



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE ECONOMÍA

## FUSIONES Y ADQUISICIONES: ALTERNATIVAS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y EL CASO CEMEX

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA:  
MANDUJANO ROJAS VÍCTOR HUGO

DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. ALEJANDRO GUERRERO FLORES



CIUDAD UNIVERSITARIA

2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# AGRADECIMIENTOS

A mi madre:  
Por su amor, su comprensión, sus sacrificios... y a quien le debo todo lo que soy .

A todos mis hermanos y hermanas, por su nobleza, por su admirable calidad humana, y su  
inconmensurable sentido de hermandad.

A la Facultad de Economía, por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

Al profesor Alejandro Guerrero (el doc), y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron  
o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

A los sinodales por sus consejos y observaciones que coadyuvaron a la culminación de esta tesis

## FUSIONES Y ADQUISICIONES: ALTERNATIVAS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS Y EL CASO CEMEX

### INDICE

|  |    |
|--|----|
| Objetivo general .....   | 1  |
| Objetivos específicos .....  | 1  |
| Hipótesis .....  | 1  |
| Justificación .....  | 2  |
| Introducción .....   | 3  |
| <br>   |    |
| CAPITULO 1.- La Globalización .....  | 5  |
| 1.1 Globalización. Concepto .....  | 5  |
| 1.2 Efectos de la Globalización .....  | 6  |
| 1.3 Las alianzas estratégicas como respuesta a la Globalización .....                    | 9  |
| 1.4 Concentración empresarial y de capital en la Globalización.....                      | 16 |
| 1.5 Concentración y Centralización del capital en el pensamiento<br>de Carlos Marx ..... | 17 |
| <br>   |    |
| CAPITULO 2.- Las Alianzas Estratégicas .....   | 19 |
| 2.1 Las Alianzas Estratégicas. Concepto.....   | 19 |
| 2.2 Importancia de las Alianzas Estratégicas .....                                       | 20 |
| 2.3 factores que motivan la formación de Alianzas Estratégicas .....                     | 21 |
| 2.4 Objetivos de las Alianzas Estratégicas .....   | 22 |
| 2.5 Tipos de Alianzas Estratégicas .....   | 26 |
| 2.6 ventajas de las Alianzas Estratégicas.....   | 31 |
| 2.7 Desventajas de las Alianzas Estratégicas .....                                       | 33 |
| <br>   |    |
| CAPITULO 3.- Fusiones .....  | 34 |
| 3.1 Fusión. Concepto .....   | 34 |
| 3.2 Tipos de Fusión (Tipología .....   | 34 |
| 3.3 La Sinergia: Objetivo Final .....  | 37 |
| 3.4 Razones teóricas por las que ocurren las Fusiones.....                               | 38 |
| 3.4.1 Motivos estratégicos por los que ocurren las Fusiones .....                        | 38 |
| 3.4.2 Motivos comerciales.....   | 39 |
| 3.4.3 Motivos organizacionales .....   | 40 |
| 3.4.5 Motivos financieros .....  | 41 |
| 3.5 Ventajas y Desventajas de las Fusiones .....   | 43 |
| <br>   |    |
| CAPITULO 4.- Adquisiciones .....   | 45 |
| 4.1 Concepto de Adquisición.....   | 45 |
| 4.2 La Sinergia como fuerza impulsora para llevar a cabo la<br>Adquisición.....          | 46 |
| 4.2.1 Fuentes de Sinergia en las Adquisiciones .....                                     | 46 |
| 4.3 Ventajas que pueden representar las Adquisiciones.....                               | 48 |
| 4.4 Desventajas que pueden representar las Adquisiciones .....                           | 50 |
| 4.5 Descripción del proceso para Fusiones y Adquisiciones .....                          | 51 |

|  |    |
|--|----|
| CAPITULO 5.- Importancia de las Fusiones y Adquisiciones: Caso CEMEX .....   | 66 |
| 5.1 CEMEX S.A de C.V.....  | 66 |
| 5.2 Productos .....  | 66 |
| 5.3 Misión, Visión y Meta.....   | 68 |
| 5.4 Desarrollo histórico .....   | 68 |
| 5.5 Modelo general de negocios de CEMEX .....  | 73 |
| 5.6 Las Fusiones y Adquisiciones, como principales Estrategias<br>para el crecimiento e internacionalización de CEMEX..... | 76 |
| 5.7 Competencia .....  | 82 |
| Conclusiones.....  | 86 |
| Bibliografía.....  | 87 |

## **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo central de esta tesis, es realizar un estudio sobre las Alianzas estratégicas, poniendo énfasis especialmente en las Fusiones y adquisiciones, como alternativas de alianzas estratégicas, para lograr diferentes fines.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Los objetivos específicos de esta tesis son los siguientes:

- Hacer un análisis de las alianzas estratégicas, su importancia, las causas que motivan su creación, así como los tipos de alianzas estratégicas que pueden crearse.
- Estudiar y profundizar en las Adquisiciones o fusiones, de forma separada, sus diversas modalidades, los motivos principales de su implementación, así como las ventajas y desventajas que implican llevarlas a cabo.
- Hacer un análisis de Grupo CEMEX, así como de las Fusiones y Adquisiciones que ha llevado a cabo como estrategia para crecer e internacionalizarse.

## **HIPÓTESIS**

El presente trabajo de investigación pretende analizar 3 hipótesis.

1.- Las Alianzas Estratégicas, son estrategias competitivas que tienen su origen en los efectos provenientes de la intensificación de la competitividad (nacional e internacional), y de la internacionalización de la economía, principalmente, derivadas de la globalización.

2.- Dentro de las alternativas que representan los distintos tipos de Alianzas Estratégicas, las que en mayor medida han adoptado las principales empresas, tanto en México, como en el mundo, son precisamente las Fusiones y las Adquisiciones. Todo esto, con el fin de modernizar plantas, aumentar niveles de inversión, cubrir mayor parte del mercado, con fines de internacionalización, integración vertical, entre otros fines.

3.- CEMEX, la tercera mejor empresa cementera en el mundo ha recurrido a las Fusiones y Adquisiciones de empresa, como mecanismo, que le ayudó en un primer momento a incrementar su capacidad productiva, y de comercialización para ganar mayor presencia productiva y comercial local; posteriormente por medio de las Adquisiciones conquistó mercados extranjeros para ampliar su dominio regional y global, lo que la convirtió en la empresa global más importante de México.

## **JUSTIFICACIÓN:**

El presente trabajo de Tesis, se desarrolló con la finalidad de realizar un estudio sobre los diferentes tipos de Alianzas Estratégicas, pero especialmente sobre las Fusiones y las Adquisiciones empresariales, ya que durante los últimos años, muchas empresas mexicanas han buscado tales Alianzas, con el propósito de que por medio de éstas, logren consumir diversos objetivos trazados, como por ejemplo, integrarse verticalmente, mejorar su competitividad, acceder a más recursos de los que puede poseer o adquirir de forma individual, a ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, y alcanzar la dimensión necesaria para competir en un mercado mundial, entre otras ventajas.

La intención y deseos de aliarse estratégicamente con otras empresas es evidenciada, debido principalmente a que durante las últimas dos décadas, la economía mundial ha experimentado profundos cambios, debido a diversos factores propios del fenómeno de la Globalización. La tendencia de la globalización (y del libre mercado), y su efecto en los mercados y sus fuertes influencias sobre la competitividad, han hecho evidente una nueva forma de competencia industrial y comercial, en donde las grandes empresas hegemónicas en su ambición de expandir más su presencia, han provocado una intensificación en las formas de competencia entre empresas y de igual manera entre países.

La creciente competitividad a nivel mundial ocasionó que se elevaran los estándares de calidad, innovación, productividad y valor para el consumidor. Lo que produjo la reducción del campo de acción para las empresas que operan en forma individual, reduciéndose su capacidad para crecer, y limitándose su ingreso a nuevos mercados en donde operan compañías con altos niveles de competitividad, con altos márgenes de rentabilidad, que manejan procesos de producción eficientes, costes reducidos, y con capacidad de cubrir considerable porcentaje del mercado.

Debido a lo anterior, todas las empresas, independientemente del tamaño de las mismas, se ven en la necesidad de identificar mecanismos estratégicos, en el marco de este nuevo contexto internacional, con el fin de mejorar su posición competitiva y rentabilidad dentro de la competencia global a través de Alianzas Estratégicas, como las fusiones y adquisiciones como parte de su estrategia empresarial.

## INTRODUCCION

A lo largo de los siglos, el concepto de las alianzas ha significado una alternativa de acción, de la que se han valido, tanto los pueblos de todo el mundo, como también organizaciones, grupos de personas, con el fin de solucionar o hacer frente a los mismos problemas que siempre han presentado, como el intento de conquista, de sometimiento, de control político o económico de un pueblo sobre otro; o inclusive de mantenerse y no desaparecer, por causas que el mismo entorno en el que se coexiste exige.

Esos mismos problemas, aunados a otros que son propios del siglo XX, y que continúan e incluso se han exacerbado en el presente siglo, hicieron necesaria la conceptualización de las alianzas a un nivel estratégico, dando lugar a lo que actualmente en el mundo de la economía y de los negocios se conoce como “Alianzas Estratégicas”.

Actualmente, la proliferación de Alianzas estratégicas y en particular, la oleada de Fusiones y Adquisiciones, que se ha venido dando, en todas partes del mundo, demuestran la preocupación e intranquilidad, que sufren las empresas de todo tipo, tamaño y nacionalidad, debido principalmente a la reducción en los ciclos de vida de los productos, el crecimiento de las necesidades de inversión de capital, la intensificación de la competencia entre empresas, la apertura económica a nivel mundial, entre otras razones.

Para las empresas que decidan que participar en algún tipo de alianza, puede ser de gran utilidad, debido a que pueden llegar a tener un acceso más fácil a mercados en los que se pretenda incursionar, a acceder a tecnologías de productos y procesos que individualmente sería muy difícil de obtener. Así que las Alianzas Estratégicas representan la vía más fácil y menos costosa para conseguir tales propósitos.

Cabe señalar que todas estas razones, por las cuales se ha hecho necesaria la implementación de Fusiones y Adquisiciones y otros tipos de alianzas estratégicas, tienen su origen en los efectos provenientes de la intensificación de la competitividad (nacional e internacional), y de la internacionalización de la economía, principalmente, derivadas de la globalización.

Es por eso que en este trabajo se estudiará en un primer momento lo que es la Globalización y sus efectos tanto en la vida económica, política y social, para darnos una idea de la importancia que tienen en las Alianzas Estratégicas (en todas sus modalidades), y su puesta en marcha, y a que constituye una respuesta estrategia empresarial adecuada, a lo que exige la progresiva y constante mundialización de la economía.

En el segundo capitulo, se desarrollará el tema de las Alianzas estratégicas (las cuales junto con las Fusiones y Adquisiciones son el eje de ésta tesis), su importancia, los factores que motivan su formación, los tipos y modalidades en las cuales se pueden llevar a cabo, así como también las ventajas y desventajas que pueden presentar tras su implementación.

Dentro de este mismo contexto, se presentan las formas en las que se puede concebir cada una de las alianzas estratégicas, por ejemplo, las fusiones pueden ser verticales, horizontales, concéntricas o convergentes; las adquisiciones pueden presentarse como adquisiciones de activo o adquisiciones de acciones; las joint ventures se presentan vía coinversiones, a través de asociaciones y por medio de capital de riesgo; y así sucesivamente con los demás tipos de alianzas.

De igual manera, se analizarán de manera independiente, y de forma detallada y pormenorizada (en los capítulos III y IV, respectivamente), lo que son propiamente las Fusiones y las Adquisiciones. Las cuales son algunas alternativas de los diferentes tipos de alianzas estratégicas, que mas han utilizado las principales empresas, para conseguir diversos fines, como por ejemplo, el control de amplios segmentos de mercado (tanto local como foráneo), la ampliación de su capacidad productiva, el mejoramiento tecnológico, la integración vertical, entre otras fines.

Y por último, en el capítulo cinco, con el propósito de ejemplificar la importancia, y la utilidad, que han tenido las Alianzas Estratégicas (en especial las Fusiones y Adquisiciones), en un grupo empresarial en particular, se elaboró el caso de Grupo cementos mexicanos (CEMEX). Esto con la intención de mostrar como grupo CEMEX ha recurrido a las Fusiones y Adquisiciones de empresas (y otros tipos de Alianzas Estratégicas), para el logro de varios objetivos, como diversificar los mercados en los que opera, para su desarrollo tecnológico, para ampliar su capacidad productiva, para internacionalizarse, entre otros objetivos.

Es importante señalar que se tomó de ejemplo a grupo CEMEX, debido a que es el líder nacional, y actualmente se considera que tiene el tercer lugar en el mundo, como empresa cementera. Ubicándose a nivel nacional por encima de Holcim Apasco, Cementos Cruz Azul, entre otras; y a nivel internacional solo debajo de la empresa francesa Lafarge, y del grupo suizo Holderbank, la primera y segunda empresa a nivel mundial respectivamente.

# CAPITULO 1

## LA GLOBALIZACIÓN

### 1.1 LA GLOBALIZACIÓN. CONCEPTO

El estudio de la globalización ha sido motivo de numerosos estudios, que se han llevado a cabo desde diferentes perspectivas, enfoques y profundidad, lo que ha originado diferentes acepciones que en ocasiones coinciden parcialmente, pero en otras distan de ser uniformes. A continuación se exponen algunas definiciones que son útiles para entender el fenómeno de la Globalización:

La Globalización es el proceso de integración económica entre países en donde los procesos productivos, de comercialización y de consumo, se van asimilando, de tal forma que se habla de una totalidad, de un conjunto. El proceso histórico de globalización se ha ido incrementando por lo que algunos autores hablan de la mundialización o internacionalización económica<sup>1</sup>.

El Diccionario de la Real Academia Española nos da una definición en la que la Globalización queda entendida como la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales<sup>2</sup>.

Según el FMI, el proceso de Globalización consiste en el crecimiento de la interdependencia económica de los países del mundo a través de un creciente volumen y variedad de transacciones de bienes y servicios y flujo internacional de capitales a través de las fronteras, y también por medio de una más rápida y amplia difusión de la tecnología<sup>3</sup>.

Por otra parte, la Organización de las Naciones Unidas identifica a la globalización como una interdependencia global que esta definida por los procesos culturales, sociales, políticos y económicos por los cuales los eventos, decisiones y actividades en distintas partes del mundo se mezclan para crear cambios significativos e individuos, comunidades y empresas en diversos lugares del planeta<sup>4</sup>.

Generalmente se define la Globalización como un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial, mediante el movimiento acelerado de bienes económicos a través de las barreras regionales y nacionales.

---

<sup>1</sup> Zorrilla Arena, Santiago y Silvestre Méndez, José, "Diccionario de Economía", p. 101

<sup>2</sup> Diccionario de la Real Academia Española. 23ª. Edición.

<sup>3</sup> Citado por Fabián Mosenson en "¿Panacea universal o maquina infernal?. Elementos para la discusión del neocapitalismo, la globalización y sus consecuencias". Revista Lote No. 5 Septiembre de 1997. Pag. 60

Lo que ha ocasionado la unificación mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global Configurándose así los modos de producción y de movimientos de capital a escala mundial. En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones.

En los ámbitos económicos empresariales, el término se utiliza para referirse casi exclusivamente a los efectos mundiales del comercio internacional y los flujos de capital, y particularmente a los efectos de la liberalización y desregulación del comercio y las inversiones, lo que a su vez suele denominarse como "libre comercio".

## 1.2 EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN

Para algunos grupos izquierdistas la globalización es un fenómeno mundial de tipo económico y cultural que ha sido el resultado directo del neocolonialismo capitalista actual. Este fenómeno consiste más que en la integración del mundo, en el dominio de las potencias sobre los países menos favorecidos; este fenómeno tienen consecuencias directas sobre muchos de los aspectos cultural, social, político y económicos del mundo, y ha sido considerado por muchos (los defensores de la Globalización) como una de las "pocas" buenas consecuencias que ha traído el modelo capitalista al mundo.

Por otra parte debe reconocerse que la globalización fue impulsada por el capitalismo y el cambio tecnológico, las fuerzas de mercado, ideologías y varios aspectos multicausales de la globalización. Estos aspectos crearon una expansión de actividades sociales, económicas o políticas que son transfronterizas, donde los acontecimientos, actividades y decisiones en una región del mundo pueden afectar a otras regiones o países del Sistema Internacional. Además el *alcance*, *intensidad*, y *velocidad* creciente de las interacciones globales pueden ser asociadas con una interconexión más profunda de lo local y global; por ello, los acontecimientos se amplifican repercutiendo globalmente<sup>5</sup>.

Tanto en México como en el resto del mundo, los efectos de la Globalización no solamente afectan al ámbito económico, sino que implican también profundas transformaciones sociales, políticas, culturales e ideológicas que a pesar de su nueva conformación, están todavía lejos de haber concluido. Aunque es importante agregar que se han tenido repercusiones tanto positivas como negativas. Dentro de las positivas están el impulsar y desarrollar la competitividad industrial; la disminución del costo de circulación de la información, personas, bienes y capital; la promoción y el desarrollo de ventajas competitivas y la innovación y desarrollo científico y tecnológico.

---

<sup>4</sup> Berumen Sergio. Economía Internacional. Compañía Editorial Continental. México, D.F. 2002. Pag. 347

<sup>5</sup> Held David, Anthony Mcgre, Goldblatt David y Perraton jonathan. Transformaciones Globales: política, economía y cultura. Oxford. México. D.F. 2002. Pag.209

Dentro de las negativas encontramos por ejemplo, el empobrecimiento paulatino de sectores limitados de la sociedad, la pérdida de empleos como resultado de la reestructuración industrial emprendida ante la competitividad de los mercados globales, la migración masiva, el deterioro de las condiciones laborales y de los derechos de los trabajadores, la marginación de las clases más pobres y el estancamiento del crecimiento dentro de la economía.

Uno de los efectos de la globalización en el ámbito económico se dio en los niveles de producción. Al intensificarse la globalización y por ende el incremento en los flujos de bienes finales, debido principalmente a la apertura comercial progresiva, se intensificaron los procesos de trabajo y de producción en todo el globo terráqueo. Lo que debilitó enormemente a la planta productiva de los países no desarrollados y beneficiando a los países que ya tenían desarrollada su base industrial.

La Globalización, al inducir la apertura comercial progresiva originó una creciente competencia en mercados diferenciados y variados; por ejemplo, no se piden los mismos automóviles en Inglaterra que en México. Lo que obligó a las empresas a incrementar la competitividad. Aunque hay que señalar que la competitividad no solo significa bajos costos sino la capacidad de adaptarse a demandas variadas; es decir, se pueden tener precios absolutamente formidables pero si no se satisfacen los patrones culturales, las normas técnicas y los hábitos de consumo locales no tendrán éxito en ese mercado.

Otra faceta de la globalización en el ámbito económico se encuentra en el área financiera; resultado de la creciente autonomización de la economía financiera en relación a la economía real, conocido como la *burbuja financiera*. Dicho fenómeno, muestra una situación en que grandes montos de capital ante la falta de expectativas de rentabilidad en la inversión productiva se dirigen hacia la *especulación*. Esto representa la lógica del capital, que circula libremente en función de los tipos de interés; las políticas fiscales; las expectativas de crecimiento y el desplazamiento de los mercados de divisas a los mercados de valores (y viceversa), buscando el beneficio fácil (que permite comprar y vender sin tener) y depositando en manos de particulares fabulosas sumas de capital (procedentes de depósitos bancarios, fondos de inversión o fondos de pensiones como ejemplos) que tienen capacidad para modificar las relaciones de intercambio mundial.

Por todo lo anterior se puede aseverar que mientras el mundo esté sumido en sistemas de libertinaje y descontrol económico, derivados principalmente por el fenómeno de la Globalización nunca se llegará a por lo menos un carácter de la sociedad social ideal. Las consecuencias que se ven como las principales de la globalización en lo económico son:

- El fortalecimiento de la economía imperialista de mercados.
- Economía de escala: implica hacer los productos más competitivos con una estrategia de bajos costos.
- La estandarización de productos y servicios.
- La creciente desigualdad entre personas y naciones.
- El gran estímulo al cierre de tratados económicos bi, tri, tetra, penta...laterales.
- La creación de grandes corporaciones e integración de las empresas: permite un mayor control del mercado.

- El desmantelamiento de la base industrial de los países más pobres.
- La invasión de empresas transnacionales.
- La privatización de “todo” .
- La reducción paulatina de aranceles y aduanas y otros tributos extranjeros.
- La hiperoferta de productos y el aumento de la calidad de estos gracias a la competencia rapaz.
- La integración e interacción de países de diferente potencial económico.
- La facilidad de adquisición de tecnologías y mercancías.
- La creciente integración de las economías nacionales a los mercados globales, pues de éstos últimos depende el crecimiento y la estabilidad de aquellas.

Asimismo, la globalización tiene repercusiones indirectas *distributivas*, como la distribución del poder y de la riqueza dentro de los países. Llevando esto a un contraste social muy marcado, debido a la enorme diferencia de ingreso entre los dueños del capital y la clase trabajadora, como en el caso México, en donde la distribución del ingreso se encuentra entre los más inequitativos del mundo.

En el ámbito político, también se ha hecho evidente las consecuencias de la Globalización, ya que los mercados capitalistas condicionan el desarrollo de las demás naciones, por lo que los Estados tienen que buscar nuevas formas de gobernar y de actuar ante la Sociedad Internacional.

Se supone (según los defensores de la Globalización) que el fenómeno de la globalización contribuiría a alcanzar la libertad y por consiguiente a la democracia a las naciones menos desarrolladas y democráticas del mundo, sin embargo se podría decir claramente y con total certeza de que ningún país en todo el globo vive una verdadera era de democracia, ya que la misma democracia está asentada sobre la base del dinero, en el sentido de que los países poderosos deciden quien gobernará a tal o cual país en función de los intereses del gran capital.

Debido a lo anterior, muchos países cambiaron su política comercial para su desarrollo económico. Varios países de América Latina y África, por mencionar algunos, que habían aplicado políticas orientadas hacia el sector interno como el modelo de *Sustitución de Importaciones* a principios de los setenta. Inicialmente fue exitoso, pero el excesivo proteccionismo disminuyó la competencia en muchas empresas, provocando que las economías se estancaran y la pobreza e inflación aumentaran.<sup>6</sup>

Al modificarse la política económica en México a partir de 1982, el ingreso comenzó a aumentar progresivamente por la liberalización de la economía interna y externa provocando que el fenómeno global se percibiera más en países como México que llevaron a cabo el modelo de *“Sustitución de Exportaciones”*. Dentro de dicho modelo el país abrió sus mercados por recomendación del FMI, lo cual apoyó al cambio estructural de la economía mexicana. Pero contrariamente a lo que anunciaba el FMI.

---

<sup>6</sup> Dabène Olivier. América Latina en el siglo XX. Editorial síntesis. México, D.F. 2000. pag. 141

Las consecuencias más notables de la globalización en lo político son:

- La pérdida de la soberanía de los países mas indefensos.
- El retraimiento del nacionalismo productivo.
- El choque de corrientes de liderazgo.
- El fortalecimiento de muchas hermandades político-económicas.
- El decaimiento del mundo subdesarrollado.
- La aplicación de ayudas de los países ricos a los pobres.
- El estímulo a la competencia de tecnologías y superioridad militar.
- La intensa competencia entre potencias.
- El control político de los países potencia hacia los emergentes.
- El resurgimiento de guerrillas y corrientes antagónicas rebeldes en todo el globo.
- La facilidad para el desarrollo del terrorismo en todas sus formas.
- El desbloqueo de fronteras y el libre tránsito por los continentes.
- La eliminación de visas.
- La disminución en los controles migratorios.

Sin embargo hay que agregar que gracias a la globalización muchos países se beneficiaron y aun continúan recibiendo regalías de mercados que pueden complementar su consumo. Igualmente, pueden tener mayor acceso a los flujos de capital, a la tecnología; así como, la posibilidad de obtener importaciones mas baratas y mercados de exportación más amplios. La globalización puede ofrecer oportunidades muy amplias para que los países alcancen el anhelo de desarrollo en sus economías; sin embargo, no esta avanzando de manera uniforme. La situación descrita se atribuye a que algunos países se están integrando a la economía mundial con mayor rapidez, fenómeno ocasionado en parte por su situación interna o externa. Por ejemplo, como resultado de la aplicación de políticas de apertura al exterior, la mayor parte de los países de Asia oriental que eran contados como los mas pobres del mundo hace 40 años, se han convertido en países dinámicos y prósperos en la actividad comercial actualmente, por su innovación tecnológica, eficiencia y competitividad internacional<sup>7</sup>.

### **1.3 LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS COMO RESPUESTA A LA GLOBALIZACIÓN: PERSPECTIVAS**

La creciente globalización de la actividad económica y la internacionalización de los negocios empresariales esta propiciando una notable modificación del entorno económico, debido a la intensidad y velocidad con la que se esta produciendo.

Esta transformación estructural, que esta implicando una creciente interrelación e integración entre las empresas y los distintos mercados nacionales, tiene su origen entre otras razones a la creciente competitividad derivada de la modernización empresarial, debido principalmente a que, desde el punto de vista tecnológico, los costo de transporte y de comunicación han bajado sustancialmente, y la velocidad con la cual se viaja y se transmite ha aumentado exponencialmente. Esto ha hecho posible crear nuevos sistemas de comunicaciones , dirección y control dentro del sector empresarial. Los grupos de diseño e investigación se pueden coordinar en diferentes partes del mundo; los

---

<sup>7</sup> FMI. Por una economía mundial para todos. Fondo Monetario internacional. México, D.F. 2000. Pag. 40

componentes se pueden fabricar en el lugar del mundo que sea mas barato y enviar a puestos de montaje que minimicen los costos totales. Los productos armados se pueden despachar rápidamente hacia donde sean necesarios a través de sistemas de fletes aéreos puntuales<sup>8</sup>.

Y también por el acercamiento a las necesidades de los consumidores, el uso extensivo de las tecnologías de comunicación e información, en la ampliación de la oferta mundial con la incorporación de nuevos países industriales y en el compromiso liberalizador y desregulador de los diferentes gobiernos. Provocando crecimientos importantes en el comercio mundial, en la transferencia internacional de tecnología y en la circulación de capitales y personas entre países y regiones; generalizándose así, un contexto de actuación para las empresas y los países crecientemente competitivos.

Esta nueva configuración del mercado, que está acelerando la evolución del entorno económico, está exigiendo a todas las empresas la necesidad de adaptarse, a fin de aprovechar la evolución en parte favorable del comercio internacional y de la circulación de capitales, pero sobre todo, aprender y prepararse para hacer frente a la presión creciente que ejercen los competidores, y para mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costes, en productos, en servicios, además de adaptarse a los nuevos y mas flexibles hábitos y gustos de compra<sup>9</sup>.

En la actualidad, hay pocas empresas que cuenten con recursos y habilidades suficientes para configurar su cadena de valor con independencia de otras empresas, de forma que la capacidad de aliarse se ha convertido en una condición para la competitividad. Por ello las empresas están teniendo que reajustar su estrategia, y dicho reajuste se ha producido, en numerosas ocasiones, mediante el notable incremento de la suscripción alianzas entre empresas, sin olvidar el fuerte crecimiento de fusiones, absorciones y adquisiciones de empresas. Y todo aquello que como respuesta a la necesidad de las empresas por reducir la incertidumbre del nuevo entorno, explotando una habilidad específica sobre la que reside para la empresa una ventaja competitiva.

