



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS
POLÍTICAS Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

TENDENCIAS DENTRO DE LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y
ADQUISICIÓN EN LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA MUNDIAL:
LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS COREANAS

T E S I S
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRA EN ESTUDIOS EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A:
LIC. MI RYONG SONG HONG

TUTOR:
DR. ALEJANDRO CARLOS USCANGA PRIETO

CIUDAD UNIVERSITARIA

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 familia, en especial a mis padres y mi abuela materna quienes nunca dejaron de apoyarme, amarme y rezar para lograr este trabajo

A mi tutor, Dr. Uscanga Prieto por su fuerte apoyo y amable enseñanza

A mis lectores, Dra. Sánchez Mendoza, Dra. Romero Ortiz, Dr. Sánchez Mugica y Dr. Martínez Cortes por su ayuda, generosidad y tiempo

A mis profesores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM y los de la Universidad femenina Duksung, Seúl por su enseñanza en el estudio en las Relaciones Internacionales y la Filología española, respectivamente

A los Estados Unidos Mexicanos por darme la oportunidad de aprender y enriquecer no sólo lo académico sino también lo cultural durante mi estancia en México

A la Secretaría de Relaciones Exteriores de México y la Embajada de México en Corea del Sur por haber otorgado la beca que me permitió realizar esta investigación

A la Embajada de Corea en México, la Sección Comercial de la Embajada de Corea en México (KOTRA), Samsung Electronicas y Posco por su apoyo

A mi novio, BaekChul Kim, por su amor y apoyo ilimitado

A mi alma gemela, HeyJin Lee, por su gran amistad y hermandad

A mis amigos mexicanos, coreanos y extranjeros quienes me hacen sentir feliz y afortunada, en especial mi mejor amigo y cortinero, Hector Hernandez y mi amiga extraordinaria, Judith Rivera, por su amistad, ayuda y el tiempo que compartimos

A mis compañeros en Relaciones Internacionales y mis compañeros de la casa, por su amistad y bonito recuerdo que siempre estará en mi corazón

Todos, 감사합니다 GamSaHamNiDa.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1	
1. Fusión y Adquisición: La construcción de un marco teórico para su comprensión	10
1.1 Fundamentos teóricos para el estudio de Fusión y Adquisición	11
1.1.1 Explicaciones conceptuales de la globalización	11
1.1.2 Empresas Internacionales	17
1.2 Concepto y motivos de Fusión y Adquisición	20
1.2.1 Fusion y Adquisicion	20
1.2.2 Motivos para realizar Fusión y Adquisición	24
1.3 Modelos y Perspectivas teóricas de Fusión y Adquisición	27
1.3.1 Modelos de Fusión y Adquisición	28
1.3.2 Perspectivas teóricas de Fusión y Adquisición	38
1.4 Ejes de Análisis	42
CAPÍTULO 2	
2. Fusión y Adquisición transfronteriza	44
2.1 Fusión y Adquisición transfronteriza en Inversión Extranjera Directa	45
2.1.1 Carácter e importancia de la Fusión y Adquisición transfronteriza	45
2.1.2 Situación actual de la Inversión Extranjera Directa y la Fusión y Adquisición transfronteriza	50
2.1.3 Perspectiva de la Inversión Extranjera Directa y la Fusión y Adquisición transfronteriza	57
2.2 Historia de Fusión y Adquisición en los países	60

2.2.1 Estados Unidos	60
2.2.2 Japón	71
2.2.3 China	75
2.2.4 India	83
2.2.5 Corea del Sur	87
2.3 Factores sustanciales de las Empresas Transnacionales para la Fusión y Adquisición	92
2.3.1 Factores del ámbito industrial	99
2.3.2 Factores de la estrategia empresarial	106

CAPÍTULO 3

3. F&A transfronteriza en la industria siderúrgica global	113
3.1 La industria siderúrgica en la economía mundial	115
3.1.1 Producción y consumo	116
3.1.2 Exportación y importación	124
3.2 Fusión y Adquisición en la industria del acero	127
3.2.1 Fondos principales: Cambio de la tendencia administrativa de la industria siderúrgica	127
3.2.2 Situación actual de Fusión y Adquisición: con el enfoque en la Fusión y Adquisición realizada por Empresas Transnacionales	137
3.3 Un caso práctico de la Fusión y Adquisición en la industria siderúrgica: <i>Mittal Steel</i> y <i>Arcelor</i>	142

CAPÍTULO 4

4. Contraestrategias de Posco ante Fusión y Adquisición	150
4.1 Industria siderúrgica de Corea del Sur	150
4.1.1 Industrialización e Industria del acero	150
4.1.2 Estructura actual de la Industria del acero	153
4.2 Historia y situación actual de <i>Posco</i>	158

4.2.1 Historia	158
4.2.2 Situación actual en 2009	159
4.3 Contraestrategía de <i>Posco</i> ante Fusión y Adquisición	163
CONCLUSIONES	167
BIBLIOGRAFÍA	172

INTRODUCCIÓN

Bajo el lema “El ganador lleva todo (en inglés, *The winner takes it all*)”, hoy en día, la competencia de las empresas transnacionales (ETN) está más fuerte que antes en la ola de la globalización. En el mercado mundial donde no existen fronteras entre países y sectores, el área de competencia entre empresas está expandiéndose del ámbito nacional al internacional. En este cambio de contexto, una de las herramientas eficientes para la permanencia y crecimiento de ETN, es la Fusión y la Adquisición (F&A, en inglés *M&A*).

Antes de la llegada de la globalización, el principal propósito de una F&A a principios del siglo XX era conseguir el control de los precios como nos indica el ejemplo de *U.S. Steel* en 1901. Pero en años recientes, esta transacción de formar grupos consolidados entre las grandes empresas tiene propósitos diversos como: conseguir primeramente una masa crítica, un mayor alcance geográfico, compartir tecnología y ampliar la gama de productos. Mientras el ámbito de la competencia entre empresas era más intenso, la fusión y adquisición, sobre todo F&A transfronteriza fue facilitada y promovida debido al desarrollo internacional de comunicación y finanzas que son uno de los caracteres representativos de la globalización.

Según el “*World Investment Report 2008*” de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (*United Nations Conference on Trade And Development, UNCTAD*), las F&A transfronterizas realizadas por ETN han subido de 929 mil millones de dólares (mmd) en 2003 a 1,637 mmd en 2007. Entre ellos, los casos de mega F&A con un valor mayor a 1 mmd fue de 3% entre una muestra de 300 casos. Pero el valor de aquella transacción fue 1,161 mmd, ocupando 70.9% entre el valor total de F&A realizada en 2007.

El mercado de F&A no se ha quedado fuera de la influencia de la crisis financiera que

empezó en Estados Unidos durante la segunda mitad de 2007. En 2008, F&A en el mundo disminuyó, pero muchos expertos están pronosticando que al fin de 2009 o durante 2010, dicho mercado se habrá recuperado totalmente.

Esta perspectiva de la recuperación del mercado de F&A internacional puede ser una oportunidad o un riesgo para algunas empresas, sobre todo las de la industria siderúrgica: donde existe un ejemplo de F&A transfronteriza hostil realizada por *Arcelor Mittal*. Durante cinco años *Mittal Steel* (nombre anterior de *Arcelor Mittal*) realizó más de veinte F&A transfronterizas y logró ser el principal productor de acero en el mundo en 2006 sin contruir ninguna fábrica de altos hornos. Sólo con el excelente manejo de F&A y post-F&A, *Arcelor Mittal* se convirtió en la empresa siderúrgica más global con fábricas en América, Europa, Asia y África, mostrando una gran producción, 3 veces mayor que el segundo productor, *Nippon Steel*.

Además, aún no termina la competencia en la industria del acero global sin mencionar a China. A partir de la fundación del Estado en 1949, el gobierno chino se enfocó a la promoción de la industria siderúrgica como base de su industrialización. Y desde 1996 hasta la fecha China ha sido el primer país en producción de acero en el mundo. Durante 2001, el gobierno chino se esforzó en la consolidación de competitividad y la globalización de las grandes empresas siderúrgicas nacionales a través de las F&A nacionales y la nueva disposición de las empresas locales. Gracias a esa política, cuatro grandes empresas chinas se nominaron en las 10 empresas acereras más importantes en el mundo y la producción china mantuvo el primer lugar mundial con gran diferencia (más de 4 veces) del volumen de producción con el segundo productor de acero, Japón.

Esta competencia intensa en la industria del acero se basa en su importancia dentro de la economía nacional e internacional, porque el acero es una materia esencial para la mayor parte de las industrias modernas como la automotriz, electrodoméstica, de construcción, etc. El engrandecimiento y la integración por F&A, ya es una tendencia inevitable en la industria siderúrgica global y es indudable que F&A es una técnica

esencial para ETN para lograr éxito o sobrevivir en el mercado.

A pesar de la importancia de éste tema relevante, la mayor parte de las investigaciones en México han sido realizadas sobre las F&A del sector bancario, la privatización de “Altos Hornos de México” y la competitividad de la industria siderúrgica mexicana. Además, muchos estudios sobre el tema “Corea del Sur” fueron del tema del desarrollo económico, la migración y la relación diplomática bilateral con México. También, la mayoría de los estudiantes sudcoreanos en México se han dedicado al estudio de literatura, lingüística o antropología. Así que esta investigación tiene el objetivo principal de presentar el panorama de F&A global, sobre todo el de la industria siderúrgica que es uno de los sectores más destacados ante una F&A hostil y la crisis financiera mundial, además de que se busca establecer una base de la fuente para futuras investigaciones.

Así que este trabajo tiene objetivos de conocer la parte teórica de la F&A, la tendencia global de esta operación en años recientes, la situación de la industria siderúrgica relacionada con la F&A y la contraestrategia de una ETN siderúrgica sudcoreana como un ejemplo de mantener su competitividad en el ámbito industrial difícil y el riesgo de la F&A hostil.

En este sentido, se revisa en el primer capítulo: los conceptos principales, tipos, motivos, modelos y algunas teorías relacionados con esta transición, para tener conocimientos esenciales y entender mejor el tema de F&A, con la omisión de la explicación del proceso de F&A¹. En el segundo capítulo, se estudia de la F&A transfronteriza para reconocer la situación actual en la economía global, junto con la revisión de la historia de esta transacción en cinco países representativos, entre ellos dos países tradicionales, otro dos países emergentes y un país pasivo de F&A. En el tercer capítulo, se enfoca en la F&A de la industria siderúrgica, conociendo la aparición

¹ Para la información del detalle de los procesos de una F&A, favor de revisar: Mandujano Rojas, Víctor Hugo (tesis), *Fusiones y adquisiciones: Alternativas de alianzas estratégicas y el caso Cemex*, UNAM, Facultad de Economía, México, 2008, p. 51-52

de nuevas tendencias en el sector, panorama general de dicha industria y un caso histórico de F&A entre *Mittal Steel* y *Arcelor* para saber cuánta importancia tiene el manejo de F&A en la industria del acero para el futuro de las empresas. En el cuarto y último capítulo, se investigará sobre la industria del acero en Corea del Sur, el país menos desarrollado de F&A entre cinco países representativos que fueron tomados como muestra de F&A en el segundo capítulo, y la historia, situación actual en 2009 y contraestrategia de *Pohang Iron & Steel (Posco)*, la empresa sudcoreana privatizada y la única acerería integrada en el país.

CAPÍTULO 1

1. Fusión y Adquisición:

La construcción de un marco teórico para su comprensión

En la era de globalización, donde las fronteras entre los países no son tan importantes, las empresas están ante una competencia sin límite y últimamente la Fusión y Adquisición (F&A) se ha convertido en una herramienta importante y estratégica para las compañías, sobre todo para las corporaciones líderes, quienes están compitiendo con mayor poder dominante en el mercado global. Fusionar o adquirir otra empresa les permite lograr el oligopolio a través del aumento de la red de producción, distribución o clientes y mejorar su nivel de competitividad a través de la obtención de alta tecnología o la marca reconocida mundialmente. Esto significa que F&A ya no es sólo una técnica administrativa, sino también una estrategia esencial que las empresas deben saber el manejo para dominar el mercado, o sobrevivir allí.

De ahí, es necesario conocer la definición de globalización, como base del ámbito de F&A y también el concepto de inversión extranjera directa y empresas transnacionales como factor relacionado con esta operación dentro de la economía mundial y mayor sujeto de realización de F&A transfronteriza, respectivamente. Además es indispensable enfocar en la parte teórica de F&A, como los tipos, motivos, y perspectivas teóricas para comprender el mundo de F&A.

1.1. Fundamentos teóricos para el estudio de Fusión y Adquisición

1.1.1 Explicaciones conceptuales de la globalización

Según un análisis del Banco Mundial (2008, citado en *Kauffman (2008)*)², hoy en día la globalización es uno de los temas más delicados. Sus adversarios más encendidos le imputan el empobrecimiento de los pobres del mundo, el enriquecimiento de los ricos y la devastación del medio ambiente, mientras que sus partidarios más fervorosos la consideran un elevador de alta velocidad que lleva a la paz y la prosperidad universales. En el medio de este debate, el Banco Mundial nos da cuidadosamente el concepto más común o básico de globalización económica; la globalización es el hecho de que en los últimos años ha aumentado vertiginosamente la parte de las relaciones económicas entre personas de distintos países.

Pero regresando a la discusión, a pesar de que la globalización de un término de uso tan extendido, no existe una definición precisa y ampliamente aceptada. De ahí, es apropiado referirnos primero a estas cuestiones.

A) Primero, *Sergio H. Kauffman González (2008)*³ es uno de los autores que buscan la definición de globalización desde el punto de vista social. El autor menciona que la globalización no es nueva, es un fenómeno social que se remonta a los orígenes de la civilización y más allá de ésta, cuando las primeras sociedades adquieren la capacidad de organizarse y de generar productos susceptibles no sólo para satisfacer sus necesidades básicas, sino también para intercambiarse por otros que complementaran las aspiraciones socialmente desarrolladas a través del tiempo y de la convivencia social. Además insiste que la globalización es el motor que mueve las sociedades modernas en la medida en que su naturaleza intrínseca es la búsqueda de superar competitivamente a

² Kauffman González, Sergio H., *¿Hacia donde nos lleva la globalización?*, Ciencia administrativa no.2; Universidad Veracruzana, México, 2008, p. 67

³ Ibid, p. 66-67

los adversarios dentro de ciertos límites, no del todo aceptables hasta ahora por la sociedad mundial, que se siente afectada y agraviada, de una u otra manera. Y opina que la política y el comercio tienen su origen en la capacidad de ejercer el poder, el liderazgo y el mando, así como de producir y generar intercambios entre las personas, y esta generación de intercambios se torna en una actividad cada vez más estilizada, compleja y especializada que trasciende las fronteras de las pequeñas o grandes comunidades, acelerando los procesos productivos y la generación de nuevas formas de organización.

B) También hay autores que ponen más atención al carácter económico para definir la globalización. *Aura Adriana Lopez Velarde* (1999)⁴ considera la globalización como una interrelación existente entre las diferentes naciones y sus economías que son cada vez más fuertes, tanto en los aspectos de producción como en los relativos al intercambio de bienes y servicios. Y critica que en realidad se trata de la mundialización del predominio de las empresas transnacionales gracias a su poder económico y, en los últimos años, también a su casi monopolio sobre el conocimiento, la tecnología y las comunicaciones; por medio de los flujos financieros que penetran en los países como inversión extranjera directa o indirecta. Así que la autora menciona que el término globalización implica el libre acceso de todos los factores de la producción entre todos los países; lo cual evidentemente no sucede.

C) *Isabel Rueda Peiro* (2002)⁵ nos muestra otro punto de la globalización relacionada con el capitalismo y el carácter de desigualdad. Ella señala que la globalización no es un fenómeno nuevo, aunque ciertamente cobra mayores dimensiones a partir del último cuarto del sigloXX. Y nos explica que el capitalismo surge sobre la base de un cierto grado de desarrollo del comercio,

⁴ Lopez Velarde, Aura Adriana, Lerman Alperstein, Aida (compiladora), *Globalización-Regionalización*, [capítulo 8] *La inversión extranjera en la globalización*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1999

⁵ Rueda Peiro, Isabel y Simón Domínguez, Nadima (coords.), *Globalización y competitividad: La industria siderúrgica en México*, [capítulo 1] *La globalización de la industria siderúrgica ubicada en México*, Editorial Miquel Angel Porrua, México, 2002, p. 17-19

también le da un gran impulso, pretendiendo englobar a todo el mundo y, al mismo tiempo, tiende a someter a todos los pueblos del planeta a las relaciones de producción que le son propias. Y menciona que el impulso a la globalización forma parte de la dinámica del régimen capitalista y conforme se van sustituyendo las políticas de corte keynesiano por las de naturaleza neoliberal, desde el primer lustro de los años setenta en algunos países, y con mayor amplitud en los ochenta, la globalización recibe un gran impulso al derribarse las barreras comerciales y los diversos mecanismos de protección al libre flujo de mercancías y capitales a través de las fronteras. Por último, enfatiza que no debemos identificar a la globalización con la igualación de condiciones económicas y sociales de las naciones inmersas en este progreso, ni siquiera con similares oportunidades para aprovechar la apertura comercial. Es decir, al contrario, ésta agudiza la desigualdad entre países, regiones, empresas y trabajadores y favorece principalmente a las empresas transnacionales y a los países sede de sus matrices, y también a las mayores empresas de los países llamados “emergentes”.

D) Según *Aníbal Yáñez-Chávez (2007)*⁶, para algunos la globalización es simplemente un proceso “natural” de integración de las economías nacionales a la economía global (*Richardson (1997)*, citado en *Yáñez (2007)*). Los motores de aquélla son la innovación y los cambios en tecnologías de producción, de telecomunicaciones y de transporte, facilitados por el constante desmantelamiento de todas las barreras del comercio y de la inversión. Y para otros, los motores de la globalización son las acciones de los actores económicos, las empresas, los bancos y los individuos, generalmente en busca de ganancias y acicateados por la competencia (*Oman (1996)*, citado en *Yáñez (2007)*). Pero, además, la globalización es una bandera ideológica, y para lograrla se proponen estrategias aparentes de desarrollo, encaminadas a intensificar los encadenamientos económicos (del comercio, la inversión, los

⁶ Yáñez-Chávez, Aníbal, Monica Cambrill (coord.) *La globalización y sus manifestaciones en América del Norte, Los estragos de la globalización: el caso de Altos Hornos de México*, CISAN UNAM, México, 2007, p. 249-251

flujos de capital y el intercambio de tecnología) entre las economías industrializadas, y entre éstas y las economías “emergentes”. De ahí, el autor enfoca que la globalización actual ha sido impuesta como una estrategia política económica para hacer frente a la prolongada crisis de fin del apogeo económico de la posguerra y la vuelta al escenario de la competencia del imperialismo japonés y europeo. Sus rasgos son las privatizaciones, la liberalización del comercio, la desregulación de la industria, la implantación de modelos exportadores en la mayoría de los países en desarrollo, y la aún mayor globalización de los mercados financieros, de la competencia y de las alanzas entre empresas multinacionales.

E) *Jose Luis León (1999)*⁷, para definir la nueva realidad mundial, el concepto de globalización, menciona su influencia al Estado nacional. El autor señala que la bipolaridad había cedido paso a la globalización, definida como una densificación de los intercambios económicos, culturales, sociales y políticos (en ese orden) que eventualmente conduciría al debilitamiento y/o desaparición del Estado nacional. En esta interpretación, de carácter liberal, un mundo globalizado significaba también la inoperancia de las relaciones de poder, la estructuración *urbi et orbi*⁸ de juegos de ganancias absolutas y la imposibilidad práctica de diseñar estrategias de desarrollo económico y participación internacional que estuvieran a contracorriente de las realidades ineluctables que imponía el nuevo orden. Y los conceptos como soberanía e interés nacional estaban condenados a perder sustancia en un mundo sin fronteras.

⁷ Luis León, Jose (coord.), *El nuevo sistema internacional: una visión desde México*, Secretaria de Relaciones Exteriores, Fondo de Cultura Económica, México, 1999

⁸ *Urbi et orbi*, palabras que en latín significan "a la ciudad Roma y al mundo".

F) *Víctor Hugo Malagón* (2008, citado en *Kauffman* (2008))⁹, nos expresa su lógica acerca de lo que es la globalización y sus implicaciones. Según el autor, nosotros caemos en error cuando pensamos que la globalización es un fenómeno netamente de carácter económico, a pesar que el proceso se inicia como resultado de la confluencia objetivos económicos. Muchos acontecimientos de finales del sigloXX han determinado el uso generalizado del concepto de globalización como principal referente de los grandes cambios que se vienen produciendo en el mundo: la multiplicación y aparición de nuevos actores influyentes en el sistema internacional como son las organizaciones internacionales, las empresas transnacionales y las organizaciones no gubernamentales; la transición a Estados independientes y democráticos de un gran número de naciones; el final de la Guerra Fría marcado históricamente por el episodio de la Caída del Muro de Berlín en 1989 que recompone el orden internacional; el aumento en los niveles de crecimiento de economías emergentes especialmente en el sudeste asiático y la aceleración de la tecnificación, el intercambio comercial y el avance de las telecomunicaciones son situaciones que caracterizan y enmarcan a la globalización.

Para el autor, la globalización tiene un carácter multifacético; no sólo porque abarca diversos temas y conceptos, sino por el hecho de que como teoría y praxis establece una separación entre las diversas corrientes ideológicas, y finalmente la globalización es también un juego de intereses donde los más fuertes tratan de imponer condiciones, no siempre aceptables para aquellos que no se les pueden oponer a través de los hechos forzados.

⁹ Kauffman González, Sergio H., *¿Hacia donde nos lleva la globalización?*, Ciencia administrativa no.2; Universidad Veracruzana, México, 2008, p. 69-70

G) Por último, *Ulrich Beck* (1998)¹⁰ explica los procesos de la globalización y propone la dirección correcta o ideal de la globalización. No le importa si es seguidor o adversario de la globalización, sino que sí le importa pensar en qué manera podremos superar los problemas ya existentes generados por la globalización. Es interesante que el autor presenta las diferenciaciones entre globalismo, globalidad y globalización.

Según el autor, el globalismo entiende como una concepción que el mercado mundial desaloja o sustituya al quehacer político; es decir, la ideología del dominio de mercado mundial o la ideología del liberalismo. Esta procede de manera monocausal y economicista y reduce la pluridimensionalidad de la globalización a una sola dimensión, la económica, dimensión que considera asimismo de manera lineal, y pone sobre el tapete todas las demás dimensiones –las globalizaciones económica, cultural, política y social- sólo para destacar el presunto predominio del sistema de mercado mundial. En palabras simples, el globalismo pretende que un edificio tan complejo como Alemania –es decir, el Estado, la sociedad, la cultura, la política exterior- deben ser tratados como una empresa. En este sentido, se trata de un imperialismo de lo económico bajo el cual las empresas exigen las condiciones básicas con las que poder optimizar sus objetivos.

Y la globalidad significa lo siguiente: hace ya bastante tiempo que vivimos en una “sociedad mundial”¹¹, de manera que la tesis de los espacios cerrados es ficticia. No hay ningún país ni grupo que pueda vivir al margen de los demás. Es decir, que las distintas formas económicas, culturales y políticas no dejan de entremezclarse y que las evidencias del modelo occidental –por ejemplo, formas

¹⁰ Beck, Ulrich, *¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Buenos Aires, 1998

¹¹ “Sociedad mundial” significa la totalidad de las relaciones sociales que no están integradas en la política del Estado nacional ni están determinadas (ni son determinables) a través de ésta. En la expresión “sociedad mundial”, “mundial” significa diferencia, pluralidad, y “sociedad” significa estado de no-integración, de manera que la sociedad mundial se puede comprender como una pluralidad sin unidad. (Beck, Ulrich, *¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Buenos Aires, 1998, p. 29)

de producción transnacional y competencia del mercado del trabajo, informes mundiales en los medios de comunicación, boicots de compras transnacionales, formas de vida transnacionales, crisis y guerras percibidas desde un punto de vista “global”, utilización militar y pacífica de la energía atómica, la destrucción de la naturaleza, etc.- se deben justificar de nuevo. La globalidad nos recuerda el hecho de que, a partir de ahora, nada de cuanto ocurra en nuestro planeta podrá ser un suceso localmente delimitado, sino que todos los descubrimientos, victorias y catástrofes afectarán a todo el mundo y que todos deberemos reorientar y reorganizar nuestras vidas y quehaceres, así como nuestras organizaciones e instituciones, a lo largo del eje “local-global”.

A partir de este concepto de globalidad, la globalización significa los procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios. En efecto, el término “globalización” no apunta precisamente al final de la política, sino simplemente a una salida de lo político del marco categorial del Estado nacional y del sistema de roles al uso de eso que se ha dado en llamar el quehacer político y no-político. En consecuencia, globalización significa también la ausencia de Estado mundial; más concretamente: sociedad mundial sin Estado mundial y sin gobierno mundial.

1.1.2 Empresas Internacionales

La empresa multinacional (EMN) es una empresa que adopta un enfoque global de los mercados y la producción en el extranjero (está dispuesta a considerar mercados y producción en cualquier parte del mundo). La verdadera EMN usa generalmente la mayoría de los modelos que se analizan más adelante. Sin embargo, puede ser difícil determinar si una empresa adquiere este enfoque global, así que han surgido definiciones más limitadas del término empresa multinacional. Por ejemplo, algunos

opinan que una empresa, para calificarse como EMN, debe contar con instalaciones de producción en un mínimo de países para alcanzar cierto tamaño. Con esta definición, una EMN generalmente tendría que ser una empresa gigante. No obstante, una empresa pequeña también puede adoptar un enfoque global dentro de sus capacidades de recursos y podría usar la mayoría de las formas operativas que hemos analizado: por lo tanto, la mayoría de los autores hoy en día usan el término para incluir a cualquier empresa que tenga operaciones en más de un país.

