da un programa en firme con una semana de antelación, la empresa tendrá más problemas para cumplirlo. La función más importante de la creación de vínculos con los clientes es la educación. El cliente debe empezar a darse cuenta de que si pasa un programa en firme con varias semanas de antelación y no lo cambia, podrá tener una relativa seguridad de que se cumplirá dicho programa. Así, se reducen los costes y los trastornos tanto para la empresa como para el cliente. También aquí puede ser útil una reunión/seminario de un día con los principales clientes, para explicar por qué es necesario disponer de información con antelación sobre las necesidades de los clientes. Desde el punto de vista de los clientes de Zobebe, ya se les está educando de que se pueden reducir sus tiempos ciclo (ofreciendo una buena respuesta a los cambios de la demanda) y mejorar la calidad si brindan mayor visibilidad en los requerimientos futuros, y así Zobebe se prepara con la compra de materia prima, mano de obra, etc. Una empresa sin ninguna entrega tarde es el tipo de beneficio que los clientes valoran, pero deben darse cuenta de que tienen que proporcionar un programa en firme. De nuevo, un contrato a largo plazo puede ayudar a la empresa. El objetivo global de la creación de vínculos con los clientes es mejorar la respuesta del sistema

a los cambios en las exigencias del mercado. A su vez, esto puede reducir los costes para el cliente.

### *Principales Clientes*

Un producto o servicio se vende a un cliente. Si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser. Por eso es muy importante conocer a nuestros clientes, y esto se logra a través de una investigación de mercado que nos va a permitir conocerlo en profundidad y definir las estrategias comerciales.

A continuación se describe brevemente los principales clientes de Zobebe:

- Reckit Benckiser: Es el principal cliente de Zobebe, es el líder en productos para cuidados del hogar, artículos para la limpieza y cuidado personal, ya que es la empresa que ofrece las mejores soluciones a sus consumidores. La compañía tiene ventas de más de \$5 billones de euros al año, basados en el crecimiento de sus productos que tienen gran aceptación en el mercado. Tiene operaciones en más de 60 países y ventas en más de 180 países.

Sus marcas son:

- a) Cuidado exterior
  - Cillit Band
  - Lysol
  - Dettol
  - Harpic
- b) Cuidado industrial
  - Calgon

Vanish

Spray and Wash

Woolite

c) Limpieza de trastes

Calgonit

Finish

Electrasol

d) Cuidado del Hogar

Airwick

Mortein

e) Cuidad y limpieza personal

Veet

Dettol

Clearasil

Nurofen

Strepsilis

Lemsip

Gaviscon

- Shell: La marca Shell y su concha están entre los nombres y símbolos más reconocidos del mundo. Desde 1900, fue establecida en Estados Unidos. Shell constituye uno de los bienes más importantes del Grupo Royal Dutch/Shell y tiene presencia en más de 160 países.

Shell es una de las compañías más conocidas internacionalmente. Es considerada como una marca de confianza, valor e calidad, características igualmente reconocidas en los productos y servicios que

ofrece. Su presencia en casi todo el mundo, actuando con culturas y realidades distintas, le permite obtener un conocimiento más profundo sobre su negocio, lo que le permite responder más fácilmente a las necesidades específicas de cada mercado. Su experiencia y conocimientos permiten a Shell desarrollar mejores productos y servicios, satisfaciendo las necesidades de cada cliente.

Zobeles es el proveedor de Shell en su rama de cuidado para automóviles, en donde le provee de desodorantes para auto.

Las marcas que Zobeles provee son:

Deo Car

Easy Car

#### 4.3 Estadísticas de Grupo Zobeles en 2012

A lo largo de más de 90 años de fundación los números de Zobeles se han mantenido y en los últimos años a partir del año 2008 los números han repuntado ya que la cartera de clientes ha sido ampliada y la inversión que ha realizado Doughty Hanson a partir del año 2009 ha sido una influencia positiva para poder ofrecer mayor capacidad instalada para la innovación de nuevos productos, esto se refleja en las ventas que se muestra en la tabla siguiente:

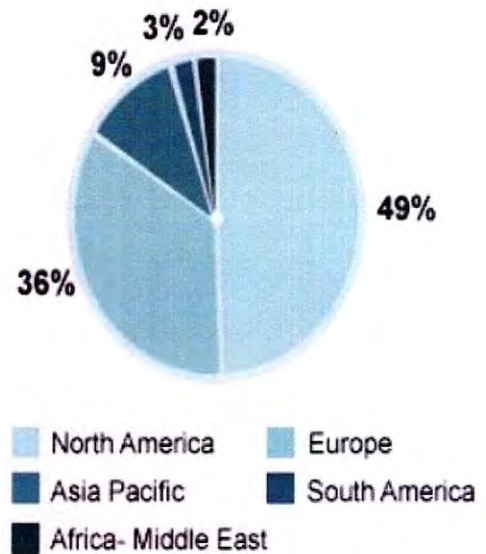
| TURNOVER in M/€ |              |              |              |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| 2008            | 2009         | 2010         | 2011         |
| Actual          | Actual       | Actual       | Actual       |
| <b>227,3</b>    | <b>211,4</b> | <b>259,9</b> | <b>313,3</b> |