El proceso de integración económica y apertura comercial en México, pero sobre todo la nueva dinámica de competencia global, modificó la forma de operación de las empresas nacionales en este nuevo contexto. Por lo que las empresas mexicanas de todos los tamaños, se vieron obligadas a reajustar o a modificar su forma de actuar. Sin embargo, se puede afirmar que “son dos factores los que han obligado a las empresas nacionales a acelerar la velocidad de un cambio para que se puedan integrar al nuevo contexto internacional<sup>10</sup>.

1.- Junto con la apertura se fue renovando la cultura empresarial y hoy en día pensar en empresas mexicanas transnacionales es mas común; la no incorporación a dichas tendencias provocaría un atraso y aislamiento.

---

<sup>8</sup> Thurow, Lester C (1996). El futuro del capitalismo. Cómo la economía de hoy determina el mundo del mañana. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina. 1996. pag. 129

<sup>9</sup> Churruca, E; Barrutia, J y Landeta, J (1995).”Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica”, en Harvard Deusto Business Review, num. 66, mayo-junio 1995. Bilbao. Pag 30

<sup>10</sup> “Estrategias empresariales ante el nuevo cambio estructural en México”. Comercio Exterior. Vol. 47. México. 1997. pp. 662 – 669

2.- Las nuevas modalidades de competencia global no se basan en la tradicional oposición entre mercado interno y externo sino más bien en una completa relación entre éstos, ello ha obligado a que las empresas busquen estrategias en el corto y mediano plazo en todos los niveles de acción.

Es por eso que para hacer frente a los cambios que trae consigo el incesante proceso de Globalización, fue necesario un cambio de mentalidad en el empresariado mexicano, principalmente para diversificar mercados (en parte por la expectativa de tratados comerciales), y también como respuesta ante la progresiva aplicación de medidas neoliberales por parte del gobierno. Debido a ello, las empresas mexicanas se vieron en la necesidad de hacer frente al reto de diversificar los mercados a través de la exportación e ir más allá, con el fin de aumentar la presencia en el exterior por medio de fusiones, adquisiciones de empresas o invirtiendo para establecer plantas o canales de distribución.

Participar en el nuevo mercado mundial es un gran reto para las empresas mexicanas, debido a la estructura productiva de las naciones en desarrollo. La economía mundial se encuentra dominada por los grandes oligopolios transnacionales, quienes son los actores que determinan la competencia al integrarse a una lógica global de los procesos productivos, comerciales y financieros, de tal manera forman redes de empresas internacionales, no todas las naciones padecen los mismos males ni las mismas ventajas, sin embargo, lo característico de los países en desarrollo es la enorme brecha tecnológica y financiera que enfrentan las empresas, principalmente las micro, pequeña y mediana empresas.

Es así que las empresas deben identificar mecanismos estratégicos que pueden mejorar su posición competitiva y rentabilidad dentro de la competencia global a través de Alianzas Estratégicas, como las fusiones y adquisiciones como parte de su estrategia empresarial.

Como forma de enfrentar la globalización y el cambio del entorno. En los últimos años, muchas empresas mexicanas han buscado alternativas que les permitan integrarse y mejorar su competitividad, ya sea mediante Fusiones y Adquisiciones de empresas, o también apoyándose en otros tipos de Alianzas estratégicas que les ha permitido a muchas empresas independientemente del tamaño de las mismas a acceder a más recursos de los que puede poseer o adquirir de forma individual, a ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, y alcanzar la dimensión necesaria para competir en un mercado mundial, entre otras ventajas (ver cuadro 1).

Un ejemplo es Grupo CEMEX, el cual mediante alianzas estratégicas, y en especial llevando a cabo Fusiones y Adquisiciones, logró un crecimiento importante, mismo que le ayudó a lograr sus objetivos de internacionalización, siendo actualmente la tercera mejor empresa cementera en el mundo.

En el siguiente cuadro se muestran algunos ejemplos de Fusiones, Adquisiciones y otros tipos de Alianzas Estratégicas que han llevado a cabo algunos de los principales grupos económicos mexicanos, y los objetivos principales que se buscan con su implementación.

CUADRO 1

ALIANZAS ESTRATEGICAS DE GRANDES EMPRESAS MEXICANAS  
(2000 – 2005)

| CONSORCIO  | FECHA       | ALIANZA                                       | ORIGEN<br>(ET) | OBJETIVO   |
|--|-------------|---|----------------|--|
| <b>Grupo Bimbo Alimentos</b><br>(Bimbo Bakeries)     | 2003        | Wrigley Sales Company                         | EU             | Distribución y comercialización de productos en México                   |
| Grupo Bimbo  | 2003        | Rich Products Corp.                           | EU             | Transferencia de tecnología y asesoría                                   |
| Grupo Bimbo  | 2005        | Arcor   | Argentina      | Distribución de productos  |
| Grupo Bimbo  |             | Plan Glo                                      | EU             | Limpieza y mantenimiento de.   |
| Grupo Bimbo  |             | IBM(contrato)                                 | China          | Licencia de uso de software  |
| Grupo Bimbo  |             | Microsoft (contrato)                          | EU             | Licencia de uso de software  |
| Grupo Bimbo  |             | Stewart (contrato)                            | EU             | Fabricación de maquinaria  |
| Grupo Bimbo  |             | Meinke  | EU             | Fabricación de maquinaria  |
| <b>Grupo Alfa:</b><br>Alpek-telmex,<br>petroquímicos |             | BP (90%)                                      | EU             | Tecnología avanzada y mercados   |
| Alpek-Centek   | 1976        | Dupont (49%)                                  | EU             | Tecnología avanzada y mercados   |
| Alpek-Indelpro                                       |             | Basell (49%)                                  | EU             | Tecnología avanzada y mercados   |
| Alpek (Polioles)                                     | 1975        | BASF (49%)                                    | Alemania       | Tecnología avanzada y mercados   |
| Nemak (autopartes)                                   | 1979        | Ford Motor Co.                                | EU             | Asociación de capital y tecnología                                       |
| <b>Industria peñoles</b> (Tizapa)                    | 1994        | Dowa Mining (39%) y Simimoto (10%)            | Japon          | Asociación de capital para extraer plata, plomo de zinc y cobre          |
| Industrias peñoles (La Herradura)                    | 1998        | Newmont Mining Corp. (44%)                    | EU             | Para operar y explorar la mina   |
| Industrias peñoles (Bal-Onedo) (minería)             | 1999        | Suez Environment                              | Francia        | Administración de sistemas de agua potable, alcantarillado y saneamiento |
| Industrias peñoles (Pecobre)                         | 1999        | Codelco                                       | Chile          | Exploración de yacimientos de oro y cobre                                |
| <b>Grupo ICA</b> (construcción)                      | 1992        | Fluor Daniel Corp.                            | EU             | Proyectos de ingeniería industrial                                       |
| ICA  | 1994 y 1996 | Soletanchy bachy                              | Francia        | Asociación permanente. Geotecnia   |
| ICA  | 2000        | Linde A.G. Marubeni Corp. Westcoast           | EU             | Construcción de la planta de nitrógeno de cantarell                      |
| ICA  | 2002        | Linde Plantas de Procesamiento Inc.           | EU             | Ingeniería, construcción y arranque de 2 plantas criogénicas para PEMEX. |
| ICA  | 2003        | Schulemberger Oilfiel Services                |                | Recobrar gas y crudo ligero y pesado                                     |
| ICA  | 2003        | La peninsular y Energomacheport Power machine | Rusia          | Proyecto hidroeléctrico El Cajón de la CFE.                              |

|                                |      |   |              |   |
|--------------------------------|------|---|--------------|---|
| ICA                            | 2003 | Ashikawajima Harima heavy Industries (IHI)    | Japón        | Terminal de re-gasificación de gas natural licuado                    |
| ICA                            | 2004 | Itinere de Infraestructuras                   | España       | Concesiones carreteras en México                                      |
| ICA                            | 2005 | Linde Process Plants Inc.                     | EU           | Ingeniería, procuración, construcción y servicios de puesta en marcha |
| ICA                            |      | Grupo Raffo                                   | Perú         | Asociación permanente. Servicios municipales                          |
| ICA                            |      | Veolia Water Systems                          | Francia      | Asociación permanente. Servicios municipales                          |
| ICA                            |      | Vinci   | Francia      | Asociación permanente. Concesiones                                    |
| ICA                            |      | Aeroport de Paris                             | Francia      | Operación de Aeropuertos  |
| <u>Televisa</u>                |      | OCESA   | México       | Entretenimiento, eventos teatrales, culturales y musicales en México  |
| Televisa                       | 2001 | Univision                                     | EU           | Televisa es proveedor de contenido                                    |
| Televisa                       |      | Grupo árbol y Mediapro<br>EMI Music           | México       |   |
| Televisa                       |      | EMI Music                                     | EU           | Producción musical  |
| Televisa                       | 2001 | Tech Co.                                      | EU           | Participación accionaria y proveer servicios técnicos                 |
| <u>FEMSA</u>                   | 2000 | Oracle  | EU           | Crear un mercado electrónico de logística                             |
| FEMSA                          | 2004 | Coors Brewing Company                         |              | Importación, distribución y venta                                     |
| FEMSA                          | 2005 | Heineken USA                                  | Holanda y EU | Comercialización en EU de distintas marcas mexicanas de cerveza       |
| FEMSA                          |      | Ball Corp.                                    |              | Alianza tecnológica y asesoría técnica                                |
| <u>CEMEX</u>                   | 1999 | Assuit Cement                                 | Egipto       | Cemex Adquirió el 77% de la compañía egipcia                          |
| CEMEX                          | 2000 | Universe Cement                               | Taiwan       | Distribución a largo plazo  |
| CEMEX                          | 2001 | Saburi Cement Company                         | Tailandia    | Adquisición de derechos económicos                                    |
| CEMEX                          |      | Gresik  | Indonesia    | Participación accionaria  |
| <u>Grupo Carso<br/>cigatam</u> | 1993 | Philip Morris                                 | EU           | Distribución y comercialización                                       |
| TELMEX                         | 1991 | France Telecom                                | Francia      | Participación en mega-consorcio Globalone.                            |
| TELMEX                         | 1998 | Sprint Communications                         | EU           | Servicios de larga distancia en EU                                    |
| TELMEX                         | 1998 | Prodigy                                       | EU           | Servicios multimedia, telecomunicaciones inalámbricas e internet.     |
| TELMEX                         | 2000 | Technology and Internet                       | EU           | Comercio electrónico en EU y AL                                       |
| TELMEX                         | 2001 | Telvista Inc.                                 | EU           | Servicios de telemarketing en EU y México                             |
| TELMEX                         | 2001 | Global Crossing                               | EU           | Interconexión a través de América Latina                              |
| TELMEX                         | 2004 | Globo Comunicacoes e participacoes (Globopar) | Brasil       | Participación en Net Servicios de comunicación                        |
| Telefonos de México (TELMEX)   | 1999 | Microsoft                                     | EU           | Crear y operar conjuntamente el portal de internet T1 msn.            |

|   |                  |   |               |   |
|---|------------------|---|---------------|---|
| América Móvil                               | 2000             | comp. USA Inc.  | EU            | Servicios de tecnología y venta   |
| América Móvil                               | 2001             | Technology and Internet Holding Co.                   | EU            | Participación accionaria en Telvista.   |
| <u>Vitro</u>                                |                  | Pilkington  | EU            | Licencia tecnológica  |
| Vitro                                       | 1999             | Owens Illinois (contrato)                             | EU            | Uso tecnología de Owens Illinois y asistencia técnica                           |
| Vitro                                       |                  | Pilkington, Visteon y Solutia                         | EU y Canadá   | Coinversion en Vitro Automotriz   |
| Vitro                                       |                  | Cerveceria Centroamericana y Cerveceria de Costa Rica | Centroamérica | Coinversion en los negocios de envases de Calizo.                               |
| Vitro Crisa                                 |                  | Libbey  |               | Coinversion y licencia tecnológicas   |
| Vitro Automotriz                            |                  | AFG Industries  |               | Coinversion en productos de vidrio y plastico                                   |
| <u>TV Azteca</u>                            | 1995             | NBA Entertainment Inc.                                | EU            | Transmisión partidos NBA.   |
| TV Azteca                                   | 1998             | Buenavista International Inc. (Walt Disney Co.)       | EU            | Transmisión de miniseris y eventos especiales                                   |
| TV Azteca                                   | 2000             | Todito  | Mexico        | Participación accionaria en el portal de Internet                               |
| TV Azteca                                   | 2000             | Echostar  | EU            | Transmisión de programas de TV Azteca   |
| TV Azteca                                   | 2001             | Alta Empresa Holdings, B.V.                           | Holanda       | Comercializar y vender programación de TV Azteca en EU                          |
| TV Azteca                                   | 2001             | Pappas Telecasting Companies                          | EU            | Participación en canales de televisión de EU                                    |
| TV Azteca                                   |                  | Sony Music Entert. Mexico                             | EU            | Distribución de productos de TVAzteca records                                   |
| TV Azteca                                   |                  | Warner Music Mexico                                   | EU            | Distribución de productos de TVAzteca records                                   |
| <u>Grupo IMSA</u><br><u>Enermex</u>         | 1998             | Jonson Controls y Varta                               | EU            | Producir y/o distribuir baterías automotrices en América                        |
| IMSA Acero                                  | 2000             | Steelscapel (The Broken Hill Proprietary Company)     | EU            | Adquisición para aumentar capacidad instalada en EU                             |
| Grupo IMSA                                  | 2000             | Nerón Energia Industrial de Mexico                    | EU            | Capacidad de generación eléctrica   |
| Grupo IMSA (Imsatec)                        | 2001             | Varco Prudent Buildings (VPB)                         | EU            | Adquiere activos en negocio de edificios metálicos prediseñados                 |
| IMSA acero                                  | 2002             | Pinole Point, Sciences Corp.                          | EU            | Adquiere activos de la compañía en EU   |
| Imsalum                                     | 2004             | Louisville Ladder Group                               | EU            | Adquisición de activos de la empresa  |
| <u>Gruma</u>                                | 1996             | Archer Daniels Midland                                | EU            | Comercializar harina de maíz en EU y participación de Gruma en Archer en México |
| <u>Grupo Modelo</u>                         | 1993             | Anheuser Busch companies                              | EU            | Comercializar marcas en México  |
| Grupo Modelo                                | 2002             | Internacional CO2 Extraction LLC                      | EU            | Asegurar el abastecimiento de lúpulo  |
| <u>Grupo DESC</u><br><u>DESC Automotriz</u> | 1970-1993 y 1997 | Dana Corp.  | EU            | Socio tecnológico. Adquiere negocio de transmisiones de Dana en EU              |
| DESC Químico Girsá                          | 1999             | Repsol  | España        | Producir y vender conjuntamente diversos productos                              |

|                        |      |   |        |   |
|------------------------|------|---|--------|---|
| DESC Automotriz        |      | GKN Industries Ltd.                     | EU     | Tecnología para flechas de velocidad          |
| DESC Automotriz        | 2004 | Hayes Lemmerz International Inc.        |        | Negocio de ruedas de acero de esta compañía   |
| DESC Químico Nhumo     |      | Cabot Corporation (40%)                 |        |   |
| DESC Químico Plastigas |      | Calsak Corporation (5%)                 |        |   |
| DESC Alimentos         |      | Nutrimentos Agropecuarios Cargill (50%) |        |   |
| <u>Nadro</u>           | 1993 | McKesson Corp.                          | Canadá | Distribución productos farmacéuticos          |
| <u>G. Acción</u>       | 1992 | Cushman & Wakefield                     | EU     | Asesoría estratégica inmobiliaria             |
| G. Acción              | 1994 | Central Parking Corp.                   | EU     | Operación y admon. De estacionamientos        |
| G. Acción              | 1999 | Peabody Group                           | EU     | Participación accionaria                      |
| G. Acción              | 2002 | AMB Property Corp.                      | EU     | Desarrollos inmobiliarios e industriales      |
| G. Acción              | 2003 | The Kimco Realty Corp.                  | EU     | Operación y desarrollo de centros comerciales |

Fuente: Alejandra Salas porras. “Los grupos mexicanos y coreanos ante el desmantelamiento del estado”. FCPyS-UNAM..México

También es importante agregar que las Alianzas Estratégicas más buscadas, son las orientadas a incrementar la competitividad y el mejor posicionamiento, tanto en los mercados nacionales como los internacionales, las cuales para su adecuado funcionamiento requieren de la puesta en marcha de acciones que van desde la reorganización de su forma de producir, ya sea, reduciendo o fusionando líneas de producción o especializarse en un solo producto; la capacitación; adaptación de innovaciones tecnológicas a su alcance; la reorganización de sus procesos de distribución y comercialización ya sea en forma directa o a través de algún tipo de alianza, e inclusive la instrumentación de estrategias que aprovechen las ventajas comparativas y desarrollen ventajas competitivas para lograr sus objetivos.

En el siguiente capítulo, se especifican y detallan los diferentes tipos de Alianzas Estratégicas (principalmente las Fusiones y Adquisiciones), que pueden llevar a cabo cualquier empresa, independientemente del tamaño de las mismas, para lograr diferentes fines.

## 1.4 CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL Y DE CAPITAL EN LA GLOBALIZACIÓN

Por otra parte, es importante entender que la tendencia propia del capital a ir hacia mayores concentraciones, una tendencia que viene desde sus orígenes, y que no ha sido abolida por la Globalización, sino exacerbada al extremo, se ha constituido en este extremismo su base. Son grandes conglomerados los que conforman el aparato transnacional dominante. De ahí que lo que esté ocurriendo en el proceso de concentración viene a definir el destino del sistema<sup>11</sup>. Dicha tendencias es alimentada en gran parte por la liberalización económica de carácter sistemático, en prácticamente todas las naciones del mundo, y fortalecida por la intensa competencia comercial, que a todas luces es marcadamente desigual., dominada claramente por un puñado de empresas transnacionales hegemónicas que acaparan casi todo el mercado global.

Para comprender el dominio de las empresas multinacionales y la monstruosa concentración empresarial y de capitales, es importante señalar que en el mundo hay alrededor de 60 mil casas matrices de empresas multinacionales, mismas que poseen alrededor de 500 mil afiliadas en el extranjero. Las cien más grandes, es decir, el 0,16% de las casas matrices, ordenadas de acuerdo con el monto de sus activos foráneos, poseen 4,21 billones de dólares en activos totales y son dueñas de de 1,8 billones de dólares en activos en el extranjero, más de un tercio del acumulado total de IED.

*Fortune* afirma que 500 empresas tienen activos por un valor de 34 billones de dólares, y *The Economist* estima que mil compañías gigantes controlan cuatro quintos del producto industrial del mundo.

Además, de las cien más grandes compañías multinacionales, 27 son norteamericanas, 11 del Reino Unido, 11 de Alemania, 17 de Japón, 13 de Francia, 3 de Holanda, 3 de Italia, 5 de Suiza, 3 de Suecia, 3 de Canadá, 1 de Bélgica, 1 de Australia y hay dos del tercer mundo: Daewoo, de Corea, y Petróleos de Venezuela. En la Tríada, Estados Unidos, Unión Europea y Japón, se concentra el 90%. Esto demuestra claramente que el proceso de globalización ha ampliado la enorme diferencia económico espacial de los niveles de desarrollo industrial de los países desarrollados, respecto de los países en vías de desarrollo. Y la lógica a la cual se mueve el sistema capitalista, así como sus mecanismo de competitividad y control del mercado de las empresas globales hegemónicas, hacen difícil prever, al menos en el corto y mediano plazo, su modificación, por el contrario, se vislumbra una concentración empresarial y de capital aún mas acentuada.

Por otra parte, también es importante señalar, que uno de los mecanismos de los que se han valido los principales capitales internacionales, con el objetivo principal de aumentar el dominio económico, así como la concentración empresarial y de capital, son precisamente las Fusiones y Adquisiciones de empresas (y otros tipos de Alianzas estratégicas)<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Federico García Morales. Los límites de la Globalización. <http://rcci.net/globalizacion/2001/fg163.htm>

<sup>12</sup> Marx, Carlos: "El Capital" tomo 1 pag. 529 Ed. FCE, 1977: Se trata de la concentración de los capitales ya existentes... de la expropiación de unos capitalistas por otros, de la aglutinación de muchos capitales pequeños para formar unos cuantos capitalistas grandes".

Es por eso que a lo largo de la última década se ha desatado una gran oleada de fusiones y adquisiciones, lo que revela la verdadera naturaleza de rapiña de la globalización. Tanto en los países desarrollados como en los en desarrollo la tendencia a la concentración, vía fusiones y adquisiciones, mediante los flujos de IED continuó durante el último lustro de los noventa, habiendo alcanzado en el año 2000 un monto de 1.14 trillones de dólares, la inmensa mayoría de los cuales, poco más de un trillón correspondió a los países desarrollados<sup>13</sup>.

## **1.5 CONCENTRACION Y CENTRALIZACIÓN DEL CAPITAL EN EL PENSAMIENTO DE MARX**

En sus apuntes sobre el origen y desarrollo del modo capitalista de producción. Carlos Marx apuntaba que la concentración del capital se puede entender como el aumento del volumen del capital como resultado de la capitalización de la acumulación de la plusvalía. La concentración del capital se efectúa a costa de transformar en capital parte de la plusvalía (creada por medio de la explotación cada vez más acrecentada de la fuerza de trabajo) que los obreros asalariados crean y que los capitalistas se apropian.

Por medio del proceso de capitalización de la plusvalía se aumenta el capital utilizable productivamente sirviendo ello de base para ampliar las dimensiones de la producción, siendo esto la premisa para que se incremente la productividad del trabajo social y aumente la ganancia de los capitalistas.

La concentración del capital y la producción sirvió de base económica para el nacimiento y desarrollo de las grandes empresas con poder monopolístico de mercado, lo cual provocó la unión de grandes capitales en unas cuantas manos, que proviene ya sea de la absorción de capital de otras empresas o de las inversiones productivas que generan grandes ganancias y por lo tanto crece más su capital, Marx decía que es una concentración de capitales ya formados... y por la expropiación del capitalista por el capitalista, la transformación de muchos capitales menores en muchos capitales mayores<sup>14</sup>.

Al ser controlados los medios de producción por pocos grandes capitalistas, estos se encuentran en condiciones de poder influir de modo determinante sobre la producción y la distribución de los beneficios. La especialización de los sistemas productivos y las innovaciones solicitadas por la competencia son el arranque del aumento de los fondos a disposición de los capitalistas, ya que son las empresas más fuertes económicamente las que tienen la posibilidad de adquirir maquinaria más eficaz y de estar en las mejores condiciones para una eficaz marcha del proceso de acumulación.

Cabe señalar que en la actualidad una parte de la producción industrial en el mundo, se haya concentrada en unas cuantas empresas monopolísticas en comparación de la enorme cantidad de empresas pequeñas y medianas.

A la vez que se concentra el capital en la industria, se concentra el capital bancario. Es por esto que para Marx la fusión de capital industrial, comercial y bancario, es parte del

---

<sup>13</sup> Sturgeon, T. J., "Modular production networks: a new American model of industrial organization." *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, N° 3, págs. 451-496, 2002.

<sup>14</sup> Marx, Carl. *El capital*. T.1. Vol. 3, Ed. Siglo XXXI, P. 778

proceso de concentración y centralización del capital.

Marx señala que la concentración y centralización del capital son el resultado de dos factores: la tecnología y el crédito. De ahí que sea un exponente el aumento del volumen de las operaciones que realizan los grandes bancos, su fusión y absorción de los bancos pequeños y medianos.

Por otra parte, el proceso de concentración del capital, puede ser acelerado por el proceso de “centralización” del capital, en donde los capitalistas de mayor escala podrán absorber a los menores, ya sea mediante competencia de precios o integrándose verticalmente elevando mas la escala de la producción.

Marx decía que la centralización puede llevarse a cabo mediante la mera distribución modificada de capitales existentes, mediante la simple modificación del agrupamiento cuantitativo entre las partes constitutivas del capital social<sup>15</sup>. De ahí que la centralización del capital social o reunión de capitales constituye uno de los mecanismos fundamentales en el desarrollo capitalista y del que se valen los capitalistas para potenciar los alcances de la acumulación. El impulso que este movimiento opera en las fuerzas productivas es fundamental para el desarrollo capitalista. Así, entre los métodos emprendidos por el capital para lograr el incremento de la productividad, la centralización ocupa un lugar fundamental. Este método, por otro lado, solo es practicable cuando el capitalista ha logrado cierta madurez, cuando se ha desarrollado y crecido de tal forma que abarca las diferentes áreas productivas.

El capital social se compone de diferentes capitales individuales que se encuentran dispersos en todas las ramas de la producción. Marx decía que todo capital individual es una concentración mayor o menor de medios de producción con mando correspondiente sobre un ejército de trabajadores mayor o menor. La unión de varias células de acumulación es propiamente la centralización del capital, lo cual supone únicamente una nueva distribución de los capitales ya existentes en funcionamiento.

La diferencia entre concentración y centralización consiste fundamentalmente en que la primera encuentra su límite de crecimiento en el grado de crecimiento objetivo de la riqueza social. La centralización por su parte puede superar ese límite por el hecho de ser la figura de cooperación a gran escala entre capitalistas con la que se potencian sus capacidades individuales. La centralización de capital como resultado también de la constante lucha entre las empresas, provoca que al redistribuirse el capital entre las pocas empresas de mayor capacidad económica, éstas sean las mas beneficiadas concentrando una mayor cantidad de capital con lo que se posicionan como las empresas con mayor nivel de capital, por lo que pueden hacer a un lado o absorber a las empresas con menor capacidad de competencia.

Por otro lado, el efecto de la centralización sobre el proceso de trabajo es el incremento en la productividad ya que la centralización amplía y acelera también los cambios en la composición técnica del capital. Es decir, se convierte a su vez en un mecanismo constante de la reducción del capital variable; al incrementar la capacidad productiva del trabajo disminuye la demanda relativa de la fuerza de trabajo social. De ahí su carácter de fuerza productiva, aunque solo puede llevarse a cabo por parte del capital social en su conjunto.

<sup>15</sup> Ibidem. pp. 779

## CAPITULO 2

### LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

#### 2.1 CONCEPTO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS

El termino “ Alianza estratégica” es cada día mas utilizado en el mundo de la economía y de los negocios, pero con diversas connotaciones y conceptualizaciones acerca de lo que son propiamente las alianzas estratégicas.

La palabra alianza proviene de la palabra aliar (del latín alligare, atar a algo), que es la acción de aliarse. Mientras que la palabra estrategia proviene de latín strategicus (referente o relativo a la estrategia), es el arte de proyectar o dirigir las operaciones militares (esto, en sus orígenes de la palabra). Por lo que en sentido figurado estrategia es el arte de dirigir un asunto, proyecto o plan.

Cabe señalar que una estrategia –desde el punto de vista empresarial- es un programa de acción a largo plazo, progresivo y sistemático que asigna recursos valiosos para obtener un proyecto de oportunidades específicas que surgen al conducir a la compañía a una mayor fuerza de mercado en el futuro, seguridad organizacional, rentabilidad, diversificación de mercado, entre otras, ventajas.