El término corporación multinacional (CMN) se usa de manera común en el ámbito de los negocios internacionales y también como un sinónimo de EMN. Preferimos el nombre de EMN porque existen muchas empresas que operan internacionalmente, como sociedades contables, que no están organizadas como corporaciones.

Otro término que se usa en ocasiones en forma indistinta con el de EMN, sobre todo por las Naciones Unidas, es el de empresa transnacional (ETN). Sin embargo, este término tiene otros dos significados. El primero (el más antiguo) es "empresa poseída y dirigida por nacionales de distintos países". Por ejemplo, la *Royal Dutch Shell* es una empresa cuyos propietarios y dirección corporativa están divididos entre el Reino Unido y Holanda. Sin embargo, este tipo de empresa es poco común, así que, con frecuencia, no usamos el término de este modo. En la actualidad, el uso más común del término proviene de escritores especializados en estrategias de negocios internacionales, quienes usan el término para referirse a "una organización cuya capacidades y contribuciones pueden diferir entre países, pero se desarrollan y integran en sus operaciones mundiales". Este tipo de organización aprende de todos sus ambientes operativos y usa ese conocimiento a través de sus operaciones globales.¹²

¹² Daniels, John D. et al., *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*, Décima edición, Pearson educación, México, 2004, p. 11-12

Perspectivas personales

Como sabemos bien, la globalización no es un fenómeno nuevo y ha generado mucho debate no sólo sobre definición sino también su inicio.¹³ La globalización tampoco es un concepto simple, sino un complejo económico, cultural, social y político (León, 1999). Pero, al considerar la realidad –que es una interrelación transfronteriza o una densificación de los intercambios entre los países– como la velocidad de movimiento de bienes y servicios, la competencia en mercados, la transferencia de capital financiero, desarrollo de nueva tecnología, más producción, etc., se puede decir que el carácter económico es el núcleo de la globalización.

Hoy en día estamos viviendo en el mundo competitivo donde es un juego de intereses y la economía nacional de ayer se convirtió en la economía global de hoy. De acuerdo con López (1999) y Rueda (2002), la globalización trata de ser una mundialización de predominio de las empresas transnacionales (ETN) a través del libre acceso de todos los factores productivos que causan desigualdad entre países y economías, y obviamente favorece sólo a las ETN, los países desarrollados y las ETN de los países “emergentes”.

En este sentido, esta investigación se enfocará a la lucha entre ETN a través de la fusión y adquisición (F&A) para su predominio o dominio del mercado mundial en un futuro inmediato, donde los más fuertes tratan de imponer condiciones, no siempre aceptables para aquellos que no se les pueden oponer a través de los hechos forzados.

Además, en esta investigación de la F&A de ETN, que pueda considerar como su estrategia administrativa en el negocio internacional, se usará la palabra Empresas transnacionales (ETN), de acuerdo al término usado por las Naciones Unidas y su significado actual y común, el cual es una empresa transfronteriza con el pensamiento de que el mundo es un mercado integrado, diferente del concepto de Empresas

¹³ Beck, Ulrich, *¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Buenos Aires, 1998, p. 41

multinacionales (EMN) que es una empresa transfronteriza con actividades en muchos países.

1.2. Concepto y Motivos de Fusión y Adquisición

Dependiendo del negocio, la F&A puede ser bien simple o compleja y existe una diferencia entre estas transacciones. No obstante, a menudo se habla de ellas en conjunto.

1.2.1 Fusión y Adquisición

A) Según *JongHoon Yoon (2005)*¹⁴, en términos sencillos, la fusión y adquisición se produce cuando dos o más empresas se unen, convirtiéndose en una y puede definirse como actividad administrativa que afecta al derecho de dirección en la empresa. También la F&A puede entenderse como concepto simple “acuerdo” o concepto extendido “alianza estratégica” que contiene cooperación tecnológica, *marketing* conjunto, etc.

Después del significado simple, el autor divide la fusión en dos conceptos detallados: fusión y consolidación. Primero, la fusión es una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos empresas de una misma rama o de objetivos similares. A su vez, constituye la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y la aportación de los bienes de ésta a la segunda sociedad. Esto se llama “fusión (*merger*)”.

También la fusión puede hacerse igualmente mediante la creación de una nueva

¹⁴ Yoon, JongHoon, *M&A 전략과 실전 사례* (*Estrategia de F&A y sus casos prácticos*), Diario de la economía de Mael (Mael economy newspaper, MKN), Seúl, 2005

sociedad que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes. Es decir, es la reunión de dos o más empresas independientes en una sola. Es el acuerdo de dos o más empresas jurídicamente independientes, por lo que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad sin procesos de liquidación, y esto se llama “consolidación (*consolidation*)”.

En general se prefiere llevar a cabo una fusión que la consolidación por tener un proceso más simple comparado con el otro, generar menor costo financiero y permite usar autorizaciones y permisos que ha tenido la primera sociedad; en el caso de consolidación es necesario realizar el nuevo trámite para usar autorizaciones y permisos de la primera sociedad.

Y sobre el concepto de adquisición define que es el proceso realizado por una empresa cuando toma el control operativo de otra. La adquisición puede categorizarse en “adquisición de activos (*asset acquisition*)” y “adquisición de acciones (*stock acquisition*)”, dependiendo de los objetivos; la primera es comprar la propiedad adquirida, incluyendo todo derecho integral, y la segunda es tomar el poder administrativo de la empresa adquirida, a través de la compra de sus acciones.

B) *Patrick A. Gaughan* (1996)¹⁵ tiene la misma opinión como *Yoon* (2005) sobre el concepto de “fusión”. Fusión es una combinación de dos corporaciones, sólo una corporación sobrevive y otra corporación fusionada va fuera de la existencia. En la fusión, la empresa adquirente asume los activos y pasivos de la empresa adquirida.

Y valora la diferencia del significado entre fusión y consolidación como *Yoon*, pero es diferente al modelo de *Yoon* que menciona la preferencia de la fusión,

¹⁵ Gaughan, Patrick A. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley&Sons, INC. New York, 1996 (original: en inglés)

Gaughan que pone la medida para diferenciar fusión y consolidación aunque admite su uso indistinto en general. Para él, una fusión difiere de una consolidación, la cual es una combinación de negocio que dos o más de dos compañías juntan para formar una nueva compañía. Todo lo de las empresas combinadas es disuelto y sólo la nueva entidad continua operando. Por ejemplo, en 1986 dos empresas manufactureras de computadoras *Burroughs* y *Sperry* se combinaron para formar *UNISYS*. En una consolidación, la compañía original deja de existir y sus accionistas son los accionistas de la nueva compañía. A pesar de las diferencias entre ellos, los términos “fusión” y “consolidación” son a veces usados indistintamente. En general, cuando las empresas combinadas son aproximadamente del mismo tamaño, el término consolidación se aplica; cuando las dos empresas difieren de tamaño, la fusión es el término más apropiado. Pero, en la práctica, esta distinción no es muy clara, porque el término fusión es aplicado para las combinaciones empresariales independientemente fuera de su tamaño.

Sobre el concepto de “adquisición”, el autor usa la palabra del idioma inglés “*takeover*” sin traducirlo. Según él, otro término que es generalmente usado para referir varios tipos de transacciones, es “*takeover*”. Este término es más impreciso y a veces refiere sólo a las transacciones hostiles; en otros tiempos, esto se refería a ambas fusiones: amistosa y no-amistosa.

C) La mayoría de las investigaciones para definir la F&A, la dividen en dos: “fusión y adquisición” o tres: “fusión, consolidación y adquisición”. Pero intencionalmente *P.S. Sudarsanam* (1996)¹⁶ explica del significado de F&A, dividiéndolas en tres conceptos: fusión, adquisición y toma de control.

¹⁶ Sudarsanam P.S., traducido por Carril Ma.del Pilar, *La esencia de las fusiones y adquisiciones* (traducido el inglés de la obra: *Mergers and Acquisitions*), PrenticeHall Hispanoamericana, S.A., 1996, México.

Los términos “fusión”, “adquisición” y “toma de control” forman parte del lenguaje común de las fusiones y adquisiciones. En una fusión, las compañías se unen para combinar y compartir sus recursos con el fin de alcanzar objetivos comunes. Los accionistas de las empresas que se fusionan a menudo permanecen como propietarios conjuntos de la entidad fusionada.

Una adquisición se parece más a una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma. En una fusión puede surgir una nueva entidad que abarca a las empresas fusionadas, mientras que en una adquisición la empresa adquirida se convierte en subsidiaria de la adquirente.

Una “toma de control” es similar a una adquisición y también implica que la compañía adquirente es mucho más grande que la adquirida. Cuando, por el contrario, la empresa adquirida es más grande que la adquirente, la adquisición se denomina “toma de control invertida”.

Aunque los términos “fusión” y “adquisición” con frecuencia se utilizan de manera indistinta, poseen connotaciones precisas en determinados contextos, por ejemplo, cuando los adquirentes eligen las normas de contabilidad que se aplicarán para consolidar las cuentas de las dos empresas participantes. Si bien la distinción es importante en contextos específicos, por lo general, utiliza dichos términos indistintamente.

Consideraciones de terminología para este trabajo

De acuerdo con el término sencillo de *Yoon* (2005), la fusión y adquisición es una combinación entre dos o más empresas. Ya sabemos que la fusión tiene carácter de absorber una a otra “ $A+B=A$ ”, a diferencia de la consolidación que tiene carácter de

renacer por una nueva entidad “ $A+B=C$ ”, y la adquisición es “ $A+B= A+A_1$ ” porque la empresa adquirida se convierte en una subsidiaria de la adquirente.

La diferencia del concepto entre “fusión” y “consolidación”, observada por *Gaughan* (1996), y la diferencia del concepto entre “adquisición” y “toma de control”, mencionada por *Sudarsanam* (1996) son suficientemente considerables, pero en esta investigación se usa sólo el concepto “fusión” y “adquisición” para causar menos problemas teóricos por definiciones. Así que, en este trabajo, dentro de la palabra “fusión” está incluido el significado de consolidación y dentro de la palabra “adquisición”, el significado de toma de control. Además, de acuerdo con *Sudarsanam* (1996), en la mayor parte de este trabajo, los términos “fusión” y “adquisición” son utilizados como F&A (*M&A*).

1.2.2 Motivos para realizar Fusión y Adquisición

Los motivos para F&A son múltiples dependiendo de las empresas. El propósito final es aumentar el valor del mercado de la empresa y sus motivos de F&A, los cuales se pueden categorizar entre tres; el motivo estratégico administrativo, el de negocio y el financiero.

Motivo estratégico administrativo

Para lograr el objetivo “obtención de mayor beneficio”, las empresas desean mantener su crecimiento y desarrollo, y para esto es indispensable tener el dominio de varias estrategias. Las estrategias de crecimiento en la operación administrativa empresarial, pueden dividirse en dos; la estrategia de crecimiento interior y la de crecimiento exterior.

La estrategia de crecimiento interior es la política de crecer a base de varios factores interiores que ya contiene la compañía, es decir, a base de los recursos humanos, los

recursos materiales y el *know how* en administración. Esta estrategia tiene la ventaja de usar eficientemente los recursos administrativos de la empresa anterior, pero en el caso de aplicarlos al nuevo negocio sin experiencia, puede generarse el fracaso debido a la diferencia del ámbito de negocio.¹⁷

La estrategia de crecimiento exterior es la política de mercado cuando la empresa juzga que es difícil entrar al nuevo negocio sólo con la estrategia de crecimiento interior. Entonces, si una empresa realiza F&A de otra empresa en forma administrativa, eso significa obtener la base de crecimiento y beneficio, y ahorrar el tiempo para la entrada del nuevo negocio, más que el caso de selección de la estrategia de crecimiento interior.

En estos días, como nos muestran la Comunidad Europea y el TLCAN, el regionalismo está fortaleciéndose, y en este ámbito mundial la F&A transfronteriza ha sido utilizada por ETN para obtener un mejor lugar de producción en el extranjero, desarrollo tecnológico favorable en el país, oferta estable de materia prima y materia subsidiaria, facilidades para el invento de nuevos productos, etc.

Sobre todo en la consideración de la eficiencia de “I+D (Investigación y Desarrollo, en inglés, *R&D*)”, la F&A puede ser un buen plan, porque la velocidad del desarrollo tecnológico es cada día más rápida y su costo es innumerable. En este sentido, como razón económica del empleo de tiempo y capital destinado a la invención de nuevos productos y el desarrollo de alta tecnología, realizar esta estrategia administrativa globalizada es práctica, adquiriendo empresas que ya tienen capacidad o experiencia en estas áreas.

¹⁷ Yoon, JongHoon, *M&A 전략과 실전 사례* (Estrategia de F&A y sus casos prácticos), Diario de la economía de Maeil (Maeil economy newspaper, MKN), Seúl, 2005, p. 15

Motivo de negocio

El motivo de negocio es cuando la empresa realiza F&A con el objetivo del ahorro de tiempo ante la entrada a un nuevo mercado. En estos tiempos, la administración empresarial puede definirse como la “Era de la Administración Rápida (*Speed Administration Age*)”. Esto se refiere a que la velocidad del desarrollo tecnológico es tan rápida que afecta al tiempo de vida de los productos, ocasionando que éste sea más corto. Además, al entrar al nuevo mercado, adquirir una empresa pre-existente es más eficiente que invertir en un nuevo negocio, para penetrar más rápido y superar la barrera del mercado.

En el caso de que la realización de esta operación tenga el objeto de aprovechar las economías de escala (*economics of scale*), la F&A horizontal entre sectores similares puede generar el aumento de volumen de producción, la subida en la eficiencia de instalaciones para la producción y el ahorro del gasto de costo primo en producción.

"Con ello se pueden afrontar inversiones a gran escala, asignar los costes de investigación y desarrollo sobre una base de mayores ventas y mayor activo, por ejemplo, conseguir economías en la producción y comercialización de productos."¹⁸

También, en el caso de que la realización de F&A tenga el objeto de expandir su poder en el mercado, eso puede ser logrado, agrandando el tamaño de la compañía y la concentración del uso de recursos en el mercado. Pero el aumento de participación de una empresa en el mercado puede derrumbar el sistema mercantil y la estructura industrial, así que los gobiernos lo consideran como un problema social y prohíben el monopolio y oligopolio con leyes y reglas.

¹⁸ Pomar Fernandez et al., *Las fusiones: su importancia en el entorno competitivo actual*, Administración y Organizaciones UAM, Mexico D.F., 2000, p. 150

Motivo financiero

Los beneficios del motivo financiero en la realización de F&A son: el efecto de dispersar riesgos, el aumento de la capacidad en finanzas y el ahorro de cargas fiscales.

Para el efecto de dispersar riesgos, la F&A diversificada es eficaz porque la diversificación de negocios mejora el movimiento de efectivo (en inglés, *cash-flow*) y la adaptabilidad en el cambio drástico de la economía global, y al fin, esto le hace reducir el riesgo administrativo.

En el caso de que la realización de F&A tenga el objeto del aumento de capacidad en las finanzas, la empresa puede aumentar la escala de la compañía y mejorar la corriente financiera al adquirir la empresa que tiene menos endeudamiento.

La F&A para el ahorro de cargas fiscales, puede entenderse en el caso de la operación entre la empresa en déficit y la empresa en superávit. El propietario puede aprovechar el beneficio de impuestos por el déficit en el inicio del periodo y los accionistas de la empresa adquirida pueden cargar menos el impuesto de ingreso transferido en comparación con el de sucesión y el de donación, al vender sus acciones y recuperar el efectivo.

1.3 Modelos y Perspectivas teóricas de Fusión y Adquisición

El tipo de F&A que se realiza depende de las necesidades y condiciones del entorno en que se encuentra la empresa. Esto puede variar por punto de vista: forma de combinación, opinión de transacción, manera de negociación, sujetos de combinación y manera de pago.

1.3.1 Modelos de Fusión y Adquisición

Forma de combinación

① F&A Horizontal

La F&A horizontal es la que tiene lugar entre dos empresas del mismo sector y con una línea de productos relativamente similar. La F&A como las del *Banco Santander* y *Grupo Financiero Serfin* o entre el *Grupo Bancomer* y *BBC-Probursa* realizadas en el 2000, en México son ejemplos de fusiones horizontales. Otro ejemplo fue en 1994 que dos empresas de defensa, *Northrop* y *Grumman*, se combinaron en una fusión de 2.17 millones de dólares.

Los objetivos que se pretenden alcanzar a través de una F&A horizontal tienen que ver con las economías de escala, es decir, lograr una dimensión superior que dé a la nueva empresa un mayor poder de mercado así como también un volumen de operaciones que permita reducir los costos (*Cabral (1997)*, citado en *Pomar (2000)*).

Si una fusión horizontal ocasiona que la empresa combinada experimenta un aumento de poder de mercado que tendrá efectos contrarios en la competencia, la fusión podrá ser impugnada por razones de competencia. En los últimos años, sin embargo, los gobiernos han sido un poco más abiertos en las fusiones horizontales que permite el gobierno (*Gaughan, 1996*).

② F&A Vertical

Las F&A verticales tiene lugar cuando las empresas unen esfuerzos para operar en distintos niveles de la cadena de actividades del sector. Es decir, son combinaciones de las empresas que tienen una relación comprador-vendedor. Por ejemplo, en 1993,

Merck, la compañía farmacéutica más grande del mundo, adquirió *Medco Containment Service, Inc.*, el mayor comercializador de medicamentos de prescripción de descuento, en 6 mil millones de dólares. Esta operación permitió a *Merck* a ser la mayor empresa farmacéutica, también a ser el mayor productor y comercializador integrado de productos farmacéuticos.

Las F&A verticales responden a una lógica económica distinta de las F&A horizontales: "Se trata de integrarse verticalmente hacia arriba o hacia abajo. Las razones son numerosas, unas tiene que ver con la seguridad en los suministros; otras, con los costos; otras, con el acceso a los canales de distribución; otras, con el uso de una imagen de marca" (*Ballarin (1994)*, citado en *Pomar (2000)*).

Las F&A verticales son menos problemáticas que las horizontales por dos razones: la primera tiene que ver con el proceso de integración. Una fusión horizontal siempre suele plantear un reajuste de la planta laboral de alguna de las empresas, así como una consolidación de la capacidad productiva o de fabricación. En cambio, una F&A vertical no suele entrañar este tipo de decisiones, pues las empresas implicadas son, en este sentido, claramente complementarias. La segunda diferencia es que los gobiernos suelen ser más flexibles ante una F&A vertical, porque el riesgo de aumento del poder de monopolio es menor. Por otra parte, en el contexto de la Comunidad Europea, la preocupación de las autoridades ha sido evitar una excesiva concentración dentro de una determinada etapa del proceso productivo (*Ballarin (1994)*, citado en *Pomar (2000)*).

③ F&A Conglomerada

La fusión conglomerada ocurre cuando las empresas no son competidores y no tienen relación comprador-vendedor. Un ejemplo puede ser *Philip Morris*, una compañía de tabaco, que adquirió *General Foods*, en 1985 por 5.6 mil millones de dólares. Es claro que estas empresas están en diferentes líneas de producción y servicio.

La fusión diversificada es similar con la conglomerada, pero tiene detalles diferentes. Un ejemplo de una empresa diversificada es *General Motors*, un fabricante de automóviles, con subsidiarias en industrias tales como *Electronic Data Systems*, una empresa de computadoras, y *Hughes Aircraft*, un fabricante de aviones. El concepto de empresas diversificadas se aplica generalmente a las empresas que tienen algunas filiales en otras industrias, pero la mayoría de su producción dentro de una categoría de la industria.

A diferencia de las empresas diversificadas, las conglomeradas realizan un gran porcentaje de sus actividades de negocio en diferentes industrias. Buenos ejemplos son los de *LTV*, *Litton Industries* y *ITT*. En la década de 1960s, *ITT* adquirió diversas empresas tales como *Avis Rent-A-Car*, *Sheraton Hotels*, *Continental Baking* y otras empresas como: cadenas de restaurantes, agencias de crédito al consumo, construcción de viviendas y empresas de estacionamiento del aeropuerto.

Un estudio, que examinó 337 fusiones entre 1957 y 1975, encontró que las fusiones conglomeradas proporcionan ganancias superiores que las fusiones no conglomeradas. Los investigadores informaron estos beneficios para ambas empresas compradora y vendedora, con los beneficios considerables registrados por los accionistas de las empresas vendedoras y las ganancias moderadas para los accionistas de las empresas compradoras. Este hallazgo fue confirmado por investigaciones posteriores que se centró en 52 fusiones no conglomeradas y 151 fusiones conglomeradas. También se constató, sin embargo, que los regresos a los accionistas eran mayores en las adquisiciones horizontales y verticales que en la adquisición conglomeradas (*Gaughan*, 1996).

④ F&A Reestructural

A diferencia de los otros tres tipos de F&A, esta transacción se realiza por las razones económicas que pretende modificar actividades del negocio como estructura financiera, composición de accionistas, etc. Es decir, para su re-estructura (*restructure*) la empresa vende una división particular o una parte del progreso de su negocio, o divide una empresa en más de dos empresas. Esta forma de F&A fue realizada popularmente en Estados Unidos en los ochenta y en Corea del Sur después de 1997 por la crisis financiera, Fondo Monetario Internacional (FMI, en inglés *IMF*). Por ejemplo, *GM* adquirió *Daewoo* por 400 millones de dólares en 2002 para obtener el negocio de automóvil pequeño o compacto como *Matiz*, *Lacetti*, etc. Desde el punto de vista de *Grupo Daewoo*, fue una venta de parte de su empresa para re-estructurarla y sobrevivir a la crisis financiera.

Opinión de transacción

Las fusiones y adquisiciones pueden ser catalogadas, asimismo, como amistosas u hostiles. La diferencia radica en la actitud de la presidencia ejecutiva o de la junta directiva de la empresa a adquirir, en relación con la oferta hecha por el adquirente potencial.

① F&A amistosa

Cuando la F&A se realiza con la aprobación de la alta dirección de la empresa adquirida, se está ante una F&A amistosa. La mayoría de las fusiones y adquisiciones se negocian en un ambiente amistoso. El proceso generalmente comienza cuando la dirección de una empresa contacta la dirección de la empresa objetivo, a través del ejecutivo de inversión de cada empresa. La dirección de ambas empresas mantiene las

juntas directivas respectivas hasta el día en los avances de las negociaciones, ya que las fusiones usualmente requieren la aprobación de las juntas. A veces este proceso funciona bien y lleva a un rápido acuerdo de fusión.

Un buen ejemplo de esto fue en 1995 con la adquisición por 19 mil millones de dólares de *Capital Cities / ABC INC.* por *Walt Disney Co.* A pesar de la magnitud de este acuerdo, hubo una rápida reunión por la dirección de estas dos empresas y un acuerdo amistoso se completó con rapidez.

② F&A hostil

Cuando la alta dirección de la primera objeta alguna o todas las condiciones de la oferta de adquisición, se está ante una F&A hostil. En este caso, el adquirente, por lo general, se dirige a los accionistas de la empresa objetivo sin consultar con su alta dirección, y hace una oferta de compra por sus acciones, la cual incluye, por lo regular, un premio con respecto al valor de mercado en los casos en que la empresa objetivo cotice en bolsa.¹⁹

Un ejemplo del acuerdo negociado que fracasó y trajo una oferta hostil, fue la oferta de *Moore Corporation* por *Wallace Computer Services, Inc.* en 1995. Aquí las negociaciones entre dos archienemigos en los formularios de negocios y los negocios de impresión, procedieron durante cinco meses hasta que se la cancelaron, dando lugar a una oferta hostil 1.3 mil millones de dólares.

¹⁹ Marin Ximenez, Jose Nicolas y Ketelhöhn Escobar, Werner, *Fusión y adquisiciones en la práctica*, Cengage Learning Editores, México D.F., 2008, p. 2

Manera de negociación

① F&A por negociación individual

Es la oferta privada de compra que sólo se ofrece a un grupo privado de accionistas.

② F&A por negociación en público

Es la oferta de compra que puede ser pública, para todo el mercado, conocida como Oferta Pública de Acciones (OPA, en inglés, *T.O.B (take over bid)*)²⁰. En estos días, más de 70% de F&A hostil ha sido realizado por OPA.

Por ejemplo, el 8 de mayo del 2000 el español *Banco Santander Central Hispano* se quedó con el *Grupo Financiero Serfin* por 1,562 millones de dólares, tras ganar la licitación del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB). *Banamex* y *Citicorp* habían estado pujando por quedarse con el control de *Serfin* a la par de *HSBC*, pero al final decidieron retirarse.

²⁰ La OPA tiene lugar cuando una persona (oferente), pretende adquirir acciones (u otros valores que puedan dar derecho a suscripción o adquisición de éstas) de una sociedad (sociedad afectada), cuyo capital esté en todo o en parte admitido a negociación en bolsa de valores, para de esta forma llegar a alcanzar, junto con la que ya se posea, en su caso, una participación significativa en el capital con derecho de voto de la sociedad. Se considera participación significativa la que iguale o supere el 25% del capital de la sociedad afectada. Una OPA puede ser amistosa u hostil. Se considera una OPA amistosa aquella que está aprobada por la cúpula directiva de la sociedad afectada. Una OPA hostil es, por el contrario, aquella que no goza de dicha aprobación.

fuelle: http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta_p%C3%BAblica_de_adquisici%C3%B3n, consultado el 23 de febrero de 2010.

Sujetos de combinación

① F&A nacional IN-IN

Es la realizada entre las empresas nacionales. Por ejemplo, si resulta que logra fusionarse lo que se está intentando últimamente con la transacción entre *Aeromexico y Mexicana*, eso será un caso de la F&A nacional.

② F&A transfronteriza IN-OUT

Es la F&A que la empresa nacional como propietaria fusiona una empresa extranjera como adquirida. Por ejemplo, en 2007 *Cemex* compró la cementera australiana *Rinker* por 15,300 millones de dólares.