\*Millones/Euros

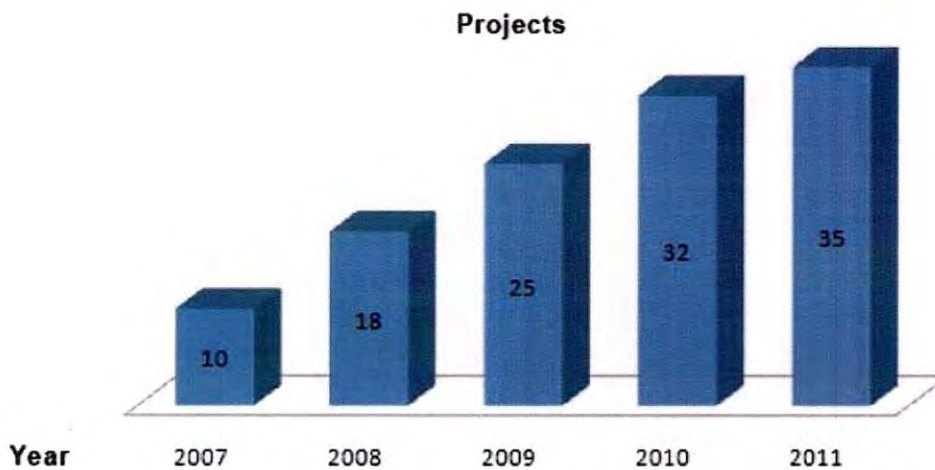
La planta localizada en Sonora es la planta que más ventas u utilidades tiene, aquí se muestran las ventas por áreas geográficas:

• **Turnover in 2011:** geographical areas

| REGION              | Turnover in M/€ | %            |
|---------------------|-----------------|--------------|
| North America       | 154,4 €         | 49 %         |
| Europe              | 113,2 €         | 36 %         |
| Asia Pacific        | 29,3 €          | 9 %          |
| South America       | 9,4 €           | 3 %          |
| Africa- Middle East | 7,0 €           | 2 %          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>313,3 €</b>  | <b>100 %</b> |



Adaptarse a las necesidades del mercado, que jamás es estático sino todo lo contrario, es el objetivo que Zobelex busca siguiendo las estrategias de crecimiento mencionadas en esta investigación; en la siguiente gráfica se muestra la Evolución de innovación de productos y proyectos lanzados en el mercado en los últimos años:



Datos al 2012:

Grupo Zobebe cuenta con 4600 empleados alrededor del mundo.

Cuenta con 151 familias de patentes

Cuenta con 110 diseños de patentes

Cuenta con un portafolio de patentes en más de 30 países a nivel mundial

Imágenes de productos por cliente:





A manera de síntesis de este capítulo, podemos señalar que la integración de Zobe de México a la economía regional de Sonora es sobresaliente y que sus

estrategias incluyen el fortalecimiento y la relación con proveedores globales así como de proveedores nacionales. De la misma manera, el aprovechamiento de redes y el seguimiento de los clientes se complementa tal como se verá en el siguiente capítulo en el aprovechamiento del marco regulatorio establecido en México para facilitar los procedimientos de exportación e importación.

Grupo Zobebe ha desarrollado un sistema de crecimiento sustentable basado en la creación, desarrollo y evolución en tecnologías, integrándolas de acuerdo a las necesidades del negocio y de los clientes, buscando siempre lo mejor para el mercado, basados en los acuerdos comerciales mencionados en este capítulo.

GZ como primera fase está el entender las necesidades del cliente, comprender el negocio y buscar tecnologías, después crea un concepto y es ahí donde plasma las cuestiones técnicas de sus productos, finalmente desarrolla el concepto, haciendo las validaciones funcionales; como una segunda fase trabaja con prototipos que son la base para lanzar los nuevos proyectos para los clientes.

En este resumen general de las actividades necesita apoyo tanto de proveedores internos como externos, clientes, asesores, apoyos gubernamentales y ayuda con las empresas filiales o conocidas como intercompañías.

Gracias a los fuertes lazos que existen con los integrantes de las partes, GZ ha logrado fabricar los productos más cerca de los mercados finales por la amplia gama de proveedores con los que cuenta alrededor del mundo y cercanos en sus filiales lo que resulta en una reducción de costos significativos en fletes y



abre la posibilidad de mayor competencia global entre los mismos beneficiando al mercado con: reducción de distancias con el cliente, flexibilidad en las ordenes recibidas y mayor calidad en los productos.

## **V. BENEFICIOS DE ZOBEL EN MATERIA DE DISPOSICIONES DE COMERCIO EXTERIOR**

Es de suma importancia dar a conocer la situación legal con la que está establecida esta empresa en México ya que Zobel se rige por el programa IMMEX, el cual tiene vigencia indefinida derivada de la fusión de dos decretos, el que rige a las maquiladoras y el que controla a las empresas del Programa de Importación Temporal para producir Artículos de Exportación (Pitex). El principal objetivo del IMMEX consiste en simplificar la identidad de los programas de diferimiento de aranceles y consolidar el marco jurídico y regulatorio con que operan actualmente las maquiladoras de exportación.