Ireland y Vaidyanath definen a las alianzas como acuerdos cooperativos entre dos o mas firmas para mejorar su posición competitiva y su desempeño compartiendo sus recursos<sup>16</sup>.

El autor Joseph L. Badaracco jr., nos ofrece un enfoque más formal y contractual respecto a las Alianzas Estratégicas señalando que...las alianzas son en esencia unos acuerdos organizativos y unas políticas operativas en el seno de los cuales organizaciones independientes comparten su autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta. Es típico de estas alianzas que contratos altamente detallados y definitorios sean sustituidos por otros mas sueltos y flexibles. Estos acuerdos desvanecen los limites de las empresas y a menudo fluya con mas facilidad a través de ellos...”<sup>17</sup>

Por otra parte, los autores Bueno E., y Murillo P., nos ofrecen una serie de elementos que nos ayudan a diferenciar las alianzas, explicando que las Alianzas Estratégicas tienen una serie de características y rasgos comunes que se manifiestan en todas circunstancias.

- a) Las alianzas consisten en un conjunto de transacciones y en la puesta en común de recursos intelectuales y/o materiales que darán lugar a una variedad de estructuras organizativas mediatizadas por el tipo de acuerdo sellado.
- b) Sobre la base del acuerdo convenido, las alianzas entre empresas competidoras

---

<sup>16</sup> Ireland, R.D., Hitt, M.A. y Vaidyanath, D. (2002) Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, Volumen 28, Numero 3.

<sup>17</sup> Babaracco Jr. Joseph. L., Alianzas Estratégicas. El caso de general motors e IBM, Mc Graw Hill, México, 1992, pag. xvii y xviii

o potencialmente competidoras suprimirán o cambiarán las formas y condiciones de la competencia.

- c) Una alianza debe ser concertada para una larga duración.
- d) Las alianzas pueden concretarse de manera verbal, aunque lo más frecuente es que se formulen por escrito (de manera contractual) cuando exista un objetivo estratégico que no altere ilegalmente la competencia.
- e) Las alianzas pueden adoptar formas jurídicas muy concretas...<sup>18</sup>

Más en concreto, podemos decir, que una Alianza Estratégica es un acuerdo en que se unifica los objetivos de los negocios de dos o más compañías. El centro de la alianza está basado en el intercambio que se produce entre los participantes mejorando la efectividad de las estrategias competitivas de las partes involucradas. La relación que se produce con la alianza permite el intercambio de tecnología, mercados, conocimientos, y forma de hacer las cosas, además de los productos que son el resultado de estas. Los beneficios deben notarse y hacerse perceptibles claramente para todos los participantes de la alianza, de manera que todos queden conformes con el pacto.

Actualmente las alianzas son consideradas como herramientas estratégicas porque ayuda a las compañías a competir en mercados globales y ser más competitivas e implican la incorporación de acuerdos que incluyen una amplia gama de funciones que permiten la unificación de esfuerzos en las áreas de investigación y desarrollo (tanto de productos nuevos como de los ya existentes), producción y mercadeo.

El proceso de aliarse con fines estratégicos, implica llevar a cabo una evaluación integral de el cómo, cuándo, con quién, y qué vamos a obtener, después de seleccionar el tipo de alianza, llevaremos a cabo todo el proceso de integración o colaboración.

En todas las alianzas estratégicas existen tres patrones básicos relacionados principalmente con el mercado, los productos y la tecnología. Prácticamente el total de las alianzas se derivan de una o más combinaciones de estos tres motivos principales.

## **2.2 IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Durante las últimas dos décadas, la economía mundial ha experimentado profundos cambios, debido a diversos factores propios del fenómeno de la Globalización. La tendencia de la globalización (y del libre mercado), y su efecto en los mercados y sus fuertes influencias sobre la competitividad, han hecho evidente una nueva forma de competencia industrial y comercial, en donde las grandes empresas hegemónicas en su ambición de expandir más su presencia, han provocado una intensificación en las formas de competencia entre empresas y de igual manera entre países.

La creciente competitividad a nivel mundial ocasionó que se elevaran los estándares de calidad, innovación, productividad y valor para el consumidor. Lo que produjo la reducción del campo de acción para las empresas que operan en forma individual, reduciéndose su capacidad para crecer, y limitándose su ingreso a nuevos mercados en donde operan compañías con altos niveles de competitividad, con altos márgenes de

---

<sup>18</sup> Bueno E., y Murillo, P., Fundamentos de economía y organización industrial, McGraw Hill, Madrid, 1993. P. 316

rentabilidad, que manejan procesos de producción eficientes, costes reducidos, y con capacidad de cubrir considerable porcentaje del mercado.

Ante el entorno internacional anteriormente expuesto, las empresas se vieron en la necesidad de buscar e implementar mecanismos estratégicos, como las Fusiones y Adquisiciones, y otros tipos de Alianzas, que les permitieran mejorar su posición y rentabilidad dentro de la competencia global.

Es por ello que las Alianzas Estratégicas evidencian la importancia que tienen en este nuevo contexto internacional y su utilidad, tanto para las empresas fuertes, como para las débiles. A las primeras les puede ayudar determinado tipo de alianza a crecer, a las segundas a mantenerse e inclusive a sobrevivir. Las empresas preparadas para crecer deben buscar alianzas que les permitan defender su posición en el mercado local ante la competencia extranjera y alianzas externas que les permitan penetrar en mercados extranjeros. Si son consistentes, pueden permitir el desarrollo de ventajas competitivas a largo plazo, logrando no solo subsistir, sino sobresalir en un ambiente con tendencias extremas hacia la globalización. Las empresas locales que no estén preparadas van a afrontar serias dificultades para sobrevivir a esta situación, ya que no cuentan con los recursos suficientes por si solas, para enfrentarse a competidores con capacidades de producción y fortalezas financieras de amplias dimensiones.

En resumen, podemos decir que las Alianzas Estratégicas, constituyen una importante herramienta que puede ayudar a los empresarios a lograr mayores beneficios a diferentes plazos de tiempo, a integrarse y mejorar su competitividad en dichos mercados ampliados. También permiten acceder a más recursos de los que puede poseer o adquirir una sola empresa; a ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos; a reducir costos; incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, y alcanzar la dimensión necesaria para competir en un mercado mundial, entre otras ventajas.

### **2.3 FACTORES QUE MOTIVAN LA FORMACIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Existen diversos factores que han hecho necesaria la creación de alianzas estratégicas en nuestro país , ya que durante muchos años al estar bajo el modelos de sustitución de importaciones y por ende cerrado al libre mercado, se impidió el desarrollo y crecimiento de las empresas nacionales debido al elevado proteccionismo principalmente por medio de barreras artificiales impuestas por el gobierno con el fin de proteger a las industrias locales.

A partir de la apertura de nuestro país al libre mercado y consecuentemente al hacerse visibles los efectos que trae consigo el estar inmersos en un mundo globalizado, existen tendencias a las que las empresas tienen que ajustarse para poder no solo subsistir, sino ser competitivas. Entre las tendencias mas destacadas de encuentran:

a) La globalización, traducida en un incremento de la competencia tanto local, como extranjera, motivada por la eliminación de barreras arancelarias, avances tecnológicos y

de infraestructura, mejoras en los procesos productivos, mejoras en los sistemas de comunicaciones y manejo de información.

b) para poder competir las empresas en nichos de mercado, han personalizado sus productos, pero siempre manteniendo las economías de escala propias de un productor gigante.

c) Reducciones en la intermediación obligan a realizar ventas de manera cada vez mas directa al reducirse los canales de comercialización.

d) La velocidad del cambio adquiere cada día mayor rapidez, provocando que las empresas adopten mecanismos que les permitan al proceso de cambio continuo.

e) Clientes cada día mas exigentes tanto con lo que respecta a la calidad, al tiempo de entrega de productos, presentación, etc..

La gran competitividad que implica la apertura de los mercados, obliga a todas las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes a considerar las diferentes modalidades de las alianzas estratégicas, como parte de su consolidación, expansión o permanencia en el mercado.

Conforme transcurre el tiempo, se producen aceleradamente nuevos conocimientos que se transforman en nuevas tecnologías, nuevos procesos productivos, y nuevos productos. Debido a eso, ninguna empresa debe disminuir su posición competitiva, debido a que quedará detenido su crecimiento, si se mantiene al margen del cambio, ya que el entorno económico en que se desenvuelven actualmente las empresas es sumamente dinámico y por lo tanto está en continua evolución, por lo que para que subsistan con éxito surge la necesidad de irlos adecuando a las situaciones cambiantes derivadas de esa evolución, a través, principalmente de reorganización y reestructuraciones constantes. Para eso es necesario que las empresas aprendan a ser flexibles operativamente, capaces de adaptarse a nuevas tecnologías, nuevos mercados, y deben contar con capacidad para integrarse a procesos productivos de grandes unidades.

Para nuestro país, las alianzas estratégicas representan una herramienta útil en la reestructuración de los negocios, siempre buscando perfeccionar los procesos de la empresa implementando nuevas ideas, conocimientos y tecnología, ofreciendo nuevos y mejores productos y servicios a clientes cada vez mas exigentes, minimizando los costos y mejorando la administración de tal forma que se vea reflejada, en una obtención cada vez mayor en las utilidades, y un menor riesgo para los inversionistas.

## **2.4 OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

El punto de partida de cualquier alianza siempre va directamente relacionado con los objetivos principales de la misma. Dichos objetivos pueden variar según el tipo de alianza que se quiera realizar, así como de los intereses propios de cada uno de los que van a formar parte de la alianza.

A continuación se presenta una lista de los principales objetivos buscados en las alianzas:

➤ Apertura de nuevos mercados

Es necesario contar con el apoyo de un socio cuando se trata de buscar acceso a nuevos mercados principalmente por el hecho de que la empresa no tiene el conocimiento de las necesidades de sus clientes potenciales en ciertas zonas geográficas en las que sus socios si lo tienen. Adicionalmente, la infraestructura puede ser compartida, ya que utilizando los medios con los que cuenta la empresa socia, se evita incurrir en nuevos costos. Los clientes con los que cuenta la empresa socia pueden ser aprovechados y así venderles el producto sin tener que invertir en promociones que se los dé a conocer.

➤ Mejorar el servicio al cliente

Este es un objetivo importante en la formación de las alianzas ya que debido a la entrada de nuevos competidores extranjeros, se necesita no solamente ofrecer productos de mejor calidad, sino también mejorar el servicio, de tal forma que se asegure la satisfacción del cliente y permita conservarlo.

➤ Obtener recursos de capital

Este objetivo se aplica a las alianzas que buscan las empresas que necesitan de capital, en especial cuando tienen un fuerte apalancamiento o desean ampliar sus operaciones. También se requiere con frecuencia capital de trabajo para la adquisición de materias primas y financiamiento de la empresa en el corto plazo.

➤ Ganar destrezas, tecnología y productos

Debido a la diferencia que puede existir entre una empresa y otra, en materia de desarrollo tecnológico y debido a que invertir en investigación y desarrollo para poder pasar a una posición equitativa, representaría grandes costos, pueden compartirse conocimientos tecnológicos para tener mayor fuerza y más y mejores conocimientos que permitan crear productos revolucionarios que no podría crear una empresa por si sola.

➤ Compartir información

El manejo de información es un factor clave en cualquier negocio y es por ello que debe contarse con la suficiente, para tomar decisiones. El intercambio de información puede beneficiar mucho a las empresas pero generalmente se hace entre dos empresas de industrias relacionadas y no aquellas que compiten en el mismo mercado con productos similares.

➤ Obtener economías de escala

Los socios pueden consolidar sus operaciones, especializándose en lo que cada uno hace mejor, a fin de maximizar su eficiencia y obtener economías de escala. Si el

costo de producción disminuye a medida que aumenta el nivel de producción se dice que se ha logrado una economía de escala.

➤ Hacer más eficientes las operaciones

Los procesos que trabaja una empresa pueden mejorarse considerablemente con la ayuda de un aliado que tenga el conocimiento de cómo hacerlos en el menor tiempo posible y al menor costo, evitando cuellos de botella, bajando el porcentaje de desecho, etc. Todo esto sin necesidad de tener que hacer reingenierías, las cuales tienen un alto costo en términos monetario y de tiempo.

➤ Defender conjuntamente un segmento de mercado

Cuando la competencia se fortalece, ya sea por el crecimiento de la industria local o por la intervención de empresas extranjeras, es necesario tomar medidas que fortalezcan a la empresa propia. La mejor forma es mediante una alianza con un socio que permita mejorar la posición del negocio y fortalecer su capacidad financiera.

➤ Compartir el riesgo

Muchas veces se requieren de inversiones fuertes en el negocio con el fin de crear nuevos productos o mejorar los existentes. El montaje de una nueva planta, la realización de estudios y pruebas, etc. , implican grandes desembolsos que muchas veces no pueden realizarse solos. Cuando se invierte en nuevos productos para mercados vírgenes, es necesario que se busque el apoyo de un buen aliado que cuente con la experiencia necesaria, ya que cuando se habla de inversiones considerables, no se puede asumir el riesgo solo porque las posibilidades de ganar son relativamente iguales a las de perder.

## Principales objetivos de las alianzas estratégicas

| Objetivos tecnológicos  |                           | Objetivos comerciales   |                                    | Objetivos industriales  |                     |                                |
|---|---------------------------|---|------------------------------------|---|---------------------|--------------------------------|
| Proyecto de I+D en común  | Transferencia tecnológica | Acceso a nuevos mercados  | Control de canales de distribución | Economías de escala   | Sinergias positivas | Ampliación de cuota de mercado |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir riesgos</li> <li>• Mejorar la difusión de la información</li> <li>• Reducir los costos de investigación</li> <li>• Establecer estándares</li> <li>• Conseguir know How de otras empresas</li> <li>• Reforzar la diferenciación de productos</li> </ul> |                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar ofertas institucionales</li> <li>• Facilitar la entrada a nuevos mercados</li> <li>• Acelerar la penetración en mercados extranjeros</li> <li>• Levantar barreras de entrada</li> <li>• Explotar sinergias positivas</li> </ul> |                                    | <p>Alianza horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir costos de producción</li> <li>• Dominar el mercado</li> <li>• Acelerar el crecimiento</li> <li>• Aumentar las barreras de entrada</li> <li>• Estabilizar el mercado</li> </ul> <p>Alianza vertical</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir costos</li> <li>• Aumentar barreras de entrada</li> <li>• Buscar complementariedades</li> <li>• Evitar riesgos de aprovisionamiento</li> </ul> <p>Alianza conglomeral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorece la diversificación de actividades</li> <li>• Distribuir riesgos</li> <li>• Explotar sinergias</li> </ul> |                     |                                |

Fuente: Bueno. E. Y Murillo P.. Fundamentos de economía y organización industrial. Madrid. 1993

De cualquier forma, ninguna empresa formaliza una alianza si no se ve obligada por las circunstancias o si no esta convencida de que mediante la cooperación puede conseguir sus objetivos de una manera eficaz, con menores costes y de forma menos arriesgada que si actuase individualmente.

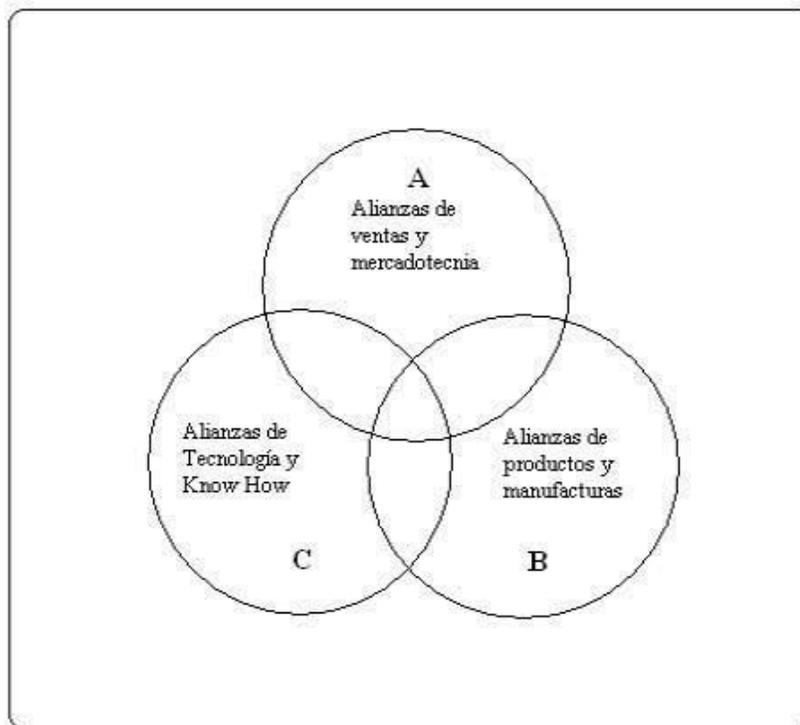
## 2.5 TIPOS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

Los tipos de alianzas estratégicas, resultan en base a diferentes criterios, los cuales se pueden encerrar en dos grupos principalmente:

- ✓ Por el propósito que fue creada la alianza
- ✓ Por su grado de formalización

### Clasificación por los propósitos que fue creada la alianza

Esta clasificación se realiza tomando como base el propósito que motivó el llevar a cabo una alianza. La tipología se realiza basándose en tres elementos básicos (mercado, producto y tecnología). Las alianzas que se forman de acuerdo a estos tres elementos básicos se pueden apreciar en la siguiente representación grafica.



En donde:

A - Convenio conjunto de mercadotecnia

B - Alianzas de proveedores

C - Desarrollo de tecnología o investigación conjunta de universidades / industria

A/B – Alianzas de productores/ distribuidores, alianzas de compradores / vendedores, alianzas de economías de escala, convenio de colaboración de mercadotecnia

A/C – Alianzas para distribuir riesgos

B/C – Alianzas de investigación y desarrollo / comercialización. Desarrollo de nuevos procesos y productos.

A/B/C - Integradores de sistemas, franquicias de detallistas, licencias cruzadas<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Duran Campos Víctor Manuel. Alianzas Estratégicas. Tesis Maestría, UNAM, 1999

### **Clasificación por su grado de formalización.**

Otra forma de clasificar las alianzas se hace en función a dos criterios: Por el grado de participación (propiedad) de los socios en la alianza y por las características estructurales (creación o no de una nueva entidad) de la empresa una vez que se crea la alianza. De acuerdo a esta clasificación las alianzas pueden agruparse en 4 tipos.

- En la que hay propiedad de los socios de por medio y se crea una nueva entidad
- En las que hay propiedad, pero no se crea una nueva sociedad
- En las que no habiendo propiedad de los socios se crea una nueva entidad
- En las que no hay propiedad de los socios ni se crea una nueva entidad<sup>20</sup>.

Cada uno de los diferentes tipos de alianzas resultantes, tienen diferentes áreas de complementación y grado de compromiso, por lo que se pueden tipificar como sigue:

#### *Alianzas comerciales*

Este tipo de Alianzas se lleva a cabo principalmente, cuando alguna parte de los involucrados en algún tipo de Alianza carece de un mecanismo de distribución adecuado o poco eficiente, y una fuerza de ventas con las mismas características. De este modo la empresa con menor rendimiento comercial, puede utilizar el sistema de distribución de la compañía socio para incrementar sus ventas, sin tener que desembolsar en nuevas y cuantiosas inversiones, de este modo, se ayudaría a reducir los costos y a incrementar por ende las utilidades.

Los integrantes de una Alianza Estratégica de tipo comercial persiguen preferentemente la obtención de ventajas competitivas estratégicas duraderas en el campo de la comercialización y la distribución, bien a través de las economías de escala obtenidas por la integración de redes de distribución de los partícipes en las alianzas, bien por la actuación selectiva de cada uno de ellos en los mercados abarcados por la alianza<sup>21</sup>.

#### *Alianza sobre productos*

Este tipo de Alianza Estratégica, se busca principalmente con la intención, de que alguna o algunas de las empresas participantes en la alianza se dote de una mayor capacidad productiva tanto para incrementar sus niveles de producción, para la mejora de sus productos en términos de costo o calidad, como para aprovechamiento más eficiente de las instalaciones, bienes, equipos o recursos humanos.

Si las empresas aliadas deciden unir o complementarse, ya sea con las instalaciones, unidades industriales, mobiliario o equipo, pueden lograr complementar sus procesos productivos de una manera óptima, ayudando a la mejora en la calidad de los productos,

---

<sup>20</sup> Ibidem

<sup>21</sup> Fernando Agullo. "Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global". Revista Economía Industrial, No. 331. 2001. pag. 14

produciéndolos a menores costos. La complementación puede darse en dos formas: con enlaces de sus compradores con sus vendedores o bien por asociaciones de manufactura conjunta.

Cuando se unen compradores con proveedores, se puede ayudar a incrementar los niveles de entregas, y por ende de ventas, lo que agilizaría la rotación de inventarios, y aumentaría los niveles de producción, traduciéndose en mayores ingresos por ventas.

En las asociaciones de manufactura conjunta, la razón principal, por la cual se lleva a cabo este tipo de alianza, es para lograr economías de escala, la cual se logra incrementando considerablemente la capacidad productiva, de modo que los costos de producción por unidad, descienden, al distribuirse en un número mayor de unidades producidas. De esta forma las empresas aliadas incrementan sus niveles de producción y comparten costos.

#### *Alianzas para el desarrollo de la tecnología (investigación y desarrollo)*

Este tipo de Alianzas se llevan a cabo, principalmente, para el desarrollo y/o aplicación de nuevas tecnologías. Debido a que es algo muy costoso y riesgoso, las alianzas de este tipo pueden resultar muy ventajosas, ya que se llevan a cabo por la necesidad de la utilización de nuevas tecnologías, que requieran ser utilizadas, ya sea, para producir un producto, o para aplicarla a nuevos productos, por lo que en ocasiones es más conveniente aliarse con otra empresa, para desarrollar dicha tecnología, o para que aquella le proporcione la tecnología que ella necesita a cambio de un estímulo económico.

#### *Coinversiones (Joint Ventures)*

Es un acuerdo entre partes con objetivos económicos comunes y de largo plazo, ya sea de producción, de compra, de venta, de manutención, de reparación, de investigación y desarrollo, de consultoría o finanzas, u otros tipos de servicios.

Solamente unos pocos casos (generalmente Joint ventures para la construcción de obras o prestaciones de ciertos servicios especiales) tienen un sesgo de temporalidad.

Se da a través de contribuciones de las partes de activos (tales como dinero, planta, recursos naturales, maquinaria, equipo, tecnología, derechos de propiedad intelectual, management, y capacidad de marketing), para el logro de objetivos determinados. En consecuencia existen contribuciones y comunidad de intereses.

#### *Consortios de exportación*

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas (fabricantes y productores) con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas, mejorando de esta forma la gestión y la competitividad de las firmas que lo integran.

Debido a que las pequeñas y medianas empresas tienen problemas para competir con las grandes empresas de otros países, una forma de enfrentarla es precisamente con los consorcios, los cuales buscan que entre las empresas integrantes exista una

complementación o especialización de actividades, que tienen como meta ampliar la producción hasta alcanzar otros mercados, tratando de lograr este objetivo sin nuevas inversiones (o en su caso con inversiones mínimas), sino aprovechando los recursos de las empresas del consorcio.

Los consorcios de exportación están constituidos por empresas asociadas que son independientes, que conservan su personalidad propia como productores y que mantienen su estructura específica de administración.

Ventajas para las empresas participantes en un consorcio:

- Penetración en mercados de exportación totalmente inexplorados
- Acceso a nuevos tipos de compradores
- Seguridad mediante la diversificación de mercados
- Reducción de las fluctuaciones temporales de la actividad comercial
- Estructura de la Planificación a largo plazo
- Reducción de los costos unitarios de producción.
- Aumento de los márgenes de beneficios mediante mejores precios
- Ventajas por concepto de entrada de divisas
- Adquisición de los conocimientos técnicos y prácticos de comercialización internacional.
- Influencia en la moral de los empresarios miembros
- Adquisición de una mayor influencia
- Reducción de gastos de exportación
- Consorcio, en lugar de agentes de exportación

### Acuerdos de comercialización

Los acuerdos de comercialización son en esencia un tipo de alianza en la cual las empresas que integran el acuerdo se comprometen por medio de acuerdos o contratos, a realizar y cumplir con ciertas tareas o a compartir recursos.

Dichos acuerdos se pueden llevar a cabo de manera formal, es decir, por medio de documentos legales en los cuales se establecen las condiciones necesarias para realizar la unión; o informales, en los que de manera verbal las empresas participantes se comprometen a seguir cierta conducta o comportamiento que sirvan para el óptimo funcionamiento del acuerdo, en beneficio de todos los integrantes (por ejemplo, mantener el precio mínimo a cierto nivel).

Los acuerdos mantienen a los participantes independientes entre sí y su única relación es laboral, la unión se lleva a cabo con el objetivo de aprovechar las ventajas que les otorga la otra empresa e incorporarlas a su empresa.

### Franquicias

Las franquicias son un acuerdo entre la compañía que provee el producto y el individuo o compañía que vende el producto en una determinada zona geográfica.

El acuerdo para adquirir una franquicia, otorga el beneficio de utilizar el nombre de la compañía, su publicidad y su logotipo. Sin embargo, la persona física o moral que comercializará el producto se compromete a seguir ciertos lineamientos entre los que se encuentran: mantener un determinado inventario, comprar un equipo determinado, mantener las ventas y servicios en cierto nivel, y seguir ciertas reglas operativas. Mientras que la persona física o moral que provee el producto se compromete a proporcionar un nombre y símbolo conocidos a la compañía, proporcionar planes de construcción, proporcionar ayuda técnica, asistencia administrativa. Procedimientos de contabilidad y administración, entrenamiento de personal, proveer precios especiales y asistencia financiera.

Ventajas:

Asistencia y entrenamiento en administración

Nombre, producto y concepto operativo reconocido

Asistencia financiera

Desventajas:

Costos de la franquicia, los cuales dependen del tipo de negocio

Libertad operativa restringida

### Fusiones

Otra modalidad de las alianzas estratégicas son precisamente las fusiones de empresas, mismas que a lo largo del desarrollo del presente trabajo se estudiarán y analizarán de manera más detallada y pormenorizada, ya que junto con las adquisiciones de empresas, son el eje central de este trabajo.

La fusión de empresas es la combinación de recursos y obligaciones de dos o más entidades en una sola, pudiendo lograrse esto con la creación de una nueva sociedad o con la subsistencia de una de las anteriores, en ambos casos denominada fusionante, y desapareciendo las demás denominaciones fusionadas.

Las fusiones representan actualmente una alternativa de crecimiento para las empresas dentro de la planeación a largo plazo, debido principalmente a los cambios y condiciones económicas actuales. Y dado que los avances tecnológicos para las empresas determinan que día a día haya descubrimientos y nuevas aplicaciones a los negocios, es importante que las empresas no queden rezagadas ante estos riesgos e investigaciones, representando una alternativa interesante de solución a esta problemática las fusiones.