③ F&A transfronteriza OUT-IN

Es la F&A que la empresa extranjera como propietaria fusiona una empresa nacional como adquirida. Por ejemplo, el banco español *Santander* compró a *Grupo financiero Serfin* por 1,562 millones de dólares en 2000 y otro español *Banco Bilbao Vizcaya-Argentaria* adquirió a *Grupo Financiero Bancomer* por 4,191 millones de dólares en 2004.²¹

²¹ Livio de los Rios Cortes, Victor, *Las fusiones y adquisiciones en México en el periodo reciente 1986-2005*, Economía UNAM vol.4 num.12, México D.F., 2007, p.75

Manera de pago

① F&A en efectivo

Esta manera de pago tiene la ventaja de que puede concluir rápido la F&A con un proceso menos complicado; pero al mismo tiempo, se necesita un enorme capital en efectivo a cambio de sus acciones para la compra.

Por ejemplo, *Citigroup* pagó 12,554 millones de dólares en efectivo para comprar *Banamex* en 2001 y dicho monto fue más de 50% de todas las adquisiciones valuadas en ese año, la cual no sólo fue la más importantes transacción llevada a cabo en los últimos años en México, sino que fue una de las más importantes en escala internacional para 2001.²² Esa mega F&A fue posible debido a que su balance financiero bruto de 1.26 trillones de dólares equivale al doble del PIB de México, la economía más grande de Latinoamérica²³.

²² Ibid, p.67

²³ Pierry, Mario, *Citigroup: Planes de Citi para expandirse en Latinoamérica*, GEMs México, Instituciones Financieras, IXE, México, el 2 de febrero de 2005, p.4, <http://www.comfin.com.mx/comunicados/ixe/05/feb/CITIGROUP.pdf>, consultado el 23 de febrero de 2010.

②F&A por el intercambio de acciones²⁴

La empresa compradora emite las acciones retenidas, las nuevas, las obligaciones convertibles (*convertible bond*) o las obligaciones del derecho de suscripción y obtiene las acciones de la empresa adquirida.

El intercambio de acciones (*Stock-for-stock swaps*) se utilizaba frecuentemente en la tercera oleada de F&A, pero fueron menos comunes en la década de los años ochenta. Como las fusiones hostiles se hicieron más frecuentes, los administradores se preocuparon de que pudieran ser un objeto de ofertas hostiles. El simple anuncio de una oferta podría traer otros licitadores hostiles en la escena con una demanda de subasta en la que intenten ofrecer la oferta más alta. A veces la operación por el intercambio de acciones tarda más tiempo en completarse, y durante este intervalo, los participantes en la fusión son vulnerables ante una adquisición.

Este fue el caso en 1989, *Time Inc.* ofreció por *Warner Communications* con un discurso previo. El anuncio de la F&A por el intercambio amistoso de acciones entre *Time* y *Warner communications* trajo una oferta no deseada de *Paramount, Inc.* *Paramount* exigió que las empresas se pusieran a la venta al mejor postor. La posición de *Paramount* fue que el anuncio de la oferta por *Time* y *Warner* requería una subasta. El Tribunal de *Delaware*, sin embargo, fracasó en llegar a un acuerdo con ésta. La

²⁴ Incentivos fiscales para acciones versus Transacciones en efectivo.

Las leyes fiscales establecen que los intercambios de acciones pueden ser tratados como reorganizaciones exentas de impuestos. Esto significa que las acciones objetivas que los accionistas reciben, no se gravan hasta que se venden las acciones. Los accionistas del objetivo pueden aplazar a ser gravados en la consideración de ser recibidas las acciones de la empresa objetiva hasta que las nuevas acciones en la empresa adquirente se venden.

Una de las desventajas fiscales de la reorganización es que el comprador no puede utilizar otros beneficios tributarios que sería admisible si la operación no fuera reorganización, como si fuera financiado por dinero en efectivo. Si la transacción no ha sido reorganización, entonces otras ventajas fiscales, tales como la capacidad para reforzar la base de activos o utilizar créditos fiscales no utilizados que el objetivo puede poseer, estarían disponibles. También es posible recibir la deuda a cambio de acciones del objetivo. Por ejemplo, los accionistas del objetivo podría recibir la deuda como parte de una venta a plazos del objetivo. En este caso, los pagos diferidos no se gravan hasta que sean efectivamente percibidos (*Auerbach et.al.* (1988), citado en *Gaughan* (1996)).

posición del tribunal fue que la subasta no se requería. La decisión de *Delaware* tiene una gran importancia para el futuro de la F&A por el intercambio amistoso de acciones.

Ahora los directores y gerentes tienen más libertad de acción en procesar estas operaciones, apoyándose en esta regla de juicio para los negocios. Los directores y gerentes pueden tomar la posición que ellos tienen un plan a largo plazo para la corporación, la cual es en el mejor interés de los accionistas, y ellos podrán vetar una oferta hostil de otra empresa. Esto allana el camino para más F&A por el intercambio amistoso de acciones (*Gaughan*, 1996).

③ F&A por la compra apalancada

Una compra apalancada (en inglés, *LBO (Leverage buyout)*), significa que la operación se financia en un porcentaje muy elevado con deuda, tomando como referencia los activos de la propia compañía, que servirán de garantía, y los flujos de fondos que la empresa adquirida generará. La deuda, que se habrá tomado para financiar la operación y que figurará en el balance de la empresa adquirida, se devolverá, tanto en su vertiente de principal como de intereses, con los flujos que la compañía genere en los próximos años (*Tapies*, 2000).²⁵

La compra apalancada es una técnica de financiación utilizada por una variedad de entidades, incluyendo la gestión de una empresa o grupos externos como otras corporaciones, alianzas, individuos o grupos de inversión. Sobre todo, es el uso de deuda para comprar la acción de una corporación, y con frecuencia eso aplica de empresas públicas a privadas.

²⁵ Tapies Lloret Josep, Ortega Gomez Antonio, *Management Buy out*, serie McGraw-Hill de management, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid, 2000

En la compra apalancada, un comprador utiliza la deuda para financiar la adquisición de una empresa. El término es generalmente reservado, sin embargo, para la adquisición de empresas públicas, donde la empresa adquirida se convierte en privada. Esto se conoce como privatizar, porque todos los valores públicos son comprados generalmente por un pequeño grupo o de comprador único, y la empresa ya no se comercializa en los mercados seguros. Una versión de la compra apalancada es compra de gestión (*management buyout*). Esto es cuando el comprador de una empresa, o una división de una empresa, es el gerente de la entidad.

La mayoría de compras apalancadas son adquisiciones de las empresas pequeñas y medianas o divisiones de empresas grandes. Sin embargo, la mayor transacción de todos los tiempos fue la compra apalancada de 25.1 mil millones dólares de *RJR Nabisco* (alimentos y tabaco) por *Kohlberg Kravis & Roberts* en 1989.

④ F&A por el pago mixto

Es una F&A que utiliza, como manera de pago, más de dos tipos. Por ejemplo, en 1994 *Tesco* presentó su oferta de pago en efectivo de 372 millones de dólares para adquirir *William Law*, que incluía una alternativa de acciones, después de haber revisado una oferta previa de 231 millones de dólares.

1.3.2 Perspectivas teóricas de Fusión y Adquisición

Teoría de Sinergia

La teoría de sinergia es la teoría de que el valor de la empresa después de F&A es mayor que el valor total de dos empresas individuales. Este efecto de sinergia puede dividirse en sinergia operativa y sinergia financiera.

① Sinergia operativa

La sinergia operativa significa el efecto económico positivo que pueda aparecerse en cualquier forma de F&A: la horizontal, la vertical, la diversificada, etc. Esta sinergia puede mejorar la competitividad de la empresa a través de la eficiencia de operación, por ejemplo, reducir el costo primo de producción reduciendo instalaciones o recursos humanos innecesarios, o reducir el costo primo de producción y venta integrando sistemas o procesos de producción: en sencillas palabras, economías de escala.

② Sinergia financiera

Esta sinergia significa el beneficio de flujos de capitales o el ahorro de gastos de recursos. Es decir, a través de la F&A el tamaño de la compañía o las ventas crecen, se facilita la financiación, reduce el costo de financiación, al fin puede aprovechar el efecto de sinergia.²⁶

Teoría de Eficiencia

La teoría de la eficiencia es una opinión optimista sobre la combinación de las empresas e insiste que como resultado de F&A, el valor de las empresas aumenta. Y puede dividirse en la teoría de distinción eficiente y la teoría de director no-eficiente.

① Teoría de distinción eficiente

Supongamos que empresa “A” y empresa “B” realizan F&A y la empresa “A” tiene mejor

²⁶ Copeland Thomas E., Weston. J., *Financial Theory and Corporate policy* 3rd edition, Addison-Wesley, New York, 1981 (original: en inglés), p. 688

eficiencia que empresa “B”. Después de esta transacción, la eficiencia total de las dos empresas se mejorará y llegará al nivel de empresa “A”. Este mejoramiento de eficiencia aplica no sólo a las empresas relacionadas en F&A, sino también a la sociedad como mejoramiento de bienestar, por eso este avance puede ser un motivo para realizar F&A entre empresas.

Otra suposición de la teoría de distinción eficiente es que siempre existen empresas que no hayan mostrado su eficiencia latente suficientemente o que tengan menos eficiencia que el promedio de otras. Es decir, las empresas que trabajan un mismo negocio pueden ser la empresa compradora latente en un futuro. Es posible que ellas ya tienen experiencias de poder reconocer el resultado administrativo futuro y también tienen “*know-how*” en administración para mejorar el fruto de la empresa adquirida. En resumen, esta teoría dice que la realización de F&A puede aumentar el valor de la empresa compradora.

② Teoría de director no-eficiente

Es una teoría de que otras empresas proponen F&A a la empresa, la cual tiene un director que no sabe operar eficientemente por falta de capacidad en la administración. Este caso, la F&A es la forma diversificada ya que puede existir un motivo desde la incompetencia administrativa del director.

Como hemos revisado, la teoría de distinción eficiente nos da la razón teórica para la F&A horizontal y la teoría de director no-eficiente explica el motivo de la F&A diversificada.²⁷

²⁷ Kim, DongHwan, *21세기 M&A 이론과 실제 및 전략 (Teoría y estrategia práctica de F&A en sigloXXI)*, MuyokPub, Seúl, 2000, p. 53

Teoría del Poder en el mercado

La teoría del poder en el mercado es que la F&A provoca la ampliación del tamaño de empresa y esta ampliación causa la concentración de uso de recursos, el aumento del poder en el mercado y la mejora de beneficios de la empresa. Es decir, la empresa con realización de F&A puede entrar a economías de escala, y esto le permite usar varias maneras para el mercado: rebajas de precio, negocio diferencial con proveedores de materia prima, eliminación de PyMes en competencia, colusión recíproca entre las empresas grandes, etc. El uso de este tipo de maneras le da más posibilidad de eliminar otras empresas rivales en competencia, obtener los beneficios de monopolio y finalmente llegar a economías de escala.

Pero para el aumento de poder en el mercado, la F&A no es la única manera, también es posible a través de la inversión de expansión propia. Pero para competir con las empresas globales y mejorar la eficiencia administrativa, es necesario la transacción en unas partes, así que realizar F&A activamente será una manera adecuada para enfrentarse ante la economía global tan cambiante.²⁸

Teoría de Efectivos excedentes

Esta teoría es para cuando una empresa tiene ganancias innumerables y recursos financieros excedentes, y no tiene donde invertir particularmente: este capital excedente no se distribuye a los accionistas, sino que se usa para la adquisición en efectivo para aumentar el nuevo negocio y crear más beneficio.

O al contrario, en el caso de que una empresa tiene muchos recursos financieros excedentes, esa empresa puede ser el objetivo de F&A para el uso de sus recursos. Es decir, la F&A con una empresa que tiene mucho capital excedente es una oportunidad

²⁸ Gaughan, Patrick A., *Mergers, acquisitions and corporate restructurings*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1996 (original: en inglés), p. 126

de tener la fuerza motor (*motor power*) para el desarrollo de empresa.²⁹

Como lo explica arriba, esta teoría nos explica que la empresa con recursos financieros excedentes puede realizar la transacción como compadora o puede ser objetivo de F&A amistosa u hostil como adquirida, así que si revisa bien las condiciones actuales y progresa cuidadosamente, la F&A podrá ser realizada exitosamente.

1.4 Ejes de Análisis

Como hemos revisado hasta ahora, las estrategias de las empresas transnacionales a través de la F&A transfronteriza para su sobrevivencia o mejoría de su negocio en el mercado y el mundo son variables y competitivas. En esta era de la globalización, donde los dominantes ponen las reglas y toman –casi– todo el poder, el buen manejo de realización de las F&A está convirtiéndose en una técnica indispensable o una habilidad esencial de ETN.

En este sentido, para que nos dé un panorama de la operación transfronteriza actual en el mundo, se investigará el carácter de la F&A transfronteriza, su importancia relacionada con la Inversión Extranjera Directa y la última tendencia de F&A transfronteriza. Además, se revisará la historia de cinco países –EE.UU., Japón, China, India y Corea del Sur–, para conocer el desarrollo de la historia de F&A mundial y el avance de la F&A en los países emergentes, y también los factores sustanciales que le determinan la realización de F&A a ETN para entender la parte empresarial administrativa.

Después de tener conocimiento sobre la F&A transfronteriza y su situación actual, se estudiará la F&A transfronteriza en la industria siderúrgica global en donde ha ocurrido una megatransacción con mayor participación de las empresas de los países

²⁹ Kim, JooHan, *철강산업의 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de F&A y sus consecuencias en la industria siderúrgica)*, KIET industry economy, Seúl, 2006, p. 14

emergentes como China y India en los últimos cinco años, y también donde es uno de los sectores industriales más expectantes en el mercado de F&A al recuperar la economía mundial a la normalidad. Entonces es indudable revisar el último cambio de la tendencia administrativa en la industria siderúrgica mundial, su panorama general y unos casos representativos de F&A transfronteriza en el sector de acero, para darse cuenta de esta realidad de la que nadie pueda estar distraído ante esta operación y en la que se debe estar preparado para manejar la F&A transfronteriza como estrategia defensiva u ofensiva.

Debido a esta situación, este estudio se enfocará en las estrategias de las empresas sudcoreanas siderúrgicas sobre F&A, con un enfoque al *Posco* (Corea del Sur, 1968-2009), quien está manteniendo su nivel de competitividad (no.2) mundial, a pesar de que no tienen mucha experiencia en el manejo de F&A transfronterizas ni nacionales y también están corriendo el riesgo por la persecución de las ETN tradicionales y emergentes. De ahí, posiblemente podrá extraer unas sugerencias que se puedan aplicar a unas empresas que estén en una situación similar.

- 1) Importancia del manejo de la F&A en ETN, sobre todo la F&A transfronteriza como técnica indispensable para mejorar su negocio internacional o sobrevivir en el mercado global.
- 2) Los países (y/o empresas) capacitados con experiencias de realizar F&A, los países (y/o empresas) emergentes con movimiento muy activo y mucho interés, y otros países (y/o empresas) pasivos ante esta operación.
- 3) Factores sustanciales que realmente le impongan realizar a F&A de ETN.
- 4) Gran cambio del ámbito industrial en últimos años, en la industria siderúrgica mundial.
- 5) Reconocimiento a la importancia del manejo de la F&A de ETN que se dedican en la industria siderúrgica, a través de revisar un caso representativo de la transacción en el sector.
- 6) Contraestrategia de *Posco*, una empresa siderúrgica del país pasivo ante F&A, en su estado industrial “sandwich”.

CAPÍTULO 2

2. Fusión y Adquisición transfronteriza

Con base en el conocimiento de la parte teórica de Fusión y Adquisición (F&A) del capítulo anterior, se analizará de la F&A transfronteriza en este capítulo. Primero, considero necesario comparar el carácter de esta operación transfronteriza con el del establecimiento de una nueva empresa o la empresa conjunta para reconocer la ventaja y desventaja de la F&A transfronteriza que se ha elegido por las empresas entre varias opciones de Inversión Extranjera Directa (IED). Asimismo, se estudiará la importancia de F&A transfronteriza dentro de IED, revisando el cambio de los flujos de IED y F&A transfronteriza por períodos específicos y categoría de país, su situación actual por sector, región y manera de pago, y la perspectiva del mercado de esta transacción, afectado por el descenso económico mundial, con base en los datos de Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (*United Nations Conference on Trade And Development, UNCTAD*) y Instituto de investigación económica de LG (*LG Economic Research Institute, LGERI*).

Es importante estudiar la historia de F&A en el mundo, a fin de conocer una visión panorámica desde su inicio hasta la F&A transfronteriza actual. Para este cometido, se han seleccionado cinco países: 1) EE.UU. como país representativo, desarrollador de F&A en el mundo, 2) Japón, como país representativo asiático desarrollador de F&A, 3) China y 4) India, como países emergentes activos de F&A en el mundo y 5) Corea del Sur, como país pasivo de F&A con la experiencia adquirida en el “*Tsunami*” de F&A hostil causado por la crisis financiera del país en 1997.

Por último, se tratará de cambiar la visión sobre las empresas y se estudiarán los factores sustanciales de la F&A realizada por ETN para comprender mejor su decisión estratégica desde el punto de vista práctico, con base en un informe del Instituto de

investigación económica de Samsung (*Samsung Economic Research Institute, SERI*), el cual analizó los casos de F&A realizada por las 5 mayores ETN (*TOP5 ETN*) de las diez industrias más competitivas en el mundo desde 1995 hasta 2004.

2.1 Fusión y Adquisición transfronteriza en Inversión Extranjera Directa

2.1.1 Carácter e importancia de la Fusión y Adquisición transfronteriza

En estos tiempos las empresas que quieren entrar al mercado extranjero utilizan tres maneras: a través de exportación, contrato e inversión. Derivado de esto la exportación se puede dividir en directa e indirecta, y la forma de contrato en licencia, franquicia, acuerdo de tecnología y contrato de producción mutua. Asimismo, la forma de inversión extranjera se divide en tres: 1) El establecimiento de una nueva empresa con producción o distribución local, 2) la empresa conjunta como cooperación empresarial y 3) la F&A transfronteriza.³⁰ Algunas veces se nombra “*Green field investment*” en lugar de llamar “apertura de nueva empresa local” y “*Brown field investment*” en lugar de mencionar “fusión y adquisición”.

Entre las tres opciones existentes de IED, hay razones que favorecen a la F&A transfronteriza. Por ejemplo, al fusionar una empresa local o adquirirla, la empresa puede entrar más rápido al mercado extranjero que establecer una nueva empresa en el país, dado que puede absorber fácilmente la tecnología, “*know how*”³¹, administrativo y de recursos humanos que han operado en la empresa fusionada o adquirida. Por otra

³⁰ Kim, JaeUk (tesis), *글로벌 철강기업의 국제 M&A에 대한 국내철강기업의 대응전략에 관한 연구*(Investigación de la estrategia defensiva de las empresas coreanas siderúrgicas ante la F&A transfronteriza de las ETN siderúrgicas), Universidad Uiduk, KyeongJu, 2008, p. 14

³¹ Hay empresas cuyo activo es el conocimiento, habilidad y experiencia del personal. En estos casos, la capacidad de trabajar en equipo, el “*know how*” incorporado en el trabajo continuado de muchas personas en una empresa determinada, el talento de los innovadores o la capacidad de gestión de los directivos son factores que pueden impulsar una decisión de fusión en las empresas. (Fuente: Pomar Fernandez, Silvia y Rendon Trejo, E.Arcely, *Las fusiones: su importancia en el entorno competitivo actual*, Administracion y Organizaciones UAM, México D.F., 2000, p. 149)

parte, la empresa que realiza la F&A, puede obtener no sólo los productos, marca y redes en negocio de la empresa adquirida, sino también puede lograr efectos sinérgicos, aprovechando la ampliación de producción, comercialización, redes de clientes, etc, junto con el beneficio fiscal que proviene en el caso del intercambio de acciones.

Pero, ésta F&A requiere de un gran capital para llevarse a cabo y es difícil calcular el valor de la empresa objetivo y decidir el precio adecuado para la adquisición, diferente al establecimiento de la nueva empresa y la empresa conjunta, las cuales tienen la flexibilidad de la cantidad de inversión y el requerimiento de menos inversión, respectivamente. Mientras se está en el proceso de F&A, también la compañía corre el riesgo de encontrar factores que puedan generar el fracaso de la operación, por ejemplo la deuda inmensa escondida o la compra defensiva de acciones de la empresa objetivo, o aunque se finalice todo este proceso tan complicado, la empresa aún se queda con la posibilidad de heredar los problemas de la empresa adquirida y encontrar problemas de adaptabilidad por la diferente cultura empresarial y la antipatía local (véase la tabla 2.1).

[Tabla 2.1] Comparación del carácter de la F&A transfronteriza con otras formas de inversión

Forma de inversión	Ventajas	Desventajas
Establecimiento de nueva empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de empresa adecuada dependiendo del objetivo de inversión - Flexibilidad de decisión sobre la cantidad de inversión - Facilidad de control de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Demora hasta construir su marca e infraestructura de negocios - Posibilidad de pérdida administrativa al inicio - Dificultad de entrar al mercado
Empresa conjunta	<ul style="list-style-type: none"> - Menos inversión y menos riesgo - Menos antipatía de la gente local - Buena relación entre sindicatos y directores 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos rapidez al decidir ideas - Dificultad de guardar los secretos en administración - Dificultad de integración en administración
F&A transfronteriza	<ul style="list-style-type: none"> - Participación rápida al mercado - Facilidad de obtención sobre recursos humanos, tecnología y “<i>know how</i>” administrativo - Adquisición de productos, marca y redes en negocio, y cumplimiento de los efectos sinérgicos - Beneficios fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de grandes volúmenes de capital - Posibilidad de encontrar el factor de fracaso en proceso de F&A - Dificultad para calcular el precio de adquisición - Diferencia de la cultura empresarial y problemas para adaptabilidad ante ella - Complicación en procesos - Herencia de problemas preexistentes

Fuente: Kim, JaeUk (tesis), *글로벌 철강기업의 국제 M&A에 대한 국내철강기업의 대응전략에 관한 연구* (Investigación de la estrategia defensiva de las empresas sudcoreanas siderúrgicas ante la F&A transfronteriza de las ETN siderúrgicas), Universidad Uiduk, KyeongJu, 2008, p. 16

Por otra parte, la operación de F&A transfronteriza es más ventajosa que la de F&A nacional. Las fusiones y adquisiciones transfronterizas pueden ser beneficiosas para el país en que se realizan cuando impiden la eliminación de activos potencialmente rentables en períodos de crisis financieras internas. Dadas las dificultades del sector financiero de la economía interma, es posible que una empresa endeudada que sufre pérdidas no tenga otra alternativa que caer en la insolvencia a menos que obtenga financiamiento de una entidad externa dotada de suficiente potencial financiero y que confíe en la viabilidad final de la empresa. Comparando la rentabilidad del flujo de caja de las empresas adquiridas antes y después de la adquisición, se concluye que ésta incrementa la riqueza de las empresas en dificultades, y que estos beneficios son mayores en los países donde hay F&A transfronterizas que en los países donde estas operaciones se efectúan internamente.³²

Desde el fin de los años años noventa, la F&A transfronteriza inició un rápido desarrollo, en virtud de la aparición del mercado unitario europeo “Unión Europea” (1991) y el desarrollo de las organizaciones que apoyan el comercio transfronterizado como ASEAN (1993)³³, TLCAN (1994) y OMC (1995). A partir de 1995, más del 60% de la entrada de IED en el mundo fue realizada por F&A transfronteriza y su mayor destino fue a los países desarrollados como los países europeos, así como los estadounidenses.³⁴ Esto puede entenderse como que el mayor sujeto de la realización de F&A en los años ochenta y noventa fueron las empresas europeas y estadounidenses (véase la tabla 2.2).

³² Ghemawat y Ghadar, 2000, citado en Mody, Ashoka y Negishi, Shoko, *Fusiones y adquisiciones transfronterizas en Asia oriental: tendencias y consecuencias*, Finanzas & Desarrollo, 2001, p. 7

³³ En enero de 1992, los miembros de la ASEAN acordaron establecer una zona de comercio libre y reducir las tarifas a productos no agrícolas durante un periodo de 15 años, que comenzó en 1993.

³⁴ Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 1

[Tabla 2.2] Ocupación de la F&A transfronteriza dentro de la entrada de IED de 1987 a 2001

Periodo	1987-1991	1992-1994	1995-1997	1998-2001
Mundo	66.29 %	44.75%	60.18%	76.23%
Países desarrollados	77.49%	64.93%	85.39%	88.96%
Otros	21.94%	15.49%	25.79%	35.74%

Fuente: Nacaretti et al. (2004) citado en Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로 (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias)*, SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 1

En el sigloXXI, la ocupación de la F&A transfronteriza a la salida y entrada de IED cambió de la siguiente forma: del 91.9% y 81.1% en 2000, se cayó al 46.8% y 53.2% en 2004, y se recuperó al 91.9% y 78.1% en 2005. Esto refleja que la F&A transfronteriza está ocupando un lugar cada día más importante dentro de IED, considerando que la salida de IED en 2004 y 2005 bajó de 813 mil millones de dólares a 779 mil millones de dólares, pero la ocupación de la F&A transfronteriza de la IED subió de 46.8% a 91.9% drásticamente (véase la tabla 2.3).