Adicionalmente, es importante detallar los programas de Fomento que sirven de apoyo a empresas maquiladoras, multinacionales o transnacionales en México, con lo cual se cubre la cuestión operativa en relación al comercio exterior y aduana en la que se enmarca el Grupo Zobel en nuestro país.

### **5.1 Antecedentes del marco regulatorio del comercio exterior.**

Los antecedentes relevantes del marco que regula la expansión del fenómeno de exportación en México, se originan con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) o North American Free Trade Agreement (NAFTA), ya que es el instrumento que conjunta las reglas consensuadas por México, Estados Unidos y Canadá, en 1994, para vender y comprar productos y servicios.

El TLCAN se denomina de libre comercio porque sus reglas definieron los tiempos de eliminación de las barreras que impedían el libre paso de los productos y servicios entre las tres naciones; esto es, la supresión de permisos, cuotas, licencias y, especialmente, de tarifas y aranceles; es decir, la reducción

o eliminación de los impuestos que se cobran por importar o exportar una mercancía.

El TLCAN es también un instrumento que crea mecanismos para dar solución a las diferencias que surgen en las relaciones comerciales entre las naciones. En su conjunto, este tratado consta de un preámbulo y 22 capítulos agrupados en 8 partes.

Sus objetivos precisan la supresión de barreras al comercio, la promoción de condiciones para una competencia justa, el incremento de oportunidades de inversión, la protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual, el tipo de procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de controversias, así como el fomento a la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Entre sus características se destaca que este instrumento entra en vigor el 1 de enero de 1994, después de agotar el debate de temas de su contenido actual: objetivos, definiciones generales, trato nacional y acceso de bienes a mercado, reglas de origen, procedimientos aduaneros, energía y petroquímica básica, sector agropecuario, medidas zoosanitarias y fitosanitarias, medidas de emergencia, medidas de normalización, compras del sector público, inversión, Comercio transfronterizo de servicios, telecomunicaciones, servicios financieros, política en materia de competencia, monopolios y empresas del mercado, entrada temporal de personas de negocios, propiedad intelectual, publicación, notificación y administración de leyes, revisión y solución de controversias en materia de cuotas antidumping y compensatorias,

disposiciones institucionales y procedimientos para la solución de controversias, excepciones y disposiciones finales.

Dentro de este conjunto, los programas de fomento a las exportaciones están orientados a promover la productividad y la calidad de los procesos que elevan la competitividad de las empresas y permiten su incorporación adecuada al mercado mundial. Esto último, sustentado en la reducción de cargas arancelarias para los insumos, partes y componentes que se incorporarán en el producto de exportación y en la simplificación de trámites administrativos por parte del gobierno federal. Todos estos programas los administra la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior, y son los siguientes:

- Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)
- Empresas de Comercio Exterior (ECEX)
- Devolución de Impuestos (Draw Back)
- Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX).

#### ECEX

El registro de Empresas de Comercio Exterior (ECEX) es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo, con el propósito de conjuntar la oferta nacional de mercancías para posicionarlas en el extranjero, de acuerdo a la demanda internacional.

Los beneficios a que tiene derecho una empresa ECEX, son los siguientes:

- La Posibilidad de adquirir mercancías a proveedores nacionales, mediante el tratamiento de exportación definitiva a tasa 0% de IVA (ver PRONEX)
- Expedición automática de la constancia de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX).
  
- Autorización, en su caso, de un Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX) en su modalidad de proyecto específico.
  
- Descuento del 50% por parte de Bancomext en el costo de los productos y servicios no financieros que esta institución determine a través de su programa de apoyo integral a estas empresas.
  
- Asistencia y apoyo financiero por parte de Nacional Financiera para la consecución de sus proyectos, así como servicios especializados de capacitación y asistencia técnica. Este beneficio se otorgará tanto a las empresas ECEX como a sus proveedores.

#### DRAW BACK

Otro esquema de apoyo a las exportaciones es el de Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores, conocido internacionalmente como Draw Back, mediante el cual se reintegra al exportador el valor de los impuestos causados por la importación y posterior exportación de:

- a) Materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales incorporados al producto exportado;
- b) Por la importación de mercancías que se retornan al extranjero en el mismo estado en que fueron importadas;

c) Mercancías importadas para su reparación o alteración.

Este esquema opera, siempre que las importaciones definitivas se hayan realizado dentro del plazo de un año y las exportaciones realizadas dentro de los dos meses anteriores a la solicitud.

## IMMEX

El Programa IMMEX es un instrumento mediante el cual se permite importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación o a la prestación de servicios de exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado y, en su caso, de las cuotas compensatorias.

El Programa IMMEX es un instrumento mediante el cual se permite importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación o a la prestación de servicios de exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado y, en su caso, de las cuotas compensatorias.

### **5.2 Zobebe adopta el programa de regulación de IMMEX.**

El programa IMMEX es muy importante para este documento analítico orientado a evaluar las estrategias de crecimiento y de adaptación de Zobebe a distintas realidades de regulación en el mundo. En el caso de México, Grupo

Zobebe se incorpora a este programa a partir del 2007, bajo autorización 3531-2006.