### Adquisiciones

La Adquisición de una empresa sucede cuando se compran la mayoría de las acciones de una compañía, lo cual permite entrar en posesión de sus activos y ser responsable de sus pasivos. Es la compra del capital social de una empresa por otra compañía y en la cual el negocio adquirido no pierde su entidad jurídica.

La adquisición es un proceso que no siempre es voluntario, es decir, que la empresa que está siendo comprada no necesariamente tiene que estar de acuerdo para que esto suceda. Generalmente ocurre cuando una compañía negocia sus acciones en la bolsa de

valores y que para adquirir sus acciones no sea necesario el consentimiento de los accionistas. Otra manera de hacer una adquisición es a través de la compra de los activos de una empresa o bien de sus subsidiarias. Algunas alianzas voluntarias resultan en adquisiciones por parte de uno de los socios cuando la posición de la empresa comprada es débil.

### Empresas integradoras

El concepto de empresa integradora surgió de un modelo adoptado en la economía italiana y que ha sido adoptado con éxito en economías industrializadas, en las cuales, el conjunto de las micro, pequeñas y medianas empresas se integran para fortalecer el aparato productivo incrementando la capacidad de producción y negociación en los mercados y por lo tanto de la economía de dicho país.

Se busca pues que las empresas entiendan y apliquen la idea de que “La unión hace la fuerza” y que apoyados en ese significado se llegue a la integración, logrando mediante dicha asociación, mejores condiciones competitivas.

Las empresas integradoras, manejadas correctamente, pueden ser el instrumento para el crecimiento de sus asociados y un excelente medio para que estos se enfrenten a la apertura comercial en la que se encuentra inmerso nuestro país.

Esta cooperación es el resultado de la mayor competencia que representa la globalización de los mercados. Por ello, existe un renovado interés en la articulación productiva, particularmente, entre las empresas de menor escala con un sólo objetivo: fortalecerse para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados de alta competitividad

## **2.6 VENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Entre las ventajas que ofrecen las alianzas estratégicas, y que difícilmente se obtendrían por medio de otros mecanismos se encuentran:

1.- Sinergias: En una Alianza Estratégica, las sinergias se pueden dar al combinar lo mejor de los recursos de diversas compañías<sup>22</sup>

2.- Economías de escala: Al aumentar la escala de producción como resultado de una alianza, el costo medio (por unidad) disminuye a largo plazo al incrementar progresivamente el número de unidades producidas.

Las economías de escalas pueden ser internas o externas. Las economías de escala internas se producen dentro del interior de la empresa como resultado de la ampliación de la escala de producción, entre otras cosas debido principalmente a la especialización o división del trabajo dentro de la firma; las que se producen cuando hay cuantiosos costos fijos de diseño, investigación y desarrollo de productos, etc. .

Las economías de escala externas son las que se producen cuando, al integrarse diversas firmas, caen los costos de financiamiento o de obtención de materias primas, o cuando

<sup>22</sup> Robert Porter Lynch. “Guía de las alianzas en los negocios”. Compañía editorial continental, S A de C.V. México. 1995. p. 26

es posible hacer economías debido a que se comparten ciertos procesos tecnológicos que obligan a utilizar materias primas o servicios técnicos semejantes.

3.- Ventas: Al adquirir mas conocimiento acerca del mercado, sus características y particularidades propias tanto de mercados nacionales y extranjeros; al tener acceso a mercados mas grandes, pero medio de nuevos canales de distribución, se tiene accesos a nuevos clientes lo que deriva en un incremento considerable en los ingresos por medio de un aumento en las ventas, lo cual no se podría conseguir de forma independiente, sino uniendo esfuerzos al lado de otras empresas que tienen intereses y objetivos comunes. Todo esto por medio de alianzas estratégicas.

4.- Reducción de riesgos : Para no exponerse individualmente a fracasar en el intento de lograr un objetivo difícil de alcanzar , y no perder una considerable cantidad de dinero e inclusive la misma empresa, las alianzas empresariales representan un instrumento excelente que permite aprovechar oportunidades que de lo contrario serian demasiado riesgosas<sup>23</sup>.

Las alianzas estratégicas pueden ser utilizadas de manera extensa por empresas que se aventuren en el objetivo común de desarrollar importantes proyectos.

5.- Mercados : Otra de las ventajas se da en este rubro, ya que por medio de las alianzas se puede lograr un incremento en el dominio de la mercadotecnia o participación de mercado, logrando esto ya sea en forma vertical u horizontal, al permitir la entrada a nuevos mercados, aparentemente impenetrables<sup>24</sup>.

Con la obtención de nuevos canales de comercialización y coordinación de la distribución se facilita el acceso a nuevos mercados (internos y externos) y áreas geográficas donde se localizan las empresas que integran la alianza.

6.- Financiamiento : Una aportación de capital a empresas pequeñas por parte de un socio de una compañía grande en contratos de investigación de mercados, genera por expectativas positivas, ya sea una mayor probabilidad de acceder a créditos por medio de los avales, un certificado de riesgo crediticio gracias a la contratación colectiva, o reducción de las comisiones en tarjetas de crédito.

7.- Transferencia tecnológica : La transferencia de tecnología entre compañías es otra de las ventajas de las alianzas, esto con el propósito de lograr o mantener una posición competitiva en el mercado, facilitando por medio aquella el acceso a tecnología de punta, con menor inversión individual y además, da como resultado una articulación mas rápida a los incesantes cambios tecnológicos como resultado de un acceso a la información de ingeniería y de mercadotecnia.

8.- Obstruir el acceso a la competencia : Las alianzas también son útiles para minar de alguna forma el avance de la competencia, aventajándoles por medio de limitaciones al acceso a distribuidores preferenciales o a proveedores tácticos, de tal manera que se les dificulte conseguir las materia primas indispensables, la tecnología necesaria o los canales de distribución. Dado que las alianzas requieren del compromiso de los socios para el logro de sus objetivos comunes, un proveedor que integre la alianza no pondrá a disposición de la competencia ni productos nuevos, ni insumos críticos, o tecnología necesaria

<sup>23</sup> Ibidem. pp. 27

<sup>24</sup> Ibidem. pp. 28

9.- Asesoramiento y capacitación : En algunas modalidades de alianzas estratégicas (por ejemplo: las franquicias) el asesoramiento y la capacitación son los beneficios sobresalientes. De esta forma disminuye considerablemente el costo por concepto de capacitación y asesoría por ejemplo en capacitación en ventas, mercadotecnia, técnicas promocionales, administrativas, etc.

10.- Adquisición de flexibilidad : Las alianzas permiten probar, experimentar y sacar ventaja de los productos, tecnologías e ideas de una amplia gama de compañías. Esto con menores costos, en comparación con los gastos necesarios para que la empresa de manera independiente desarrolle dichas actividades. La flexibilidad de las alianzas permite a las empresas resolver de cierta forma las imperfecciones del mercado y al mismo tiempo obtener beneficios, en un ambiente de creciente incertidumbre sin tener que recurrir a inversiones directas, que son fijas e irreversibles en el corto plazo<sup>25</sup>.

## **2.7 DESVENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Las principales desventajas o inconvenientes que pueden presentarse, como resultado de una alianza estratégica son las siguientes:

Perdida de tiempo: La implementación de las alianzas estratégicas requiere de tiempo y esfuerzo para su adecuado funcionamiento. El tiempo requerido estipulado por cada una de las partes que conforman la alianza, puede llegar a limitar la posibilidad de explotar oportunidades de mercado más atractivas.

Comportamiento oportunista: Se puede dar el caso de que algunos de los integrantes de la alianza no cumpla con lo acordado o intente aprovecharse más allá de lo pactado.

Riesgo tecnológico: La alianza puede llevar a disipación de las ventajas estratégicas si los socios logran apropiarse de su tecnología clave. O también si alguno de los socios incurre en espionaje industrial, valiéndose de su posición de integrante de la alianza.

Incompatibilidad cultural: Otro de los riesgos que se puede presentar, es que las diferentes culturas y ambientes operativos de los socios se muestren incompatibles, lo que podría desestabilizar o incluso deshacer la alianza.

Costos de Cooperar, Compartir y Colaborar : Otra desventaja de las alianzas es que así como se comparten costos y riesgos, se tienen que compartir las utilidades y otros beneficios de dicha alianza.

Derechos de propiedad: Si se lleva a cabo algún tipo de Alianza Estratégica con el objetivo principal de desarrollar nuevos productos o tecnologías, se pueden presentar conflictos sobre los derechos de propiedad intelectual. Especialmente si existe una diferencia marcada en el tamaño de las empresas participantes en la Alianza.

---

<sup>25</sup> Dunning John. "Multinationals, technology and competitiveness".

## **CAPITULO 3**

### **FUSIONES**

#### **3.1 CONCEPTO DE FUSION**

La fusión de sociedades es un caso especial de disolución de sociedades, mediante la cual, una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente o que se constituye, con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan<sup>26</sup>.

Financieramente se define una fusión como cualquier transacción que constituya una unidad económica a partir de dos o más unidades anteriores. También se puede definir como la creación de una sociedad a partir de dos o más sociedades existentes que traspasan su patrimonio en bloque, derechos y obligaciones a la de nueva sociedad creada. Esto origina la unión de propiedad y dirección común.

Económicamente se define a una fusión como el resultado de la unión de una o varias sociedades para formar una sociedad nueva, y con una personalidad jurídica distinta e independiente.

Contablemente una fusión es la operación en la cual se reúne una o más empresas separadas, en una sola entidad económica, donde recaen los derechos a administrar los activos netos, operaciones y deberes de ambas empresas.

Más concretamente una fusión consiste en la reunión de dos o más sociedades en una sola que las sucede en todos sus derechos y obligaciones, y a la cual se incorpora la totalidad del patrimonio y accionistas de los entes fusionados. Hay fusión por creación, cuando el activo y pasivo de dos o más sociedades que se disuelven, se aporta a una nueva sociedad que se constituye. Hay fusión por incorporación, cuando una o más sociedades que se disuelven, son absorbidas por una sociedad ya existente, la que adquiere todos sus activos y pasivos.

#### **3.2 TIPOS DE FUSION (TIPOLOGIA)**

La fusión de sociedades mercantiles puede clasificarse dependiendo:

- Su impacto económico
- Su situación jurídica

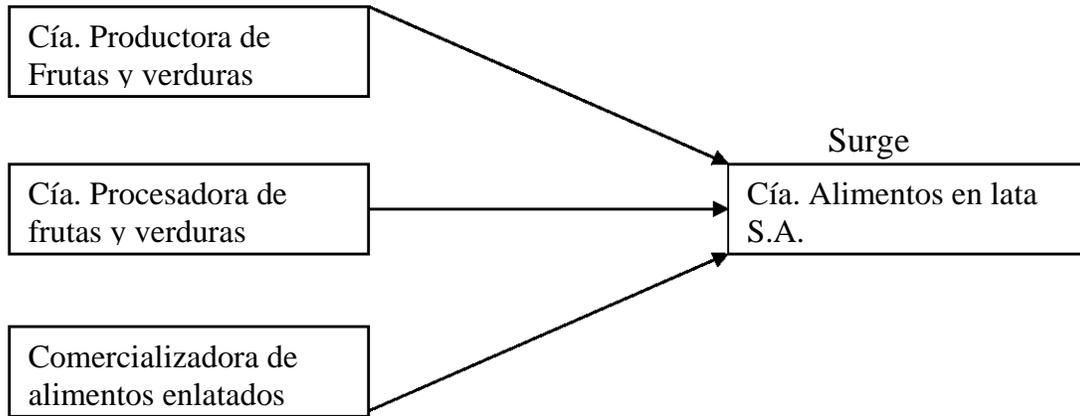
---

<sup>26</sup> Roberto Toro Rovira, Estudio sobre Fusiones y escisiones de sociedades. Resendiz Editores. México. 1992. Pag. 2

Clasificación por su impacto económico

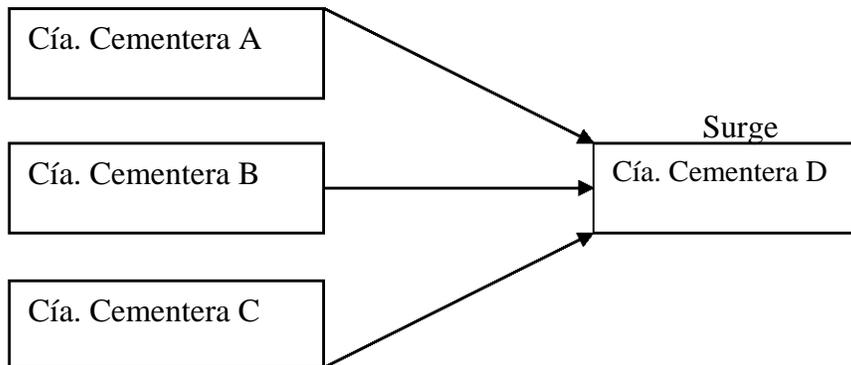
*Fusiones Verticales:*

La nueva empresa fusionada actuará complementando las actividades de sus propulsoras, en una integración de la cadena productiva. Dicha integración puede ser hacia atrás, como cuando dos o más compañías convienen asociarse con una firma que será la proveedora de insumos esenciales para el desarrollo de sus negocios, o hacia adelante cuando se busca garantizar distribuidores o detallistas estables para su producción.



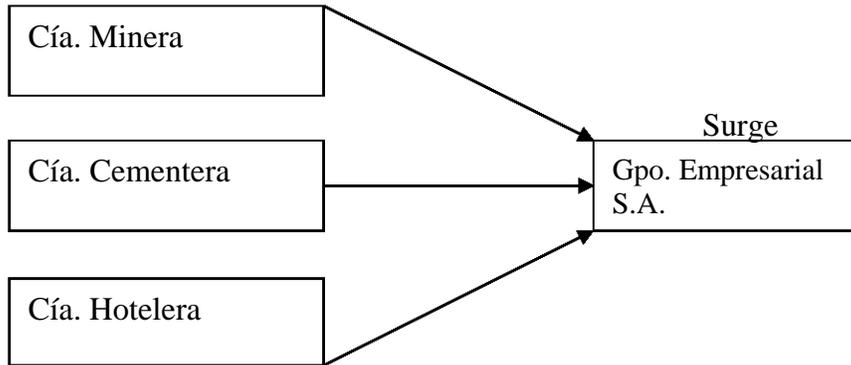
*Fusiones Horizontales:*

Son el producto de las fusiones de empresas que se encuentran en la misma línea de producción, sumando fuerzas que les permitan aumentar su poder de mercado y aprovechar economías de escala.



*Fusiones de Diversificación:*

Son fusiones según todas las variantes distintas y dispares en cuanto a mercado, producción y distribución. Su finalidad es la de diversificar riesgos y pérdidas globales que se darían con una coyuntura desfavorable.



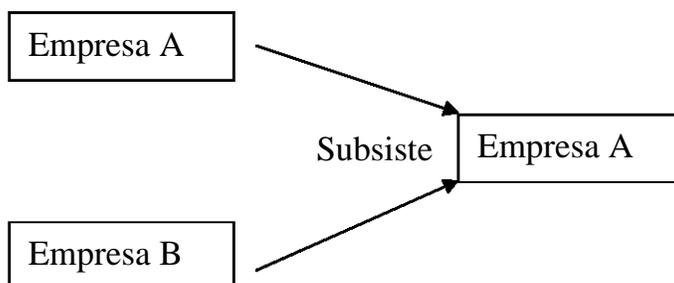
Este tipo de fusiones se produce por el interés de una empresa en ofrecer líneas de productos que hasta el momento no comercializaba, dar salida a los capitales excedentes o la necesidad de combinar operaciones con ciclos de demanda y recesión diferentes. La asociación de esfuerzos, recursos y capacidades, y la posibilidad de compartir riesgos alientan la formación de estas fusiones.

*Fusiones Concéntricas o Convergentes*

Se caracterizan por ser fusiones de empresas, que aun no perteneciendo a un mismo sector, tienen en común un mismo canal de distribución, o un mercado de consumo convergente.

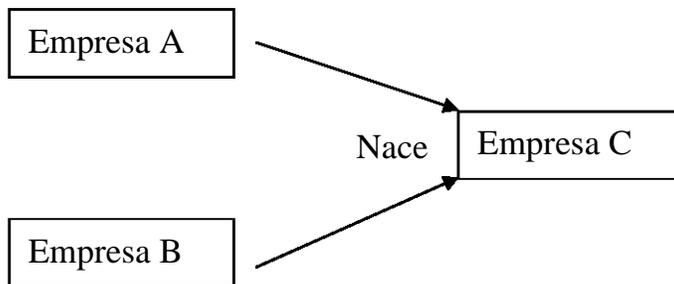
**Clasificación por su situación jurídica**

*Fusión por incorporación o asociación:* Este tipo de fusión se lleva a cabo mediante el intercambio de acciones libres de impuestos, a raíz de la cual una de las compañías sobrevive y la otra desaparece, reconociendo la empresa sobreviviente tanto el activo como el pasivo de la empresa<sup>27</sup>.



<sup>27</sup> Roberto Mantilla Bonilla, Derecho Mercantil. Editorial Porrúa. México. 1966. Pags. 442

*Fusión por integración o acumulación:* cuando las dos empresas se funden dando origen a una nueva sociedad, desapareciendo ambas. Al igual que en el caso anterior, esta nueva empresa reconoce los activos y pasivos de las antiguas compañías<sup>28</sup>.



### 3.3 LA SINERGIA: OBJETIVO FINAL

Cuando dos empresas se fusionan o cuando una empresa adquiere a otra, el objetivo final es que ambas empresas valoradas conjuntamente, tomen un valor superior a aquel que tendrían si operasen de forma totalmente independiente.

Cuando esto ocurre se dice que se ha producido un efecto sinérgico. Dicho concepto fue desarrollado por la teoría de sistemas, y presupone que los beneficios colectivos derivados de la unión de fuerzas son mayores que los de la existencia separada de las dos empresas.

Puede haber sinergias en comercialización, finanzas, operaciones y recursos humanos.

Por ejemplo, hay sinergias en el área comercial cuando un equipo de ventas puede vender una gama de productos más amplia que la actual, contar con una red de distribución más extensa, o lograr una mejor cobertura geográfica.

Hay sinergia financiera cuando la empresa resultante de la combinación logra una razón financiera (ratio) de endeudamiento inferior a la misma razón de alguna de las empresas individualmente consideradas, lo que le permite contraer más deudas y acelerar su actividad.

Eduard Ballarín, Jordi Canals y Pablo Fernández, en su libro sobre Fusiones y Adquisiciones de empresas, señalan que las sinergias financieras surgen, principalmente por 3 razones. La primera es la reducción del costo de capital debido al volumen mayor de recursos que maneja el grupo de empresas, lo cual le facilita condiciones más ventajosas en los mercados de capitales. La segunda razón es la existencia de ventajas asociadas al desarrollo de un mercado de capitales interno a la empresa. Es decir, la cesión de fondos de la empresa matriz a las empresas miembros del grupo puede tener un coste relativamente inferior al precio de dichos fondos en el mercado, o al coste de los recursos propios.

La última razón que justifica la existencia de sinergias financieras es el menor coste de las emisiones de deuda cuando el deudor es una empresa de gran tamaño...<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Ibidem. pp. 442,443

Por otra parte, las sinergias operacionales son posibles cuando la capacidad instalada de la planta de una empresa puede ser utilizada para fabricar los productos de todas las empresas fusionadas. Otra posibilidad es que las innovaciones tecnológicas de una empresa puedan ser utilizadas para mejorar los productos de la otra empresa.

De sinergias en recursos humanos se habla con menos frecuencia, pero son muy importantes en algunas áreas tecnológicas que sufren escasez de mano de obra. Tal es el caso de dos empresas, cada una de ellas en posesión de la capacidad técnica que la otra necesita, que pueden elegir entre robarse mutuamente sus talentos o fusionarse para compartirlos.

La sinergia, es muchas veces algo que hay que descubrir y comprobar después de la actuación de las empresas, ya que no se produce automáticamente, sino que es algo que debe ser alimentado para que se convierta en realidad y así poder complementar los puntos débiles de una empresa con los fuertes de la otra.

### **3.4 RAZONES TEORICAS POR LAS QUE OCURREN LAS FUSIONES**

#### **3.4.1 Motivos estratégicos por los que ocurren las fusiones**

##### *Acceso a nuevas tecnologías y procesos*

El avance tecnológico es cada vez más rápido e importante, por lo cual para algunas empresas es más conveniente fusionarse o adquirir otra empresa que posea una nueva tecnología o un nuevo proceso productivo, que esperar que sus propios departamentos de investigación y desarrollo, inventen o imiten tecnologías iguales o similares a las ya existentes. Por lo que algunas empresas amplían sus habilidades internas adquiriendo tecnología a través de la adquisición o fusión con otras empresas. La compra de tecnología permite ahorrar tiempo y dinero ante la competencia al no tener que desarrollar e investigar nuevas tecnologías o procesos.

##### *Acceso a insumos y materias primas*

Muchas veces las empresas tienen accesos preferenciales a algunas materias primas o insumos, ya sea porque tienen una ubicación más cercana, porque son dueños de algún yacimiento único en la zona o por ser la empresa que extrae o fabrica esa materia prima o insumo. Muchas fusiones se producen por interés de las empresas por asegurar o abaratar el suministro de materias primas o insumos, que son claves en el desarrollo de su producto o servicio. Esto da paso a las llamadas fusiones verticales.

##### *Aumento de cuota de mercado*

En industrias maduras, las cuales se caracterizan por tener una alta competencia entre las empresas que se encuentran operando en ella y donde el crecimiento de los clientes es muy reducido, la única manera de aumentar la cuota de mercado es quitándole clientes a la competencia, lo que demanda un alto esfuerzo de recursos. Por lo que en esta situación es común que empresas se fusionen o tomen el control corporativo de su

---

<sup>29</sup> Eduard Ballarín, Jordi Canals y Pablo Fernández. Fusiones y Adquisiciones de empresas. Un enfoque integrador. Alianza Editorial. Madrid. 1994. Pag. 46

competencia, ya que es la manera más rápida y a veces no tan costosa de aumentar la cuota de mercado en una proporción importante.

#### Obtención de licencias o patentes

Existen empresas que poseen licencias o patentes que le dan la exclusividad sobre una marca o producto. Por lo cual empresas de mayor tamaño, que desean poder acceder a estas licencias o patentes y no desean pagar cifras elevadas o esperar que pase el tiempo en que caduque la exclusividad de uso, se fusionan o toman el control de empresas que son dueñas de estas patentes o licencias. Con esta estrategia obtienen la licencia o patente de una manera rápida y no tan costosa, en comparación con lo que costaría esperar o pagar los derechos de uso.

#### Ubicación geográfica

Una forma en que las empresas compiten es en la ubicación estratégica, ya sea por la cercanía a insumos o al cliente. También se da el caso en que una compañía desea internacionalizarse o entrar a un país donde no tiene participación. Muchas veces las grandes compañías en vez de instalar una serie de nuevos locales, optan por fusionarse o tomar el control de una empresa ya instalada. Con esta estrategia acaparan inmediatamente una cuota importante de mercado, ocupan lugares estratégicos y comercialmente muy atractivos para su negocio, disminuyen su posible competencia y se evitan altos costos de entrada para poder competir.

### **3.4.2 Motivos comerciales**

#### Reacción ante la competencia

Cada vez es más difícil crear o sostener una posición competitiva en los negocios basados en una capacidad individual, lo que lleva a las empresas a unirse para enfrentar la competencia en mejores competencias o en mejor caso disminuirla. Sin embargo resulta peligroso llevar a cabo una fusión o adquisición únicamente por razones de competencia. Lo ideal es que una empresa adopte una actitud proactiva y no reactiva con respecto a una fusión o adquisición. Si la actitud es proactiva quiere decir que la empresa se guía por una estrategia de largo plazo y que la unión es un medio para ponerla en práctica. En el caso de una situación reactiva dicha combinación se hace con motivos defensivos, siendo los costos muy elevados y las probabilidades de éxito menores, dado que puede adaptarse a los objetivos estratégicos iniciales.

#### Penetrar en mercados externos o aumentar el grado de penetración

Muchas empresas pueden buscar la inserción rápida en mercados externos, a través de la fusión o adquisición de empresas locales.

Por otra parte es muy difícil concebir a pequeñas o medianas empresas locales actuando independientemente en un mercado exterior, por lo que hace necesario la unión con otras empresas para lograr una dimensión adecuada, que permita mejorar la competitividad a través del uso más eficiente de recursos, y así poder alejarse de los peligros de la globalización de los mercados y de la internacionalización de las empresas.

### Economías de integración vertical

Las fusiones verticales, son las formadas por compañías que se expanden para aproximarse con sus productos al consumidor final o a la fuente de materia prima utilizada, pretenden lograr economías a través del control de la mayor parte del proceso productivo<sup>30</sup>.

Es decir, que eliminando los intermediarios la empresa integrada no pagara el beneficio que antes le pagaba al proveedor y/o al distribuidor, logrando un costo final menor con respecto a la competencia, a través de la reducción de los costos de transacción.

### Economías de integración horizontal

Muchas veces las empresas para poder mantenerse en el mercado, o para expandir sus operaciones a otros mercados, necesitan de la unión que implique a empresas del mismo sector industrial o de negocios<sup>31</sup>.

De este modo con la integración horizontal, se puede lograr un incremento en los niveles de producción, en la línea de productos ya existente; en los niveles de distribución y ventas: y al mismo tiempo eliminar a un competidor.

## **3.4.3 Motivos organizacionales**

### Economías de escala

Una de las posibles razones teóricas por las que pueden ocurrir las fusiones es para aprovechar economías de escala. Esto quiere decir que a una mayor cantidad de servicios o productos ofrecidos se disminuyen los costos medios, esto puede ser por reparto de costos fijos, descuentos por volumen de materias primas etc., por lo cual sería más eficiente poder aumentar la cantidad producida. También se puede tener economías de escala en gastos de publicidad, ya que por ejemplo un mismo spot publicitario beneficiaría a la empresa fusionada, lo que es más económico que realizar dos spots publicitarios. Otro importante ahorro es en los canales de distribución, donde con un mismo canal se puede abarcar una mayor gama de productos o servicios.

### Economías de ámbito

Se plantea que una empresa podría, con la misma gama de factores productivos, producir dos o más productos o servicios en forma simultánea, de manera más eficiente que si los mismos productos fuesen ofrecidos por dos o más empresas distintas. Por esta razón algunas empresas podrían asociarse y aumentar la gama de servicios ofrecidos.

---

<sup>30</sup> Juan Mascareñas. Fusiones y Adquisiciones de empresas. MacGraw Hill. España. 2005. Pag. 11

<sup>31</sup> Ibidem. pp. 7

### Incrementos en la eficiencia

Una empresa que presenta ineficiencias administrativas es una buena empresa para ser controlada o con la cual fusionarse, debido a que por no estar administrada correctamente, su valor será inferior al valor que tendría esta empresa bien administrada. Por lo tanto esta empresa sería comprada a un precio inferior, luego de la toma de control o de la fusión se corregiría su administración y esto haría aumentar el precio a su nivel real.

### Poder de mercado

Al tomar el control corporativo o fusionarse con otra empresa, las empresas adquirientes ganan mayor poder de mercado, aprovechan economías de escala en marketing y costos, aumenta su poder de negociación con proveedores y clientes, etc.