[Tabla 2.3] Ocupación de la F&A transfronteriza dentro de la salida y la entrada de IED de 2000 a 2005
(unidad: mil millones de dólares)

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005
F&A transfronteriza(A)	1,114	594	370	297	381	716
Porcentaje de subida	-	-48.1%	-37.7%	-19.7%	28.2%	88.1%
A/B	91.9%	77.7%	68.5%	52.9%	46.8%	91.9%
A/C	81.1%	71.4%	59.9%	53.2%	53.5%	78.1%
Salida de IED(B)	1,244	764	540	561	813	779
Entrada de IED(C)	1,410	832	618	558	711	916

Fuente: UNCTAD database, citado en Ha, ByeongGi, et al., *국제 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de la F&A transfronteriza y sus consecuencias)*, Instituto de economías y comercio industriales de Corea del Sur (Korea institute industrial economics & trade, KIET), Seúl, 2007, p. 4

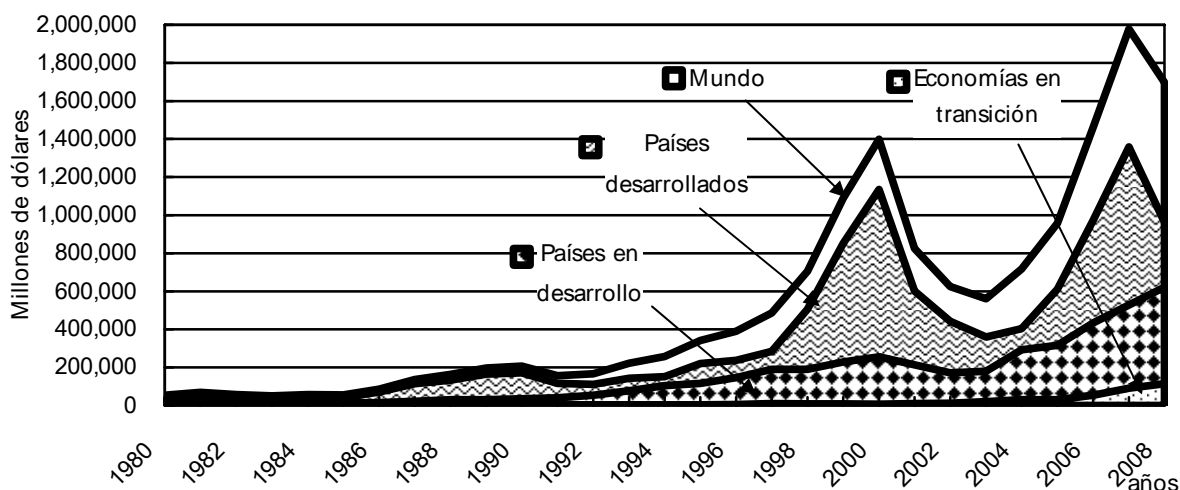
2.1.2 Situación actual de la Inversión Extranjera Directa y la Fusión y Adquisición transfronteriza

Según “*World Investment Report 2009*”, en el marco de una grave crisis financiera y económica, los flujos de entrada de IED en el mundo se redujeron de un récord histórico de 1,979 mil millones de dólares (mmd) en 2007 a 1,697 mmd en 2008, lo que representó una disminución del 14%. La crisis también ha modificado el panorama de las inversiones, al haber aumentado hasta el 43% en 2008 la parte que reciben los países en desarrollo y en transición de los flujos globales de IED. La contracción registrada en todo el mundo en 2008 fue diferente en cada uno de los tres grandes grupos económicos – los países desarrollados, los países en desarrollo y las economías en transición.³⁵ En los países desarrollados, en los que se originó la crisis

³⁵ La clasificación de los grandes grupos económicos según la UNCTAD es la siguiente: (1) Países desarrollados: los países miembros de OCDE (con exclusión de México, la República de Corea y Turquía), los nuevos países miembros de la Unión Europea que no son miembros de la OCDE, y Andorra, Israel, Liechtenstein, Mónaco y San Marino. (2) Economías en transición: Estados de Europa sudoriental y de la Comunidad de Estados Independientes. (3) Países en desarrollo: en general todas las economías no mencionadas más arriba. En caso de los datos de China no se incluyen los de Provincia china de Taiwán, la Región Administrativa Especial (RAE) de Hong Kong ni RAE de Macao.

financiera, los flujos de IED se redujeron en 2008, mientras que en los países en desarrollo y en las economías en transición siguieron aumentando (véase la gráfica 2.1).

[Gráfica 2.1] Los flujos de entrada de IED en el mundo 1980-2008

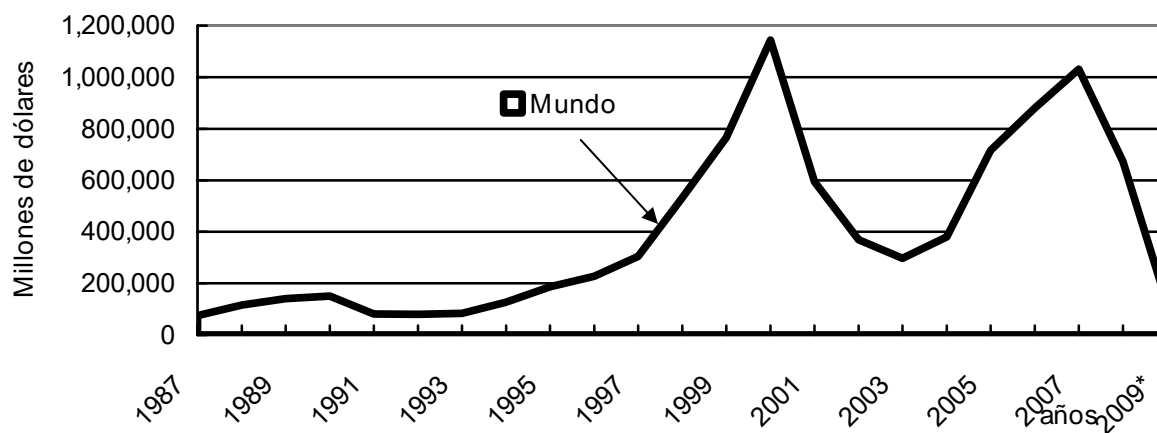


Fuente: UNCTAD, *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, UNCTAD, Nueva York y Ginebra, 2009 (original: en inglés), p. 4

La reducción del 29% en 2008 en los flujos de IED con destino a los países desarrollados se debió fundamentalmente a la reducción del 39% en el valor de las transacciones de F&A transfronteriza después de un período de cinco años de auge de esas transacciones que finalizó en 2007.³⁶ Por ejemplo, en Europa las F&A transfronterizas cayeron el 56% y en Japón el 43%, y esta disminución de la realización de la F&A transfronteriza en los países desarrollados, afectó al valor total de la operación transfronteriza en el mundo (véase la gráfica 2.2).

³⁶ UNCTAD, *Informe sobre las inversiones en el mundo 2009: Empresas transnacionales, producción agrícola y desarrollo, Panorama general*, UNCTAD, Nueva York y Ginebra, 2009, p. 5

[Gráfica 2.2] Los flujos de la F&A transfronteriza en el mundo 1987-2009*



Fuente: La autora, elaborado con base en la UNCTAD, *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, UNCTAD, Nueva York y Ginebra, 2009 (original: en inglés), p. 11

También las mega transacciones mundiales, es decir aquellas cuyo valor superó mil millones de dólares, se han visto fuertemente afectadas por la crisis. Por ejemplo, los flujos de mega F&A transfronteriza que subieron desde 2003 (78 casos, 184 mil millones de dólares (mmd)) y que llegaron al pico en 2007 (319 casos, 1,197 mmd), bajaron en 2008 (251 casos, 823 millones de dólares (md)) y cayeron drásticamente en enero-junio de 2009 (40 casos, 171 md).³⁷

La mega F&A, en general se realiza por la forma de intercambio de acciones que pueda aprovechar los beneficios fiscales. En este sentido, la ocupación de la F&A transfronteriza realizada por el intercambio de acciones dentro del valor total de la F&A mundial, estuvo en la subida del 11% en 2003 al 17.3% en 2005. También, la F&A realizada por el fondo de capital privado (*private equity fund*) o el fondo de inversión colectiva (*collective investment fund*) estuvo aumentando, junto con el incremento de salida de IED. Este tipo de inversión ocupó en 2000 el 5.1% y 8.1% y llegó en 2005 al 18.8% y 14.5% dentro del valor total y el número de casos de F&A totales,

³⁷ UNCTAD, *Informe sobre las inversiones en el mundo 2009: Empresas transnacionales, producción agrícola y desarrollo, Panorama general*, UNCTAD, Nueva York y Ginebra, 2009, p. 5

respectivamente (véase la tabla 2.4).

[Tabla 2.4] Forma de pago de F&A transfronteriza en el mundo

(unidad: mil millones de dólares, %)

Forma de pago	F&A realizada por intercambio de acciones		F&A realizada por <i>collective investment fund</i>			
	valor	ocupación	número de casos	ocupación	valor	ocupación
Año						
1995	13.8	7.4	362	8.5	13.9	7.5
2000	507.8	44.4	636	8.1	58.1	5.1
2001	140.9	23.7	545	9.0	71.4	12.0
2002	39.9	10.8	478	10.6	43.8	11.8
2003	32.7	11.0	649	14.2	52.5	17.7
2004	62.2	16.3	771	15.1	77.4	20.3
2005	123.7	17.3	889	14.5	134.6	18.8

Fuente: UNCTAD database, citado en Ha, ByeongGi, et al., *국제 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de la F&A transfronteriza y sus consecuencias)*, KIET, Seúl, 2007, p. 6

Pero, la crisis económica y financiera ha tenido repercusiones diversas sobre la IED de los fondos especiales, como los fondos soberanos de inversión o los fondos de capital privado. Las F&A transfronteriza relacionadas por los fondos de capital privado se redujeron a la cifra de 291 mil millones de dólares en 2008, es decir el 38%, frente al máximo alcanzado en 2007 de 470 mil millones de dólares. El motivo principal de esa aguda reducción fue que la financiación de adquisiciones apalancadas, que era el factor que más había contribuido al crecimiento dinámico de las F&A transfronterizas hechas por esos fondos en años anteriores, prácticamente desapareció en el segundo semestre de 2008. Y los fondos soberanos de inversión, por el contrario, aumentaron sus niveles de IED en 2008, a pesar de una reducción de los precios de los productos básicos, cuyos ingresos por exportaciones constituyen a menudo la fuente de su financiación. En comparación con 2007, el valor de sus F&A transfronterizas –la forma predominante que adoptan las IED de esos fondos– aumentó el 16% en 2008, hasta

alcanzar 20 mil millones de dólares, una cantidad reducida en comparación con el volumen de la IED y otros activos que administran. Sin embargo, durante 2008 la fuerte contracción económica registrada en los países desarrollados y la caída de los precios de las acciones en todo el mundo provocaron graves pérdidas en las inversiones de los fondos soberanos (en parte debido a la elevada concentración de sus inversiones en los sectores de servicios financieros y empresariales), lo cual redujo el ritmo de crecimiento de sus transacciones en F&A transfronterizas.

En el descenso económico mundial, las F&A transfronterizas mostraron varios aspectos, dependiendo de la industria. Los datos disponibles sobre dicha transacción por sector en la UNCTAD, indican que las empresas de un número limitado de sectores aumentaron sus actividades de IED en 2008. Los sectores que han registrado un aumento (por valor) de las ventas en F&A transfronterizas incluyen los de alimentos, bebidas y tabaco, impulsado por la adquisición por 52 mil millones de dólares de *Anheuser Busch* (Estados Unidos) por *Stichting Interbrew* (Bélgica); instrumentos de precisión; minería, canteras y petróleo; vehículos de motor y otros equipos de transportes; servicios empresariales; otros servicios; agricultura, caza, silvicultura y pesquerías; carbón, petróleo y combustible nuclear; y administración pública y defensa. En general, el sector primario registró un crecimiento del 17% en el valor de las ventas realizadas en el marco de F&A en 2008, mientras que los sectores manufacturero y de servicios, que representan la proporción mayor de entradas mundiales de IED, registraron reducciones del 10 y 54%, respectivamente³⁸ (véase la tabla 2.5).

³⁸ Ibid, p. 10

[Tabla 2.5] "Ranking TOP 5" de la F&A transfronteriza por sector industrial en 2006-2008

Ranking	Ventas			Compras		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
1	Transporte, almacenaje y comunicaciones	Finanzas	Alimentos, bebidas y tabaco	Finanzas	Finanzas	Finanzas
2	Finanzas	Químicos y productos químicos	Servicio de negocio	Transporte, almacenaje y comunicaciones	Minas, canteras y Petróleo	Alimentos, bebidas y tabaco
3	Servicio de negocio	Electricidad, gas y agua	Minas, canteras y Petróleo	Metales y productos de metales	Químicos y productos químicos	Químicos y productos químicos
4	Químicos y productos químicos	Servicio de negocio	Químicos y productos químicos	Equipo eléctrico y electrónico	Electricidad, gas y agua	Minas, canteras y Petróleo
5	Metales y productos metales	Minas, canteras y petróleo	Finanzas	Químicos y productos químicos	Equipo eléctrico y electrónico	Equipo eléctrico y electrónico

Fuente: Tabla modificada por la autora, con base en la UNCTAD, *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, UNCTAD, Nueva York y Ginebra, 2009 (original: en inglés), p. 274

Por región, la mayor parte de ventas y compras de F&A transfronteriza –más de 80%– ha sido realizada en economías desarrolladas, los países tradicionales del mercado de F&A, como Unión Europea y EE.UU. Pero, además es notable un avance de participación de la economía en desarrollo, especialmente de empresas asiáticas, en el mercado de F&A transfronteriza como compradoras. Según UNCTAD, las F&A transfronterizas realizadas por empresas de Asia meridional, oriental y sudoriental en los países desarrollados siguieron aumentando (véase la tabla 2.6). En el sector primario, además de las empresas petrolíferas, las grandes compañías mineras y

metalúrgicas de China y la India han actuado cada vez con mayor energía en la adquisición de activos en el extranjero. Por ejemplo, *Chinalco* (China), en cooperación con *Alcoa* (EE.UU.), adquirió en 2008 una participación del 12% en *Rio Tinto plc* (Reino Unido) por un monto de 14.000 millones de dólares. En el sector manufacturero, un ejemplo reciente fue la adquisición por 2,300 millones de dólares de *Jaguar Cars* (Reino Unido) por *Tata Motors* (India). En el sector de servicios, entre las transacciones más importantes cabe señalar las adquisiciones hechas por *Temasek Holdings* (Singapur) y *Merrill Lynch* (EE.UU.).³⁹

[Tabla 2.6] La concentración F&A transfronteriza por país 2006-2008

(unidad: millones de dólares (porcentaje))

	Ventas			Compras		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Mundial	635 940	1 031 100	673 214	635 940	1 031 100	673 214
Economías desarrolladas	538 415 (84.66%)	903 430 (87.61%)	551 847 (81.97%)	498 387 (78.37%)	841 999 (81.66%)	539 598 (80.15%)
Unión Europea	335 738	526 486	224 575	265 714	538 536	302 826
EE.UU.	136 584	179 220	225 778	114 436	179 816	72 305
Japón	-11 683	16 116	9 250	16 980	30 376	54 058
Economías en desarrollo	89 028 (13.99%)	96 998 (9.40%)	100 862 (14.98%)	114 119 (17.94%)	139 677 (13.54%)	99 805 (14.82%)
China	11 307	9 274	5 144	12 053	-2 388	36 861
India	4 410	4 406	9 519	6 715	29 076	11 662
Corea del Sur	-157	7	1 192	1 057	8 648	3 815
Otros	8 497 (1.33%)	30 672 (2.97%)	20 505 (3.04%)	23 434 (3.68%)	49 424 (4.79%)	33 811 (5.02%)

Fuente: Tabla modificada por la autora, con base en la UNCTAD, *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, UNCTAD, Nueva York y Ginebra, 2009 (original: en inglés), p.267-269

³⁹ Ibid, p. 21

2.1.3 Perspectiva de la Inversión Extranjera Directa y la Fusión y Adquisición transfronteriza

En el primer semestre de 2009, casi una tercera parte de las operaciones de F&A transfronterizas estuvieron constituidas por ventas de empresas extranjeras a otras empresas con base en un país receptor, un país de origen o un tercer país. Esto entrañó una contracción aún mayor de los flujos de IED. Aunque las desinversiones no son algo extraordinario –ya que afectan de cuarta a una quinta parte de todos los proyectos de IED– se hacen notar durante una crisis. De hecho, los impulsos hacia la disminución de la inversión han aumentado durante la crisis al haber tratado las ETN de reducir sus costos de operación, deshacerse de actividades no básicas y, en algunos casos, participar en la reestructuración de todo un sector. Las inversiones en nuevas instalaciones –es decir, tanto las nuevas inversiones como la ampliación de las instalaciones existentes– resistieron bien a lo largo de 2008, pero también ellas han sucumbido a la crisis a partir de finales de ese año.

Así que, las perspectivas globales de la IED seguirán siendo sombrías en 2009, con entradas que se prevé que caigan por debajo de 1.2 billones de dólares. Sin embargo, se espera que esas corrientes empiecen a recuperarse lentamente en 2010 hasta alcanzar la cifra de 1.4 billones de dólares, y ganen impulso en 2011, momento en que su monto estimado podría acercarse a 1.8 billones de dólares, casi igual al alcanzado en 2008. A corto plazo, con una recesión mundial que continúa en 2009 y un lento crecimiento previsto para 2010, así como con la reducción drástica de los beneficios empresariales, se prevé que la IED sea limitada. Las ETN se muestran vacilantes y muy prudentes con respecto a ampliar sus operaciones internacionales.⁴⁰

⁴⁰ Ibid, p. 1

Sin embargo, de acuerdo con el informe *World Investment Propects Survey (WIPS)* de la UNCTAD, las ETN prevén una recuperación gradual de sus gastos en IED en 2010, con un mayor impulso en 2011; la mitad de ellas incluso prevén que su IED en 2011 supere el nivel alcanzado en 2008. Los Estados Unidos, junto con Brasil, Rusia, India y China (BRIC), son los países probablemente llamados a dirigir la futura recuperación de IED, como indican las respuestas aportadas al informe *WIPS* de la UNCTAD por las mayores ETN. Asimismo, en el momento de finalización de la crisis, cuando la economía mundial esté en camino de recuperarse, es muy posible que la salida de fondos públicos de las empresas que estaban en mala situación desencadene una nueva etapa de F&A transfronterizas.⁴¹

La UNCTAD no es la única que señala la re-activación del mercado de F&A al regresar la economía global a la normalidad. Según el reporte de LGERI, aunque sí existen factores negativos en el mercado actual de F&A, también hay partes brillantes. Uno de los factores más llamativos que nos dan el pronóstico optimista es la fuerza potencial del desarrollo de mercado que está aumentando a largo plazo. Es decir, la participación de los países emergentes con las F&A y la atención de empresas hacia las F&A cada día está incrementando.⁴²

Primero, los actores involucrados en las F&A están variando. El mercado de esta transacción donde la mayoría habían sido principalmente los países desarrollados, como Estados Unidos, Inglaterra, etc, los países emergentes, como los asiáticos y otros, están metiéndose cada día más activamente. Sobre todo entre los países asiáticos, es notable el incremento de F&A de China e India. Según UNCTAD y *Thomson Finacial*, la escala de las empresas chinas en F&A global aumentó más de 30 veces, de 470 millones de dólares en 2000 a 14,900 millones de dólares en 2006. Y su escala total de F&A se incrementó más de 11 veces, de 7,400 millones de dólares en

⁴¹ Ibid, p. 14

⁴² Jin, SeokYong, *위축되는 M&A 시장, 어떻게 볼 것인가?* (El descenso del mercado de F&A, ¿ cómo va a observarlo?) Weekly focus 20080319, LG business insight, Instituto de investigación económica de LG (LG economy research institute, LGERI), Seúl, 2008, p. 41-42

2000 a 91,500 millones de dólares. No sólo las empresas chinas, sino también las indias están participando dinámicamente en las operaciones transfronterizas. Por ejemplo, *Mittal Steel* que apareció como número 1 mundial en el sector de acero, a través de realizar muchas F&A; *Tata Steel* que subió del número 50 al número 5 por adquirir *Corus* (Inglaterra) y otras empresas indias que participaron en la adquisición de famosas empresas europeas del sector automotriz o alimenticio. Se supone que la economía de los países emergentes seguirá creciendo, así que las F&A realizadas por éstos también estarán en el mismo rumbo.

Segundo, cada día las empresas están poniendo más atención en las F&A y esto se nota por la tendencia de contratos de F&A (*M&A Deal*). El periodo desde 1995 hasta 2000 y el de 2001 hasta 2006 nos muestran un similar aumento de escala y desarrollo del mercado de F&A. Pero el número de los casos de contrato de esta operación subió mucho más a partir de 2001. Por ejemplo, en 2001 y 2002 cuando el mercado se contrajo por la burbuja de la tecnología de información (*IT bubble*), hubo más casos de F&A, en comparación con 1997 y 1998 cuando el mercado se estaba expandiendo. Este fenómeno puede ser interpretado como el aumento del uso práctico o aplicaciones de empresas sobre F&A, más que antes.⁴³

Aunque hay pocas posibilidades de recuperar el mercado en el corto plazo al nivel anterior, al “auge”, es de suponerse que habrá más oportunidades de esta transacción como alternativa de inversión para el futuro. Sobre todo, las F&A aumentarán como una

⁴³ Jin (2008) critica la manera de evaluar el mercado de F&A, sólo a base del valor y nos da un ejemplo del año 2001 y 2002: Después de *IT Bubble* en 2000, el valor total del mercado de F&A en 2001 y 2002 se disminuyó 43% y 63% respectivamente. Pero el número de casos de F&A se redujo sólo 13% y 26% respectivamente, a pesar del descenso mundial. De ahí, el autor menciona que la razón de la menor caída de los números de casos que la del valor de F&A, es el aumento de uso práctico de F&A en las empresas, causado por la situación económica global. El descenso es una oportunidad de adquirir la empresa objetivo con menos precio y subir el valor de la empresa adquirente en el caso de la F&A realizada con motivo de reestructura. Un buen ejemplo es el mercado de F&A en Corea del Sur, donde engrandeció el tamaño del mercado por el incremento del valor de las empresas coreanas reestructuradas después de la crisis financiera en 1997. Así que el autor insiste que al calificar el mercado de F&A sólo por su valor total, es posible que se subestime el incremento de las aplicaciones empresariales de F&A y que ignore la posibilidad de expansión del mercado de F&A en un futuro cercano o lejano. Por eso desde el punto de vista al largo plazo, debe poner la atención al número de los casos de F&A también como criterio para evaluar el mercado de F&A. (Jin, SeokYong, *위축되는 M&A 시장, 어떻게 볼 것인가?* (*El descenso del mercado de F&A, ¿cómo va a observarlo?*) Weekly focus 20080319, LGERI, Seúl, 2008, p. 43)

forma para obtener la base de desarrollo o reestructurar la operación y que sea más rentable la F&A con motivo de la adquisición que el de venta; considerando el descenso de la economía mundial.

2.2 Historia de Fusión y Adquisición en los países: Estados Unidos, Japón, China, India y Corea del Sur

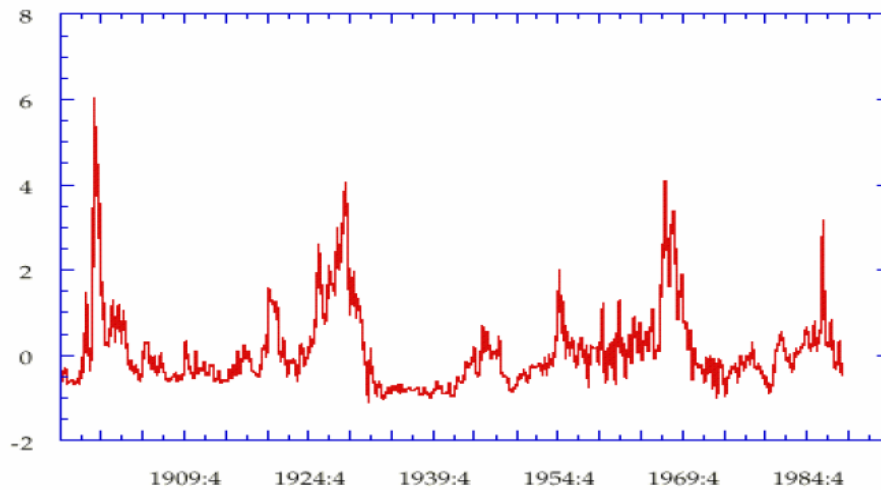
Con base en el reconocimiento sobre la situación actual de F&A global donde hay la mayor participación de Europa y EE.UU., junto con la pugna de los países emergentes como China e India, es necesario revisar la historia de F&A en dos países tradicionalmente desarrollados en F&A, otros dos países emergentes y un país pasivo para poder comprender mejor esta transacción desde el pasado hasta la actualidad. Aunque cada país ha tenido diferente historia y experiencia, pensando en el tiempo de inicio, el ámbito económico y las regulaciones o los apoyos gubernamentales, ahora todos tienen gran interés en la competencia global de F&A.

2.2.1 Estados Unidos

Durante los últimos cien años, el mercado estadounidense de F&A ha experimentado cinco etapas en su desarrollo, estas etapas tienen un carácter irregular al iniciar con una recuperación de su economía y una subida de acciones para concluir con un descenso del mercado capital⁴⁴ (véase la gráfica 2.3).

⁴⁴ Renneboog (2005) citado en Jang, SeongWon, *구조조정을 위한 M&A와 전략적 제휴 (F&A para reestructura y la cooperación estratégica)*, SERI, Seúl, 1998, p. 3

[Gráfica 2.3] Tendencia de F&A en Estados Unidos 1895-1989



Nota: X es periodo de suceso, Y es frecuencia comparativa de suceso (promedio=0)

Fuente: Barkoulas et al. (1998) citado en Jang, SeongWon, *구조조정을 위한 M&A와 전략적 제휴 (F&A para reestructura y la cooperación estrategica)*, Instituto de investigación económica de Samsung (Samsung economy research institute, SERI), Seúl, 1998, p. 3

Desde una perspectiva histórica, las F&A aparecieron en Estados Unidos al finalizar el sigloXIX, y han variado su comportamiento dependiendo de la situación económica de la época y de las regulaciones del gobierno estadounidense (véase la tabla 2.7).