El 1° de noviembre de 2006, se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el *DECRETO PARA EL FOMENTO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA , MAQUILADORA Y DE SERVICIOS DE EXPORTACIÓN (IMMEX)* , mismo que entró en vigor el 13 de noviembre del mismo año y en el cual se fusionaron los programas de maquila y PITEX, en los nuevos programas IMMEX, y por lo que la Secretaría de Economía (SE) inició el proceso de sustitución de los programas de maquila y PITEX por los programas IMMEX.

De igual forma, en las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior se publicaron las nuevas claves, así como identificadores, formatos y avisos y se previó que se continuaran utilizando los anteriores hasta el 31 de enero de 2008.

Por lo anterior, a partir del 1 de febrero del año 2008, los titulares de los programas IMMEX, comienzan a utilizar las nuevas claves que se señalan en el Apéndice 2 del Anexo 22 de la Primera resolución de modificaciones a las RCGMCE para 2007, y el identificador y permiso IM contenido en los Apéndices 8 y 9 de citado Anexo.

Por tal motivo, en este capítulo se incorpora un cuadro resumen de la correspondencia entre las claves de documento para operaciones de empresas con programa IMMEX, vigentes hasta el 31 de enero de 2008 y las nuevas claves de pedimento. Cabe decir, que los criterios de validación para

pedimentos consolidados y rectificaciones que se aplican desde entonces para los titulares de los programas IMMEX, serán los siguientes.

*Pedimentos consolidados:*

- Tratándose de pedimentos consolidados, en los que el previo fue validado antes del 1 de febrero del año en curso, se permitirá declarar la clave de documento con la que se inició el pedimento (A2, H2, A6, H3, J1, J2, A8, H5, A7, H4, AA, H7, A9 y H6); y deberá declararse el identificador de caso IM en el registro 507.
- A partir del 1 de febrero de 2008, sólo deberán iniciarse previos de consolidado con las nuevas claves de documento.

*Rectificaciones:*

- Si el pedimento que se rectifica ya pasó Selección Automatizada, se utilizarán las claves de documento vigentes hasta 31 de enero del actual, con el identificador de caso y/o permiso IM en los registros 507 y/o 553 según corresponda.
- Si el pedimento que se rectifica no se ha presentado a Selección Automatizada, se utilizarán las nuevas claves de documentos y el identificador de caso y/o permiso IM en los registros 507 y/o 553 según corresponda.

Los pedimentos de retorno y cambio régimen que validan los titulares de programas Pitex ó Maquila que no obtienen un programa IMMEX, utilizan las claves de documento vigentes hasta el 31 de enero de 2008 y declaran las claves de los identificadores Pitex o Maquila, según corresponda.



| Equivalencias de las claves de documento de PX y MQ en relación a las claves IMMEX |   |             |  |
|--|---|-------------|--|
| Anterior clave   | Descripción   | Nueva clave | Descripción  |
| A2   | Importación temporal de insumos por PX  | IN          | Importación temporal de insumos por IMMEX  |
| H2   | Importación temporal de insumos por MQ  |             |  |
| A6   | Importación temporal de activo fijo por PX  | AF          | Importación temporal de activo fijo por IMMEX  |
| H3   | Importación temporal de activo fijo por MQ  |             |  |
| J1   | Retorno de mercancía transformada por MQ  | RT          | Retorno de mercancía transformada por IMMEX  |
| J2   | Retorno de mercancía transformada por PX  |             |  |
| A8   | Extracción de depósito fiscal en almacén general de depósito de insumos por PX                            | E1          | Extracción de depósito fiscal en almacén general de depósito de insumos por IMMEX                            |
| H5   | Extracción de depósito fiscal en almacén general de depósito de insumos por MQ                            |             |  |
| A7   | Extracción de depósito fiscal en almacén general de depósito de activo fijo por PX                        | E2          | Extracción de depósito fiscal en almacén general de depósito de activo fijo por IMMEX                        |
| H4   | Extracción de depósito fiscal en almacén general de depósito de activo fijo por MQ                        |             |  |
| AA   | Extracción de depósito fiscal en locales destinados a exposiciones internacionales, de insumos por PX     | E3          | Extracción de depósito fiscal en locales destinados a exposiciones internacionales, de insumos por IMMEX     |
| H7   | Extracción de depósito fiscal en locales destinados a exposiciones internacionales, de insumos por MQ     |             |  |
| A9   | Extracción de depósito fiscal en locales destinados a exposiciones internacionales, de activo fijo por PX | E4          | Extracción de depósito fiscal en locales destinados a exposiciones internacionales, de activo fijo por IMMEX |
| H6   | Extracción de depósito fiscal en locales destinados a exposiciones internacionales, de activo fijo por MQ |             |  |

Fuente: Revista Especializada en Exportación IMMEXPORTA, 2011

### **5.3 Beneficios de operación Zobele con IMMEX**

Con base en lo anterior, es sumamente importante resaltar que Zobele de México es una empresa que ha sabido aprovechar los beneficios de los programas de apoyo gubernamentales desde el inicio de sus operaciones en México. Desde el inicio Zobele se inscribe al Padrón de Sectores Específicos para poder obtener los beneficios de dichos programas.