### Combinación de recursos complementarios

Muchas empresas son adquiridas por otras mayores debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la empresa resultante de la fusión, y de los que carece la adquirente.

La empresa pequeña puede tener un único producto pero le falta la capacidad de producción y distribución necesarias para producirlo a gran escala. La empresa adquirente podría desarrollar el producto desde el principio pero es más rápido y barato adquirir a la pequeña. De esta manera ambas son complementarias y son más valiosas conjuntamente, que de forma aislada.

Otro caso en el que las empresas pueden complementarse, ocurre cuando la grande tiene dificultad para encontrar buenos gerentes o entrenar a los propios, por lo cual puede plantearse la adquisición de una empresa más pequeña que tenga una administración competente y de calidad.

## **3.4.5 Motivos financieros por los que ocurren las fusiones**

### Acceso al financiamiento de terceros y mejor aprovechamiento del autofinanciamiento

Los bancos prefieren financiar grupos empresariales antes que a las empresas independientes, y ello aun cuando aquellos se hallen en situaciones financieras comprometidas.

La dimensión empresarial también puede facilitar el acceso a la obtención de capitales provenientes del público, por medio de la suscripción de acciones, emisión de obligaciones negociables, entre otras fuentes de financiamiento.

Por otra parte aquellas empresas que integran un grupo, pueden cubrir sus necesidades de fondos, a través de la realización de préstamos entre ellas en mejores condiciones que las existentes en el mercado.

### Empleo de fondos excedentarios

Cuando una empresa genera una gran cantidad de fondos y tiene pocas oportunidades de invertirlos de una manera rentable (porque las inversiones internas rinden menos que el costo de oportunidad del capital), no deseando tampoco distribuirlos vía dividendos o recompra de sus propias acciones, puede emplearlos en la adquisición de otras empresas. Fundamentalmente, invertir en aquellos casos de empresas infravaloradas en el mercado, es decir, “gangas”.

Sin embargo en el terreno corporativo cuando aparecen “gangas” conviene ser precavido, ya que generalmente se debe a la existencia de algún elemento de debilidad, como ser un descenso en la rentabilidad, problemas de liquidez, o algún otro tipo de inconveniente que puede presentar la posible empresa objetivo.

### Apalancamiento financiero

Una adquisición que suponga un intercambio de acciones, de una compañía que tiene un endeudamiento reducido o un exceso de liquidez, va a llevar a la disminución del apalancamiento financiero del grupo. Teniendo en cuenta que se puede jugar con las proporciones de deuda, el grupo adquiriente puede aumentar o disminuir dicha proporción de su estado de situación y ajustar su apalancamiento financiero.

### Mejor acceso a fuentes externas de financiamiento

Una empresa fusionada tiene mayor tamaño y mayor probabilidad de pagar sus deudas, ya que al fusionarse reduce su probabilidad de bancarrota, ya que los ingresos de una pueden cubrir las deudas de la otra, por lo tanto su deuda se hace menos riesgosa. Por esto, una firma fusionada, puede conseguir créditos más baratos que las dos firmas por separado.

### Beneficios impositivos

También existen motivaciones para las fusiones, que derivan de la legislación vigente en cada país, en particular las normas fiscales de impuestos.

Una compañía que tenga pérdidas que puedan trasladarse fiscalmente hacia el futuro, podría desear adquirir una o más empresas rentables para utilizar ese beneficio. De lo contrario la posibilidad de trasladar las pérdidas hacia el futuro expira al término de un período perentorio, por carecer de suficientes beneficios que permitan utilizarlas. Podría también ocurrir a la inversa, es decir, una empresa rentable adquiere a otra con pérdidas con la idea de reducir sus beneficios y por ende su pago de impuestos.

Otra razón para adquirir una empresa, puede ser beneficiarse de ciertas concesiones fiscales que posea la empresa objetivo, tales como exoneración por inversiones, declaratoria de interés nacional, entre otros beneficios.

### 3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FUSIONES

*Algunas ventajas de las fusiones son:*

- Diversificación del riesgo<sup>32</sup>.
- Reducir el riesgo de las expansiones, ya que no deben de manejar una demanda incierta sino buscar un giro que en realidad sea rentable.
- Menores costes de financiación: sinergia financiera<sup>33</sup>.
- Se obtienen ventajas para los accionistas de la empresa fusionada (empresa débil), ya que ahora en adelante sus acciones serán cotizadas a un mayor costo ya que al fusionarse con una empresa de renombre su precio por acción aumenta.
- Reducción de costos.
- Creación de servicios estables y seguros para cubrir la demanda individual.
- Las fusiones pueden cubrir las presiones competitivas.
- Penetración a nuevos mercados.
- Economías de escala y alcance.
- Reducción de la competencia<sup>34</sup>.
- Crecimiento corporativo.
- Reforzar las ventajas competitivas, entre otras
- Un incremento en el dominio de la mercadotecnia o participación de mercado<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Ibidem. Pp. 19

<sup>33</sup> Ibidem. Pp. 27

<sup>34</sup> Ibidem. Pp. 35

<sup>35</sup> Porter, Robert. Op cit. pp. 28

*Algunas desventajas de las fusiones son:*

- Requieren de nuevos métodos de control<sup>36</sup>.
- Al establecerla se adquiere un riesgo inherente asociado con el crecimiento de los costos fijos de la organización y absorbe muchos de los costos que representan un riesgo real de los servicios clave que estorban la inversión.
- Otro inconveniente a considerar es que existen diferentes estructuras, procesos, tecnología, de empresas a empresa que pueden crear mas problemas de los ya existentes, como también la competencia interna que se establece entre el personal y esto ocasiona una disminución de la posición competitiva de las organizaciones.
- Se pueden presentar problemas de integración cultural entre las compañías participantes<sup>37</sup>.
- La falta de una buena planeación o de un estudio exhaustivo en la fusión son difíciles de corregir.
- Tal vez no existe un problema inicialmente, pero después de la fusión se pueden requerir capitales adicionales, lo cual es difícil de prever.
- Creación de monopolios y oligopolios
- Pueden bajar los pasivos laborales (despidos masivos)

---

<sup>36</sup> Porter, Robert. Op cit. pp. 28

<sup>37</sup> Fusiones y adquisiciones. En: [http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones\\_y\\_Adquisiciones](http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones_y_Adquisiciones)

# CAPITULO 4

## ADQUISICIONES

### 4.1 CONCEPTO DE ADQUISICION

El concepto de adquisición define al proceso realizado por una compañía cuando toma el control de operación de otra. Esto, como resultado de una compra directa o mediante la acumulación de acciones suficientes para lograr dicho fin. Para completar la transacción, el adquirente probablemente este dispuesto a pagar un precio mayor al valor contable por acción, o pagar el valor resultante de la simple multiplicación del numero de acciones que emitidas y adquiridas por el precio de mercado de cada acción. Si el precio máximo que valga la pena pagar por ella es el valor de mercado actual de las acciones de la adquirida, no existe alguna razón obvia para realizar la adquisición.

La adquisición de una empresa sucede cuando se adquieren la mayoría de las acciones de una compañía, lo cual permite entrar en posesión de sus activos y ser responsable de sus pasivos. Es la compra del capital social de una compañía por otra y en la cual el negocio adquirido no pierde su entidad jurídica.

Se considera que una adquisición se ha concretado en el momento que una organización tiene suficiente control sobre la otra compañía. Según las condiciones bajo las cuales se origine una adquisición, estas pueden ser:

La clasificación para los diversos tipos de adquisiciones son:

- Adquisición tradicional o sinérgica, sucede cuando se toma el control de la empresa objetivo (adquirida); buscándose propósitos substanciales, como por ejemplo el reducir costos a través de la consolidación de operaciones duplicadas, incrementar los ingresos y la cartera de clientes, etc..
- Adquisición tipo venture, este tipo de adquisición ocurre cuando se complementa o se sustituye para investigar y desarrollar productos; sus principales objetivos son aumentar la gama de productos, entrar a nuevos mercados, adquirir y retener el talento y experiencia de ciertos empleados.

Existe otra clasificación, que representa la manera en que la adquirente asume las responsabilidades sobre la compañía que adquirió:

- Enajenación de acciones, mantiene a la compañía original como si no hubiera cambio de dueño. Consiste en comprar las acciones con derecho a voto entregando a cambio efectivo, acciones de capital y otros valores.
- Consolidación, permite a la organización adquirida continuar con sus operaciones como una parte de la compañía adquirente. El comprador mantiene todas las obligaciones y pasivos de la comprada.
- Enajenación de activos por acciones en la compañía adquirente, es considerada como una consolidación no oficial o de “facto”. Como tal el adquirente conserva los pasivos de la adquirida. Este tipo de adquisiciones

implican la transferencia de títulos de propiedad, por lo que se requerirá del voto formal de los accionistas de la empresa vendedora.

- Enajenación de activos por efectivo, normalmente el comprador no mantiene los pasivos.
- La compañía tenedora o holding : La empresa compradora podría adquirir una porción de capital de la empresa objetivo y actuar como una tenedora, es decir, una empresa que posee el suficiente número de acciones de otra, como para influir en sus decisiones.

## **4.2 LA SINERGIA COMO FUERZA IMPULSORA PARA LLEVAR A CABO LA ADQUISICION**

Para determinar las ventajas de una adquisición se deben identificar las fuentes de creación de valor, lo que lleva al estudio de la operación como un proyecto de inversión y, por tanto, la adquisición de otra compañía solo tiene sentido si hay razones para creer que la compañía objetivo mejorará el valor de la compañía actual: la creación de sinergia.

### **4.2.1 Fuentes de sinergia en las Adquisiciones**

Un efecto sinérgico, se origina cuando las ganancias generadas por ambas empresas, es mayor que la suma de las ganancias generadas por cada una de las empresas en forma separada. De este modo el valor de ambas empresas, es superior a aquel que tendrían si operaran de forma independiente

Dicho concepto fue desarrollado por la teoría de sistemas, la cual establece que un sistema no es la simple suma de sus partes, sino que la interrelación de dos o más partes resulta en una cualidad emergente que no se explica por las partes consideradas separadamente<sup>38</sup>, y presupone que los beneficios colectivos derivados de la unión de fuerzas son mayores que los de la existencia separada de las dos empresas.

Por lo que, la primera fuente de sinergia que se busca obtener a través del proceso de adquisición es el acrecentamiento de los ingresos que puedan generar las dos empresas combinadas en contraste con lo que podrían generar separadas; dicho acrecentamiento puede provenir de la recién adquirida eficiencia en ciertas áreas representadas por:

A) Las ganancias por comercialización como el fortalecimiento de las redes de distribución actuales o el mejoramiento en una mezcla de productos inadecuada. Los beneficios estratégicos, que permitan aprovechar ciertas ventajas sobre el medio competitivo, o mejorar la administración sobre las operaciones de la compañía. El poder de mercado, al permitir reducir la competencia e incrementar la participación en el mercado, abarcando una mayor cantidad de clientes, y pudiendo así incrementar los precios posteriormente.

---

<sup>38</sup> teoría de sistemas y sociedad. Tomas Austin Millan

Por otra parte, por medio de las adquisiciones, pueden hacerse mejoras en algunas áreas (en caso de que no se este funcionando correctamente) como en las siguientes:

- Sobre la anterior ineficiente programación en los medios de comunicación y los esfuerzos de la publicidad.
- En las débiles redes de distribución actual.
- En la mezcla de productos no equilibrada.

**B). Beneficios estratégicos:** Algunas adquisiciones presagian una ventaja estratégica. Esta es una oportunidad para sacar ventaja el medio competitivo si ciertas situaciones llegan a materializarse. El beneficio estratégico es más una opción que una oportunidad de inversión estándar. Una adquisición que nos permite ejemplificar la obtención de beneficios estratégicos, es la adquisición de Carmín Paper Company de Procter por parte de Gamble como un punto de avanzada que le permitió a esta ultima desarrollar un conglomerado altamente interrelacionado de productos de papel: pañales desechables, toallas de papel, productos de higiene femenina y papel de seda.

**C). Poder de mercado o monopolístico:** una empresa puede adquirir a otra para reducir la competencia. En caso de ser así, los precios pueden incrementarse para lograr utilidades monopolísticas. Lo malo (para la sociedad) es que al reducir la competencia no benefician a la sociedad. Aunque las evidencias empíricas no indican que el creciente poder de mercado sea una razón significativa de las fusiones. Si el poder monopolístico se incrementa a través de una adquisición, todas empresas de la industria deberían beneficiarse a medida que aumente el precio del producto de la misma.

**D). Reducción de Costos:** Una de las razones básicas para realizar una adquisición es que una empresa puede operar más eficientemente complementándose con otra, que bien podría adquirir. De tal modo, por ejemplo, cuando el Bank of América estuvo de acuerdo en adquirir la empresa Security Pacific, citó como razón principal la posibilidad de tener costos más bajo<sup>39</sup>. A través de una fusión o adquisición, una empresa puede obtener una eficiencia operativa mayor en diversas áreas o funciones.

La reducción de costos se puede dar a través de:

- Economías de escala. Este tipo de economías logran que el costo unitario de producción disminuya a medida que se incrementa el nivel de dicha producción, las cuales crecen hasta su nivel óptimo. Una vez superando ese nivel, se producen deseconomías de escala, lo que significa que se aumenta el costo promedio. Se puede distinguir entre economías de escala estáticas, que mejoran el aprovechamiento de los factores diluyendo los costos a medida que se incrementa la producción; las economías de alcance, que consisten en ampliar el nivel de producción con el mismo costo y por último, las economías de escala dinámicas, que surgen al reducir las posibles ineficiencias del proceso productivo consiguiendo la reducción de costos por la experiencia acumulada en la fabricación de un determinado producto.

---

<sup>39</sup> Principales fusiones internacionales. [http://www.univer\\_león\\_fusioninter.com](http://www.univer_león_fusioninter.com)

- Economías de integración vertical. A partir de combinaciones verticales y horizontales, se pueden obtener economías operativas. Los propósitos principales de las operaciones verticales son, facilitar la coordinación de las actividades operativas estrechamente relacionadas, aproximar los productos al consumidor final o a la fuente de materia prima utilizada, la transferencia de tecnológica, y reducir los costos de aprovisionamiento, de distribución, de control y coordinación. Existir una integración hacia adelante si un fabricante o un mayorista adquiere una cadena de venta al por menor, y habrá integración hacia atrás cuando se da el aumento y aseguramiento de las reservas de materias primas, el fabricante adquiere a su proveedor.

**E) Recursos complementarios:** Algunas empresas adquieren a otras para hacer un mejor uso de los recursos actuales o para contar con los elementos que faltan para el éxito. **Eliminación de la administración eficiente:** existen ciertas empresas cuyo valor puede aumentar con cambio de administración. En algunos casos, los administradores no entienden la naturaleza de las condiciones cambiantes, no pueden abandonar las estrategias y los estilos que han formulado a lo largo de los años.

**F) Sinergia financiera,** reflejada principalmente por el cambio en las necesidades de capital, la cual se presenta cuando la empresa resultante de la combinación logra un porcentaje de endeudamiento inferior al obtenido por alguna de las empresas individualmente consideradas, lo que le permite contraer más deudas y acelerar su actividad. De esta manera una adquisición puede reducir las necesidades combinadas de inversión o capital de las dos compañías. Las ventajas más comunes que se deben perseguir son el aumento de la capacidad de apalancamiento, la reducción del costo de capital de la empresa y el mejor empleo de los recursos financieros sobrantes.

**G) Sinergias operacionales.** Este tipo de sinergias son posibles cuando la capacidad instalada de la planta de una empresa puede ser utilizada para fabricar los productos de todas las empresas combinadas. Otra posibilidad es que las innovaciones tecnológicas de una empresa puedan ser utilizadas para mejorar los productos de la otra empresa.

### **4.3 VENTAJAS QUE PUEDEN REPRESENTAR LAS ADQUISICIONES**

Entre las posibles ventajas que pueden representar las adquisiciones podemos enumerar:

- Por medio de las Adquisiciones, se puede comprar una o varias líneas de productos para complementar líneas actuales o para eliminar la dependencia en las actuales líneas estrechas de productos<sup>40</sup>.
- Puede presentar menos riesgos ya que se puede evaluar más profundamente el desempeño pasado, reputación y proyectar el desempeño futuro de la compañía adquirida.
- El vendedor puede tener una proporción de deuda/capital muy atractiva que permita al adquirente la oportunidad de incrementar su carga de deuda.
- Tener acceso a nuevas tecnologías.

- Por medio de una Adquisición de negocios no relacionados se puede conseguir una mezcla en los ciclos económicos, o para equilibrar portafolios<sup>41</sup>.
- El adquirente puede obtener una ventaja a través de la obtención de guías operativas más eficientes y efectivas de la adquirida.
- El adquirir a un grupo respetado o prominente de cierta comunidad puede aumentar la reputación del adquirente, brindándole una ventaja competitiva.
- Puede representar la alternativa más rápida y productiva para asegurar un posicionamiento sobre competidores locales y extranjeros.
- Las mayores ventajas que permiten las adquisiciones son la introducción y el conocimiento del mercado, los sistemas de distribución establecidos y los lazos con el gobierno, proveedores y clientes que ellas implican.
- Pueden bloquear la competencia.
- Pueden ayudar a reestructurar las operaciones de la empresa.
- Se pueden obtener beneficios al combinar activos o compartir capacidades.

---

<sup>40</sup> Krallinger, Joseph. Fusiones y Adquisiciones de empresas. McGraw Hill. México. 1999. Pag. 27

<sup>41</sup> Ibidem. Pp. 28

#### 4.4 DESVENTAJAS QUE PUEDEN REPRESENTAR LAS ADQUISICIONES

- Se puede pagar en exceso por la compañía objetivo, particularmente si el proceso es realizado por gente sin experiencia.
- No es fácil integrar las dos personalidades o culturas organizacionales de las empresas.
- Riesgo cultural: un problema que se puede presentar es que las diferentes culturas y ambientes operativos se muestren incompatibles<sup>42</sup>.
- Antimonopolios, existen leyes que prohíben practicas monopolicas parciales o absolutas al igual que concentraciones, por lo que se debe cuidar el no violar dichas leyes al adquirir una compañía.
- Requieren de nuevos métodos de control<sup>43</sup>.
- Un factor importante que afecta el resultado de las adquisiciones es la capacidad de la alta gerencia de ganarse la confianza del personal.
- Existencia de intereses divergentes entre equipos administrativos, lo que dificulta el planteamiento de una estrategia común.
- Incumplimiento de los compromisos por parte de alguno de los socios de la empresa adquirida.
- Perdida de la autonomía en la toma de decisiones, al limitarse por las condiciones del acuerdo.
- Presencia de desconfianza y cautelas para llevar a delante proyectos entre los integrantes de la nueva organización. Pueden aparecer riesgos derivados de la posible falta de delegación de poder a los responsables para que tomen las decisiones oportunas.
- Ausencia de incremento e el volumen real del negocio o falta de presencia por parte de los nuevos dueños que limiten su desarrollo.
- Mantener consistencia con la estrategia del negocio.
- Requieren de capacidades administrativas muy particulares<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Zeron Felix, M. y Mendoza Cavazos, G.: "Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva" en Contribuciones a la Economía, junio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

<sup>43</sup> Porter, Robert. Op cit. pp. 28

<sup>44</sup> Porter, Robert. Op cit. pp. 28,29

#### **4.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PARA FUSIONES Y ADQUISICIONES**

La toma de decisiones para la unión de negocios consta de dos perspectivas: la racionalista y la que se basa en el proceso organizacional. La perspectiva racionalista basa su estrategia en la evaluación de los aspectos económicos, estratégicos y financieros, de igual manera calcula el potencial de creación de valor. Su importancia se basa en la cuantificación de los costos y beneficios esperados.

La perspectiva del proceso organizacional da igual importancia al contexto organizacional en todas las etapas de este proceso y representa mayores problemas por lo que debe manejarse más cuidadosamente y tener un completo control sobre la estructura organizacional. Esta perspectiva considera también el aspecto intangible que pueda afectar al proceso, busca la justificación de la fusión o adquisición además de evaluar los posibles costos y beneficios.

La perspectiva racionalista del modelo de las 7 fases, nos indica que las fases propuestas en este modelo no van separadas, sino que pueden superponerse y depender mucho unas de otras, aunque este proceso puede ser mucho mas complejo dependiendo de cada acuerdo y de sus desafíos propios.

En la siguiente pagina se muestra de modo esquematizado la perspectiva racionalista de las Adquisiciones y/o Fusiones. Y posteriormente se explica de modo resumido, la idea central de cada fase, para una mejor comprensión de cada fase.

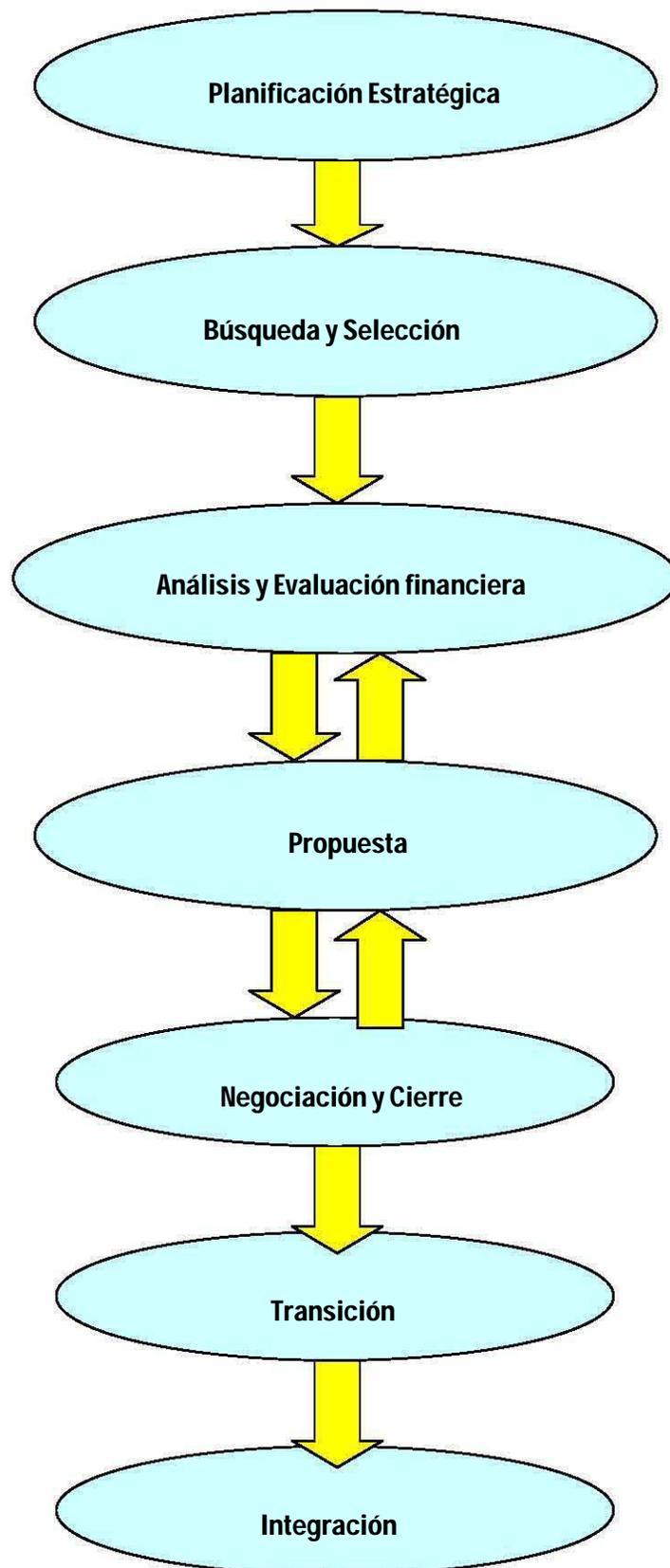


Figura El proceso de Fusión y/o Adquisición: Un modelo de 7 fases

## Planeación estratégica

La planeación estratégica es imprescindible en todo proceso de fusiones y adquisiciones, ya que sobre ésta, descansan las decisiones que se habrán de tomar, y que afectarán de forma directa o indirecta a la empresa, y al proceso mismo de fusión o adquisición que se tenga en mente.

Siguiendo y guiándose por los principios de la planeación estratégica se debe elaborar un *Plan Estratégico*, que responda a los intereses de nuestra empresa, tomando en consideración los posibles apoyos que podría recibir de parte de otros actores, con intereses y posibilidades de acción que sean complementarios a los propios.

Este Plan Estratégico tiene por objeto clarificar el curso de las distintas acciones que se pueden tomar, de esa manera estará perfectamente definido:

*¿Qué es lo que la empresa quiere lograr?* (por medio las fusiones o adquisiciones). Todo lo cual puede y debe ser cuantificado y programado en el tiempo.

*¿Con quiénes?* Tomando en consideración tanto a los actores reales, como a los potenciales. Es posible que primero tengamos que fortalecer a un actor, para luego aliarnos con él. Usando qué argumentos a favor y anticipando que posibles objeciones.

Después de haberse contestado esas preguntas, significa que ya se ha podido identificar a los posibles aliados, que son justamente aquellos otros actores que quieren o podrían querer alcanzar objetivos similares o complementarios a los nuestros.

Los planes sirven para orientar nuestra acción, pero luego habrá que cambiar esos planes. No hay planes rígidos, que sirven de una vez para siempre. En todo lo que tiene que ver con lo humano y lo social, nunca dejamos de aprender al avanzar. Este primer Plan Estratégico, que ha sido elaborado desde la perspectiva de nuestra empresa, luego deberá dar paso a otro Plan, que deberá ser elaborado de manera participativa con nuestros aliados.

Desde el inicio, y durante el desarrollo del plan estratégico, los encargados de proponerlo y apoyarlo serán los propietarios y la alta dirección. La unión de negocios debe ser considerada como una opción encaminada a un mejor posicionamiento ya sea en el mercado nacional o internacional, o como un obstáculo para el crecimiento de algún competidor.

Otro aspecto muy importante a considerar es el analizar la posibilidad de comprar a otros o de desarrollar nuevas líneas de producción. Los líderes tendrán que determinar la respuesta correcta, la mayoría de las veces, guiándose por su sentimiento hacia el negocio, lo que comúnmente se conoce como intuición. Esto, debido a que aunque se tengan los recursos disponibles para comprar, si se toma una mala decisión lo único que generara será un atraso en el plan estratégico con un proceso de fusión o adquisición largo y complicado que, finalmente, con dificultad sería exitoso.

Asimismo, debe establecerse un concepto bien definido sobre lo que se espera sea el futuro de la empresa adquiriente o fusionante, ya que esto define de una manera crucial la dirección que debe tomar el proceso; este concepto se desarrolla a través de la planificación estratégica de la empresa y delimita el rumbo y características a considerar

para las uniones que se deseen realizar. La visión de la dirección de la empresa permite crear un principio organizativo que mantenga su compromiso antes, durante y después del proceso; por lo que si no se tiene una clara definición de la visión, es muy probable que este fracase, debido a que es un medio para lograr ciertos objetivos, no el objetivo en sí.