[Tabla 2.7] Esquema de la tendencia de F&A en EE.UU. por cinco etapas

Etapa	Primera (fin de sigloXIX)	Segunda (inicio de sigloXX)	Tercera (los sesenta)	Cuarta (los ochenta)	Quinta (los noventa)
Tipo y Carácter	Combinación horizontal	Combinación vertical	Conglomera- ción	F&A hostil	F&A estratégica
	Unión entre un mismo sector	Obtención del sistema integrado en producción	Diversificación de negocios	Objeto de márgenes a la compra y venta	Importancia al poder de control de mercado

Fuente: Jang, SeongWon, *구조조정을 위한 M&A와 전략적 제휴 (F&A para reestructura y la cooperación estrategica)*, SERI, Seúl, 1998, p. 5

Primera etapa (1897-1904): Combinación horizontal para Monopolio

Después de la guerra civil en Estados Unidos, el mercado local cambió a la economía unitaria, junto con la inauguración del ferrocarril transcontinental y la ampliación de la red de comunicación eléctrica. Las empresas grandes lograron la revolución industrial para la producción masiva de productos. Pero la competencia de precios se intensificó por la baja demanda, asimismo les dificultó el acuerdo en precios por la activación de “*Sherman Act*”⁴⁵, así las empresas grandes se enfrentaron ante una situación de la necesidad de estructuras de grandes dimensiones a través de las F&A.

⁴⁵ “*Sherman Act*” es el primer ley anti-trust en Estados Unidos que prohíbe inclusivamente las actividades injustas como los acuerdos en precios para monopolio y limitación de la cantidad en producción. (Kim, JaeUk (tesis), *글로벌 철강기업의 국제 M&A에 대한 국내철강기업의 대응전략에 관한 연구(Investigación de la estrategia defensiva de las empresas coreanas siderúrgicas ante la F&A transfronteriza de las ETN siderúrgicas)*, Universidad Uiduk, KyeongJu, 2008, p. 19)

En esta época, unas cien empresas grandes y pequeñas se fusionaron y se convirtieron en una empresa gigante: *Dupont*, *Standard Oil*, *GE*, *Eastman Kodak* y *American Tobacco* son un ejemplo, y sobre todo, *US Steel* como un caso de combinación horizontal entre 785 empresas relacionadas al sector correspondiente. Tan sólo en el año de auge, 1899, se generaron más de mil casos de F&A durante esos doce meses (véase la tabla 2.8).

[Tabla 2.8] Número de realización de F&A en la primera etapa

Año	1897	1898	1899	1900	1901	1902	1903	1904
Número de casos	69	303	1,208	340	423	379	142	79

Fuente: Jang, SeongWon, *구조조정을 위한 M&A와 전략적 제휴 (F&A para reestructura y la cooperación estratégica)*, SERI, Seúl, 1998, p. 10

En 1903, el gobierno de ese país instituyó el cargo de viceministro de justicia, quien se encargaba de la prohibición del monopolio, que es el origen del “*Antitrust Division*” en el departamento de justicia de EE.UU. Luego, en 1911 la *Standard Oil* y la *American Tobacco* que ocupaban más del 90% del mercado nacional, fueron acusadas por la ley antimonopolio. El resultado fue que el gobierno estadounidense las forzó a dividirse en treinta y cuatro, y en dieciseis empresas, respectivamente.

En 1914, se estableció el “*Clayton Act*”⁴⁶ que es la ley fortalecida del “*Sherman Act*”, y

⁴⁶ “*Clayton Act*” prescribe detalladamente caso por caso, el costumbre tradicional pre-existente en los negocios

al siguiente año se instaló la “*Federal Trade Commission*” que es el órgano administrativo independiente con la función de *cuasi* poder judicial y legislativo. Con esto, la primera etapa de F&A en ese país fue erradicada totalmente.

Segunda etapa (1916-1929): Combinación vertical para Oligopolio

Durante la primera guerra mundial, EE.UU. se convirtió en el centro de la economía mundial: desarrollo de industrias nuevas, introducción de nuevas técnicas en producción y administración, mejoría del nivel de vida, progreso de grandes ciudades, aumento de la clase media, etc. Las F&A fueron evaluadas como factor favorable por los inversionistas en la subida de acciones. Tuvieron fondos suficientes e intentaron realizar F&A de nuevo como una repetición del círculo.

Mientras la combinación horizontal estuvo prohibida estrictamente por el ley antimonopolio, las empresas grandes eligieron la combinación vertical que busca el sistema integrado en producción, desde la materia prima hasta el producto en varias industrias: metalurgica, refinería, alimenticia, química, automotriz, etc. Por ejemplo, *Ford* compró ferrocarril, mina de carbon y alto horno para optimización de la producción masiva. *General Food* e *IBM* también crecieron en esta época gracias a la F&A.

Esta segunda etapa terminó por la gran depresión de 1929 cuando el gobierno estadounidense intensificó las restricciones a las empresas en el proceso de superar la depresión: El departamento de justicia “*Antitrust Division*” inició su actividad seriamente en 1933 y “*Celler-Kefauver Act*” fue establecida en 1950, que es el acto modificado y forzado de “*Clayton Act*” y que prohibia la F&A por la compra de propiedades.

ilegales que promueven el monopolio o que provienen del monopolio. (Kim, JaeUk (tesis), *글로벌 철강기업의 국제 M&A에 대한 국내철강기업의 대응전략에 관한 연구*(Investigación de la estrategia defensiva de las empresas coreanas siderúrgicas ante la F&A transfronteriza de las ETN siderúrgicas), Universidad Uiduk, KyeongJu, 2008, p. 20)

Tercera etapa (1965-1969): Conglomeración a través de diversificar negocios

La regulación estricta antimonopolica del gobierno estadounidense no permitió a las empresas la oportunidad de integrarse horizontalmente ni verticalmente, por eso las empresas estadounidenses empezaron a intentar las F&A con diferentes industrias. El carácter de este periodo fue formar una empresa conglomerada gigante a través de diversificar los negocios no relacionados. Ellas crecieron por la manera de adquirir empresas no relacionadas, utilizando el mecanismo de las acciones, por ejemplo, *Textron*, *ITT* y *Litton* son casos representativos. Además el área de F&A expandió desde los bienes productivos hasta los bienes consumibles tradicionales: *ITT* posee empresas de renta de autos, seguros, pastas, repostería, etc (véase la tabla 2.9).

[Tabla 2.9] Número de realización de F&A en la tercera etapa

Año	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Número de casos	1,361	1,950	2,125	2,377	2,975	4,462	6,107	5,152

Fuente: Gaughan(1996) citado en Jang, SeongWon, *구조조정을 위한 M&A와 전략적 제휴 (F&A para reestructura y la cooperación estrategica)*, SERI, Seúl, 1998, p. 14

Llegando al fin de los años sesenta, aparecieron los problemas administrativos de las empresas conglomeradas: las acciones de *Litton*, *Gulf & Western* y *Textron* cayeron a la mitad de precio de su Epoca de Oro, y la ganancia de *GE* bajó, aunque su venta subió 40% en el periodo de 1965 a 1970.

Asimismo, en 1968 fue establecido la “*William Act*”, que obliga a reportar al gobierno si tiene la reserva más de 5% de las acciones en una empresa y resulta que bloqueó la Oferta Pública de Acciones (OPA, en inglés “*Take Over Bid*”) hostil. En 1969, reformó la imposición más impuestos a la F&A realizada por intercambio de acciones. Luego, de acuerdo con “*Hart-Scott-Rodino Antitrust Improvements Act*” (1976), inició el sistema de

reporte previo de F&A ante las empresas de la determinada medida e impulsó la vigilancia a éstas.

Cuarta etapa (1981-1989): Selección y Concentración por Reestructura

En los años ochenta, muchas empresas incluyendo las conglomeradas, se enfrentaron a la presión de reestructura por varios cambios en su economía: la madurez de la industria tradicional, aparición de la industria electrónica, desregulación de disciplinas a la industria financiera, aérea, de emisión, alto precio de petróleo, alto tipo de interés, etc. Y el gobierno modificó “la línea de guía para F&A”, la cual fue formada en 1968 para forzar la competitividad industrial nacional, para desregular las reglas sobre el monopolio en 1982 y 1984. El desarrollo financiero como “LBO”⁴⁷ o financiación por “Junk Bond”⁴⁸ contribuyó a la activación de F&A: en esta época, era frecuente que una empresa pequeña adquiriera una empresa gigante, usando LBO.

Casi en todos los sectores, sobre todo en el petrolero, aéreo y financiero, hubo movimientos para reestructurar la administración y se generaron dinámicamente adquisiciones y ventas parciales. El aumento de reestructura de empresas grandes y la expansión del mercado de *Junk Bond*, afectaron la realización de F&A, y subió el número de casos en donde su valor era por más de mil millones de dólares. También la F&A global se extendió mundialmente, debido a las empresas que querían invertir y entrar al país contra la intensificación comercial con EE.UU. y la integración de la Comunidad Europea. Asimismo, desde finales de los años setenta, subió la participación de los inversionistas bancarios y corporativos en acciones, aumentando la oferta pública de acciones por motivos de subida del valor.

⁴⁷ LBO (*Leverage buy out*) significa que la empresa compradora establece “*Paper company*”, emite “*Junk bond*” y obtiene recursos para realizar su compra. O usa el préstamo de bancos después de F&A, vende propiedades de la empresa adquirida o regresa sus ganancias para cubrir el endeudamiento.

⁴⁸ *Junk Bond* es un bono basura, es decir, un tipo de bono con alto riesgo y baja valoración de crédito.

Pero al final de los años ochenta, el gobierno se enteró de los problemas administrativos causados por la F&A hostil y volvió a empezar a regularla: Una de sus regulaciones fue “*State anti-takeover legislation*”, para dificultar la oferta pública de acciones. Y quebró “*Drexel Burnham Lambert*” que fue la empresa representativa de acciones para emisión de *Junk Bond*. Al ocurrir la guerra del Golfo en 1991, este proceso bélico trajo el descenso económico del país que afectó al mercado de F&A negativamente.⁴⁹

Quinta etapa (1993-2000): Fusión gigante para la reorganización en el mundo de los negocios

Esta quinta etapa fue la de mayor realización en comparación con las etapas anteriores, por el número de casos, tamaño y área de F&A.

La F&A disminuyó en 400 mil millones de dólares hasta 1992 y empezó a recuperarse después de mediados de los años noventa, sin embargo, aumentó más de 3,500 mil millones de dólares en el 2000. No sólo en la industria donde solía ocurrir tradicionalmente la F&A, sino también en toda la industria, incluyendo industrias de bienes de consumo (automotriz), industria de materias primas (refinería, gas, agricultura) e industria de servicio (financiero, comunicación). La manera de pago más común para las F&A en esta época fue el intercambio de acciones entre empresas correspondientes, no haciendo falta un financiamiento extra: en 2000, de diez casos de F&A, seis fueron pagados con acciones.

El cambio del ambiente económico mundial también impulsó el incremento de esta transacción, por ejemplo, el fin de la guerra fría, la expansión del mercado, mayor competencia en el mundo, desregulación sobre las F&A hostiles en la Unión Europea, políticas de privatización en Europa occidental y los países ex-comunistas, etc. De esta manera, ha podido realizarse la “megafusión” entre las empresas dominantes: *Exxon-*

⁴⁹ Sudi Sudarsanam, *Creating value from mergers and acquisitions: the challenges*, Financial times, Prentice hall, 2003 (original: en inglés), p. 32

Mobil (Petróleo), y *Citicorp-Travelers* (financiero).

Además la actividad de F&A ya no fue sólo de EE.UU., sino también del mundo: Por la integración de la Unión Europea y la formación del mercado unitario, la operación en esta región subió más de tres veces que antes, esto significa que las empresas europeas quisieron obtener la competitividad a través de la realización de la economía de escala, y las empresas extranjeras (no-europeas) necesitaron una base al penetrar al mercado europeo integrado, y ambas usaban la F&A como estrategia para el mercado (véase la tabla 2.10).

[Tabla 2.10] Tendencia de F&A transfronteriza por región en los años noventa

(unidad: millones de dólares)

División		1990	1995	1996	1997	1998	1999
Mundo		150,576	186,593	227,023	304,848	531,648	720,109
Países desarrollados	Unión Europea	86,525	81,417	96,674	142,108	284,373	497,709
	EE.UU.	27,627	57,343	60,744	80,869	137,421	112,426
	Japón	14,048	3,943	5,660	2,747	1,284	9,792
	Total	143,216	173,732	198,257	272,042	511,430	677,296
Países en desarrollo	África	-	52	625	34	163	414
	América Latina	1,597	3,951	8,354	10,720	12,640	24,939
	Asia	5,438	8,755	19,136	21,690	6,399	15,875
	Total	7,035	12,779	28,127	32,544	19,204	41,245
Economías en transición	Europa central y oriente	-	59	501	175	1,007	1,550

Fuente: UNCTAD, *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*, UNCTAD, Nueva York y Ginebra, 2000 (original: en inglés)

Y sin duda, este aumento de F&A transfronteriza se dio en el marco de la globalización de productos, servicios y capitales, y ha podido llegar al valor total mundial más de un billón de dólares en 2000.

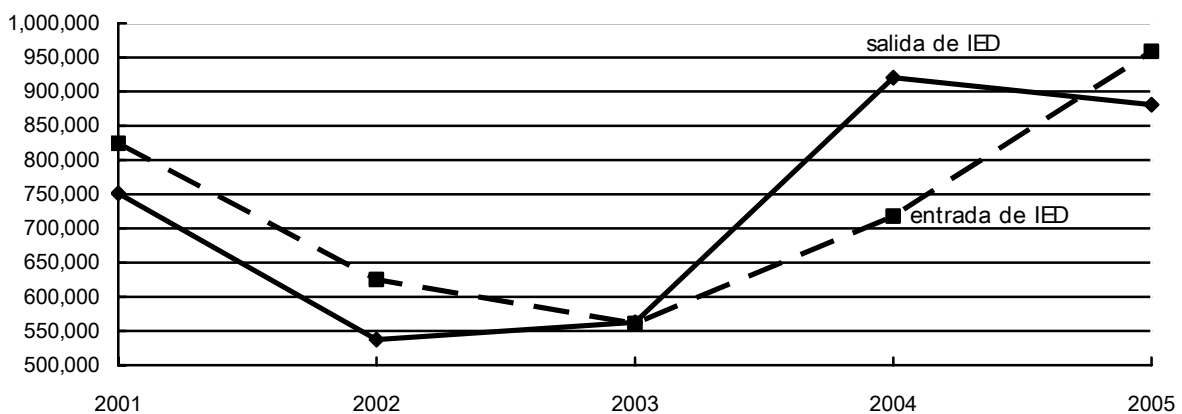
Pero, después del año 2000, el colapso de *IT Bubble* en EE.UU. y la inseguridad causada por el 11 de septiembre, dejaron a las F&A en un estado de pausa temporalmente. Y la atracción de acciones como manera de intercambio para F&A, se redujo con la caída de la bolsa en EE.UU.

Sexta etapa (2003-2009)

A partir de mediados de 2003, la economía mundial estaba en plena recuperación y se notaba el inicio de otra etapa de F&A. En 2003, el valor total de esta operación en el mundo fue tan sólo de 296,987 millones de dólares (md) –que es la menor cantidad después de 1996 (227,022 md)–, y entre 2004 y 2005 subió drásticamente, de 380,598 md a 716,301 md (véase la gráfica 2.4).

[Gráfica 2.4] Valor total de IED realizadas 2001-2005 en el mundo

(unidad: millones de dólares)

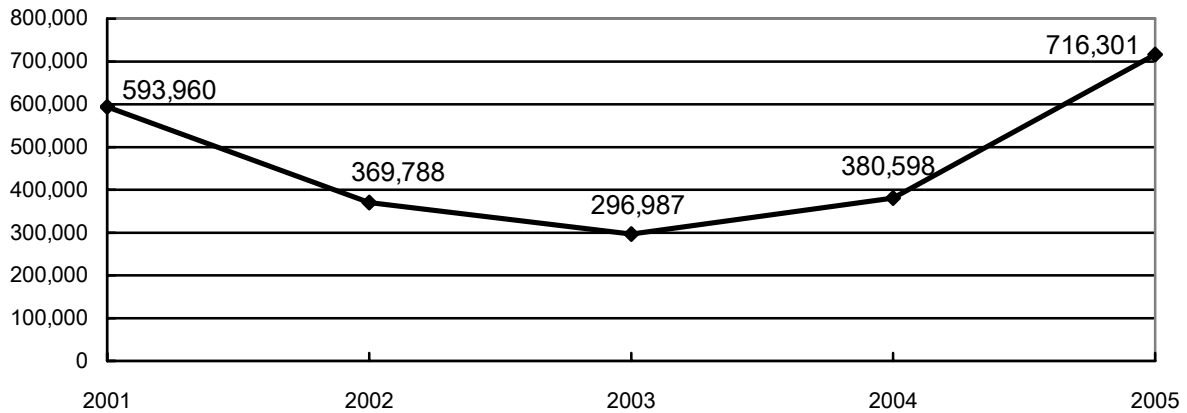


Fuente: UNCTAD database, FDI Statistics, consultado el 9 de octubre de 2009.

También los flujos de F&A estuvieron en el mismo rumbo de recuperación como los flujos de IED, a partir del 2003 (véase la gráfica 2.5).

[Gráfica 2.5] Valor total de F&A realizadas 2001-2005 en el mundo

(unidad: millones de dólares)

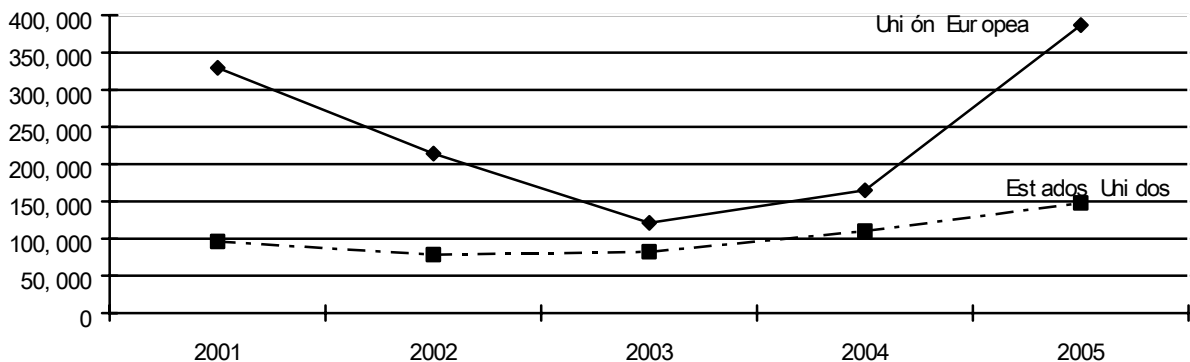


Fuente: UNCTAD database, FDI Statistics, consultado el 9 de octubre de 2009.

Los dos motores tradicionales en las F&A mundiales, UE y EE.UU. también estuvieron en este rumbo. La cantidad total de F&A de la Unión Europea bajó hasta 121,208 millones de dólares (md) en 2003 y se empezó a recuperar hasta los 164,676 md en 2004 y 386,756 md en 2005. La de EE.UU. cambió de 78,429 md en 2002 y 82,395 md en 2003 a 110,021 md en 2004 y 147,551 md en 2005 (véase la gráfica 2.6).

[Gráfica 2.6] Valor total de F&A transfronteriza In-Out en UE y EE.UU. 2001-2005

(unidad: millones de dólares)



Fuente: UNCTAD FDI Statistics, consultado el 9 de octubre de 2009.

Al final de los años noventa, la operación transfronteriza se incrementó rápidamente. Los casos de esta F&A en 2000 subieron más de tres veces que en 1993, y el valor total, más de diez veces que en 1993.

En relación con el número de casos de 2004, la F&A nacional subió 9.3% y la F&A transfronteriza creció 21.2% más que el año anterior, 2003. Desde el inicio de 2002 hasta mediados de 2005, la importancia de F&A transfronteriza en valor total de F&A en el caso de Europa fue de 43% y en el caso de Estados Unidos el 13%.

Por lo tanto, después de la quinta etapa, las empresas asiáticas aparecieron en el mercado de la F&A transfronteriza. Asia fue una tercera parte de las transacciones totales realizadas en el mundo en 2004. No sólo como objetivo de F&A, sino también como sujeto de F&A transfronteriza, las empresas chinas e indias empezaron a participar en el mercado: la escala de adquisición transfronteriza realizada por empresas chinas aumentó de 3,000 millones de dólares en 2002 a 19,000 millones de dólares en enero-junio, de 2005.

El volumen y el número de casos de F&A han incrementado mundialmente y esta recuperación después del colapso de *IT Bubble* en EE.UU se enfrentó de nuevo a una situación no favorable, la crisis financiera en la segunda mitad de 2007. Pero muchos expertos consideran como una pausa temporal debido a la necesidad y el interés constante de las ETN.

2.2.2 Japón

La historia de F&A en Japón se basa en los datos posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Hasta el inicio de los años setenta, su F&A fue mínima por el típico ambiente de Japón, por ejemplo, “empresa” significa una organización inseparable entre director y empleados como una familia, y el sentimiento de rechazo ante una F&A hostil. Aunque solía ocurrir la F&A amistosa para ampliación o complemento de negocios, y la

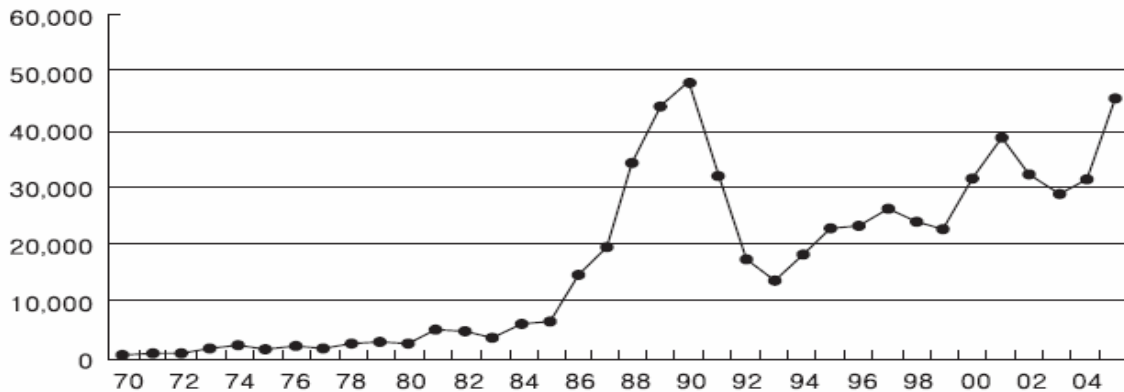
F&A reestructural para rehabilitación de empresa o reestructura industrial del gobierno, bajo de la intervención de Ministerio administrativo de Japón.

Pero en los años ochenta, sus transacciones se incrementaron notablemente por las siguientes razones: Primero, dentro del crecimiento estable en la economía japonesa, había suficiente capital de dichas empresas y al mismo tiempo, se facilitó su financiamiento con base en el bajo interés a largo plazo. Es decir, por la llegada de la era de la producción masiva y el consumo masivo, y por la situación de la oferta excesiva, se dieron cuenta de que el mercado nacional llegó a su límite y que necesitaría el aumento de mercado y una recuperación más rápida de su inversión, así que la internacionalizaron y realizaron una F&A transfronteriza como compradora. Segundo, después del Acuerdo de Plaza en 1985, por la devaluación del dólar americano y la revaluación del yen, las empresas japonesas pudieron comprar empresas extranjeras con menor costo, lo que bajó la competitividad internacional de los productos hechos en Japón, y al fin como contraestrategia, se usó la fusión y la adquisición transfronteriza. Tercero, tuvieron una postura más activa respecto de la F&A, por la apertura de su economía y el desarrollo de la internacionalización. La F&A transfronteriza In-Out se activó por la caída mundial de acciones en octubre de 1987, y por la subida de su moneda nacional, acciones y valor inmobiliario.

En el inicio de los años noventa, la salida de capital japonés disminuyó, porque la tasa de interés en el país se incrementó y las inversiones de inmobiliarias extranjeras fracasaron. Pero desde mediados de los noventa, la F&A transfronteriza se revertió por la ampliación de su IED como estrategia global y la consideración de F&A como importante herramienta estratégica empresarial (véase la gráfica 2.7).