#### **PROSEC**

Los Programas de Promoción Social (PROSEC) son un instrumento dirigido a personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante los cuales se les permite importar con arancel ad-valorem preferencial (Impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional. Zobele se beneficia al ser una empresa Prosec en el pago menor de aranceles para poder ofrecer precios de venta más competitivos a sus clientes.

#### **REGLA OCTAVA**

En la legislación mexicana, dicha facilidad se localiza en el artículo 2o de la Ley del Impuesto General de Importación (LIGI), ocupando el octavo lugar de las Reglas Complementarias para la aplicación de la Tarifa contenida en el artículo 1o de la propia LIGIE, de ahí su denominación genérica de Regla 8va.

La Regla 8va de las Complementarias para la aplicación de la Tarifa de la Ley del Impuesto General de Importación, permiten a los productores:

- Obtener mayor agilidad en la tramitación aduanera de los bienes importados definitivamente
- Contar con aranceles preferenciales

•Lograr una mayor integración a las cadenas productivas del país. En términos generales, las facilidades otorgadas a Zobebe a través de dicha Regla 8a se traducen en permitir la importación de partes, componentes, insumos y demás mercancías y materiales requeridos para la elaboración de determinadas mercancías, en diversas fechas y aduanas, inclusive, como si se tratara de la importación de los bienes completos o terminados.

### **EMPRESA CERTIFICADA RUBRO B**

Zobebe es una empresa certificada desde el año 2009, para llegar a tener este status ha demostrado ser una constituida legalmente, registradas ante la Administración General de Aduanas y que cumple con el requisito de manejar un alto nivel de operaciones de comercio exterior en valor en aduanas de mercancía.

Hay varios Rubros donde se clasifican las empresas, Zobebe de México se clasifica en el Rubro B, este apartado es para Persona Moral con programa IMMEX que no sean comercializadoras y que en el semestre inmediato anterior a la fecha de solicitud en el registro de empresa certificada, hubieran efectuado importaciones por un valor agregado no menor a \$200'000,000.00.

Los beneficios para Zobebe son los siguientes:

1. -Facilidad de realizar el despacho por cualquier aduana del país.
2. -Despacho a domicilio a la exportación.
3. -Rectificación de Pedimentos; reducción de multas y el cumplimiento de forma espontánea de las obligaciones derivadas del despacho aduanero.

4. -Regularización de mercancías: Cuando haya transcurrido el plazo de importación temporal, importándolas definitivamente, previo pago de contribuciones y cuotas compensatorias que correspondan con las actualizaciones y recargos.
5. -Uso de carriles "EXPRESS"

## **ALTEX**

El programa de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX) es un instrumento de promoción a las exportaciones de productos mexicanos, destinado a apoyar su operación mediante facilidades administrativas y fiscales.

Los beneficios para Zobebe son los siguientes:

1. Devolución de saldos a favor del IVA, en un término aproximado de cinco días hábiles.
2. Acceso gratuito al Sistema de Información Comercial administrado por la SE.
3. Exención del requisito de segunda revisión de las mercancías de exportación en la aduana de salida cuando éstas hayan sido previamente despachadas en una aduana interior.
4. Facultad para nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos.

Para que la operación de Zobebe goce con los máximos beneficios que ofrece los programas del gobierno nacional, se tiene contar con una serie de programas y no sólo con IMMEX ya que este último no soluciona toda la problemáticas, es por ello que Zobebe se ha apoyado en otros Programas como PROSEC, REGLA OCTAVA, ALTEX y la Inscripción en el Padrón de Sectores

Específicos ya que esto contribuye al desarrollo de la operación mas productiva en materia de comercio exterior.

A manera de cierre del presente capítulo, es importante destacar que el plan futuro de la empresa de Zobebe en Hermosillo es lograr en su diversificación de operación aduanal, contar con un apoderado aduanal interno.

Zobebe cuenta con diversas agencias, ya que por la operación misma utiliza diferentes puertos de entrada y además las condiciones de compra-venta es variada, lo que hace que sus importaciones se muevan constantemente sobre diferentes aduanas del país.

Zobebe Controla las patentes autorizadas mediante el esquema de certificación de aduanas, por la tanto genera relaciones con varios agentes aduanales.

## CONCLUSIONES

Las empresas multinacionales han nacido por distintas razones relacionadas con la obtención de mejores rendimientos económicos y con distintas estrategias de crecimiento, pero con el mismo objetivo de diversificar el control de sus procesos de producción, canales de comercialización y su tecnología más allá de la empresa matriz.

El factor común de las empresas multinacionales, tras la recuperación económica después de la segunda guerra mundial, fue el destape de este tipo de empresas y Estados Unidos fue el país iniciador con inversión directa no sólo en sectores de extracción, petróleo y minería, sino también de forma creciente en industria especializadas en maquinaria, automóviles, electrónicos, química y alimentación al establecer filiales en el resto del mundo. A este proceso se sumaron los países Europeos y Japón que realizaron inversiones directas en metalurgia, electrónica, química, productos farmacéuticos, alimentación y artículos de consumo..

En el estudio de caso que se expone en este trabajo de investigación, Zobebe se distingue por ser una empresa europea que ha expandido sus operaciones siguiendo varias estrategias de crecimiento ya que no solo se expande en su país de origen, Italia, sino que también se localiza en España, India, Brasil, China y México.