Al definir las metas y objetivos específicos de la organización se sientan las bases de todo el proceso, lo cual disminuye considerablemente el riesgo de fracaso. Los objetivos incluyen decidir sobre la adquisición o fusión de una compañía en el mismo giro, comprar líneas de producción que complementen las líneas actuales, entorpecer la entrada al mercado para los competidores, eliminar a un competidor, etc. También se debe medir la posición estratégica de la compañía; esto es, definir las fuerzas y debilidades que puedan resaltar de la unión. Es de gran importancia reconocer, en esta primera etapa, las capacidades de la administración para llevar a cabo las estrategias, la implementación y la integración posterior.

En el momento de la planeación, establecer los límites sobre el precio máximo a pagar o lo que se determine pueda costear la empresa, ayuda de manera significativa a no perder perspectiva de manera que no se persigan oportunidades fuera de alcance. Para mejor comprensión de las oportunidades y los retos que afectaran el éxito de la estrategia de la adquisición, es necesario analizar el mercado. Esto incluye una evaluación del estado actual de los nichos de la industria en la cual opera la empresa que incluya la proyección de la dinámica del mercado para los mismos (tamaño del mercado, métodos de distribución, presiones competitivas, restricciones y regulaciones, cambios tecnológicos, necesidades del cliente, etc.).

Otros conceptos principales a delimitar en esta fase son: la capacidad de la empresa para comprometerse en la actividad de la unión, capacidad dentro del proceso de planificación para ayudar a esta actividad y evaluar los sistemas de apoyo para reforzar la actividad de planificación (recursos humanos, control, estructura, tecnología de información); y por último, establecer las metas y la forma de evaluar los resultados de modo que se pueda tener un seguimiento de los progresos.

## BÚSQUEDA Y SELECCIÓN

La búsqueda de candidatos da comienzo tan pronto como la empresa decide que la fusión o adquisición es la manera más viable de resolver problemas actuales o de lograr la expansión de la compañía. Para esto es necesario juzgar si es preciso desarrollar un proceso sistemático que permita identificar y seleccionar a los posibles candidatos y definir criterios para su selección.

Durante esta etapa, el objetivo es conocer a todas las compañías que se consideren como candidatos a ser adquiridas o fusionadas para dar paso a una evaluación y análisis exhaustivos que permita determinar cual es la más atractiva.

Para realizar una búsqueda exitosa se deben considerar varios aspectos importantes como son: identificar los criterios sobre los cuales se basará la selección de candidatos, crear perfiles y recopilar datos relevantes, así como determinar la profundidad y amplitud de la búsqueda. En esta etapa es muy frecuente solicitar los servicios de asesores externos, de áreas financieras y legales que puedan proporcionar un análisis más completo acerca de los candidatos y también, eventualmente, actuar como

intermediarios durante las negociaciones. Es, particularmente recomendable, solicitar ayuda de terceros cuando no exista un candidato previamente definido, porque, adicionalmente, podrían ayudar a priorizar a los candidatos según los criterios de selección.

Algunas características que deben considerarse para delimitar el número de posibles empresas que se postularan para encontrar a la compañía objetivo son: productos, cultura, tecnología, mercado, competidores, finanzas, administración, sus fuerzas y debilidades.

Desde el punto de vista financiero, es de gran utilidad preparar un análisis que incluya las ventas históricas y proyectadas, una estimación de costos de capital, costos de operación, márgenes de utilidad, márgenes de operación, calcular el flujo de efectivo, establecer el retorno sobre la inversión (ROI), calcular el valor de mercado y evaluar los riesgos; de igual manera, se deben desarrollar rangos de valor, establecer bases para la futura discusión, formular estrategias para la transacción, decidir sobre las necesidades financieras, delimitar el objetivo y criterios del adquirente y formular un plan de búsqueda y evaluación.

## ANÁLISIS Y EVALUACION DE LA EMPRESA PROYECTO

En esta etapa se realizará un estudio detallado y pormenorizado de la “empresa proyecto” con el propósito de medir con mayor exactitud las ventajas, los riesgos, los posibles inconvenientes, etc.

Para la realización del estudio de análisis y evaluación que puede ser determinante para decidir que empresa(s) se seleccionarán para el proceso de fusión o adquisición, deben analizarse a profundidad ciertos aspectos:

- Ingresos por cada una de las más importantes líneas de producción o servicios<sup>45</sup>.
- Fortaleza financiera. Determinar si la empresa tiene activos devaluados, inventarios que pueden ser utilizados como garantía para financiamiento y cuanto apalancamiento se está dispuesto a aceptar.
- Localización geográfica. Establecer donde se quiere comprar o si pueden existir diferentes ubicaciones aceptables. Evaluar si la eficiencia proyectada solo se alcanzara si la compañía objetivo se encuentra dentro de cierta área.
- Precio de compra. Cuanto se puede pagar; o, si es necesario, obtener financiamiento externo, ¿cuáles fuentes se usarán?
- Fortalezas y debilidades de la administración. Determinar si la adquisición actual puede asumir la responsabilidad de las operaciones de la compañía objetivo o será necesario retener a la administración existente después de la unión.
- Mercado y estrategia de mercado. Establecer si la combinación está designada a incrementar la participación de mercado, si existe un segmento que se desee capturar o si se busca una diversificación de este.

- Número de competidores. Si la fusión o adquisición esta orientada a la diversificación, ¿quienes son los competidores de la compañía objetivo? Determinar si se esta ganando o perdiendo participación en el mercado.
- Historia y reputación. Evaluar la posibilidad para persuadir a los dueños de vender o unirse o de que permanezcan empleados en posiciones clave. Decidir si se esta buscando un negocio con una reputación consolidada de alta calidad.
- Propiedades, planta y equipo. Especificar el mantenimiento del equipo de la compañía objetivo, de los gravámenes que pueden existir y determinar si dicho equipo será liquidado para financiar la unión.
- Canales de distribución. Determinar si la F & A esta diseñada para incrementar los canales de distribución, o si los canales del adquirente y los de la compañía objetivo se complementan y evaluar si al combinarlos se podrían disminuir costos de distribución.
- Nuevos productos introducidos durante los últimos 5 años y sus ventas del año pasado<sup>46</sup>.
- Eficiencia operacional. Establecer si se necesitan maneras para incrementar la eficiencia en ciertas áreas o si se tiene una operación altamente eficiente que se pueda exportar a la compañía objetivo.
- Marcas registradas, patentes o propiedad de tecnología. Decidir si se desean adquirir nuevas marcas registradas o patentes para incrementar el precio de los productos del adquirente o fusionante o para incrementar la participación en el mercado; determinar si se es propietario de tecnología que pudiera beneficiar las operaciones de la compañía objetivo o proporcionar una mejora de bajo costo en la calidad de algún producto.
- Investigación y desarrollo. Evaluar si se quiere extender el costo de la inversión por investigación y desarrollo en una gama mas amplia de productos o ganancias; o si se están buscando nuevos desarrollos.

El ser un integrante mejor informado de la transacción, resulta en una mejor valuación de la empresa; se evalúan las operaciones de la compañía objetivo desde una perspectiva de manejo de riesgo para identificar aspectos que puedan tener un impacto en el contrato o inclusive en la estrategia de la combinación, tales aspectos pueden incluir:

- Responsabilidades ambientales
- Responsabilidades legales
- Acuerdos colectivos de negociación
- Relaciones con sindicatos laborales

---

<sup>45</sup> Krallinger, Joseph. Op. Cit. Pp. 40

<sup>46</sup> Ibidem. Pp. 41

- Integración del negocio o interrupción contingente del negocio
- Cualquier contingencia que pueda poner el valor de la empresa objetivo en duda.

Se procederá posteriormente a desglosar un índice que pueda servir de guía para efectuar un análisis de la empresa proyecto y así obtener información amplia y detallada de la misma.

La exploración de las áreas deberá ser realizada recabando información dentro y fuera de la empresa, para así obtener una imagen objetiva de la misma y de la rama de la industria que se trate.

A continuación se muestra un índice, que puede servir de apoyo informativo, para el análisis de la empresa objetivo:

## INDICE OPCIONAL PARA EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA PROYECTO <sup>47</sup>

### **1.- Generalidades**

Nombre:

Nombre de la compañía

Ramo

Subsidiarias

Ubicación:

oficinas

plantas

Información sobre su origen:

historia

referencias de la corporación

Posición en la industria:

descripción

tendencias de la industria

Estructura de capital:

Capital social suscrito

Capital social pagado

Capital contable

Numero de acciones

Valor nominal

Productos:

generalidades

imagen

### **2.- organización**

Asamblea de accionistas:

Accionistas principales

Consejo de administración:  
Periodicidad de la junta

Comité ejecutivo:  
funciones  
periodicidad de juntas  
organigrama

### **3.- Recursos humanos**

Altos ejecutivos:  
Puesto y edades  
Curriculum vitae

Personal:  
Numero histórico de obreros y empleados  
Porciento - prestaciones  
Sueldos y salarios

Contrato colectivo:  
fecha – revisión

Sindicato:  
Relaciones – obrero – patronales  
Calidad del personal

### **4.- planta / Proceso / tecnología**

planta:  
Numero y localización  
Capacidad y maquinaria  
Valuación  
terreno  
edificio  
Activos fijos  
Posibilidades de expansión física  
Contrato y arrendamientos  
Tipos de comunicación

Procesos:  
característica del proceso  
patentes  
métodos de proceso  
Ciclicidad de la producción  
Control de calidad  
Materia prima utilizada

Tecnología:

Tipo  
Descripción  
Nacional o extranjera  
Grado de complejidad  
Ritmo de cambio tecnológico  
Importancia de la investigación y desarrollo

#### **5.- producto / Mercado / Competencia**

Producto:  
Nombre técnico y descripción de cada uno  
Relación costo precio de venta de cada uno  
Porcentaje de elaboración  
Marcas y patentes  
Investigación y desarrollo

Mercado:  
Porcentaje de participación de los productos en el mercado  
Análisis de ventas : i) por producto ii) por cliente  
Ciclicidad de las ventas  
Exportación  
Organigrama de ventas  
Mercado potencial  
Imagen del producto  
Evolución en ventas (5 años)

Competencia:  
Numero de empresas competidoras  
Distribución geográfica  
Participación de la competencia en el mercado

#### **6.- Comunicación / información**

Sistemas y equipos utilizados  
Políticas de comunicación  
Departamento propio o accesoria externa  
Arrendamiento de equipo

#### **7.- Aspectos legales / Fiscales**

Contratos de asistencia técnica, regalías, otros  
Exenciones fiscales  
Limitaciones legales

#### **8.- Información financiera bursátil**

Estados financieros dictaminados de 5 años  
Estados financieros proyectados a 5 años  
Análisis de índices financieros  
Origen y aplicación de recursos

Flujo de caja actual y a 5 años  
Sistemas contables utilizados  
Política de dividendos  
Tipos de financiamiento

La finalización de estas etapas trae como resultado una estimación que permita conocer si la adquisición o la fusión de la empresa objetivo elegida generara un valor presente neto positivo para los accionistas de la adquiriente. De ser así, será posible continuar con las siguientes fases del proceso.

## PROPUESTA

Esta fase es critica para el proceso, ya que hay que establecer limites mínimos y máximos que la adquiriente, en el caso de la adquisición, puede permitirse al comprar la compañía objetivo y decidir quienes serán los encargados de establecer los primeros contactos, tarea que generalmente se confía a los asesores especializados previamente contratados.

El precio correcto tanto para el comprador interesado, como para el posible vendedor es aquel en el cual ambos, están de acuerdo en concretar la posible adquisición. Sin embargo, existen circunstancias que juegan un papel determinante en la valuación de la empresa objetivo; dicha valuación incidirá directamente para el establecimiento del precio de venta, como son el ritmo de los ciclos económicos, especulación del mercado accionario, rentabilidad y las razones de los compradores y las necesidades de los vendedores. Debido a que es una fase complicada, el establecer un precio ha sido delegado a los equipos financieros y jurídicos.

Los negocios dependen de los contratos y relaciones alargo plazo, por lo que los riesgos y beneficios de la organización se deben considerar desde esta misma perspectiva. El valor económico puede ser determinado solamente en base a proyecciones que se extienden a varias décadas. Al valuar una compañía, hay 4 elementos básicos a considerar:

El capital de los accionistas  
El valor según los libros, proyectado a largo plazo  
El valor de la marca en el mercado, los canales de distribución y los sistemas administrativos  
El valor sinérgico que la compañía traerá al adquiriente o fusionante, lo que puede representar el criterio de valuación mas complicado de todos<sup>48</sup>.

La necesidad del negocio determinara el valor. Una compañía puede valer considerablemente mas a una adquiriente potencial que a otra compañía y sin dejar de ser ambas valuaciones completamente realistas. Anteriormente el valor de una compañía podía determinarse basándose un su registro histórico. Pero ahora, que las consolidaciones son transacciones comunes, es necesario considerar la sinergia potencial de cualquier acuerdo e incluir su completo valor en el precio. Sin embargo, a

---

<sup>47</sup> Murillo Mudeci Alma. Fusiones y Adquisiciones. Tesis Licenciatura, Facultad de administración, UNAM, 1974

<sup>48</sup> Tillinghast – Towers Perrin: “ M & A Imperatives”.

causa de que esas sinergias son solamente potenciales y no necesariamente reales, el proceso conlleva un riesgo inherente.

El peligro reside en la posibilidad de una guerra de ofertas en la cual un comprador pueda acceder a pagar un precio mucho mayor por una compañía que el que la sinergia potencial pueda justificar. Esta es la razón por la que el adquiriente no debe perder de vista los objetivos estratégicos del acuerdo. El entender esa situación permitirá al adquiriente desarrollar un acercamiento realista para determinar el precio y que la adquisición pruebe valer lo que costo.

## NEGOCIACIÓN Y CIERRE

El proceso de negociación y cierre es importante, porque en esta etapa del proceso de Fusiones y Adquisiciones (F & A), donde se ponen sobre la mesa las propuestas de fusión o adquisición, así como otros elementos importantes como las razones o motivos por los cuales se quiere llevar a cabo la Fusión o Adquisición, los objetivos que se pretenden conseguir mediante la Fusión o la Adquisición, los términos o condiciones para la realización de la operación, así como también la propuesta del monto (en caso de Adquisición) a ofrecer, y otros aspectos importantes que pueden ser determinantes para la realización exitosa del proceso de negociación y cierre.

El punto fundamental de una negociación para llevar a cabo una fusión es el referente al establecimiento de los términos de la fusión y la razón del intercambio. Esta importancia radica en que esta etapa de la negociación es donde se determinan el monto y la forma de pago. Otros aspectos que se consideran en la negociación son: determinar si la administración de la empresa adquirida va a continuar laborando la compañía o no, si se va a imponer alguna restricción a la reventa de las acciones o a la formación de una nueva empresa competidora por parte de los antiguos accionistas. También se debe tener absoluta certeza de que todos los derechos, patentes y marcas de la empresa adquirida hayan sido transferidos adecuadamente, para evitar irregularidades en el futuro<sup>49</sup>.

Negociar una posible F & A de empresas es un arte. Por lo que es necesario un plan de persuasión que nos permita encausar calculada y mesuradamente las ideas, planes, etc., de tal forma que nos ayuden a persuadir a la persona o personas con las que estamos negociando.

Para esto es necesario seguir una serie de consejos que son de gran utilidad para una negociación exitosa, como por ejemplo:

- No se deben evitar las confrontaciones, sin embargo no deben alentarse. El negociador exitoso sabe que su voluntad será la que permanezca sin humillar al adversario. Debe saber controlar y pedir de una manera positiva. Desafortunadamente, las confrontaciones se provocan porque los grandes adquirientes normalmente piden mas de lo que deben esperar. Pero si se conoce ampliamente la situación y se es realista en las expectativas, es posible mantener una postura.

---

<sup>49</sup> Juan Mascareñas P., Manual de Fusiones y Adquisiciones de empresas, MacGraw Hill, España, 2005. pag. 10

- Mantener el enfoque en los objetivos principales y la estrategia de negociación ayuda a no confundirse en temas secundarios.
- Superar las desconfianzas. La desconfianza es una actitud y puede ser superada. De lo contrario, puede llegar a obstaculizar el proceso y en dado caso impedir que se lleve a cabo.
- Se debe conocer el potencial que la empresa objetivo puede proporcionar para sortear las futuras vulnerabilidades del negocio; así como de todos los aspectos que puedan tener un gran impacto en la combinación. Esto permitirá determinar un precio en que las dos partes estén de acuerdo y que realmente refleje el valor de mercado y la sinergia que resultara de la F & A. Una estrategia prudente permite un nivel razonable de variación entre el precio solicitado y el precio esperado de la transacción de manera que se alcance el objetivo sin hacer sentir al oponente que se le esta robando.
- Enfatizar los beneficios concretos. Siempre es preferible buscar el atractivo de lo positivo, que el rechazo de lo negativo. Los procesos de interacción y comunicación producen un clima psicosocial, el cual es percibido por todos los participantes, aunque sea de manera inconsciente. Eso tiene un efecto motivacional muy importante. La gente se siente más comfortable y mejor orientada hacia la meta, al percibir un clima positivo, que se base en lo constructivo, que forme parte y produzca un clima agradable. Lo más recomendable es reforzar de manera permanente la idea de los beneficios concretos que el interlocutor podrá lograr mediante la fusión o adquisición.

La etapa final y una de las más importantes del proceso de Negociación y Cierre es la transacción. Cumpliéndose ésta, se ha completado el cierre. Es en ésta etapa donde el adquiriente o los fusionantes solicitan a la objetivo copias de todos sus contratos, declaraciones de impuestos, reclamos, registros de vehículos, registros bancarios, prestamos , escrituras, pólizas de seguros, registros contables, información de recursos humanos, así como la estructura de la propiedad de la compañía incluyendo cualquier acuerdo o contingencia con los accionistas. Esta información es muy importante ya que le permite al adquiriente o fusionante determinar si existen problemas legales, financieros, o de negocios con la compañía objetivo o para verificar que no existe alguno.

Básicamente lo que se busca es que el proceso de revisión ayude a encontrar defectos fatales: cualquier problema significativo operativo o condición de mercado que arrastre la empresa fijada como objetivo o sus líneas de productos y que, si no se soluciona o se trata apropiadamente, causara un daño mensurable al negocio<sup>50</sup> .

---

<sup>50</sup> Krallinger, Joseph. Op. cit. Pp. 33

## TRANSICIÓN

La fusión o adquisición se completó, el adquirente o fusionante resultante mantendrá el control de la nueva organización.

Ahora el siguiente paso, es llevar a cabo la transición, la cual requiere de una dosis adecuada de liderazgo efectivo, actitud positiva, conocimiento, experiencia, prudencia, para que la transición conduzca a una integración exitosa, ya que de ésta dependerá el éxito o el fracaso de la Fusión o Adquisición.

Durante la fase de transición, se requiere de la creación de un clima favorable que permita sobrellevar satisfactoriamente el cambio, sentar las condiciones necesarias para el éxito, manejar adecuadamente un posible choque cultural y definir el papel de la dirección, así como su forma de accionar ante el proceso de Transición y posteriormente a la integración.

Uno de los posibles obstáculos que pueden presentarse es el descontrol de los integrantes de la organización, ya que al modificarse el organigrama y por consiguiente los cuadros de mando, se crea un clima de incertidumbre por parte de los subordinados, y también por los jefes inmediatos y superiores.

Es por eso que se necesita un mensaje claro, en el que se manifieste el compromiso de los niveles inferiores y medios, para optimizar el proceso de integración, creando un ambiente de trabajo productivo y agradable en el que los dos grupos de empleados con diferentes culturas puedan desenvolverse y desarrollarse adecuadamente para crear una estructura funcional, que permita que la Fusión o Adquisición sea exitosa.

Por otra parte, debido a que aspectos como el particular estilo de administrar y/o gestionar de cada una de las empresas integrantes de la F & A, los ciclos de negocio, el diferente tamaño y poderío económico de las organizaciones involucradas pueden afectar grandemente el proceso de transición, es necesario encontrar la fórmula perfecta que permita eliminar los retos a los que se puede enfrentar la nueva administración. Para esto es necesario hacer caso a algunas recomendaciones como las siguientes:

i) Establecer un equipo de trabajo conformado por ambas organizaciones, de tal forma que ayude a mostrar la buena disposición del adquirente de mantener buenas relaciones con la nueva compañía, y reafirmar lo importante y necesarios que son los empleados de toda organización.

ii) Crear un ambiente de trabajo cooperativo que permita desarrollar una actitud de cooperativa y solidaria en todo el personal, pero en especial al personal administrativo para que se influya positivamente en la productividad.

iii) Una organización desconocida genera desconfianzas en la comunicación; sin embargo, lo mejor para una transición adecuada es dejar que las buenas noticias se conozcan, no se debe perder la oportunidad de hacerle saber a todos los empleados los progresos que se están teniendo ni desperdiciar la oportunidad de crear una imagen positiva rápidamente.

iii) También se debe incentivar la participación de todo el personal en la toma de decisiones de la organización, mostrando interés en las diferentes opiniones,

percepciones, ideas, necesidades, etc., ya que pueden coadyuvar de alguna manera al mejoramiento de la empresa en su conjunto. Puede ser que en muchos casos no sea de importancia lo que tengan que decir, pero será de gran utilidad para poder tener una idea de sus necesidades y preocupaciones.

## INTEGRACIÓN

La fase de Integración es el último y mas importante eslabón de todo el proceso de Fusión o Adquisición. Durante ésta fase de integración es necesario ejecutar los cambios que se consideren necesarios en algunas y si es preciso en todas las áreas de la organización con el fin de que se de un adecuado funcionamiento colectivo.

Si se logra una integración apropiada, ya sea la empresa fusionante con la fusionada, o en caso de Adquisición, de la Adquirida con la Adquiriente, se habrán sentado las bases para el logro del objetivo principal por el cual de llevo a cabo la Fusión o Adquisición: “Las sinergias”.

Dado que existen diferentes tipos de Integraciones, debido a las características propias de cada negocio como el tamaño, la diferencia de la forma de trabajar, competir, etc., la Integración en algunos casos requerirá de cambios y modificaciones en áreas específicas para que la integración se lleve a cabo de forma exitosa.

Para darnos una idea de los tipos de integraciones a continuación se comentan los diferentes tipos en forma simplificada:

Existen 4 tipos de integraciones:

- Integración de negocios similares
- Integración de un pequeño negocio en uno mas grande
- Creación de dos entidades separadas bajo la misma administración
- Creación de dos corporaciones separadas ligadas por un mismo dueño<sup>51</sup>.

Como se puede observar la diferencia de los negocios que necesario un particular proceso de integración, y aún en la hipótesis de las que empresas a integrar fueran idénticamente compatibles, al menos deben integrarse las unidades administrativas similares, ya que son necesarios cambios en la estructura y estrategias a seguir para conseguir las metas planeadas.

En algunos casos se tienen que hacer modificaciones en la estructura de una de ellas con el objetivo de compatibilizar las líneas de negocios, el tipo de producción, el tipo de servicio a ofrecer, los mecanismos de comercialización, distribución y ventas, etc. Así como también en caso de que se juzgue necesario enseñar el uso de nuevas herramientas tecnológicas, y la creación de equipos de trabajo integrados por personal de ambas empresas, con el fin de aumentar la competitividad y desempeño de las empresas en su conjunto.

En lo que respecta al área de recursos humanos, el aspecto más importante es que cada empresa tienen su propia historia, por lo que habrán desarrollado culturas, identidades y lealtades que tenderán a persistir a pesar de los intentos formales de mezclar o crear una

---

<sup>51</sup> BDC, “Integrating an acquisition – The 3 priorities”

cultura o identidad común. Por lo que será necesario una serie de procedimientos y mecanismos de comunicación, que vayan modificando paulatinamente aquella cultura y mentalidad, con el fin de ajustarla adecuadamente a la forma que se considere conveniente.

## CAPITULO 5

### IMPORTANCIA DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES: CASO CEMEX

#### 5.1 CEMEX S.A DE C.V

CEMEX, S.A de C.V. es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de cemento, concreto premezclado, agregados y clinker, que opera en los mercados cementeros más dinámicos en los cuatro continentes. Hoy en día Cemex es la tercera empresa cementera más grande del mundo, en términos de capacidad instalada, que al 31 de diciembre de 2005 era de aproximadamente 98.2 millones de toneladas incluyendo aproximadamente 17 millones de toneladas de la capacidad instalada que adquirió con la compra de RMC en marzo de 2005<sup>52</sup>.

CEMEX, junto con RMC, es actualmente el productor más grande de concreto premezclado en el mundo con una capacidad de producción anual de 75 millones de metros cúbicos de concreto premezclado y es la cuarta empresa más grande en producción de agregados en el mundo.

Cemex tiene operaciones en 23 países y relaciones comerciales con más de 60 naciones alrededor del mundo, a través de sus centros de distribución y terminales marítimas, y a través de sus subsidiarias. Cabe señalar que CEMEX es considerada la empresa Global más importante de México, y la más admirada en su ramo fuera de México (ver cuadro 1).

#### 5.2 PRODUCTOS

Los productos que CEMEX produce, vende y distribuye son cemento, concreto premezclado, clinker, entre otros.

El cemento es un fino polvo mineral que se obtiene de la trituración, mezcla y calcinación de piedra caliza, arcilla y pequeñas cantidades de otras materias primas, permitiendo producir una amplia gama de productos de cemento que se agrupan en 5 tipos principales:

Tipo I.- Se usa para proyectos de construcción en general.

Tipo II.- Para un concreto que estará expuesto a un suelo o aguas cuyo contenido de sulfatos pueda potencialmente dañar al producto.

Tipo III.- Se usa para proyectos como carreteras, que requieren de un endurecimiento rápido debido a su uso frecuente o por sus características especiales de construcción.

Tipo IV.- Se usa en climas cálidos o para proyectos, masivos de concreto que requieren un endurecimiento uniforme.