[Gráfica 2.7] Tendencia de salida de IED de Japón

(unidad: millones de dólares)



Fuente: FDI database, UNCTAD, citado en Ha, ByeongGi, et al., *국제 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de la F&A transfronteriza y sus consecuencias)*, KIET, Seúl, 2007, p. 10

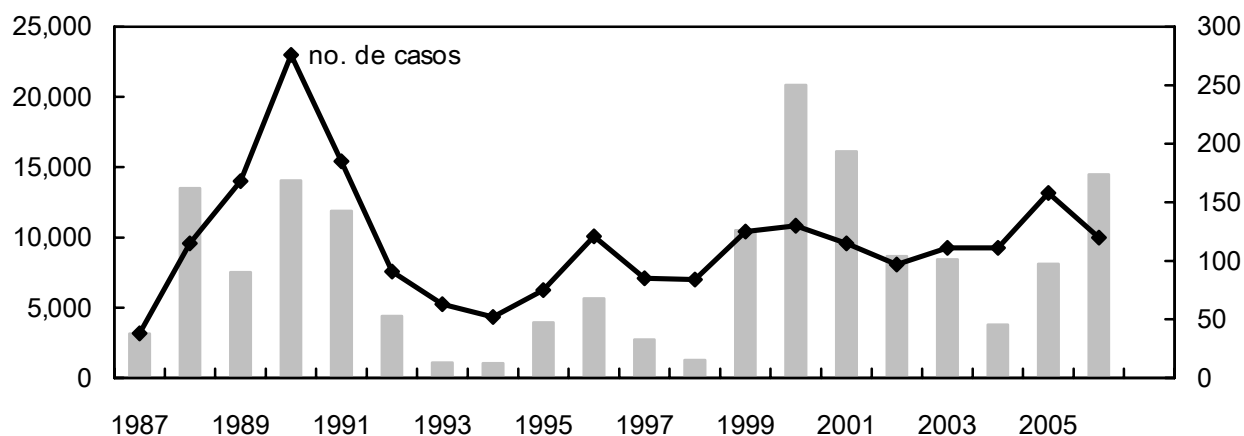
En 2005, la salida de IED de Japón subió 45 mil millones de dólares, un 46.8% de incremento comparado con el año pasado, lo cual fue el máximo aumento en quince años. La ocupación de F&A en la salida de IED cambió de 41.1% en 2004 a 64.1% en 2005, y la de inversión “*Green field (GI)*” –establecimiento de una nueva empresa–, bajó de 22.4% en 2004 a 8.5%.⁵⁰

Entre las operaciones realizadas en Japón en 2005, la F&A nacional fue 78.1%, la F&A transfronteriza IN-OUT fue 14.7% y la F&A transfronteriza OUT-IN fue 6.6%. Es interesante que aunque la F&A nacional se ocupó en su mayor parte, se ha realizado más de dos veces la actividad de empresa japonesa como adquirente compradora que como adquirida; objetivo de F&A transfronteriza.

⁵⁰ Ha, ByeongGi, et al., *국제 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de la F&A transfronteriza y sus consecuencias)*, KIET, Seúl, 2007, p. 11

El valor total de su F&A transfronteriza ha estado en reducción desde 2000, pero al contrario de esto, el numero de casos está en aumento de 130 en 2000 a 158 en 2005, y esto significa que es menor la mega transacción y mayor la F&A pequeña y mediana (véase la gráfica 2.8).

[Gráfica 2.8] Tendencia de la F&A transfronteriza IN-OUT de las empresas japonesas
(unidad: millones de dólares)



Fuente: UNCTAD database y World Investment Report 2006, consultado el 5 de octubre de 2009.

Si se revisan los casos entre 2000 y 2006, el objetivo de su F&A transfronteriza con alto costo de adquisición, la mayor parte fueron las empresas estadounidenses: por ejemplo, en enero de 2001, *NTT DoCoMo* compró *AT&T Wireless Group* por 9,805 millones de dólares y en diciembre de 2002, *Hitachi Ltd* adquirió *IBM Corp-Hard Disk Drive* por 2,050 millones de dólares. En el sector de energía, donde hay mucha actividad, *INPEX Corp* adquirió *Azeri Chirag Gunashli* por 1,375 millones de dólares en 2003 y *Marubeni Offshore Production* compró *Pioneer natural resources* por 1,100 millones de dólares en 2006.⁵¹

El gobierno japonés promovió leyes antimonopolio, comercial, civil e industrial para apoyar la permanencia y la reestructura de las empresas nacionales a partir de los finales de los años noventa, y éstas contribuyeron a la activación de F&A en el país. En mayo de 2005, estableció la nueva norma empresarial y modificó los artículos

⁵¹ Ibid, p. 13-15

relacionados con F&A ante su realización en mayo de 2006. Entre ellos, la parte de contraestrategia ante F&A hostil es destacada: la cual se llama “*Poison pill*”, entendida como el sistema de derecho de votación en grado, sistema de derecho de reserva sobre nuevas acciones, etc.

Como se ha observado, Japón puede considerarse como un modelo avanzado asiático de F&A entre los países desarrollados, ya que después de que había estado pasivo en la realización de dicha operación, en estos tiempos ha comenzado a participar dinámicamente en las F&A con la defensa sistemática ante la F&A hostil.

2.2.3 China

China ha desarrollado un plan económico quinquenal desde 1953 y en estos días se encuentra en el décimo plan económico quinquenal desde 2006 y hasta 2010. En el cuarto plan económico realizó con determinación una política de apertura al exterior, también fortaleció la relación exterior a través del Tratado de Libre Comercio (TLC) con SACU (*Southern Africa Customs Union*), GCC (*Gulf Cooperation Council*), Chile y ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*) y en el décimo plan económico (2001-2005) concretó la política de apoyo para la salida de IED.

En 2002 fundamentó su política de salida de IED para el uso de las reservas de divisas y el alivio sobre la presión de revaluación, la obtención de recursos naturales, la adquisición de alta tecnología, la explotación de mercado, la globalización de empresas y el alivio de conflictos comerciales.

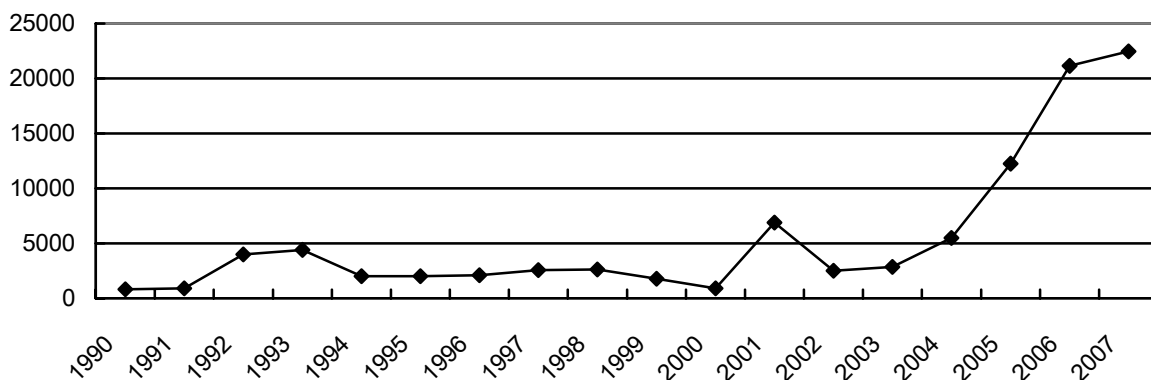
A partir del 2004 el Ministerio de Comercio, el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Comité Nacional para Revolución y Desarrollo de China han publicado tres veces la “Lista de guía para inversiones en países extranjeros y del sector industrial”, proponen industrias recomendables para la inversión o F&A y la salida de IED: estas publicaciones proponen industrias adecuadas para invertir por país.

El departamento de control nacional de divisas simplificó los trámites de autorización relacionada con divisas, anunciando ‘las referencias para el control de divisas en la salida de IED’ en mayo de 2005.

El gobierno chino realizó esfuerzos en la F&A de petróleo, minas y recursos forestales para enfrentar de los problemas ambientales o la falta de recursos naturales o energéticos por el consistente desarrollo de su economía. Por ejemplo, en junio de 2005 *CNOOC (China National Offshore Oil Corporation)* declaró ambiciosamente el plan de adquisición a *UNOCAL*, empresa petrolera estadounidense. Aunque *CNOOC* no pudo llevar a cabo su plan debido a la oferta más alta de otro competidor *Chevron* y la política defensiva del gobierno estadounidense, esto muestra que su oferta fue considerada como una gran amenaza para el gobierno norteamericano. Como nos muestra este ejemplo, el gobierno chino está apoyando fuertemente a estos sectores y lo que ha provocado el incremento de la salida de IED de China desde el 2002 (véase la gráfica 2.9).

[Gráfica 2.9] Tendencia de la salida de IED de China 1990-2007⁵²

(unidad: millones de dólares)



Fuente: UNCTAD database, consultado el 5 de octubre de 2009.

⁵² El dato es sobre China excluido Hong Kong, Macao y Taiwan

Las empresas chinas reconocieron la necesidad de un nuevo sistema o una estrategia de sobrevivencia para enfrentar a las empresas extranjeras avanzadas en la globalización de la economía china, después de la admisión de China a la OMC, en 2001. Antes de esto, estas empresas tenían la ventaja comparativa en el mercado nacional, pero dejaron de tenerlas debido a la penetración de las empresas extranjeras avanzadas. Por esta razón, las empresas chinas gubernamentales y privadas se abrieron al mercado de F&A transfronteriza en el mundo, con la declaración de apoyo para el avance exterior, del Ministerio de Relaciones Exteriores de China en 2004.

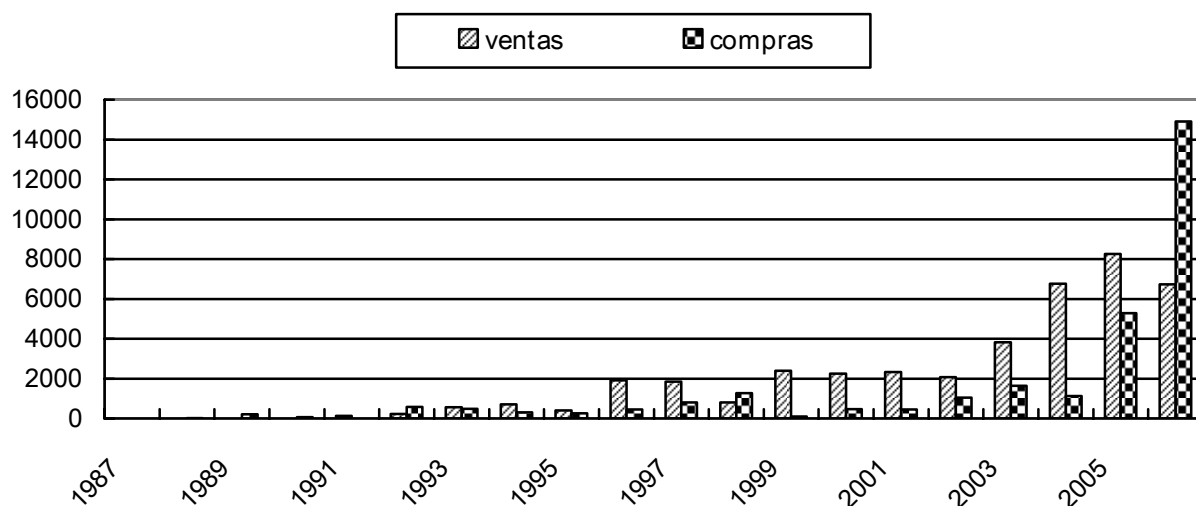
Las inversiones chinas, a diferencia de Corea del Sur y Japón, preferían la manera *Green field* en el inicio de inversión, China utiliza F&A con *private equity fund* como EE.UU, y la F&A fue 6.5 mil millones de dólares con 53% de ocupación en su IED total.

A finales del 2005, la cantidad de salida de IED acumulada fue de 57.2 mil millones de dólares entre ellos, la F&A fue 19.7 mil millones de dólares (34.5%), la re-inversión de beneficios fue 27 mil millones de dólares y otras formas de inversión, incluyendo *Green field* fueron de 10 mil millones de dólares.

Desde 1999 hasta 2005, la cantidad de ventas F&A transfronteriza fue mayor que la de compras, pero en 2006 la de compras superó a la de ventas por primera vez después de 1998: la cantidad de ventas en 2006 llegó al 6,723 millones de dólares y la de compras al 14,904 millones de dólares (véase la gráfica 2.10).

[Gráfica 2.10] Tendencia de F&A transfronteriza en China 1987-2006

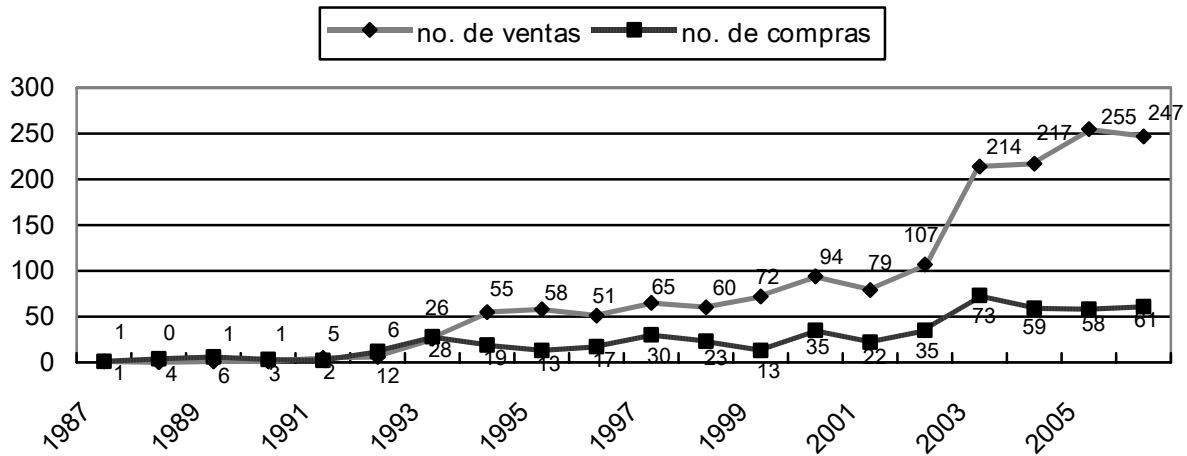
(unidad: millones de dólares)



Fuente: UNCTAD database, consultado el 5 de octubre de 2009.

Si se revisa la cantidad y el número de casos en 2006 sobre la realización de F&A transfronteriza, se aprecia algo interesante. A pesar de que el número de casos de ventas (247) es unas cuatro veces mayor que el de compras (61) y no hay mucha diferencia con el año anterior, la cantidad de ventas del año es dos veces inferior que la de compras del año. Esto significa que en 2006, las empresas chinas participaron más como compradoras en el mercado de la F&A transfronteriza, sobre todo en la “mega F&A” (véase la gráfica 2.11).

[Gráfica 2.11] Tendencia de F&A transfronteriza en China 1987-2006, según el número de casos



Fuente: UNCTAD database, consultado el 5 de octubre de 2009.

El significado de la F&A transfronteriza de las empresas chinas no es sólo la expansión de mercado al exterior, sino también una oportunidad de adaptar su sistema interior al estándar global. Por ejemplo, *IBM PC department* (EE.UU.) adquirido por *Lenovo* en 2004, y *Thomson* (Francia) y *Alcatel* (Francia) adquiridos por *TCL* en 2003 y 2004 respectivamente, continúan con los mismos recursos humanos y sistemas de antes.

La F&A transfronteriza realizada por empresas chinas puede dividirse en tres tipos: inversión para explotación de mercado (electrodoméstico), inversión para adquisición de alta tecnología (comunicación electrónica y automotriz), e inversión para obtención de recursos naturales (petróleo y siderurgia) (véase la tabla 2.11).

[Tabla 2.11] Unos casos ejemplares de la F&A transfronteriza IN-OUT de empresas chinas

Motivo	Sector industrial	Empresa china	Empresa extranjera (nacionalidad, mayor negocio)	Detalle	Año
Explotación del mercado	Electro-domésticos	TCL	Thomson (Francia, TV)	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de 67% de acciones de <i>Thomson</i> - <i>TCL</i> se encarga en operación con licencia de <i>Thomson</i> - <i>Thomson</i> se encarga en la venta en Europa, como antes 	2003
			Alcatel (Francia, celular)	<ul style="list-style-type: none"> - 100 millones de dólares para establecimiento de una empresa conjunta y adquisición del negocio de celular de <i>Alcatel</i> - Subida de la ocupación mundial (número 7) en producción mundial de celulares 	2004
Adquisición de alta tecnología o poder de marca (<i>brand power</i>)	Comunicación y electrónica	Lenovo	IBM PC (EE.UU., PC)	<ul style="list-style-type: none"> - 1,750 millones de dólares para la adquisición del departamento de PC de IBM - El porcentaje de la venta internacional en la venta total de <i>Lenovo</i> subió de 2% a 81% - Su ocupación en la industria de PC mundial es la número 3 - Desde la negociación de F&A, <i>Lenovo</i> insiste en incluir <i>IBM I+D center</i> y lo adquirió 	2004

	Automotriz	SAIC Motor	VW (Alemania)	- Establecimiento de una empresa conjunta y la obtención del 50% de acciones	1981
			GM (EE.UU)	- Establecimiento de una empresa conjunta y la obtención de 50% de acciones	1997
			Ssangyoung Motor (Corea)	- Compra de 48.9% de acciones	2004
			GM-Daewoo (EE.UU)	- Compra de 10.6% de acciones	
			MG Rover (Inglaterra)	- Compra de una parte de los derechos de propiedades intelectuales	
Obtención de recursos naturales	Petróleo	CNOOC	Repsol (Indonesia)	- 580 millones de dólares para adquisición de Repsol	2004
			MEG (Canadá, Energía)	- Compra de 17% (150 millones de dólares canadienses) de las acciones de MEG que realiza el proyecto de "Oil sand"	2005
	Siderurgia	Baosteel	CVRD ("Vale" de ahora, Brasil, Iron ore)	- Inversión conjunta de 5,500 millones de dólares con CVRD para la fábrica integrada de metal en Brasil para una producción de 10 millones de toneladas al año - Alza de ocupación mundial, del número 6 en 2007 al número 3 en 2008 en producción mundial de acero	2007

Fuente: Tabla modificada por la autora, a base de Kim, JooHan, *철강산업의 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de F&A y sus consecuencias en la industria siderúrgica)*, KIET industry economy, Seúl, 2006, p. 23 y p. 27

A través de salida de IED, las empresas chinas están obteniendo un resultado tangible sobre la adquisición de los recursos naturales, tecnológicos y de marca: por ejemplo, por salida de IED a EE.UU., *Haier* tuvo el 60% de la ocupación del mercado estadounidense en el sector de mini-refrigeradores, 2% de ocupación en el sector de refrigeradores, 16% de ocupación en el sector de aire acondicionado y 8% de ocupación en el sector de ventiladores, y más de 250 productos electrodomésticos vendidos en EE.UU.

Las empresas chinas, con poca experiencia de mercadeo e internacionalización, tienen problemas debido al fracaso de IED. Por ejemplo, las fábricas estadounidenses de *Haier* aún están en déficit y están afectando el estado financiero de la oficina principal. También en el caso de la empresa conjunta de *TCL-Alcatel*, se declaró la cancelación de colaboración en mayo de 2005 por el continuo déficit, y en el caso de la cooperación del sector de TV con *Thomson*, dicen que el beneficio real es poco. *Lenovo* está bajando sus ventas después de adquirir el departamento de PC de *IBM* y ha tenido problemas porque un tercio de los trabajadores en el departamento de PC de *IBM* en China se retiraron voluntariamente argumentando la presunta inestabilidad del futuro de la empresa.

Aún así, los expertos no dudan en incrementar la F&A de China para obtener recursos naturales y tecnología por un billón de dólares de las reservas de divisas del gobierno chino, y cuando la economía mundial vuelva a la normalidad su participación en el mercado de F&A se engrandecerá.

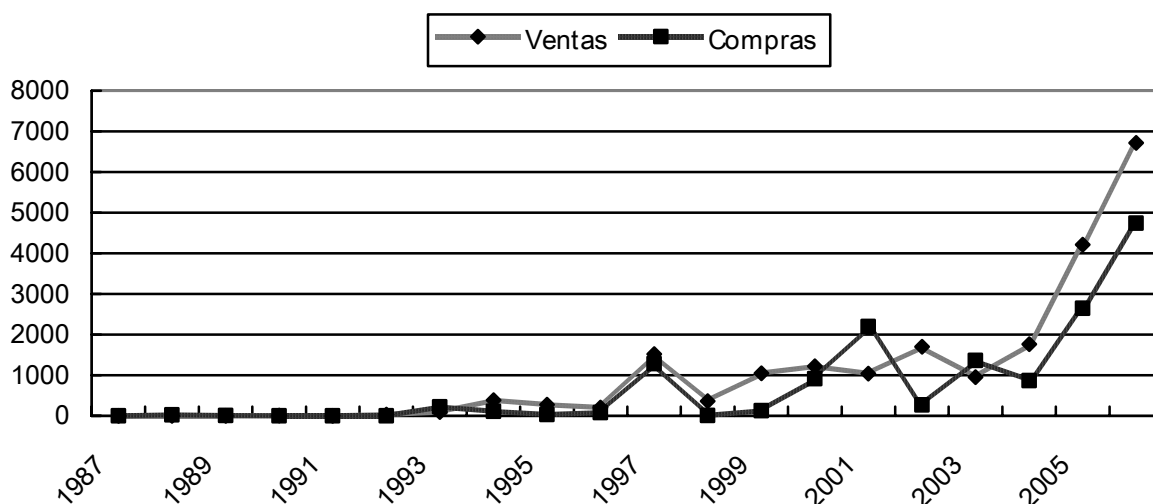
La F&A transfronteriza de China fue realizada con base en un gran apoyo del gobierno políticamente o institucionalmente, el apoyo concentrado en el sentido de la salida de IED y la F&A transfronteriza IN-OUT, a diferencia de Japón que también está bien preparado en el sistema de defensa ante la F&A transfronteriza OUT-IN hostil.

2.2.4 India

En comparación con China, la llegada de la globalización a India fue más tardía, pero su potencia global es mayor que la de China, considerando su política y sistema económico. Hasta los años ochenta, India estaba bajo del sistema de economía cerrada con las regulaciones estrictas del gobierno, pero en 1991 se implementó una nueva política económica (NEP), cuyo primer paso en la política de apertura y liberalización: fue la venta de los negocios no céntricos ni beneficiosos como: cosméticos, textiles, cementos, etc. y entró a los negocios como telecomunicaciones, comercio minorista, partes o piezas de automotores, seguros, etc. con el concepto de forzar el nuevo motor de desarrollo (véase la gráfica 2.12).

[Gráfica 2.12] Tendencia de F&A transfronteriza en India 1987-2006

(unidad: millones de dólares)

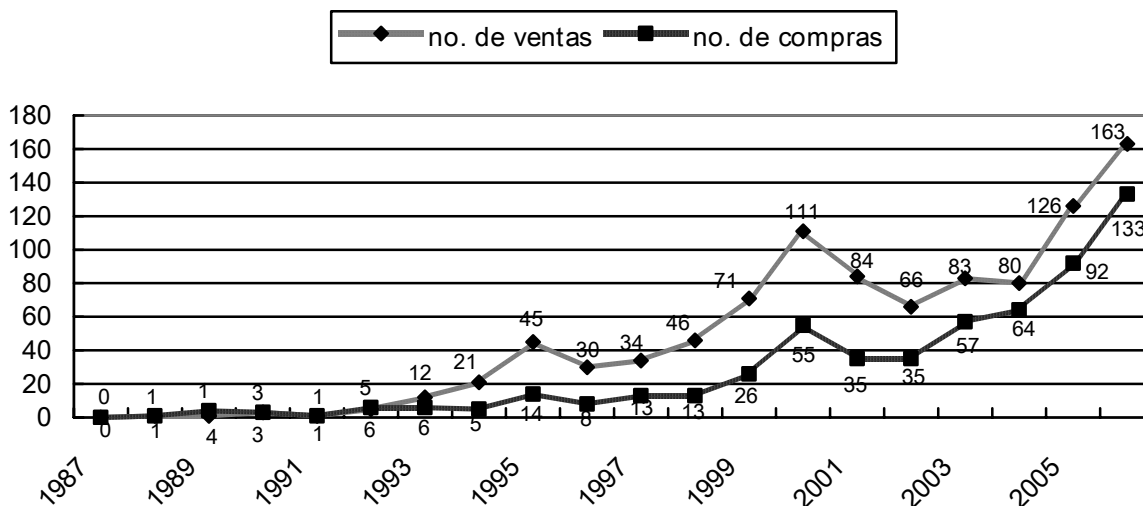


Fuente: UNCTAD database, consultado el 18 de octubre de 2009.

Para proteger a los inversionistas que invierten en el país, el gobierno indio había prohibido la F&A transfronteriza IN-OUT de empresas nacionales, pero desde el inicio de 2000 comenzó a cambiar: en 2003 el comité nacional de asesoría propuso la desregulación y la modificación de la ley nacional y luego el mayor banco nacional “*State bank of India*” expandió el límite de préstamo exclusivo de F&A transfronteriza y

proyecto grande (véase la gráfica 2.13).

[Gráfica 2.13] Tendencia de F&A transfronteriza en India 1987-2006, según el número de casos



Fuente: UNCTAD database, consultado el 18 de octubre de 2009.

Además, como país democrático, la posibilidad del impacto económico causado por el cambio político es más baja que en el caso de China y este punto le favorece para su mejor calificación en el mercado de IED: según “*Diamond Weekly* (Japón)”, los inicios de 2000 fueron los años de China y que a partir del 2005 son los años de India.⁵³

Tiene una población de unos 1,100 millones de habitantes, con un 56% de jóvenes menores de 25 años de edad y una población de clase alta mayor que la de China; en el caso de China, como consecuencia de la política de control de la natalidad, no hay tantas jóvenes como en India. Además de la política económica, la desregulación y los apoyos del gobierno indio, la composición de población, la capacidad de manejar el inglés y la capacidad global de los ejecutivos, también son razones que le permiten a India un pronóstico brillante en el futuro.

⁵³ *Diamond weekly*, Japón, el 17 de septiembre de 2005, citado en Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구: 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 104

En estos tiempos, el avance hacia extranjero y la F&A transfronteriza de las empresas indias están aumentando rápidamente, sobre todo en las empresas gigantes y el sector de IT y en otros sectores donde hay desarrollo drástico.

Tata, Infosys, Wipro son las tres mayores empresas indias en el sector IT que establecen sucursales en el extranjero y contratan a los trabajadores locales para adquirir empresas avanzadas. Sobre todo, “*Grupo Tata*” que es la mayor empresa en India, es uno de los mayores ejemplos de la F&A transfronteriza In-Out debido a los abundantes recursos financieros (véase la tabla 2.12).