Las estrategias de crecimiento se resumen en cuatro tipos, la estrategia de penetración en el mercado propio, estrategia de internacionalización, estrategia

de integración vertical y estrategia de diversificación comercial, estas cuatro estrategias siguen siendo aplicadas por Zobebe.

En lo que se refiere a la estrategia de penetración en el mercado propio. Zobebe fue fundada en el año 1919 en Italia y su único giro era la venta de papel atrapamoscas que tuvo éxito debido a que era un artículo necesario después de los estragos que dejó la Segunda Guerra Mundial, y Zobebe se convirtió en líder a nivel europeo con este producto. En 1950 diversificó sus productos buscando nueva tecnología para Europa en donde fabricó coils antimosquitos, aparatos difusores eléctricos y pastillas insecticidas, con lo que abrió su mercado de exportación a Asia y a América.

Su estrategia de internacionalización se fortalece en 1995 cuando Zobebe adquiere una empresa a su competidor Italiano Palma Electronics, después se expande a China, España, México, Brasil y los últimos años a India y a Bulgaria, esto por medio de adquisiciones combinada con proyectos de creación de empresas manufactureras.

En la estrategia de integración vertical es en el año de 1994, cuando Zobebe deja de ser una empresa con venta de sus propias marcas y se convierte en una empresa 100% fabricante, teniendo como clientes a los máximos competidores a nivel mundial, entre ellos Procter and Gamble, Reckitt Benckiser, Pfizer, Henkel, Sara Lee, entre otros.

Asimismo, Zobebe sobresale en la estrategia de diversificación comercial, siendo la estrategia de crecimiento más arriesgada y compleja ya que se concreta en una fusión de nuevos mercados y nuevos productos, Año con año

Zobebe ha ingresado a su gama de productos, productos totalmente diferentes, a la fecha esta es su oferta de productos:

Ambientador de aire; incluye Ambientadores de carro, ambientadores plug in, ambientadores de gel, ambientadores líquido, ambientadores en spray, ambientadores en aerosol.

Pesticidas; insecticidas plug in, trampas insecticidas, coils insecticidas, sticks insecticidas, insecticidas portables, insecticidas en aerosol, repelentes.

Productos de Limpieza; cocina, baño y varios para hogar.

Lavandería; suavizantes, detergentes, toallas.

Cabe decir que es esta última estrategia la que explica la presencia de Zobebe en México. En el año 2000, Zobebe adquiere a su competidor más fuerte DBK, con esto consigue 3 empresas localizadas en la India, España y la de México, DBK México estaba localizaba en Hermosillo, Sonora y fabricaba ambientadores de hogar. Es así como Zobebe llega al estado de Sonora.

Grupo Zobebe tiene una administración estratégica establecida desde sus inicios como empresa europea, y esto le ha dado una ventaja competitiva ante sus principales rivales. En el año 2000, siendo la planta DBK de Hermosillo parte de Grupo Zobebe, seguía funcionando como DBK ya que esto convenía a las relaciones con los clientes en ese tiempo. Fue hasta el año 2003 cuando se cristaliza la integración de DBK a Grupo Zobebe, es decir, fueron 3 años de transición que permitió a Zobebe adquirir los conocimientos de las tecnologías



establecidas por DBK, las cuales fueron mejoradas, y traducidas en productos más funcionales y con precios más competitivos.

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación Grupo Zobebe se encuentra en Italia, India, España, Bulgaria, Brasil, China y México. Sin embargo, la empresa más exitosa del Grupo es Zobebe México, y las razones son las siguientes:

1) Su localización estratégica junto a Estados Unidos, a tres horas de la frontera, el 93% de las exportaciones se envían a Estados Unidos y el 7% restante a América Latina.

2) Zobebe México cuenta con todos los departamentos necesarios para la toma de decisiones, siempre siguiendo los principios de Grupo, no sólo con el área de producción como una manufacturera, sino que tiene áreas clave como son Diseño, Ingeniería y Servicio a Cliente, y las áreas relacionadas a la producción, que son Aprovisionamiento, Manufactura, Planeación, Calidad y Logística.

3) Todas las áreas están consolidadas con un equipo robusto que da soporte a la satisfacción de los clientes. Del año 2000 al año 2010 Zobebe se ubicaba en una planta de 18,000 m<sup>2</sup> y para finales del año 2010 se muda a una planta de 30,000 m<sup>2</sup> ubicada en la Zona Industrial de la ciudad de Hermosillo, esto debido a la urgente necesidad de fabricar más y nuevos productos.

4) La estrategia aplicada fue la innovación de nuevas tecnologías para clientes ya establecidos y nuevos clientes, con una inversión de 150 millones de pesos Zobebe México se expande al tener una gran gama de clientes muy distintos

unos de otros. Para el año 2011 ha implementado una estrategia denominada "Customer Focus Team" o Enfoque de Equipo por Cliente, ya que dentro de la empresa existen pequeñas células que trabajan de acuerdo a las necesidades y planes de producción de cada cliente, así Zobelex México se ha desarrollado ofreciendo a sus clientes un trato diferenciado de acuerdo a sus requerimientos.