---

<sup>52</sup> Informe anual de CEMEX 2005

Tipo V.- Se usa para proyectos tales como cortinas de presas que están expuestas a altos niveles de sulfatos

CUADRO 1

LAS EMPRESAS GLOBALES MAS GRANDE DE MÉXICO  
(Miles de millones de dólares) (FORBES 2005)

| <b>Lugar</b> | <b>Compañía</b>           | <b>Actividad</b>       | <i>Ventas</i> | <i>Utilidades</i> | <i>Activos</i> | <b>Valor de mercado</b> |
|--------------|---------------------------|------------------------|---------------|-------------------|----------------|-------------------------|
| 361          | <u>CEMEX</u>              | Construcción           | 8.15          | 1.31              | 17.22          | 14.79                   |
| 422          | Carso Global Telecom      | Telecomunicaciones     | 12.47         | 0.77              | 23.76          | 6.45                    |
| 453          | América Telecom           | Telecomunicaciones     | 12.10         | 0.49              | 13.98          | 10.64                   |
| 809          | Femsa                     | Bebidas                | 6.75          | 0.28              | 9.31           | 6.37                    |
| 895          | Grupo Modelo              | Bebida                 | 3.28          | 0.43              | 5.72           | 9.91                    |
| 976          | Televisa Grupo            | Medios de Comunicación | 2.63          | 0.39              | 6.64           | 9.42                    |
| 989          | ALFA                      | Conglomerado           | 5.28          | 0.39              | 8.11           | 3.27                    |
| 1027         | Inbursa Financiero        | Banca                  | 1.29          | 0.48              | 9.17           | 6.18                    |
| 1130         | GF Norte                  | Banca                  | 2.81          | 0.24              | 15.77          | 3.49                    |
| 1171         | Grupo Carso               | Conglomerado           | 5.06          | 0.18              | 5.89           | 4.36                    |
| 1276         | Coco-Cola Femsa           | Bebidas                | 3.19          | 0.21              | 5.48           | 4.73                    |
| 1515         | Grupo Mexico              | Minería                | 2.46          | -0.20             | 8.20           | 5.02                    |
| 1624         | Hylsamex                  | Acero                  | 2.40          | 0.56              | 3.06           | 2.09                    |
| 1660         | Soriana                   | Comercio               | 3.78          | 0.24              | 2.79           | 2.49                    |
| 1701         | Imsa Grupo                | Metal-Mecánica         | 3.33          | 0.26              | 3.30           | 1.62                    |
| 1881         | Bimbo Grupo               | Alimentos              | 4.17          | 0.09              | 2.72           | 3.40                    |
| 1893         | Kimberly-Clarck de Mexico | Papel                  | 1.53          | 0.19              | 2.17           | 3.91                    |
| 1976         | El puerto de Liverpool    | Comercio               | 2.60          | 0.22              | 2.86           | 2.48                    |

Fuente: [www.forbes.com/lists](http://www.forbes.com/lists)

Además , se encuentra el cemento Puzolamico Pórtland, que se obtiene de una mezcla de clinker y puzolana (combinación de roca volcánica y ceniza), su uso es para la construcción de obras que están en constante contacto con agua. También dentro de esta rama del cemento se encuentra el cemento Blanco Pórtland, el cual se obtiene de la mezcla de piedra caliza, caolín, y yeso; se usa en obras arquitectónicas y en obras donde prevalece el color blanco. Otro tipo de cemento es el de albañilería que tiene usos múltiples tales como, bloques de concreto, superficies de carreteras, etc., y la cal hidratada que contiene un poco de arcilla y que se endurece al contacto con el agua y se utiliza principalmente para hacer morteros.

### **5.3 MISIÓN**

La Misión de CEMEX es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándose como la organización cementera multinacional más eficiente y rentable del mundo. Creciendo y posesionándose mundialmente como la mejor opción para los grupos de interés dentro de la industria cementera integrada.

#### **VISION**

Satisfacer globalmente las necesidades de construcción de los clientes y ser la compañía cementera multinacional líder más eficiente y rentable del mundo<sup>53</sup> .

#### **META**

“Crear valor para los accionistas”

### **5.4 DESARROLLO HISTORICO**

La empresa Cementos Mexicanos (CEMEX) nace de la fusión de Cementos Hidalgo fundada en 1906 en el norte de México, de Cementos Hidalgo, la primera planta cementera mas moderna de Latinoamérica con un horno giratorio y después, en 1920 entra como Cementos Pórtland Monterrey, la cual inicia sus operaciones con una capacidad de producción anual de 20000 toneladas. Posteriormente, en 1931 Cementos Hidalgo y Cementos Pórtland Monterrey se fusionan para formar Cementos Mexicanos, actualmente CEMEX.

1920 Cementos Pórtland Monterrey, inicia sus operaciones con una capacidad de producción de 20,000 toneladas anuales.

---

<sup>53</sup> [www.cemex.com](http://www.cemex.com)

- 1931 Cementos Hidalgo y Cementos Pórtland Monterrey se fusionan para formar Cementos Mexicanos, hoy CEMEX.

Desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la década de 1980, Cemex creció hasta convertirse en el líder del mercado de México. Durante dicho periodo, la compañía doblo sus volúmenes de exportación, empezó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y amplio su presencia hacia el centro y sus de la Republica Mexicana.

- 1966 Compra de la planta de Cementos Maya en Mérida, México.
- 1967 Construcción de nuevas fábricas de cemento en Ciudad Valles y Torreón.
- 1972 Instalación de hornos nuevos en las fábricas de Mérida y Monterrey.
- 1973 Compra de una fábrica en León, México, que añadió 500,000 toneladas anuales de capacidad.
- 1976 CEMEX inicia su cotización en la Bolsa Mexicana de Valores. En ese mismo año, CEMEX se convierte en el lider del mercado Mexicano con la adquisición de tres plantas de Cementos Guadalajara.

Durante los inicios de la década de los 80's CEMEX continua con sus inversiones y amplía su programa de exportaciones, lo que da inicio a su transformación (cuando se firmo el acuerdo del GATT en 1985) para posicionarse como la 3ra mejor empresa del mundo en su tipo. Para poder competir con éxito en un mercado cada vez mas abierto, la compañía adquirió operaciones cementeras estratégicas en España, Venezuela y los Estados Unidos, Panamá y la Republica Dominicana. CEMEX se enfoca mas en su negocio central de cemento y desinvierte, deshaciéndose de sus inversiones no estratégicas en las industrias de minería, petroquímica y turismo.

- 1985 CEMEX se concentra en producir y vender cemento y sus productos relacionados y Vende sus participaciones en minería, petroquímica y turismo.
- 1987 CEMEX adquiere Cementos Anahuac, con dos fábricas y 4 millones de toneladas anuales de capacidad. Lo que le permite ganar acceso dinámico al dinámico mercado central de México y refuerza sus capacidades de exportación.
- 1988 CEMEX adquiere Cementos Tolteca, el segundo mas grande productor de cemento en México, convirtiéndose así en el mayor productor en el mayor productor de México y en una de las diez compañías productoras de cemento mas grandes del mundo.

- 1992 CEMEX adquiere Valenciana y Sansón, las dos compañías cementeras mas grandes de España. La integración de las operaciones españolas es la primera oportunidad para la administración de CEMEX de mostrar su capacidad de dar un nuevo rumbo a operaciones locales a nivel internacional.
- 1994 Adquisición de Vencemos, la compañía cementera mas grande de Venezuela, la cual representa gran liderazgo en un mercado de alto crecimiento, y también es favorable porque las operaciones de Vencemos están geográficamente colocadas de manera ideal para realizar exportaciones de bajos costos.  
CEMEX adquiere la planta Balcones en New Braunfels, Texas.  
CEMEX entra a Panamá con la adquisición de Cementos Bayano.
- 1995 CEMEX adquiere Cementos Nacionales en la Republica Dominicana

Desde 1996 hasta la fecha , CEMEX ha continuado su diversificación geográfica global ingresando a mercados cuyos ciclos económicos en gran medida operan independientemente y que ofrecen crecimiento a largo plazo. La compañía es ahora la tercera cementera mas grande del mundo con operaciones en Norte, Centro y Sudamérica, Europa, el Caribe, Asia, y África. Además es la mayor comercializadora internacional de cemento y clinker del mundo (véase cuadro 2).

- 1996 Adquisición de intereses mayoritarios en Cementos Diamante, y en Industria e Inversiones Samper, en Colombia.
- 1997 Después de forjar una importante presencia comercial regional, CEMEX Adquiere el 30 % de las acciones de Risal Cement Co. en las Filipinas.
- 1998 CEMEX expande su posición en la región sudeste de Asia, adquiriendo acciones estratégicas del productor de cemento mas grande de Indonesia, PT Semen Gresik.  
Cemex compra un porcentaje adicional de derechos económicos en Rizal Cement Company.
- 1999 Compra del 25% del mayor productor de Indonesia, PT Semen Gresik.  
Compra del 99.9% de los derechos económicos de APO Cement Co. En Filipinas.  
Compra de un 12% de Bio-Bio, primera cementera de Chile.  
Compra de un 95% de las acciones de Cementos del Pacífico, la primera Cementera de Costa Rica.  
Adquisición de un 77% de Assiut Cement, en Egipto. Compra de dos Terminales en Haití.
- 2000 CEMEX lleva a cabo un acuerdo en Taiwán con Universe Company Ltd., Para la distribución de cemento.  
Adquisición de un 13% adicional de Assiut Cement, en Egipto.

CEMEX anuncia la creación de CxNetworks, una nueva subsidiaria dedicada al negocio electrónico (e-business).

CEMEX adquiere en los Estados Unidos a la cementera Southdown, con 12 plantas cementeras y una capacidad de producción de 11 millones de toneladas. Convirtiéndose en el mayor productor de cemento de Norteamérica.

- 2001 CEMEX entra al mercado Tailandés con la compra del 99% de los Derechos económicos de la compañía Saburi, establecida en Tailandia y Situada cerca de Bangkok.
- 2002 Compra CEMEX, a través de una subsidiaria, el 30% de la participación Económica de la compañía de cemento de Filipinas Solid Cement Corporation.  
Cemex incrementa su participación a 77% en CEMEX Asia Holdings, LTD o CAH, una subsidiaria originalmente creada para co-invertir con inversionistas institucionales en operaciones de cemento en Asia.  
CEMEX adquiere el 100% de las acciones en circulación de Puerto Rican Cement Company o PRCC, mediante una oferta pública y una fusión subsecuente.
- 2003 CEMEX adquiere en este año el 100% del capital de Mineral Resource Technologies Inc., así como los activos cementeros de Dixon-Marquette Cement, ubicada en Dixon Illinois, y tiene una capacidad de producción anual de 560000 toneladas.
- 2004 Se adquiere un 6.83% adicional de capital de CAH, por lo que CEMEX incrementa su participación en el capital de CAH a 99.1%.
- 2005 CEMEX UK compra el 81.2 % de las acciones en circulación de RMC y Se consuma la adquisición de RMC. El valor de la operación fue de aproximadamente \$ 5.8 mdd. Con esta adquisición alcanza una capacidad de producción de 98 millones de toneladas de cemento (ver cuadro 3)
- 2005 CEMEX establece una alianza estratégica con Ready Mix USA para atender rápidamente las crecientes necesidades del sector de la construcción en el sureste de EU.
- 2007 CEMEX y GMD forman una empresa conjunta para construir y operar una terminal marítima en Lázaro Cárdenas, Michoacán. CEMEX tendrá el 50%, GMD y Techint 25% cada una.

## CUADRO 2

|  | Activos<br>(en miles de millones<br>de pesos constantes) | Numero de<br>plantas<br>cementeras | Capacidad instalada<br>(millones de tons.<br>Por año) |
|--|--|------------------------------------|---|
| Norteamérica   |  |                                    |   |
| México.....  | Ps 72  | 15                                 | 27.2  |
| Estados Unidos.....  | 72   | 12                                 | 13.3  |
| Europa   |  |                                    |   |
| España.....  | 28   | 8                                  | 11.0  |
| Reino Unido.....   | 49   | 3                                  | 2.7   |
| Resto de Europa.....   | 48   | 9                                  | 13.0  |
| Sudamérica, Centroamérica y el caribe                                  |  |                                    |   |
| África y Medio oriente.....  | 9  | 1                                  | 4.9   |
| Asia.....  | 12   | 4                                  | 10.7  |
| Activos de Transporte de Cemento y<br>Clinker y otras operaciones..... | 89   | ----                               | ----  |

Fuente: Informe anual de CEMEX 2005

## CUADRO 3

| Capacidad de producción de CEMEX conseguida con las principales Adquisiciones (1992-2005) |           |                           |
|---|-----------|---------------------------|
| Año   | Capacidad | Principales Adquisiciones |
| 1992  | 36        | España                    |
| 1993  | 39        | España                    |
| 1994  | 45        | Venezuela                 |
| 1995  | 47        | Venezuela                 |
| 1996  | 50        | Colombia                  |
| 1997  | 51        | Filipinas                 |
| 1998  | 57        | Filipinas                 |
| 1999  | 65        | Egipto                    |
| 2000  | 77.2      | Estados Unidos            |
| 2001  | 80        | Tailandia                 |
| 2004  | 81.7      | Puerto Rico               |
| 2005  | 98        | Inglaterra                |

Fuente: [www.cemex.com](http://www.cemex.com) e Informe anual de CEMEX 2005

## 5.5 MODELO GENERAL DE NEGOCIOS DE CEMEX

En su informe anual correspondiente al año 2005 la compañía puntualizó que su modelo de negocio consistía en: a) concentrarse en sus negocios base de cemento y concreto premezclado y agregados; b) utilizar el capital de forma efectiva; c) Apalancar plataformas para lograr los estándares óptimos de operación e integrar rápidamente las adquisiciones; d) Proporcionar la mejor oferta para sus clientes; e) fortalecer su estructura financiera; e) Enfocarse en la atracción, retención y desarrollo de ejecutivos diversos, experimentados y motivados. A continuación se complementan los incisos anteriores:

### **a) concentrarse en sus negocios base de cemento y concreto premezclado y agregados**

Para poder realizar esto CEMEX pretendía continuar diversificando geográficamente sus operaciones de cemento, concreto y agregados e integrarse verticalmente en los nuevos mercados, así como en los existentes, mediante la inversión y desarrollo de operaciones complementarias en la cadena de cemento<sup>54</sup>.

También, mediante la participación selectiva en mercados que tienen potencial de crecimiento a largo plazo, y mediante la compra de operaciones que se beneficien de nuestra administración y experiencia y activos que integran nuestra cartera existente<sup>55</sup>.

Y finalmente llevar a cabo discusiones preliminares relativas a nuevas posibles adquisiciones, mediante las cuales se pueda mejorar la productividad y eficiencia de CEMEX.

### **b) utilizar el capital de forma efectiva**

Para utilizar el capital de forma efectiva, CEMEX analiza las adquisiciones potenciales a la luz de tres principios fundamentales de inversión:

- El potencial para aumentar el valor de la entidad a ser adquirida debe ser principalmente conducido por factores en los que podamos influir, particularmente la aplicación en nuestra administración y experiencia para revertir positivamente el negocio;
- La adquisición no debe comprometer la fortaleza financiera; y
- La adquisición debe ofrecer un mayor rendimiento a largo plazo en la inversión que en el costo del capital, así como debería ofrecer un rendimiento en el capital empleado cuando menos del diez por ciento<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> Informe anual de CEMEX. 2005, pag. 18

<sup>55</sup> Ibidem. Pp. 19

<sup>56</sup> Ibidem. Pp. 19,20

CEMEX también para utilizar el capital de forma efectiva, analiza fuentes de capital disponibles en relación a adquisiciones, fuentes de financiamiento local y posibles alianzas estratégicas.

**c) Apalancar plataformas para lograr los estándares óptimos de operación e integrar rápidamente las adquisiciones**

Al continuar produciendo cemento al menor costo posible, se continuará generando flujos de efectivo suficientes para apoyar el crecimiento presente y futuro de la empresa. Para tal propósito (el reducir costos) CEMEX ha implementado varios programas estandarizados a nivel global, diseñados para desarrollar eficientes y mejores practicas, las cuales ayudan a la empresa en su conjunto a una reducción adicional de costos y lograr sinergias en las operaciones globales.

Asimismo, CEMEX ha implementado sistemas de información de administración centralizados en todas las operaciones del grupo empresarial, incluyendo sistemas administrativos, contables, de compras, de administración de clientes, de preparación de presupuestos y de control<sup>57</sup>, de los que se espera ayuden a la empresa a reducir costos.

Por otra parte, con cada adquisición internacional que concreta CEMEX, la empresa ha mejorado la implementación de los procesos tecnológicos y administrativos. Esto, con el fin de lograr una rápida integración de dichas adquisiciones dentro de la estructura corporativa existente dentro de grupo CEMEX.

La implementación de los programas mencionados en el párrafo anterior, ha permitido integrar las adquisiciones de forma más rápida y eficiente.

**d) Proporcionar la mejor oferta para sus clientes**

Con el propósito de mejorar la oferta para sus clientes, CEMEX se ha enfocado en las siguientes estrategias:

- Ofrecer soluciones integrales a los consumidores mediante servicios y productos de mejor calidad.
- Integrar los negocios en la cadena cementera, para ampliar y mejorar el valor que se proporciona a los consumidores.
- Desarrollar nuevas estrategias competitivas.
- Reforzar las marcas comerciales y corporativas en un esfuerzo por mejorar el valor de los productos y servicios que ofrece grupo CEMEX
- Mejorar la red de distribución, mediante la comercialización de Construrama, y otras estrategias de mercadotecnia, para promover la lealtad entre distribuidores y fortalecer la red comercial.

---

<sup>57</sup> Ibidem. Pp. 19

#### **d) fortalecer su estructura financiera**

En su informe anual de CEMEX, se considera que su estrategia de iniciativas de reducción de costos, incremento en el valor y expansión geográfica se traducirán en crecimiento de los flujos de efectivo operativos.

También se puntualiza en el informe que “nuestro objetivo es fortalecer nuestra estructura financiera mediante:

- La optimización del costo de nuestra deuda financiera y su perfil de vencimiento;
- Incrementar nuestro acceso a fuentes de capital diversas; y
- El mantenimiento en la flexibilidad financiera requerida para perseguir oportunidades futuras de crecimiento<sup>58</sup>.

Asimismo, CEMEX pretende mantener la flexibilidad para sostener su estrategia de negocios, y continuar monitoreando el riesgo de crédito.

#### **e) Enfocarse en la atracción, retención y desarrollo de ejecutivos diversos, experimentados y motivados**

Con el fin de mejorar las operaciones de CEMEX, la empresa continúa enfocándose en la atracción, contratación y desarrollo de ejecutivos que a corto, mediano o largo plazo, contribuyan al éxito de la empresa.

No obstante, la observación histórica de la empresa, su evolución, permite agregar otros elementos significativos para explicar su posición actual:

1. Concentrar su presencia en los mercados más dinámicos del mundo (donde la demanda de vivienda, carreteras y obras de infraestructura fuese mayor); c) mantener una alta tasa de crecimiento a través de la aplicación de flujo de efectivo en inversiones seleccionadas y que contribuyeran a su diversificación.

2.- Fuerte orientación hacia la comercialización tanto del cemento como del hormigón armado (concreto). Esta práctica la hace visible de varias formas, por ejemplo:

a) regionalmente CEMEX busca acercarse a los consumidores finales mediante plataformas de información vía Internet: están dirigidas a ofrecer servicios que la competencia no posee, y de esa forma captar más clientes. Estas plataformas (que a finales de 2001 operaban en España, Venezuela, México y Colombia) permiten colocar pedidos y comprar productos en línea, al tiempo que ofrecen asesoría técnica; b) a niveles muy locales, para acercarse con el cliente CEMEX ha establecido cadenas de distribución de materiales para cubrir necesidades inmediatas del mercado, como sucede con Construrama en México y el llamado autoservicio de 24 horas en España; c) con los grandes consumidores busca captárselos mediante unidades dedicadas al desarrollo directo de aplicaciones para sus productos de cemento y concreto, para obras públicas, o de alianzas estratégicas con consumidores privados.

---

<sup>58</sup> Ibidem. Pp. 20

3. Optimizar la eficiencia de CEMEX mediante el desarrollo y empleo intensivo de sistemas de información (a través de su filial CxNetworks). Se trata de mecanismos implementados en ámbitos tan diversos como los procesos de abastecimiento, comercialización, suministros, logística, servicio al cliente y capacitación del personal.

4.- Establecimiento de un esquema de capacitación permanente entre sus ejecutivos, con un programa de educación ejecutiva coordinado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y que cuenta con la participación de profesores de escuelas de graduados de Stanford, Warton, Thunderbird y Carnegie Mellon.

## **5.6 LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES COMO PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACION DE CEMEX**

Como se mencionó en el capítulo anterior, las fusiones, adquisiciones y demás tipos de alianzas estratégicas representan siempre para cualquier empresa, independientemente del tamaño de las mismas, una nueva alternativa para diferentes propósitos, como por ejemplo: el logro de mayores beneficios a diferentes plazos de tiempo, desarrollo y crecimiento empresarial, mejorar la competitividad, ampliar la capacidad para desarrollar nuevos productos, reducir costos, penetrar nuevos mercados, desplazar a los competidores, alcanzar el tamaño necesario para poder competir en un mercado globalizado, etc.

Para CEMEX las fusiones y adquisiciones, han representado a lo largo de su evolución y desarrollo una herramienta imprescindible para lograr diversos fines. Dichos fines incluyen entre otros, la integración vertical de CEMEX; realización de operaciones cementeras estratégicas; mayor presencia productiva y comercial tanto local, como regional y global; utilización del capital en forma efectiva; internacionalización de la empresa; realizar exportaciones de bajos costos, entre otras ventajas.

A continuación se expone una breve reseña de las fusiones, adquisiciones y otros tipos de alianzas estratégicas que ha llevado a cabo CEMEX y las principales razones por las cuales las implementó:

- Fusión de Cementos Hidalgo y Cementos Pórtland Monterrey, la cual dio origen a Cementos Mexicanos, hoy CEMEX

El primer tipo de Alianza Estratégica fue una Fusión (en 1931), que se llevó a cabo precisamente entre Cementos Hidalgo y Cementos Portland Monterrey, misma que **dio** origen a la formación de Cementos Mexicanos (CEMEX).

Esta Fusión emprendida se puede interpretar --aunque se haya llevado a cabo durante un período de escasa industrialización y bajo los efectos de la depresión de finales de los 20's-- como el detonante de una serie de Alianzas Estratégicas (principalmente Adquisiciones), que hasta la fecha CEMEX ha realizado, con el fin de afianzarse como una empresa dominante.

Posteriormente, durante el periodo de auge industrial (1940 – 1970), y ya como un participante importante en la industria del cemento CEMEX emprende una serie de adquisiciones y obras, con el objetivo de favorecer su crecimiento para convertirse en líder del mercado en México.

- Adquisición de la planta de Cementos Maya en Mérida (1966), y en 1967 comienza la construcción de nuevas fábricas de cemento en Ciudad Valles y Torreón, México.
- En 1972 inicia la instalación de hornos nuevos en las fábricas de Mérida y Monterrey
- Adquisición de una fábrica en León (1973), México, que añadió 500,000 toneladas anuales de capacidad.

Estas acciones las llevó a cabo con el propósito principal reforzar su presencia nacional y de crecer hasta ser un participante regional en la industria del cemento. Y con el objetivo de iniciar un proceso de concentración en el mercado, con el fin de perfilarse como una de las grandes empresas cementeras a nivel mundial.

- Adquisición de Cementos Guadalajara (1976).

La adquisición de Cementos Guadalajara, la realizó estratégicamente, con el objetivo de dotarse de una nueva estructura, reconvirtiendo su aparato productivo e integrando verticalmente su aparato productivo de concreto (hormigón armado) premezclado y agregados.

- Adquisición de Cementos Anáhuac en México (1987), con dos fábricas y 4 millones de toneladas anuales de capacidad.
- Adquisición de Cementos Tolteca y 7 fabricas (1989)

La adquisición de Cementos Anahuac, la realizó con el propósito de ganar acceso al mercado central de México, el cual es por muchas razones, el mas dinámico de México. Por otra parte la adquisición de Cementos Tolteca (que en ese entonces era el segundo mas grande productor de cemento en México), le permitió a CEMEX consolidarse contundentemente en el mercado mexicano tomando el control sobre el 67% de la capacidad de producción nacional, y también significó una barrera a la entrada y/o el fortalecimiento de los grupos extranjeros, convirtiéndose así en una de las diez compañías productoras de cemento mas grandes del mundo.

- Adquisición de las empresas de Valenciana y Sanson, dos de las cementeras más grandes de España (1992).
- En 1994 Adquiere la cementera más grande de Venezuela “Vencemos”; de la fábrica Balcones, en New Braunfels (Texas); y de Cemento Bayano en Panamá.
- Adquisición de Cementos Nacionales en Republica Dominicana (1995)

Sabiendo bien el Grupo CEMEX que ya no era posible crecer en México, aparece CEMEX en la escena internacional con la compra de Valenciana de Cementos y Sansón en España; de Vencemos la empresa mas grande de Venezuela; de Cementos Bayano de panamá; y la Adquisición de Cementos Nacionales en Republica Dominicana

Estas adquisiciones representarían para CEMEX el inicio (necesario y vital) del proceso de internacionalización de la empresa. Y también porque eran necesarias las Adquisiciones debido a varias razones, entre las que se encuentran:

i) Para crecer, debido a que en México ya se había consolidado y concentrado  
 ii) para ubicarse en mercados emergentes o con alto potencial de crecimiento  
 iii) Para impulsar la expansión internacional de CEMEX  
 iv) Como respuesta a la actitud agresiva de los grupos cementeros europeos, que a mediados de la década de los 80's adquirieron el control sobre varias plantas en los Estados Unidos, Canadá y América del sur.  
 v) Desde el punto de vista estratégico, las Adquisiciones en España suponía entrar a competir con sus rivales globales dentro del mismo territorio europeo  
 vi) Las adquisiciones señaladas ayudaron a CEMEX a convertirse en el principal productor y exportador de cemento blanco del mundo  
 vii) En el futuro, la industria iba a estar dominada por un pequeño número de empresas globales, así que para competir al mismo nivel que los grupos internacionales tenía que alcanzar el tamaño necesario para poder competir en un mercado globalizado, y dicho tamaño se puede lograr principalmente adquiriendo empresas estratégicamente localizadas que pueda asimilar o mejorar.

- Adquisición de intereses mayoritarios en Cementos Diamante y Samper de Colombia (1996)
- CEMEX adquiere el 30% de Rizal Cement Company en las Filipinas, y posteriormente un 40 % adicional (1999)
- Adquisición del 99.9% de los derechos económicos de APO Cement Corporation en Filipinas (1999)
- Adquisición del 25% del mayor productor de Indonesia, PT Semen Gresik (1999)
- Compra de un 12% de Bio-Bio, primera cementera de Chile
- Adquisición de un 95% de las acciones de Cementos del Pacífico, la primera cementera de Costa Rica (1999)
- Adquisición de un 77% de Assiut Cement, en Egipto (1999)
- Compra de dos terminales en Haití. (1999)

Las adquisiciones antes señaladas –y las subsiguientes-- demostraron a CEMEX que la estrategia asumida era la correcta (y podía reforzarse aún mas) ya que aumentaron notablemente su capacidad y estructura productiva, convirtiéndose en 1996 en la tercera compañía mas importante del mundo (ver cuadro2).

También es importante señalar que las principales razones por las que CEMEX continuó con una serie de adquisiciones en distintos países del continente Africano, Asiático y en el Norte, Centro, Sudamérica y el caribe, es debido en parte, a la caída del consumo interno resultante de las 2 últimas desastrosas crisis económicas que padeció México en 1982 y posteriormente la crisis de diciembre de 1994, en la que el mercado interno se contrajo considerablemente, y motivo por el que CEMEX en 1995 vio reducidas sus ventas entre un 25 y 30%.

Durante la crisis asiática las exportaciones de CEMEX fueron afectadas por la crisis. En el segundo trimestre se suspendieron las ventas hacia esa región colapsada, lo que el volumen exportado del producto mexicano cayera 49%. A pesar de ello, CEMEX logro incrementar 4.9% sus ingresos por ventas foráneas, gracias a su capacidad para vender en otros mercados<sup>59</sup>.

La empresa comprendió que para mantener niveles de venta que le permitieran sostener o aumentar sus flujos de efectivo, debía intensificar su presencia en mercados nuevos y emergentes, como el caso de Latinoamérica y Asia. Cuya característica principal es una pobre infraestructura carretera, esto hace que la demanda de cemento sea mayor, cosa mas lenta en países desarrollados<sup>60</sup>.