[Tabla 2.12] Unos casos ejemplares de la F&A transfronteriza IN-OUT de empresas indias

Motivo	Sector industrial	Empresa india	Empresa extranjera (nacionalidad, mayor negocio)	Detalle	Año
Adquisición de poder de marca y network	Siderurgia	<i>Tata Iron & Steel</i>	<i>Natsteel</i> (Singapore, acero-metal)	<ul style="list-style-type: none"> - 282 millones de dólares para adquisición del negocio de acero de <i>Natsteel</i> - Motivo para obtener el poder de marca y network de <i>Natsteel</i> en Asia, así que continua usando sin cambio las instalaciones y marcas pertenecidas por <i>Natsteel</i> en 7 países asiáticos - Aumento de ventas y el margen incrementa 20% más que antes de la F&A 	2005
Internacionalizar por red	Alimentos	<i>Tata Tea</i>	<i>Tetley Group</i> (Inglaterra,	<ul style="list-style-type: none"> - 437 millones de dólares para adquisición de la 	2000

internacional y marca reconocida			té)	empresa inglesa - Motivo para expandir la red de venta de nacional a internacional y convertirse en la marca reconocida - Número 2 mundial en el sector de té y las ganancias de ventas aumentan 55% cada año.	
Mejoría de competitividad al nivel de las empresas avanzadas	Servicio	<i>Wipro Technologies (IT outsourcing)</i>	<i>Utility Consultancy Business (EE.UU., consulta)</i>	- 24 millones de dólares para adquisición del 100% de la empresa estadounidense - Motivos para obtener la base administrativa informativa y mejorar la capacidad de consulta - En 2005, se da la adquisición de “mPower software service (EE.UU.)” para forzar la capacidad de servicio de IT	2002

Fuente: Tabla modificada por la autora a base de Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로 (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estrategicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias)*, SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 106-107

La parte interesante de las empresas indias ante F&A transfronteriza, es que tienen recursos humanos capacitados en comunicación global, un pensamiento administrativo avanzado y la tecnología al sector IT, quienes se encargan de la negociación de F&A y el control de post-F&A. Como segundo mayor país de habla inglesa en el mundo, esta es una característica importante para superar la desigualdad cultural de las empresas extranjeras. Además, en el caso de las empresas gigantes indias, el sistema

administrativo del director profesional es similar al de las empresas extranjeras, y esto le da ventaja al fusionarse. Por último, los técnicos al sector IT software y la industria de servicio está formados por medio millón de personas, y entre ellos, un 50% tienen experiencia de más de cinco años. Esta ventaja de India, a diferencia de China, le permite ser evaluada como el país más competitivo del mercado de F&A transfronteriza entre los países emergentes⁵⁴.

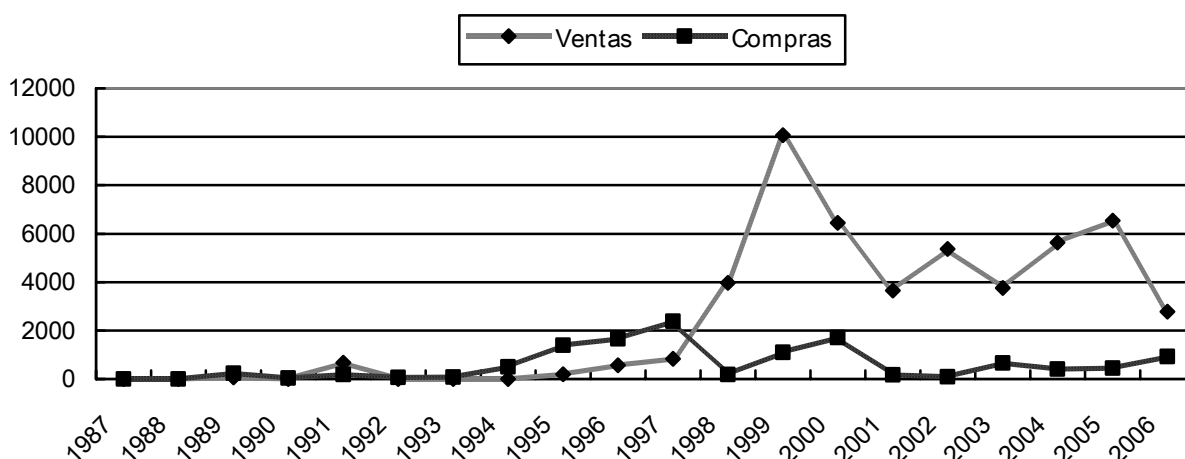
2.2.5 Corea del Sur

La historia de la F&A de Corea del Sur puede dividirse en tres etapas: la primera, antes del FMI (1987-1996), la segunda es la época del FMI (1997-2000) y la última es después del FMI (2001-2009) (véase la gráfica 2.14).

⁵⁴Kang, MinHyung, *SERI's administration note no.15: 글로벌 M&A 시장의 보아뱀, 타타그룹 (SERI's administration note no.15: El serpiente Boar en el mercado de la F&A transfronteriza, Tata Group)*, SERI, Seúl, 2009

[Gráfica 2.14] Tendencia de F&A transfronteriza en Corea del Sur 1987-2006

(unidad: millones de dólares)



Fuente: UNCTAD database, consultado el 14 de octubre de 2009.

Antes de que Corea del Sur se adhiriera al FMI en 1997, la palabra “Fusión y Adquisición” fue un concepto difícil de encontrar en la sociedad sudcoreana porque los empresarios preferían establecer una empresa en lugar de adquirir otra, debido a que en el ámbito económico no había gran competencia. Solía darse la transacción amistosa para ampliación o complemento de negocios, y la F&A reestructural para rehabilitación de empresa o reestructura industrial del gobierno, bajo la intervención de Ministerio administrativo de Corea del Sur, como en el caso de Japón.

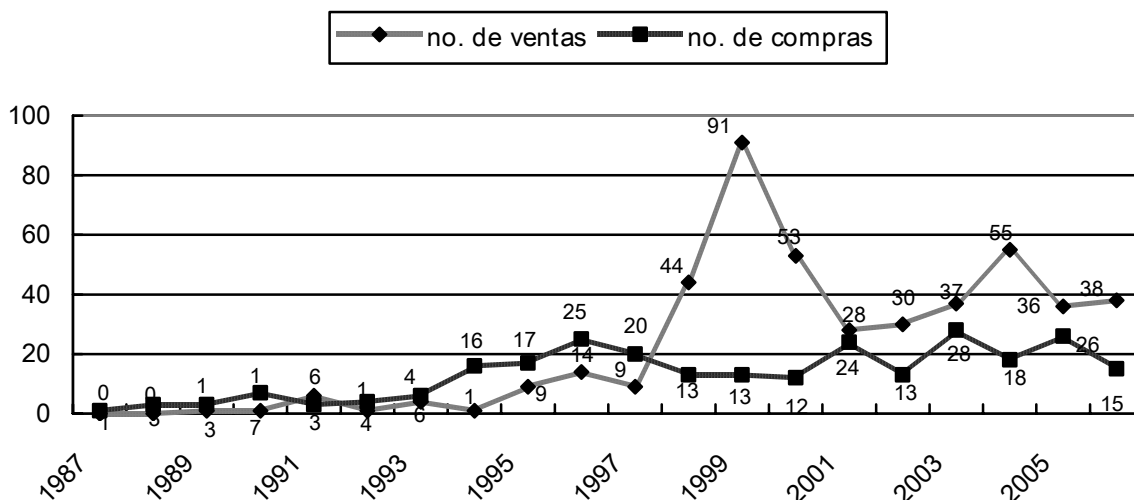
Pero los “Chaebol”⁵⁵ posteriores (quienes nacieron más tarde que los Chaebol pioneros como *Samsung*, *Hyundai*, etc.), necesitaban ampliar el tamaño de la empresa para poder competir con los Chaebol más adelantados, por lo que usaron F&A para la mejoría de sus condiciones. Por ejemplo, el presidente *WooJung Kim* del grupo *Daewoo* (que ahora ha desaparecido), impulsó la adquisición de las empresas

⁵⁵ “Chaebol” es una palabra coreana plural que viene de la forma de negocio conglomerado en Corea del Sur y en coreano significa el negocio de familia (en inglés, “family business”), porque la mayor parte de Chaebol es un grupo empresarial con los miembros de familia o parientes del fundador. El Chaebol ha podido crecer con gran apoyo financiero del gobierno sudcoreano, bajo el Plan Quiquenal Económico desde los años sesenta. Ahora son las empresas transnacionales coreanas que afectan en gran medida a la economía coreana. Los Chaebol más conocidos mundialmente son: Samsung, LG, Hyundai y SK. Estos trabajan junto con el gobierno como guías o socios de la política del país, particularmente en las áreas de dirección futura e innovación.

preexistentes y *SeonKyong* (antiguo nombre del *grupo SK*) también adquirió su mejor negocio hasta ahora, que es “*SK*” (Petróleo) y “*SK Telecom*” (telecomunicación) por medio de F&A, antes de la entrada del FMI.

En el año 1997, la adhesión al FMI fue el mayor acontecimiento histórico en Corea del Sur, después de la Guerra Coreana de 1950. En esta época, la F&A fue realizada como una manera de reestructuración, junto con reducción de empleados y liquidación de empresas. Muchas empresas nacionales fueron vendidas a empresas extranjeras a precios bajos. También se han realizado las F&A nacionales, sobre todo el sector financiero-bancario, que fue el sector más conflictivo. Por ejemplo, sólo durante el año 1998, cinco bancos fueron adquiridos por otros bancos nacionales (véase la gráfica 2.15).

[Gráfica 2.15] Tendencia de F&A transfronteriza en Corea del Sur 1987-2006, según el número de casos



Fuente: UNCTAD database, consultado el 14 de octubre de 2009.

El 23 de agosto de 2001, Corea del Sur regresó 19,500 millones de dólares como un apoyo financiero al FMI y pudo quedar fuera de su control. Pero esta experiencia cambió a la actitud de las empresas nacionales hacia la inversión, pasando de una actitud agresiva a una tímida, que se dirigía sólo al sector benéfico. Disminuyeron las ventas de empresas sudcoreanas en el mercado de F&A transfronteriza del país

asiático, pero incrementaron el número de casos de las F&A hostiles de empresas extranjeras hacia las empresas sudcoreanas.

Un caso representativo de F&A hostil en Corea del Sur es lo que pasó entre “SK” de Corea del Sur y “Sovereign” del Reino Unido de 2003 a 2004. La empresa financiera extranjera *Sovereign* aprovechó la situación de la detención del presidente, *Taewon Choi*, del grupo *SK* y la cuenta fraudulenta de *SK global*⁵⁶ para comprar el 14.99% de las acciones de *SK* en el corto plazo desde abril de 2003 y se convirtió en la mayor accionista, dejando atrás *SK C&C*. Después, la empresa británica pidió el retiro del presidente *Choi* e intentó cambiar a los altos ejecutivos. En respuesta, el presidente *Choi* propuso a los accionistas un nuevo plan de reestructuración operativa, que contenía el retiro de un miembro familiar en la administración y un 70% de aumento en los ejecutivos exteriores. Finalmente *Choi* pudo mantener su derecho de administración después de la difícil victoria en la votación de la junta general, en marzo de 2004. En 2005, *Sovereign* cambió su objeto de inversión, convirtiéndola en inversión simple, vendió sus acciones y obtuvo ganancias de 1,000 millones de dólares.

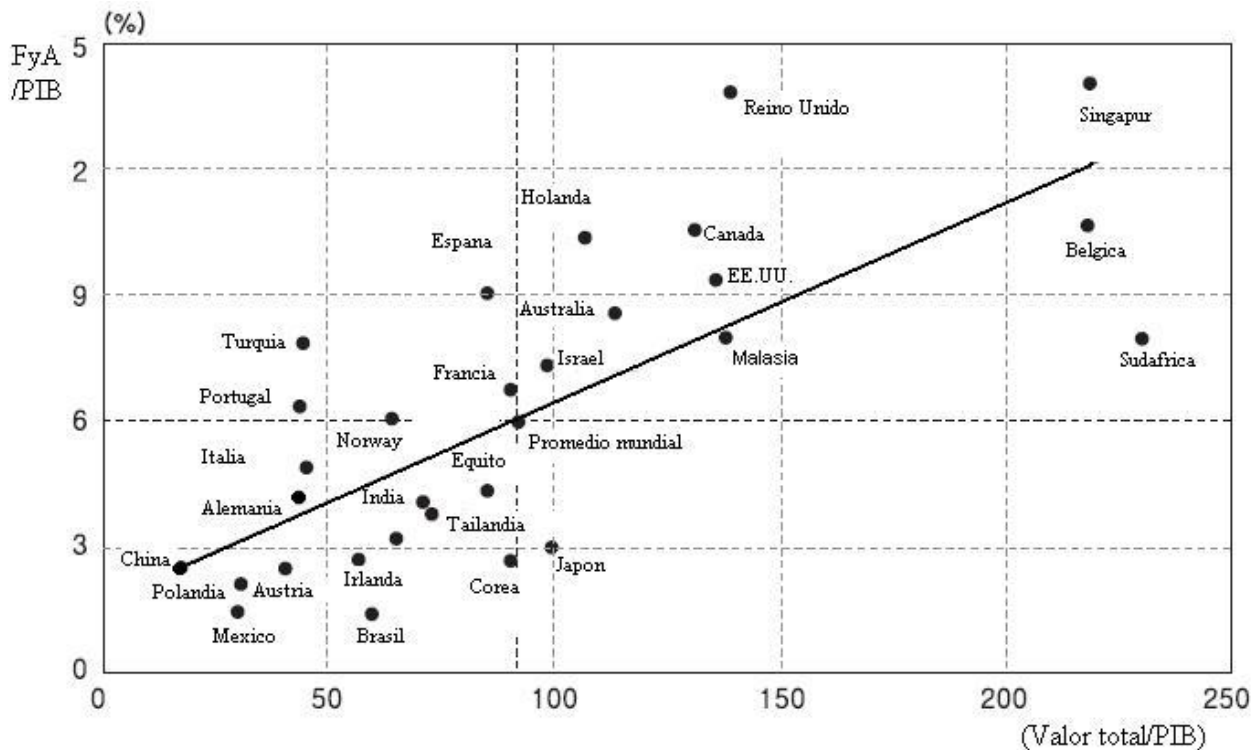
Otro intento de la F&A hostil sucedió en el 2006. La asociación de “Carl Icahn-Steel partners” intentó la operación hostil de “KT&G” (tabaco y ginseng), pero no pudo lograr la adquisición.

En 2007 la empresa financiera estadounidense “Loan Star” compró una parte de las acciones de tres empresas sudcoreanas –*Kukdong construcción*, *STARLease* y *Korea Exchange Bank*–, las vendió y obtuvo un beneficio de la inversión de 1,500 millones de dólares, aproximadamente. El caso de “Loan Star” generó que la F&A hostil fuera como conocida como algo negativo en la sociedad sudcoreana ya que se reveló que estas empresas no pagaban impuestos por sus ingresos en Corea del Sur.

⁵⁶ El nombre actual de *SK global* es *SK networks*.

Si ampliamos nuestra visión de Corea del Sur al mundo, la ocupación de la F&A transfronteriza OUT-IN en Corea del Sur fue de 44.4% en 2004, esta cifra es superior que el promedio mundial del año, el cual fue de 29.2%. La ocupación de la F&A transfronteriza IN-OUT de las empresas sudcoreanas fue 9.5% en 2004, lo que refleja que falta mucho para alcanzar el promedio mundial, que es de 27%. Además, en Corea del Sur no sólo la F&A transfronteriza sino también la F&A nacional no es tan activa como en el Reino Unido y EE.UU. Por ejemplo, el promedio de la proporción de F&A ante el PIB en 29 países del mundo es de 6%, la de los países de habla inglesa gira alrededor de 9 y 14% y la de Corea del Sur es menor de 3% (véase la gráfica 2.16).

[Gráfica 2.16] La proporción de F&A/PIB de 29 países en el mundo



Nota: Los datos son del 2005, excepto para los casos de Francia, Holanda, Bélgica y Portugal que son del 2004.

Fuente: La gráfica fue modificado por la autora, con base en el Korea Bank, 2006, citado en Ha, ByeongGi, et al., *국제 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de la F&A transfronteriza y sus consecuencias)*, KIET, Seúl, 2007, p. 9

La razón por la cual las empresas sudcoreanas están en muy lejos de la tendencia actual en el mundo, es la siguiente: en primer lugar, la F&A en Corea del Sur ha ocurrido como resultado de la liquidación de empresas en mal estado o como una parte de reestructuración bajo del control del gobierno o instituto financiero. En segundo lugar, las empresas sudcoreanas, aun aquellas con baja competitividad, han sobrevivido con apoyo financiero otorgado por el gobierno coreano, en el lugar de ser adquiridas por otras empresas. En tercer lugar, muchas empresas grandes sudcoreanas son “Chaebol”, así que ya han tenido el efecto de sinergia que proviene de la F&A. En cuarto lugar, la mayor parte de sus acciones no está difundidas, por el contrario, el mayor accionista –presidente o *CEO*– las mantiene escondidas, a fin de seguir tomando el derecho administrativo. Pero este último punto está cambiando poco a poco como consecuencia del movimiento que de realizar la F&A transfronteriza IN-OUT de las empresas sudcoreanas.

Como se ha observado, antes de 1997, Corea del Sur realizó la F&A por medio de la política económica del gobierno, como en el caso de Japón, sin embargo, actualmente su participación en la F&A transfronteriza es tan dinámica como en otros países asiáticos, entre ellos: Japón, China e India. Investigar el fracaso pasado y entrar al mercado de F&A global sin miedo será la tarea de Corea del Sur para mejorar su competitividad dentro de una lógica de la economía “sandwich”, en la cual la coreana se encuentra atrapada entre las economías de Japón y China.

2.3 Factores sustanciales de las Empresas Transnacionales para la Fusión y Adquisición

Después de haber revisado la historia y los procesos relacionados con F&A en cinco países, cambiaremos de enfoque, del análisis de los países al de las empresas, para tratar el tema de la F&A de ETN y saber cuáles son los factores verdaderos que

motivan la participación en la F&A. La investigación en esta parte, la realizaremos con base en el reporte publicado por *Samsung Economy Research Institute* (SERI) del 2006.⁵⁷

Para el reporte, SERI estudió diez industrias importantes dentro de las veinte mejores compañías que cotizan en la bolsa de valores en Corea del Sur. En cada industria se indicó cuál es el *TOP 5* ETN, con base en el récord de mega-F&A desde 1995 hasta 2004 en el "*Fortune global 500 list (2005)*" y el "*Hoover's database (2004)*" (véase la tabla 2.13 y 2.14). Con el pasar del tiempo, unas empresas que aparecen en la lista, fueron adquiridas por otras, por ejemplo, el caso de la empresa *Arcelor*. Sin embargo, el objetivo del reporte es descubrir los motivos sustanciales y fundamentales de F&A de ETN en el mundo y aún es válido para entender mejor sobre la F&A de ETN.

⁵⁷ Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006

[Tabla 2.13] Profile de las Top 5 ETN en 10 industrias

(Unidad: mil millones de dólares)

Tipo de industria	TOP 5 ETN (país, ventas en 2004)						
Petróleo	BP (Reino Unido, 285)	Exxon (EE.UU., 271)	Mobile	Royal Dutch/shell (Holanda, 269)	Total (Francia, 153)	Chevron (EE.UU., 148)	
Siderurgia	Mittal (Holanda, 22)	Arcelor (Luxemburgo, 41)		Nippon Steel (Japón, 32)	JFE (Japón, 23)	Posco (Corea del Sur, 23)	
Automotriz	GM (EE.UU., 194)	Daimier (Alemania, 192)	Chrysler	Toyota (Japón, 173)	Ford (EE.UU., 172)	Volkswagen (Alemania, 121)	
Comunicación	NT'T (Japón, 101)	DT (Alemania, 78)		Verizon (EE.UU., 75)	Vodafone (Reino Unido, 65)	FT (Francia, 64)	
Bancario	Citigroup (EE.UU., 108)	Fortis (Holanda/Belgica, 76)	SA/NA	HSBC (Reino Unido, 73)	BNP Paribas (Francia, 69)	Bank of America (EE.UU., 63)	
Publicidad	Omnicom (EE.UU., 10)	WPP (Reino Unido, 8)		InterTpublic (EE.UU., 6)	Publicis (Francia, 5)	Dentsu (Japón, 3)	
Farmacéutico	Pfizer (EE.UU., 51)	Johnson&Johnson (EE.UU., 50)		GlaxoSmithkline (Reino Unido, 39)	Novartis (Suiza, 28)	Roche (Suiza, 28)	
Cómputo	IBM (EE.UU., 91)	HP (EE.UU., 87)		Dell (EE.UU., 49)	NFC (Japón, 45)	Fujitsu (Japón, 44)	
Semiconductor	Samsung (Corea del Sur, 783)	Intel (EE.UU., 34)		Flextronics (Singapur, 16)	Texas Instrument (EE.UU., 13)	Infineon (Alemania, 9)	
Electrodoméstico	Matsushita (Japón, 8)	Hitachi (Japón, 84)		Samsung (Corea del Sur, 78)	Sony (Japón, 67)	Toshiba (Japón, 54)	

Nota: En caso de *Mittal*, se convirtió de repente en el número 1 mundial del sector, a través de la mega F&A en 2005, así que considerando su importancia está enlistado.

Fuente: Hoover's database (<http://www.hoovers.com>) citado en Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A*

동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로 (Investigación sobre la tendencia

de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 27

[Tabla 2.14] Nacionalidad de las TOP 5 ETN en 10 industrias

Nacionalidad	EE.U U.	Japón	Reino Unido	Alem ania	Fran- cia	Corea del Sur	Holanda	Suiza	Luxem- burgo	Singa- pur
Manufactura	11	9	2	3	1	3	2	2	1	1
Servicio	5	2	3	1	3	-	1	-	-	-
Total	16	11	5	4	4	3	3	2	1	1

Nota: La industria de servicio contiene las industrias de comunicación, bancaria y publicidad. Samsung Electronics fue asignado dos veces en la industria de semiconductor y electrodoméstico.

Fuente: Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업*

M&A를 중심으로 (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas:

Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 28

Si revisa el número de los casos de las F&A realizadas por las TOP 5 ETN durante 10 años, su carácter es el siguiente.

Época: La tendencia de la F&A de las TOP5 ETN es igual a la de la F&A mundial, la cual fue más alta en el 2000, bajó en 2003 hasta el fondo y luego subió de nuevo.

Sector: La F&A de ETN concentró algunas industrias y en un plazo fijo. Por ejemplo, las industrias petrolera, bancaria y farmacéutica que han experimentado el primer F&A Boom, recientemente forman partes del segundo F&A Boom. Las industrias de cómputo y siderúrgica no tuvieron un récord notable de F&A hasta 2000, pero después de 2000 la operación incrementó. En el caso de las industrias de comunicación, publicidad, automotriz y semiconductores, desde 2000 hasta 2002 tuvieron un auge en la realización de la F&A y después la operación se redujo (véase la tabla 2.15 y la gráfica 2.17).

[Tabla 2.15] El número de los casos de las F&A realizadas por las TOP 5 ETN 1995-2005

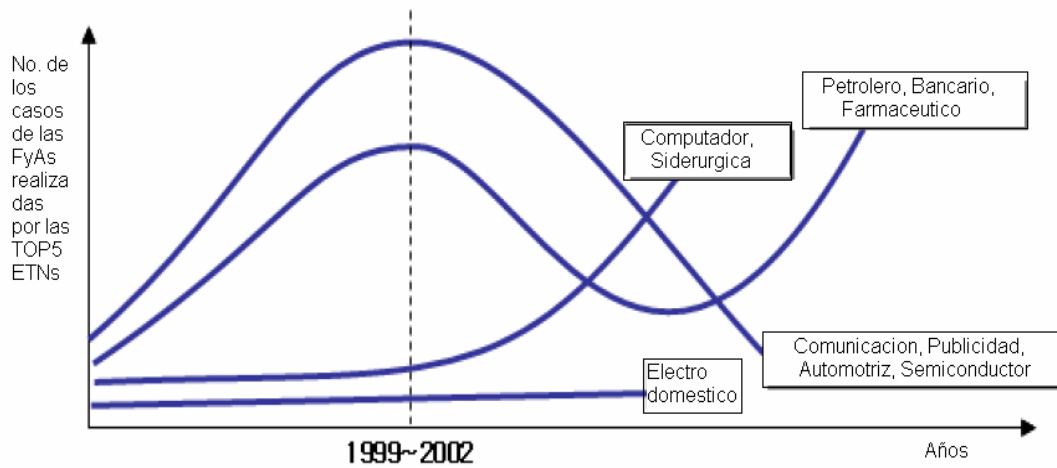
Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
Petróleo				1	5	3	3	6	1		3	22
Siderurgia		1	1	1	1	1	2			2	3	12
Automotriz		1		7	5	10	4	1	1		1	30
Comunicación		3	1	2	6	9	7	3	2	1	1	35
Bancario		2	4	6	11	5	7	1	1	11	4	52
Publicidad	2	1	3	6	6	10	4	3	2		1	38
Farmacéutico	3	3	5	4	2	5	5	6	3	1	7	44
Cómputo	3		2	1	2		2	3	1	7	5	26
Semiconductor	2	1	3	1	1	4	4	5		1		22
Electrodoméstico												0
Total	10	12	19	29	39	47	38	28	11	23	25	281

Nota: La parte sombreada es el periodo concentrado de F&A (los casos de F&A al año son mayor el que el promedio anual de los casos de F&A por industria)

Fuente: Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estrategicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 30

Por otra parte, en el caso de la industria de electrodomésticos, ésta sigue estando en un estado pasivo de F&A, diferente a otras industrias.