Zobelex México en el estado de Sonora es una empresa ya consolidada hace más de una década, cuenta con una plantilla aproximada de 2,000 empleados y 85 personas como staff, es una fuente de trabajo para más de dos mil familias en la ciudad de Hermosillo, además que cuenta con proveedores locales, nacionales e internacionales, los cuales son proveedores de herramental y principalmente de servicios: Seguridad, comedor, transporte, limpieza, outsourcing de Recursos Humanos, construcción, entre otros.

Zobelex es la empresa que más camiones exporta diariamente entre 15 a 18 camiones, considerando que los productos en general son de un tamaño muy pequeño, esta cantidad es de gran volumen.

El comercio exterior es un factor esencial para que Zobelex tenga y siga teniendo las facilidades para importar la materia prima y exportar productos. La política comercial del Gobierno del estado de Sonora está enfocada en fortalecer y vigorizar la plataforma exportadora para lograr mayor diversificación geográfica de sus ventas al exterior, para lograr esto ofrece a empresas multinacionales programas de apoyo para facilitar el comercio de acuerdo a las necesidades de las empresas de acuerdo a su ramo, volumen, tipo de productos, entre otras variables; Zobelex ha sabido aprovechar estos programas

y se encuentra inscrita en ellos siguiendo los requisitos que éstos solicitan como ser una Empresa Altamente Exportadora, inscrita también como una Empresa de Comercio Exterior, cumple con los exigencias del programa IMMEX (Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación, entre otros beneficios que obtiene descritos en el Capítulo V del presente trabajo.

El fin del Gobierno de México de ofrecer estos apoyos es conseguir un clima de negocios favorable que permita a los consumidores acceder a bienes y servicios bajo condiciones de mayor equidad, que favorezcan la atracción y retención de inversiones en el país, dar confianza a las multinacionales, promover el crecimiento de la actividad económica con el desarrollo y aplicar una normatividad clara y eficaz.

Así que esta investigación demuestra que teniendo la visión en el negocio, aplicando nuevas tecnologías e identificando nuevas oportunidades para negocio, una empresa multinacional puede expandirse en territorio y productos a nivel global, siempre y cuando se realice de una manera disciplinada, y la única manera de hacerlo es establecer un plan de negocios con sus respectivas estrategias de crecimiento, como es el caso de Grupo Zobebe, donde hay planes para crecer aún más, abrir nuevas plantas en Europa y ampliar la planta de México debido a los nuevos proyectos que los clientes demandan.

leg T1589

## BIBLIOGRAFIA

Almada Bay Ignacio (2000), *SONORA 2000 a Debate*, México, DF, Ediciones Cal y Sal.

Coronado, Leonardo (1996) *La economía y el sector externo sonorenses en el proceso de integración mundial 1980-1991*", Hermosillo, Sonora en Vázquez Miguel A (coor): *Las regiones ante la globalidad*. Ed SINO y Gob del Estado, Hermosillo, Sonora,

James Foreman –Peck, (1995) "La Liberación y el libre comercio", *Historia Económica Mundial*, España, pag. 39-63, Prentice Hall

Jhon D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan (2004) "Negocios Internacionales", México Pearson Educación.

Kotler P. et al. (2000): "Introducción al Marketing", capítulo 7; capítulo 6, pp. 211-224. Madrid, Prentice Hall.

Lambin, J.J.: *Marketing Estratégico*. Ed. McGraw-Hill, Madrid. 1995.

Ramírez, (1988) *La Nueva Industrialización en Sonora: el caso de los sectores de alta tecnología*. Hermosillo, Son, El Colegio de Sonora.

Rugman (2000) *Negocios Internacionales*, México, DF. Ed. Mc Graw Hill.

Sandoval, Sergio y Pablo Wong (1996). *México en el TLC Automotriz: Visiones desde el exterior* en Vázquez Miguel A (coordinador): *Las regiones ante la globalidad*. Ed SINO y Gob del Estado, Hermosillo, Sonora.

Vázquez, (1991) "Economía Sonorense Más Allá de los Valles", Hermosillo, Son, Editorial Unison.

Abadid (20-08-2007) Bienvenidos al sitio web del Portal:  
<http://www.abadib.es/5jornadas-salud/comunicacion37.htm>

(3) Ciberamérica el portal Iberoamericano (2006) "Grandes Empresas" 17-02-2007

Bermudez, F (2008) La Globalización en el Siglo XXI y Su Impacto en la Educación, la Cultura y las Habilidades, Disponible en  
<http://www.eumed.net/ce/2012/jfqb.html>

El Prisma, Juan Diego Castrillón (2006) "Conceptos Generales de Economía" disponible en:  
<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/conceptosgeneralesdeeconomica/>

(EUMED Luis Ávila Baray (2007) "Introducción a la Metodología de la Investigación" Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/1t.htm>.

EUMED, Pedro Cuesta Valdiño (2005) "Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial" disponible en:  
<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2c.htm>

Gestiopolis. Katuska Elimar Duque Bohórquez (2004), "Origen y causas de la Evolución de las empresas multinacionales", 19-02-2007, disponible

en: [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/orcauemp\\_multi.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/orcauemp_multi.htm).