Asimismo, los directivos de CEMEX saben muy bien las ventajas que trae consigo la diversificación geográfica debido a que la amplia diversificación de la compañía a mercados de cemento con ciclos económicos diferentes, le permite obtener tasas de crecimiento altas así como fortalecer la estructura de capital y generar fuertes flujos de efectivo libres, que apoyen tanto la estrategia de negocio como la financiera<sup>61</sup>.

Además con las Adquisiciones llevadas a cabo CEMEX diversificó además su posicionamiento geográfico, consolidó su presencia en el Caribe y mejoró su perfil exportador<sup>62</sup>. Cerrando CEMEX 1999 con una capacidad de producción superior a los 60 millones de toneladas, cuatro decenas de terminales marítimas y presencia comercial -via *trading*- en unos sesenta países de cuatro continentes<sup>63</sup>.

- CEMEX formaliza un convenio exclusivo de distribución de largo plazo con Universe cement de Taiwán (2000)
- Adquisición de Southdown, la segunda cementera mas grande de los Estados Unidos (2000)
- CEMEX adquiere 99 % de intereses económicos de Saraburi Cement Company en Tailandia (2001)
- Adquisición de la compañía Puerto Rican Cement Company (2001)
- Compra del 30% de la participación económica en la compañía de cemento de Filipinas Solid Cement Corporation, o Solid (2002)
- Adquisición del 100% del capital social de Mineral Resource Technologies Inc., así como los activos cementeros de Dixon-Marquette cement, ubicada en Dixon Illinois.

Las Adquisiciones en Asia y la alianza de largo plazo con la compañía Universe cement de Taiwán, marcan la entrada de CEMEX al mercado de Taiwán, al mismo tiempo que se extiende la zona de influencia de CEMEX, en el nutrido mercado asiático. Y esto lo confirma José Luis Sáens de Miera encargado de la región Asia y Europa de CEMEX quien afirma que los países asiáticos son parte fundamental del futuro de CEMEX y de muchas otras compañías porque su potencial de crecimiento es muy alto<sup>64</sup>.

Basta citar los casos de filipinas con 80 millones de habitantes, Indonesia con 225 millones, India con 1000 millones y China con mas de 1200 millones.

Esto demuestra lo importante que es para CEMEX el incursionar en países Asiáticos, que funjan como punta de lanza para posicionarse en el gigantesco mercado asiático.

---

<sup>59</sup> www.expansion.com

<sup>60</sup> Ibidem.

<sup>61</sup> Ibidem.

<sup>62</sup> Barragán Juan Ignacio, Cerruti Mario. "Cemex: Del mercado interno a la empresa global". Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey. México

<sup>63</sup> Ibidem.

Por otra parte la Adquisición de Southdown, la segunda cementera mas grande de los Estados Unidos, representa un enclave estratégico, para ir ganando terreno a las principales empresas cementeras, y también debido a que los Estados Unidos es hoy día el país mas poderoso del mundo --y por consiguiente el mejor mercado del mundo. Y también para aprovechar la ubicación geográfica de México, ya que al ubicarse al lado de sus fronteras, era imperativo plantearse ser un exportador protagonista de cemento en los Estados Unidos. Y esto lo saben muy bien los canadienses que supieron aprovechar su situación geográfica y su capacidad de producción, quienes a fines de los 80's eran los principales exportadores de cemento hacia los Estados Unidos.

De modo que cuando llegó a CEMEX el nuevo equipo directivo en 1985, se propusieron fortalecer la presencia de la compañía en los Estados Unidos, y para conseguirlo el grupo dispuso establecer una estrategia de conquista de porciones de ese mercado. Lo cual implicaba: a) establecer redes de distribución; b) asentar una imagen internacional; c) fortalecer la política de calidad; d) asegurar precios competitivos; y e) desarrollar una infraestructura de ventas por vía marítima.

Fue por ello que en 1986 se establecieron dos compañías en Estados Unidos: Southwestern Sunbelt Cement, con cinco terminales en California, Arizona y Nuevo México, y Texas Sunbelt Cement, con otras tantas terminales en Texas. Ambas empresas fueron constituidas en copropiedad al 50% con cementeras locales, las cuales adquirirían *clínker* de México y usaban sus moliendas y su red de distribución para comercializarlo<sup>65</sup>.

Por lo tanto, es evidente que la Adquisición de Southdown – la segunda cementera mas grande de los Estados Unidos--, cuya capacidad de producción es de 11 millones de toneladas, estuvo dirigida a la conquista de mayores porciones del mercado estadounidense . Esto con el objetivo de ir fortaleciendo la presencia de CEMEX en ese mercado, complementándose favorablemente con la Adquisición de Mineral Resource Technologies Inc., y de los activos cementeros de Dixon-Marquette Cemen, que aumentaron 560000 toneladas mas a la producción global de las compañías adquiridas estratégicamente por CEMEX.

- Adquisición de RMC Group (2005)

Esta última gran Adquisición, le resulta lucrativo y provechoso a CEMEX en varios aspectos: En primer lugar, al ser RMC Group “uno de los principales productores internacionales y proveedores de materiales, productos y servicios utilizados principalmente en la industria de la construcción”<sup>66</sup>, le permite a CEMEX, reforzar considerablemente su potencial en los Estados Unidos y Europa principalmente.

Además, le permite a CEMEX incrementar la oferta de concreto premezclado y agregados, ya que RMC es uno de los más importantes proveedores de concreto premezclado y agregados en el mundo.

---

<sup>64</sup> www.expansion.com

<sup>65</sup> Barragán, Juan. Op. cit.

<sup>66</sup> Informe anual de CEMEX 2004

Otra de las ventajas para CEMEX es que, al contar RMC plantas de cemento ubicadas en Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Croacia, Letonia, Polonia, ayuda a reducir costos de venta y por consiguiente de operación, por la diversificación de los puntos de producción y venta de cemento (ver cuadro 4).

Y por último –entre otras ventajas—al contar con 12 plantas cementeras, la capacidad de producción total de RMC le permite a CEMEX agregar 17 millones de toneladas a la capacidad global de producción del grupo.

- Alianza estratégica con Ready Mix US

**CUADRO 4 Capacidad y estructura productiva de CEMEX en el mundo**

| Países                 | Plantas de cemento | Capacidad de producción de cemento (mmt/año) | Plantas de concreto | Conteras de agregados | Centro de distribución terrestre | Terminales marítimas | Plantas de cemento (participación minoritaria) |
|------------------------|--------------------|--|---------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------|--|
| Alemania               | 3                  | 6.4  | 182                 | 44                    | 2                                |                      |  |
| Austria                |                    |  | 38                  | 26                    |                                  |                      |  |
| Colombia               | 5                  | 4.8  | 22                  | 5                     | 1                                |                      |  |
| Costa Rica             | 1                  | 0.85   | 5                   |                       | 1                                |                      |  |
| Croacia                | 3                  | 2.6  | 2                   | 1                     | 2                                | 4                    |  |
| Egipto                 | 1                  | 4.9  | 3                   |                       | 4                                | 1                    |  |
| El caribe              | 3                  | 0.3  | 2                   |                       |                                  | 7                    |  |
| Emiratos Árabes Unidos |                    |  | 16                  | 1                     |                                  |                      |  |
| España                 | 8                  | 11   | 77                  | 17                    | 11                               | 19                   |  |
| Estados Unidos         | 12                 | 13.2   | 283                 | 49                    | 40                               | 8                    | 4  |
| Filipinas              | 3                  | 5.8  |                     |                       | 7                                | 2                    |  |
| Finlandia              |                    |  |                     |                       |                                  | 3                    |  |
| Francia                |                    |  | 223                 | 48                    |                                  | 1                    |  |
| Hungría                |                    |  | 26                  | 6                     |                                  |                      |  |
| Indonesia              |                    | 4.4  | 9                   |                       | 25                               | 10                   | 4  |
| Irlanda                |                    |  | 44                  | 23                    |                                  | 3                    |  |
| Israel                 |                    |  | 62                  | 13                    |                                  |                      |  |
| Letonia                | 1                  | 0.4  | 3                   | 1                     |                                  |                      |  |
| Malasia                |                    |  | 26                  | 5                     |                                  |                      |  |
| México                 | 15                 | 27.2   | 238                 | 22                    | 68                               | 8                    | 3  |
| Nicaragua              | 1                  |  |                     |                       |                                  |                      |  |
| Noruega                |                    |  |                     |                       |                                  | 5                    |  |
| Panamá                 | 1                  | 0.4  | 11                  |                       | 3                                |                      |  |
| Polonia                | 2                  | 3.1  | 28                  | 3                     | 1                                | 2                    |  |
| Puerto Rico            | 1                  | 1  | 10                  |                       | 1                                |                      |  |
| Reino Unido            | 3                  | 2.7  | 323                 | 134                   |                                  | 6                    |  |
| Republica Checa        |                    |  | 46                  | 7                     | 1                                |                      |  |
| Republica Dominicana   | 1                  | 0.7  | 7                   | 1                     | 7                                | 2                    |  |
| Tailandia              | 1                  | 0.72   |                     |                       |                                  |                      |  |
| Venezuela              | 3                  | 4.6  | 30                  | 6                     | 12                               | 4                    |  |

|                  |    |      |      |     |     |    |    |
|------------------|----|------|------|-----|-----|----|----|
| Paises part/min. |    | 2.83 |      |     |     |    |    |
| Total            | 68 | 98   | 1716 | 412 | 186 | 85 | 11 |

Fuente: [www.cemex.com](http://www.cemex.com) Estadísticas tomadas con datos al 1 de diciembre del 2005.

La diversificación geográfica que ha llevado a cabo CEMEX, le ha resultado muy importante porque:

- i) Proporciona un crecimiento futuro o inmediato;
- ii) Disminuye el impacto de los ciclos regionales, y/o de cada país en donde CEMEX tiene presencia, en la demanda total de los productos que comercializa.
- iii) Se da un acercamiento a los clientes en cada una de las regiones y países, lo que permite una distribución mas eficiente, lo que ayuda a reducir costos; y
- iv) Permite optimizar procesos, cambiando los volúmenes de producción a las instalaciones mas eficientes o adecuadas, para atender las áreas de mayor demanda.

El siguiente cuadro (5) establece los mercados geográficos de las ventas de CEMEX para el año terminado al 31 de dic de 2005. Y el cuadro 6 nos muestra las ventas del año 1992 al año 2006.

#### CUADRO 5

| <b>País o Área Geográfica</b>           | <b>% de las ventas globales</b> |
|---|---------------------------------|
| México                                  | 18%                             |
| Estados Unidos                          | 25%                             |
| España                                  | 9%                              |
| Reino Unido                             | 10%                             |
| Resto de Europa                         | 17%                             |
| Sudamérica, América central y El Caribe | 8%                              |
| África y Medio Oriente                  | 3%                              |
| Asia                                    | 2%                              |
| Otros                                   | 8%                              |

Fuente: Informe anual de CEMEX 2005

CUADRO 6

| <b>Ventas Netas Anuales</b> |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| <b>Año</b>                  | <b>Millones de dólares</b> |
| 1992                        | 2,205                      |
| 1993                        | 2,293                      |
| 1994                        | 2,101                      |
| 1995                        | 2,565                      |
| 1996                        | 3,365                      |
| 1997                        | 3,787                      |
| 1998                        | 4,315                      |
| 1999                        | 4,829                      |
| 2000                        | 5,621                      |
| 2001                        | 6,923                      |
| 2002                        | 6,549                      |
| 2003                        | 7,164                      |
| 2004                        | 8,149                      |
| 2005                        | 15,321                     |
| 2006                        | 18,249                     |

Fuente: Informe anual de Cemex 1992-2005y datos de Banamex Casa de bolsa

## 5.7 COMPETENCIA

En México, la industria del cemento esta dominada por dos productores importantes: Cemex y Apasco. Cemex, el tercer productor de cemento en el mundo, cuenta con una capacidad productiva en sus instalaciones en México de 27.2 millones de toneladas y atiende el 54% del mercado local, posesionándose como el líder indiscutible en la industria. Apasco, subsidiaria del segundo productor mundial de cemento Holcim, tiene una capacidad productiva de 10.3 millones de toneladas y atiende el 23 % del mercado cementero mexicano.

Otros productores entre los que destacan cementos Cruz Azul, Cementos Moctezuma y Grupo Cementos de Chihuahua atienden el 23 % restante<sup>67</sup>.

De acuerdo con cifras de la Cámara Nacional del Cemento (Canacem), el total del cemento que se consume en México es producido por esas seis empresas en 30 plantas distribuidas en todo el territorio nacional<sup>68</sup>.

<sup>67</sup> Análisis bursátil de Holcim Apasco S.A de C.V. por Scotia Inverlat

<sup>68</sup> www.milenio.com

**A continuación se exponen algunos datos relevantes de sus principales competidores:**

Sus principales competidores a escala nacional son los siguientes:

**HOLCIM APASCO S.A. de C.V.**

Holcim Apasco es la segunda mayor empresa cementera en el país, sólo por debajo de Cementos Mexicanos (Cemex), y seguida de Cruz Azul, Cementos de Chihuahua, Cementos Moctezuma y Lafarge Cementos.

El grupo representa aproximadamente el 23 % por ciento del mercado nacional, al comercializar siete millones de toneladas de las 32 millones del consumo nacional, siendo el 75 por ciento ventas al menudeo y el 25 por ciento a granel.

Holcim Apasco forma parte del Grupo Holcim, uno de los líderes mundiales en cemento, concreto premezclado, agregado (grava y arena), y asfalto, con sus respectivos servicios.

El grupo tiene participaciones en más de 70 países en los cinco continentes<sup>69</sup>.

La empresa tiene presencia a nivel nacional a través de 6 plantas de cemento con una capacidad instalada actual para producir 11.3 millones de toneladas anuales, mas de 100 plantas de concreto premezclado, 5 plantas de agregados, 23 centros de distribución de cemento, 4 terminales marítimas y un centro tecnológico de concreto<sup>70</sup>.

**CEMENTOS CRUZ AZUL**

Cooperativa CRUZ AZUL cubre 13% del mercado nacional y tiene dos plantas de cemento con una capacidad conjunta de producción de 5.5 millones de toneladas, que se aumentará a 6.5 millones cuando inaugure su planta en Aguascalientes.

**CEMENTOS CHIHUAHUA**

Grupo Cementos Chihuahua (GCC) participa con 3% del mercado nacional, cuenta con tres plantas de cemento y siete de concreto en Chihuahua, además de una cementera y 13 concreteras en Estados Unidos.

Ademas GCC tiene una capacidad anual de producción de cemento de 3.4 millones de toneladas<sup>71</sup>.

**CORPORACIÓN MOCTEZUMA**

Corporación MOCTEZUMA es el más pequeño, pero también uno de los más modernos. Con 2% del mercado interno, posee dos cementeras con una capacidad conjunta de 3 millones de toneladas y una con una con capacidad de 1.3 millones de toneladas anuales, además de 12 concreteras y una mina de agregados.

---

<sup>69</sup> [www.apasco.com.mx](http://www.apasco.com.mx)

<sup>70</sup> Ibidem.

<sup>71</sup> [www.gcc.com](http://www.gcc.com)

El mercado corporativo que corporación Moctezuma y sus empresas subsidiarias atienden, incluyen clientes en toda la república mexicana a excepción de los estados de las penínsulas de Yucatán, Baja California y los estados de Tabasco, Chiapas, Sinaloa, Sonora y Chihuahua<sup>72</sup>.

**En el ámbito internacional, compite con los siguientes:**

### **LAFARGE**

Lafarge, empresa francesa, es el productor de cemento más grande del mundo. Esta empresa se formó en 1833. Actualmente cuenta con 83,000 empleados, con presencia en 75 países. No solo se dedica a la producción de cemento, ofrece soluciones a las empresas de construcción en los ramos de concreto y agregados, techos, detallado de edificios con yesos entre otros.

### **HOLDERBANK**

El grupo suizo Holderbank, es el segundo de los productores líderes de cemento y derivados. En la actualidad cuenta con presencia en 70 países, y emplea 47,000 personas. Esta empresa fue creada en 1920.

Entre los productos que produce y comercializa se encuentran el cemento, agregados, concreto + mezclas y otros servicios.

Es importante señalar que en México compite mediante Holcim Apasco, una de sus subsidiarias.

**Algunas estrategias de sus competidores internacionales son:**

Lafarge al igual que CEMEX, hizo múltiples adquisiciones alrededor del mundo. En el periodo de 1990 a 2001 se convirtió en el productor más grande del mundo de materiales para construcción. En 1994 se estableció en China, sus 4 divisiones operan ahí. Su mayor desarrollo ha sido en el Continente Asiático, (por ejemplo, en 1998 en Filipinas y en 1999 en la India y Corea del Sur). En el 2001, la cementera francesa se transformó en el líder mundial de cemento al adquirir Blue Circle (Gran Bretaña) en Julio de 2001, Lafarge ingresó a la Bolsa de valores de Nueva York (NYSE) casi 2 años después que CEMEX. Tiene presencia en 75 países y emplea a 83,000 empleados.

Holderbank al igual que sus competidores, realizó grandes adquisiciones en Europa.

La cementera Suiza, antes que Lafarge comprara Blue Circle, ocupaba el primer lugar en el ámbito mundial. En el 2000 cambió su nombre a Holcim's Ltd. Tiene presencia en 70 países alrededor del mundo y emplea a más de 47,000 empleados.

Analizando la información anterior, estos líderes están a la "caza" de cementeras estratégicas alrededor de todos los continentes. En algunos casos CEMEX, ha sido más

---

<sup>72</sup> Informe anual Corporación Moctezuma S.A de C.V. 2005

agresivo en las adquisiciones que sus competidores, ellos buscan rápidamente tomar el control de las empresas para hacerlas más rentable lo mas pronto posible. Aunque

CEMEX no tenga la posición número uno en el ámbito mundial (por las toneladas que produce), pero si es más número uno en rentabilidad. Por ejemplo, en Mexico es notorio que Lafarge y Holcim's, no desean apoderarse del Mercado Mexicano, prefieren ocupar una posición secundaria.

### **Barreras de entrada al mercado de cemento en México**

Los participantes potenciales del mercado del cemento en México enfrentan diversas barreras para entrar, incluyendo:

- El costoso y tardado proceso de establecer una red de distribución y desarrollar el reconocimiento de la marca necesario para tener éxito en el mercado al menudeo, el cual representa la mayor parte del mercado domestico;
- La falta de infraestructura portuaria y los altos costos de transportación terrestre que resultan de la proporción costo-peso del cemento;
- La distancia entre los puertos y los centros de consumo mas importantes y la presencia de barreras naturales significativas, como son las montañas, mismas que rodean las costas del este y oeste de México;
- La necesidad de realizar grandes inversiones de capital; y
- El tiempo requerido para la construcción de nuevas plantas, el cual es de aproximadamente dos años<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Informe anual de CEMEX. 2004

## CONCLUSIONES

El sustento teórico, y la evidencia empírica de esta tesis demuestra ciertamente que las alianzas estratégicas son una herramienta muy importante, que han utilizado muchas empresas de todo tamaño y capacidad, para responder al libre mercado, y a la difícil competitividad empresarial, derivadas de la globalización. Y lo evidencia el importante auge que han tenido a lo largo de las dos últimas décadas las alianzas estratégicas, y la gran oleada de Fusiones y Adquisiciones, que se ha venido dando entre gigantes corporativos, para afianzar su crecimiento y dominio del mercado, producto del intenso proceso de globalización.

Mediante las Alianzas Estratégicas, y principalmente vía Fusiones y Adquisiciones, a los integrantes de las mismas, les permite beneficiarse de forma tal, que les ayuda a atraer un mayor número de consumidores, ser más competitivos en el mercado, incrementar considerablemente su capacidad productiva, reducir costos al mejorar procesos productivos y administrativos, aumentar la presencia internacional, mejorar sus centros de investigación y desarrollo, entre otras muchas otras ventajas más.

Por otra parte, en lo que respecta a CEMEX, en el capítulo reservado para el estudio de la importancia que han tenido las fusiones y adquisiciones para el crecimiento y desarrollo de este grupo económico, se muestra claramente que CEMEX ha optado por una estrategia de crecimiento basada en parte en la expansión de mercado mediante una diversificación geográfica, con el objetivo de ampliar su alcance y su tamaño, principalmente mediante adquisiciones de empresas y plantas cementeras alrededor del mundo, y apoyándose también en algunos otros tipos de alianzas estratégicas que implementó como respuesta a los efectos provenientes de la intensificación de la competitividad (nacional e internacional), y de la internacionalización de la economía, principalmente, derivadas de la globalización.

De ahí que la estrategia competitiva de CEMEX basada, en Alianzas estratégicas, principalmente Fusiones y Adquisiciones, han permitido seguir el mismo camino que la mayoría de las empresas globales exitosas, es decir, en un primer momento creció en el ámbito local, para consolidar su posición y limitar la amenaza de las empresas extranjeras. Esto lo consiguió Adquiriendo algunas empresas competidoras locales, para integrarse verticalmente, aumentar su capacidad de producción, y aumentar sus niveles de ventas, para ir ganando mercado; posteriormente al aumentar su capacidad de producción, distribución y ventas en el mercado local, pasó a lo multirregional, comprando empresas en el extranjero a las que podía asimilar, y mejorar, que le permitieran expandirse, e impulsar su proceso de internacionalización, para posicionarse como la mejor empresa cementera mexicana global, y la tercera mejor empresa a nivel mundial. Y para mantenerse en esta situación debe continuar adquiriendo activos en el extranjero, para no perder poderío productivo, continuar posicionándose, y limitar o superar la amenaza de sus principales competidores internacionales.

Cabe mencionar que si CEMEX no se hubiera apoyado en las Fusiones o Adquisiciones de empresas, difícilmente hubiera alcanzado, lo que ha logrado hoy. Este caso de estrategia empresarial basada en alianzas estratégicas, demuestra la importancia y utilidad de las Alianzas Estratégicas como medio para crecer, desarrollarse, e internacionalizarse.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros utilizados:**

Babaracco Jr. Joseph. L., Alianzas Estratégicas, El caso de general motors e IBM, Mc Graw Hill, México, 1992

Berumen Sergio. Economía Internacional. Compañía Editorial Continental. México, D.F. 2002

Bueno. E. Y Murillo P.. Fundamentos de economía y organización industrial. Madrid. 1993

Dabène Olivier. América Latina en el siglo XX. Editorial síntesis. México, D.F. 2000

Diccionario de la Real Academia Española. 23ª. Edición

Duran Campos Víctor Manuel. Alianzas Estratégicas. Tesis Maestría, UNAM, 1999

Eduard Ballarín, Jordi Canals y Pablo F., Fusiones y Adquisiciones de Empresas, Alianza Editorial, Madrid, 1994.

Held David, Anthony Mcgre, Goldblatt David y Perraton jonathan. Transformaciones Globales: política, economía y cultura. Oxford. México. D.F. 2002.

Joseph E. McCann y Roderick Gilkey, 1990, Fusiones y adquisiciones de empresas, Ediciones Díaz De Santos S.A.

Juan Mascareñas P., Manual de Fusiones y Adquisiciones de empresas, MacGraw Hill, España, 2005.

Krallinger, Joseph. Fusiones y Adquisiciones de empresas, McGraw Hill, México, 1999.

Marx Carlos: "El Capital" tomo 1, Ed. FCE, 1977

Marx, Carl. El capital. T.1. Vol. 3, Ed. Siglo XXXI

Mccann, Joseph E., Fusiones y adquisiciones de empresas, New Jersey, Prentice Hall Inc, 1998

Murillo Mudeci Alma. Fusiones y Adquisiciones. Tesis Licenciatura, Facultad de administración, UNAM, 1974

Roberto Mantilla B., Derecho Mercantil, Editorial Porrúa. México. 1966

Robert Porter Lynch. "Guía de las alianzas en los negocios", Compañía editorial continental, S A de C.V. México, 1995.

Roberto Toro R., Estudio sobre Fusiones y escisiones de sociedades, Resendiz Editores, México, 1992.

Sudarsanan, P. S. La esencia de las fusiones y adquisiciones, México, prentice may, Hispanoamérica, 1996.

Thurow, Lester C (1996). El futuro del capitalismo. Cómo la economía de hoy determina el mundo del mañana. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina. 1996.

Yoshino Michael Y. Las alianzas estratégicas: Un enfoque empresarial a la globalización. Barcelona, 1996

Zorrilla Arena, Santiago y Silvestre Méndez, José, “Diccionario de Economía”

### **Revistas utilizadas:**

Expansión. Varios números

Mundo ejecutivo. Varios números

Laniado. Daniel y Beltrado Pini ¿Por qué fallan las fusiones y las adquisiciones? Ejecutivo de Finanzas 2003.

FMI. Por una economía para todos. Fondo Monetario Internacional. México,D.F. 2000

Churruca, E; Barrutia, J y Landeta, J (1995).”Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica”, en Harvard Deusto Business Review, num. 66, mayo-junio 1995. Bilbao.

Estrategias empresariales ante el nuevo cambio estructural en México”. Comercio Exterior. Vol. 47. México. 1997

Barragán Juan Ignacio, Cerruti Mario. “Cemex: Del mercado interno a la empresa global”. Universidad Autónoma de Nuevo León , Monterrey. México

Tillinghast – Towers Perrin: “ M & A Imperatives”.

Dunning John. “Multinationals, technology and competitiveness”.

Fernando Agullo. “Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global”. Revista Economía Industrial, No. 331. 2001

Ireland, R.D., Hitt, M.A. y Vaidyanath, D. (2002) Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, Volumen 28, Numero 3.

Sturgeon, T. J., "Modular production networks: a new American model of industrial organization." *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, N° 3

### **Paginas de Internet consultadas:**

www.bmv.com

[www.cemex.com](http://www.cemex.com)

[www.apasco.com.mx](http://www.apasco.com.mx)

[www.gcc.com](http://www.gcc.com)

[www.milenio.com](http://www.milenio.com)

[www.expansion.com](http://www.expansion.com)

Alejandra Salas porras. "Los grupos mexicanos y coreanos ante el desmantelamiento del estado". FCPyS-UNAM..México

<http://www.ucm.es/info/eid/pb/06Salas-Porras-R.pdf>

[www.bancomext.com/Bancomext/ControlServlet?category=7536&document=7223](http://www.bancomext.com/Bancomext/ControlServlet?category=7536&document=7223) -

<http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/2q.htm>

<http://www.canacem.org.mx/>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones\\_y\\_adquisiciones](http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones_y_adquisiciones)

Federico García Morales. Los limites de la Globalización.

<http://rcci.net/globalizacion/2001/fg163.htm>

Piero Morosini, Las fusiones y sus desafíos

<http://www.lanacion.com.ar/00/01/16/o09.htm>

Juan Mascareñas, Fusiones y adquisiciones

<http://www.ucm.es/info/jmas/>

Alberto Arregui. Globalización. El desarrollo lógico del capitalismo

Jorge Basave Kunhardt. Asociaciones internacionales y proceso de globalizacion del capital en Mexico.

<http://www.crim.unam.mx/bibliovirtual/Libros/Dabat/html/8BASAVE.htm>

www.forbes.com/lists

Zeron Felix, M. y Mendoza Cavazos, G.: "*Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva*" en [Contribuciones a la Economía](#), junio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Principales fusiones internacionales. [http://www.univer\\_león\\_fusioninter.com](http://www.univer_león_fusioninter.com)