Econlink, Federico Anzil (2005) "Crecimiento Economico" 02-03-2007.  
Disponible en: <http://www.econlink.com.ar/economia/crecimiento/crecimiento.shtml#definicion>

IBM (2010) 100 años de innovaciones y progreso, España; Disponible en [www-03.ibm.com/press/es/es/pressrelease/33769.wss](http://www-03.ibm.com/press/es/es/pressrelease/33769.wss)

Monografías, Patricio Saenz Abanto, (2005) "El Mercado" 26-08-2007  
disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/mer/mer.shtml>

Monografías, Rodolfo Cristian Gonzalez (2006) "Destreza en la estrategia"  
02-03-2007. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>

Sitio Oficial de General Electric, disponible en: <http://www.ge.com/mx/company/history/index.html>

Sitio Oficial de Grupo Zobeles, disponible en: [www.zobel.com](http://www.zobel.com)

Sitio Oficial del Gobierno del Estado de Sonora, disponible en: <http://www.sonora.gob.mx/>

Sitio Oficial de la IMMEXPORTA <http://www.immexporta.com/>

UAM Gilberto Calderón Ortiz (2006) "Origen y Estrategia" 17-02-2007,  
disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc4.htm>

Wikilearning, (2008), Relación proveedor y cliente, Comercio exterior.  
Disponible en: [http://www.wikilearning.com/relacion\\_proveedor\\_cliente-wkccp-11262-4.htm](http://www.wikilearning.com/relacion_proveedor_cliente-wkccp-11262-4.htm) y en  
[http://www.wikilearning.com/articulo/comercio\\_exterior/27151-2](http://www.wikilearning.com/articulo/comercio_exterior/27151-2)

Zobebe Chemical Industries: "The Evolution of a Family Company from  
Flypaper to Globalization (1919-2001". Disponible en:  
<http://my.liuc.it/MatSup/2002/E88760/Abetti%20&%20Phan.pdf>

## GLOSARIO

Globalización: Producción y distribución de bienes y servicios de calidad y tipo homogéneos a nivel mundial

Transnacional se refiere a que se extiende a través de varias naciones. Ambos términos se consideran sinónimos.

Aprovisionamiento global: Utilización de proveedores de cualquier

La actividad económica es el *uso de recursos* que hace la gente para afrontar la escasez y generar riqueza.

Economizar es hacer el *mejor uso de los recursos* disponibles, limitados frente a las necesidades.

Comercio Internacional: Rama de la economía que se ocupa del intercambio de bienes y servicios entre los países del mundo.

Cultura: El conocimiento adquirido con que se interpreta la experiencia y se genera el comportamiento social.

Adaptabilidad: Capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios habidos en el medio ambiente en que opera.

Administración: Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como



la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

Importación: Bienes y servicios producidos en un país y llevados a otro.

Exportación: Bienes y servicios producidos por una compañía en un país y luego enviados a otros.

Estructura de las divisiones internacionales: Aquella en que todas las operaciones internacionales están centralizadas en una división.

Formulación de estrategia: Proceso consistente en evaluar el ambiente de la compañía y sus fuerzas internas.

Indicadores de mercado: Los que sirven para medir las fuerzas relativas del mercado en varias zonas geográficas.

Industria maquiladora: zona de libre comercio que nació a lo largo de la frontera entre E.U.A y México, con el fin de producir bienes y luego transportarlos de un país a otro.

Integración Económica: Establecimiento de normas y regulaciones que mejora el comercio y la cooperación económica entre naciones.

Instrumentación de estrategias: Proceso consistente en utilizar la estructura organizacional para realizar adecuadamente la estrategia formulada.

Inversión directa en el extranjero: Fondos de capital invertidos en otras naciones.

Mercado común: Forma de integración económica que se caracteriza por la eliminación de barreras comerciales entre las naciones miembro, por una política común de comercio exterior y por la movilidad de los factores de producción entre ellos.

Negocios Internacionales: Estudio de las transacciones que tienen lugar a nivel mundial para satisfacer las necesidades de individuos y organizaciones.

Planeación Estratégica: Proceso de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y a largo plazo.

Estrategia de concentración: La que se centra en un grupo de compradores y segmenta este nicho basándose en una línea de productos o en un mercado geográfico

Estrategia de costos: La que se basa en un precio bajo y se logra mediante métodos como una vigorosa reducción de costos y control de los gastos fijos.

Estrategia de demora: Estrategia de ventaja en que se pospone la recepción de pagos en moneda extranjera si se espera que ésta se fortalezca y a aplazar las cuentas por pagar en moneda extranjera.

Estrategias de transición: Aquellas cuyas finalidades contribuir a suavizar el paso de una misión en el extranjero a otra en el país de la compañía.

Ventajas específicas de la empresa: Fuerzas y beneficios propios de una compañía y resultado de las aportaciones que pueden hacer el personal, la tecnología o el equipo.

Joint venture: es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Una joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. La idea base de formar una joint venture es el unir conocimiento, aptitudes y recursos, compartiendo a su vez las ganancias y los riesgos.

Outsourcing: La subcontratación o tercerización (del inglés Outsourcing) es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.