[Gráfica 2.17] Círculo de F&A de las TOP5 ETN por sector



Nota: la industria que llegó al auge en 1999: Bancario

la industria que llegó al auge en 2000: Automotriz, Comunicación, Publicidad

la industria que llegó al auge en 2001: Petróleo

la industria que llegó al auge en 2002: Farmacéutico, Semiconductor

Fuente: Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 31

Región: Las ETN también llevan el mismo rumbo que la tendencia mundial, así que han realizado mucha F&A para entrar al mercado emergente y el mercado japonés desde 1999 (véase la tabla 2.16).

[Tabla 2.16] El número de casos de mega F&A de las TOP 5 ETN, según el tipo de mercados

Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
Mercados desarrollados	10	11	15	27	33	40	33	23	9	13	20	224
Mercados emergentes	-	1	4	2	6	7	5	5	2	10	5	47
Total	10	12	19	29	39	47	38	28	11	23	25	281

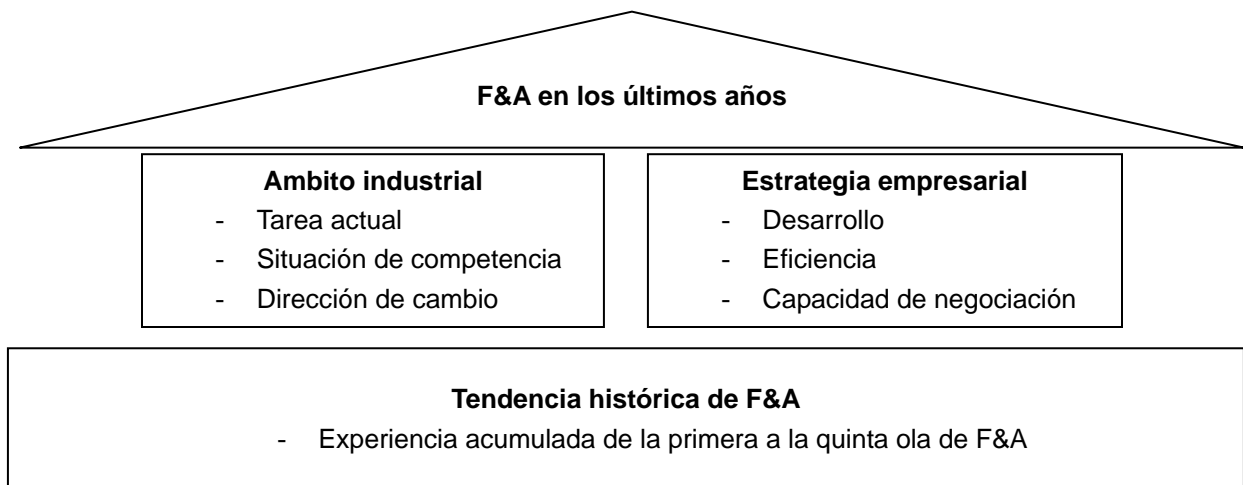
Nota: La parte sombreada es el periodo concentrado de F&A (los casos de F&A al año son mayor el que el promedio anual de los casos de F&A por industria) y los mercados emergentes incluyen Japón.

Fuente: Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 35

Según el reporte de SERI, los factores sustanciales de ETN para realizar F&A pueden dividirse en: factores del ámbito industrial y factores de la estrategia empresarial. En general, hay opiniones clásicas, las cuales determinan la estrategia empresarial dependiendo del ámbito exterior alrededor de la empresa, sin embargo también hay investigaciones, de las cuales puede generarse un resultado diferente para empresas dependiendo de cuál estrategia tomen las empresas aunque estén en el mismo ámbito.⁵⁸ Por lo anterior, pondremos los dos factores paralelamente (véase el dibujo 2.1).

⁵⁸ Child John, *Organizational structure, environment and performance: Role of strategic choice*, Sociology, vol. 6, p. 1-22, citado en Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 33

[Dibujo 2.1] La forma teórica para el análisis de los factores motivados de F&A



Fuente: Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 33

2.3.1 Factores del ámbito industrial

Los factores mencionados por la ETN al realizar su F&A son seis: oligopolio en la industria, instalaciones excesivas (aspecto de mercado), desregulación de normas (aspecto institucional), importancia de la relación con los clientes (aspecto de productos), especialización de divisiones y la inversión a *I+D* (aspecto de la tecnología). Se categorizarán en cuatro partes cada aspecto (véase la tabla 2.17).

[Tabla 2.17] El ámbito industrial indicado por ETN como base de su F&A

Tipo de industria	Detalle
Petróleo	Búsqueda de la economía de escala, inversión excesiva en instalaciones, desregulaciones de normas, combinación horizontal o vertical
Siderurgia	Inversión excesiva en instalaciones, debilitación de la negociación de precios, prohibición de subsidios gubernamentales, expansión de la demanda en los países en desarrollo
Automotriz	Inversión excesiva en instalaciones, unificación de la Unión Europea, competencia para obtener nuevos mercados, regulaciones ambientales
Comunicación	Inversión excesiva en instalaciones, desregulación del comercio transfronterizo
Bancario	Incremento del financiero minorista, aparición del “e-business”, diversificación de negocios
Publicidad	Industria para servir el gusto de cliente, aumento de la necesidad de “one-stop” servicio de cliente, oligopolio global
Farmacéutico	Costo excesivo de I+D, cambio de normas relacionadas, avance de negocio
Cómputo	Concentración del mercado, aparición de las empresas chinas, tendencia de servicio IT
Semiconductor	Aumento de consumo de semiconductores, regulación de gobierno
Electrodoméstico	Especialización de las divisiones en producciones y planeaciones, mejoría de servicio, competencia para obtener estándares o normas por primera vez

Fuente: Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 34

Aspecto de mercado: oligopolio en la industria e instalaciones excesivas

Las ETN han utilizado el oligopolio y las instalaciones excesivas en la industria como factor en el ámbito industrial para realizar F&A. Si la industria tiene un problema de exceso en instalaciones, es decir, exceso de producción, posiblemente habrá ocurrido mucha transacción para reestructura, y si la industria es un oligopolio, hay grandes

posibilidades de que las ETN adelantadas hayan realizado F&A para enfrentarlo (véase la tabla 2.18).

[Tabla 2.18] La ocupación del mercado de las TOP 5 ETN en 2005

Industria	M/S(%) ⁵⁹	Industria	M/S(%)
Petróleo	36.3	Publicidad	63.6
Siderurgia	9.4	Farmacéutico	40.7
Automotriz	48.4	Cómputo	32.6
Comunicación	35.6	Semiconductor	33.9
Bancario	58.8	Electrodoméstico	13.2

Fuente: Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 49

En las industrias oligopólicas en el 2000, los casos de F&A subieron de 2001 a 2004 como un fenómeno “domino” en la industria petrolera, automotriz, de comunicación y bancaria. Por ejemplo, *Exxon* (número 2) que fue afectado por la F&A de *BP/Amoco* (número 3), decidió la F&A con *Mobil* y se convirtió en el número 1 del sector. Esto influyó al número 1 anterior, *Shell* que lo llevó a buscar un nuevo socio.

Pero en el caso de una infraestructura excesiva, es difícil poder determinar su gran influencia en el aumento de la F&A, porque en la mayoría de los casos, las ETN resuelven este problema por medio de la realización de su propia reestructura, el traspaso de la base de la fábrica de producción o mediante la subcontratación (*outsourcing*). Además, el exceso de instalaciones, el cual inició en la industria siderúrgica y automotriz después de mediados de los años noventa, es un fenómeno común en casi toda industria.

⁵⁹ M/S significa cuota de mercado (Market Share(%)).

Aspecto institucional: desregulación de normas

En la parte institucional, se han mencionado las desregulaciones de las normas existentes como la privatización y la unificación del mercado (véase la tabla 2.19).

[Tabla 2.19] Cambio de regulaciones por industria en los años noventa

Año	Industria	Contenido
1994	Bancario	Desregulación de normas entre bancos e institutos financieros de ahorros
1998		Anulación <i>Glass-Steagall Act</i> ⁶⁰
1996	Comunicación	Por la modificación de la ley de comunicación en EE.UU., anulación de prohibición del doble negocio entre radiodifusión y comunicación
1998		Autorización del comité federal de comunicación en EE.UU., sobre la participación de comunicación inalámbrica de proveedores locales
1998	Petróleo	Aprobación con manera seleccionada, sobre F&A que fue prohibida según <i>Sherman-trust Act</i>
1998	Siderurgia	Reducción de subsidio del gobierno (Tratado de carbón y acero de Europa, <i>ECSC Treaty</i>)

Fuente: Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 53

Después de la desregulación, el promedio anual de los casos realizados de la F&A subió más de dos veces, en la industria bancaria (de 2.0 a 7.0), siderúrgica (de 1.0 a 1.3), comunicación (de 2.0 a 4.3), petróleo (de 0 a 2.8)⁶¹ y farmacéutico.⁶² En caso de

⁶⁰ “*Glass-Steagall Act*” fue establecido en 1933 durante la Gran Depresión para prohibir el doble negocio del banco comercial y banco de inversión. Después en 1998 fue anulado por la establecimiento de “*Gramm-Leach-Bliley Act*” que desregula en gran medida las normas sobre la venta de productos financieros y la F&A de empresas bancarias, de acciones y de seguros.

⁶¹ Este número de casos fue contado sólo por mega-F&A en el *database* de *hoover's* de 1995 a 2005, con división del año 1998 como el año de desregulación.

⁶² La industria farmacéutica es diferente de otras, la cual activó la F&A por la condición de aprobación de nuevo

no haber tenido las regulaciones estrictas ante F&A, como en el sector de la publicidad, se habría generado mucha transacción desde el inicio. La industria de publicidad subió el número de casos de la F&A pequeña y mediana en los años setenta y se activó la mega-F&A después de los años ochenta.

La desregulación por la unificación del mercado en la Unión Europea, en 1993, afectó a la F&A regional. Luego, en 1998 después de la unificación monetaria de la región, la competencia industrial local fue promovida fuertemente, más que antes. En el caso de la industria siderúrgica y automotriz, se incrementó la demanda para racionalizar las instalaciones a través F&A, y sobre todo la F&A en la industria siderúrgica fue influida también por la reducción del subsidio del gobierno según el Tratado de carbón y acero de Europa (*ECSC Treaty*).

Automotriz: *BMW* (Alemania) + *Rover* (Reino Unido) (1994),
Volkswagen (Alemania) + *Rolls Royce* (Reino Unido) (1998)

Siderurgia: *Arbed* (Luxemburgo) + *Aristrain* (España) (1998),
Arbed (Luxemburgo) + *UCIN* (España) (1999),
Usinor (Francia) + *Arbed* (Luxemburgo) + *Arceralia* (España) (2002)

Aspecto de productos: importancia de la relación con clientes

Los productos pueden dividirse en dos tipos: el producto basado en el negocio de mercado, el producto basado en la relación con el cliente. El primero genera venta por el contrato con cliente al largo plazo, mientras el segundo genera venta por el precio de mercado al corto plazo, así que el producto basado en la relación con el cliente, en general, tiene carácter del tipo servicio. En este tipo de industrias, el globalizar significa entrar al nuevo mercado a través de F&A, y se requiere el ambiente cultural,

experiencia y conocimiento de clientes del país donde vaya entrar para mantener su negocio.

En la práctica, la industria basada en la relación con el cliente como publicidad, bancaria y comunicación, se han generado frecuentemente la F&A y el mayor objeto de su F&A fue adquirir al nuevo cliente. Como señala [Tabla 2.20], desde 1996 hasta 2005 el promedio de los casos de F&A en la industria de manufactura fue de 22.6 casos y el en la industria de servicio fue 41.3 casos, es decir ésta se realizó más de dos veces que la primera.

[Tabla 2.20] El número de F&A entre Industria de manufactura y Industria de servicio 1996-2005

Industria de manufactura	El número de F&A	Industria de servicio	El número de F&A
Petróleo	22	Comunicación	35
Siderurgia	12	Bancario	53
Automotriz	30	Publicidad	36
Farmacéutico	41		
Semiconductor	21		
Electrodoméstico	8		
Cómputo	24		
Promedio de la de manufactura	22.6	Promedio de la de servicio	41.3

Nota: el periodo de los datos es desde 1996 hasta 2005 (Semiconductor y electrodoméstico es desde 1996 hasta 2004) El número de casos de F&A después de 2000, cuando activó el carácter de servicio en la industria de cómputo, es de 16 casos.

Fuente: Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 56

Por lo tanto, aunque el producto sea de la industria manufacturera, si combina el carácter del producto basado en la relación con el cliente, su F&A aumenta: por

ejemplo, tradicionalmente la industria de cómputo es del producto basado al negocio de mercado, considerando la parte “*Hardware*”. Pero últimamente se está combinando con el carácter de servicio como servicio *IT, consulting*, etc. Por ejemplo, *IBM* realizó la F&A por *PWC (consulting)* y *Daksh (service outsourcing, India)* y *HP* adquirió *Triation (Computer consulting service, Alemania)* para complementar la parte de servicio en su empresa.

Aspectos de la tecnología: especialización de funciones y la inversión en Investigación y Desarrollo

Después de los años noventa, en la industria manufacturera la importancia de la función de planeación de Investigación y Desarrollo (I+D, en inglés, *R&D*) aumentó por el avance de la tecnología digital, porque los bienes de consumo como computadoras y electrodomésticos (cámara digital, DVD) cada día tienen un círculo de vida más corto. En este caso, como últimamente hay empresas de los “servicios de fabricación electrónica (*electronic manufacturing service, EMS*)” que tienen capacidad desde la producción de alto manejo hasta la personalización masiva (*mass customization*), es beneficioso que la ETN encargue a ellas la subcontratación del desarrollo de producción y tecnología en producción o traspase la división de producción simple al país en desarrollo, y la ETN se enfoque sólo al desarrollo de productos.

Este fenómeno ha ocurrido en la industria manufacturera como computadoras, electrodomésticos y semiconductores y su promedio de los casos de F&A fue 10.3 casos y el promedio en la industria no especializada de divisiones fue de 17.8 casos de 1996 a 2005. Es decir, la profesionalización de divisiones afecta en la realización de F&A como factor negativo.

Por otro lado, en el aspecto de tecnología, muchas ETN mencionaron el costo alto de I+D como motivo para realizar F&A, pero en verdad esto se ha podido observar sólo en la industria farmacéutica. La industria farmacéutica es un sector de alta importancia de

I+D porque el negocio depende mucho de la obtención de tecnología, de ahí la realización de F&A le conviene como una manera rápida de adquirir la línea de un nuevo medicamento que ya está aprobado o ya se había desarrollado, mientras que la aprobación de su nuevo medicamento se tarda y el costo del invento del medicamento innovador sea alto.

En el caso de otras industrias, es difícil asegurar la conexión entre la importancia de inversión de I+D y F&A, por ejemplo, la industria de semiconductores, donde hay alta inversión de I+D (más de 20%), generó poca transacción y la industria de petróleo, donde hay poca inversión de I+D (menos de 2%), ocurrió mucha F&A.

2.3.2 Factores de la estrategia empresarial

Esta parte la dividirá en tres estrategias: de desarrollo, de oligopolio y de globalización, y revisará cuanto contribuyó su F&A a las estrategias arriba mencionadas.

Desde 2000 hasta 2004, la tasa de crecimiento de las *TOP5* ETN fue más alta que la tasa de crecimiento de la industria correspondiente, excepto en el caso de la industria de la computación (véase la tabla 2.21).

[Tabla 2.21] Tasa de crecimiento (TC, %) de la industria y las TOP5 ETN en 2000-2004

Industria	TC del mercado	TC de TOP5 ETN	Industria	TC del mercado	TC de TOP5 ETN
Petróleo	41.3	310.2	Publicidad	18.0	282.0
Siderurgia	32.2	264.0	Farmacéutico	37.1	170.0
Automotriz	10.7	47.2	Cómputo	0.2	0.0
Comunicación	18.7	726.0	Semiconductor	6.31	24.5
Bancario	10.0	524.0	Electrodoméstico	11.97	19.2

Fuente: Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 61

Al considerar que los mercados emergentes se están desarrollando más rápido que los mercados europeos y estadounidenses, es posible que la estrategia de las TOP5 ETN se dirija al desarrollo, oligopolio y globalización.

Si la empresa creció con la competencia simple de productos en el mercado, aumentando la ocupación de mercado y logrando una globalización, significa que la contribución de F&A fue menor. Sin embargo, si la empresa creció rápidamente a través de esta operación, aumentando su ocupación en el mercado y logrando una globalización, significa que la F&A fue utilizada por la empresa estratégicamente (véase la tabla 2.22).

[Tabla 2.22] Resumen de los motivos de la realización de F&A como estrategia empresarial

Estrategia	Fenómeno	Razón de realizar F&A, a parte del propio desarrollo
Desarrollo	Más realización de F&A, el alto crecimiento de ventas	Avance al nuevo mercado, reducción del tiempo del desarrollo tecnológico
Oligopolio	Aumento de <i>Market Share</i> en la industria donde hubo mucha F&A de las <i>TOP5</i> ETN	Ocupación paralela del mercado de recurso administrativo y producto
Globalización	Ampliación de F&A del mercado desarrollado al mercado emergente	Absorción total de <i>network</i> global

Fuente: Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 62

Estrategia de desarrollo

Las *TOP5* ETN explican la velocidad rápida de crecimiento como la razón de elegir el desarrollo a través de la F&A, en lugar de decidir su propio desarrollo a través de “*green field investment*”.

En el caso de que el mercado esté en el crecimiento drástico, la realización de F&A le permite entrar al mercado rápidamente y aprovechar la ventaja de un pionero (*First Mover Advantage*). Por ejemplo, *IBM* adquirió *Daksh e-Service* en 2004 para dominar el mercado de *outsourcing* en India donde se tiene 50% de tasa de crecimiento anual. Y *Johnson&Johnson* adquirió *Depuy* (Suiza, número 2 fabricante mundial) para entrar al sector de articulación artificial donde tiene más de 70% de tasa de crecimiento anual convirtiéndose en la mayor marca en el mercado global a través de esta F&A.

En el caso de que en la I+D, se requiera inversión a largo plazo y su resultado no garantice el éxito, la empresa elige la F&A como manera de ahorrar tiempo para correr menos riesgo sobre el resultado de I+D. Por ejemplo, *Pfizer* compró su rival *Pharmacia*

Corporation en 2003 y anexó a su portafolio cuatro medicamentos de clase “*Blockbuster*” que han logrado una venta más de 1,000 millones de dólares: otro ejemplo es el medicamento para el tratamiento de cáncer (*Camptostar*) y otro, el medicamento para el tratamiento de artritis (*Celebrex*).

También, se utiliza F&A para obtener conocimientos, recursos humanos, *Know-how* de negocio, experiencias, etc., que son partes difíciles de conseguir con el modo de empresa conjunta e inversión directa. Por ejemplo, *Infineon* adquirió el negocio inalámbrico de *Ericsson* en 2002 para concentrar al negocio inalámbrico y 700 empleados de *Ericson* incluyendo 400 ingenieros de planación que se movieron a *Infineon*. *IBM* compró *PWC* y logró obtener el *Know-how* de *consulting* en varios sectores, así como la habilidad del manejo de clientes (*Client Relation Management, CRM*).

Entre las TOP5 ETN de diez industrias, las que han realizado el mayor número de casos de F&A en 1995-2004, tuvieron mayor tasa de crecimiento en ventas. Esto no quiere decir que la F&A garantiza al 100% el crecimiento de las empresas, pero estos resultados indican que el objeto de F&A de las TOP5 ETN se basa en el crecimiento. Por lo tanto, las empresas asiáticas entre las TOP5 ETN mostraron un carácter pasivo ante F&A y prefirieron el propio desarrollo más que el desarrollo a través de F&A.

Estrategia de oligopolio

En el inicio de 2000, en todas las industrias –excepto la electrodoméstica– la F&A subió su ocupación de mercado y en la industria electrodoméstica donde no hubo mega-F&A, se redujo la ocupación del mercado de las TOP5 ETN. Es decir, el objeto de F&A fue la obtención de fuerza de oligopolio.

Como dice el ex-presidente de *Daimier Chrysler*, *Juergen Schrempp*, “Si no realizamos F&A, otra empresa la hará”,⁶³ la ETN lo realizó para contener a los competidores aunque no le dé beneficios a corto plazo. No sólo para continuar o aumentar la fuerza de control de mercado en estado de oligopolio, sino también para tener el suficiente tamaño empresarial que pueda sobrevivir en una competencia futura. Además la ETN espera poder convertirse en megaempresa de gran tamaño y alto beneficio, a través de realizar la F&A, aumentar la producción, reestructurar instalaciones y los recursos humanos, así como organizar un sistema eficiente. Esta lógica genera el fenómeno “yo, también”, en donde si una empresa aumenta su escala por F&A, otra empresa la sigue.

En esta competencia de escala, lo más importante es quién va a dominar primero. En este sentido, la F&A tiene una gran ventaja en comparación con GI (*Green field Investment*) ya que es posible hacer un oligopolio más rápido y también esta transacción puede eliminar a los competidores, a diferencia de GI que puede generar competencia más intensa entre ellos.

Estrategia de globalización

De acuerdo con la [Tabla 2.16], la F&A a consecuencia de la entrada al mercado emergente aumentó después del año 2000. El porcentaje de la ocupación de la F&A al entrar al mercado emergente en la F&A de ETN, cambió de 12.8% (20 casos/156 casos en total) en 1995-2000 a 21.6% (27casos/125 casos en total) en 2001-2005. Esto significa que la ETN se enfocó a la operación dentro del mercado desarrollado hasta el año 2000, que corresponde a la quinta etapa, y empezó a empujar a las F&A dentro del mercado emergente después de 2003, que corresponde a la sexta etapa.

⁶³ Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별 선도기업 M&A를 중심으로* (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006, p. 86

Todas las *TOP5* ETN tienen la necesidad de globalizarse, por eso han utilizado la F&A como herramienta de globalización, para poder absorber totalmente el *network* global de la empresa adquirida. Sobre todo en el caso de que el *network* o red global de una empresa adquirida no coincida con el de la empresa compradora que no tiene las experiencias del negocio en la región, la F&A ha utilizado como la estrategia más eficiente para expandir su *network* global. Por ejemplo, la adquisición de *Novartis* (Suiza, farmacéutica) por *Hexal* (Alemania, farmacéutica), le ayudó a penetrar en el cerrado mercado alemán y *Novartis* ha podido absorber 40 mercados en el mundo y 7,000 personas de recursos humanos en el exterior.

Además las *TOP5* ETN sí adquirieron empresas que no se localizan en la región de su avance pero que cuentan con algún *network* de la región. Por ejemplo, *Publicis* (Francia, Publicidad) quiso avanzar en el mercado asiático y en lugar de adquirir una empresa publicitaria asiática, compró una empresa estadounidense “*Bcom3*” en virtud de que *Bcom3* tenía un *network* no sólo en EE.UU., sino también un *network* amplio en toda Asia, incluyendo Japón.

En resumen, la F&A aumenta, si el ámbito industrial es favorable o si hay más empresas con necesidad o ganas de globalización en la industria. En la industria donde haya empresas con alta necesidad del mercado emergente, se promueve la F&A al mercado emergente sólo por un motivo estratégico, fuera del ámbito industrial. Al contrario, en la industria donde haya empresas con baja necesidad del mercado emergente, aunque ya esté establecido un ámbito favorable, se realiza poca transacción en el mercado emergente. Esto significa que la F&A en el mercado emergente puede ser una competencia en cualquier momento, dependiendo de la dirección de las estrategia de las ETN líderes.

En este sentido, los motivos de la F&A realizada por las *TOP5* ETN significan lo siguientes:

Primero, es urgente adaptarse rápidamente a las nuevas reglas del juego: ahora la competencia ya no es sólo por productos (precio y calidad), sino también por recursos administrativos (materia prima, instalaciones, capital, recursos humanos, tecnología, control de organización, relación con clientes, etc.).

Segundo, se debe estar preparado ante el aumento de las necesidades de F&A, causada por el cambio del carácter industrial y el cambio de la estrategia de alguna empresa rival.

Tercero, es necesario aprender de los hechos y los esfuerzos de las ETN líder para superar la diferencia cultural y lograr la fuerza de marca global.

Cuarto, también debe considerar la estrategia de China que inicia la venta con un precio bajo, elimina los enemigos en el mercado y luego absorbe la capacidad de producir los productos de alto valor a través de la adquisición.

Por último, para las empresas, es indispensable preparar a largo plazo la infraestructura y el sistema administrativo relacionados con esta transacción dentro de la empresa para fortalecer su capacidad ante una F&A. Debe tomarse en cuenta que la F&A es una unión de dos empresas de diferente cultura empresarial y sistema administrativo, así que es importante perfeccionar la capacidad de la investigación del objetivo antes de una adquisición y fortalecer el control del post-F&A.

CAPÍTULO 3

3. Fusión y Adquisición transfronteriza en la industria siderúrgica global

A continuación se estudiará de la F&A transfronteriza realizada por ETN en la industria siderúrgica, la cual fue considerada como industria nacional o industria esencial del desarrollo económico nacional, con el lema de: “Acero es el Estado”.

Es incuestionable que la producción siderúrgica se transformó en la base de la civilización industrial desde finales del siglo XIX, cuando la Revolución Industrial alcanzó su cúspide con el uso del motor de vapor que, al evitar las inundaciones de las minas, permitió la explotación de carbón y hierro a mayores profundidades y con ello aumentar significativamente la producción de acero, gracias a la construcción de altos hornos. En éste como en muchos otros sectores, Inglaterra encabezó la producción mundial durante mucho tiempo. La importancia de la producción de acero era creciente y se estableció como un parámetro indiscutible del desarrollo o atraso de un país, ya que los niveles de crecimiento de aquella son uno de los símbolos de consolidación del poder. No hubo estado nacional, sobre todo en Europa, que no haya buscado consolidar su poder con la construcción de altos hornos, que fueron el punto de partida para la fabricación de armamento pesado.⁶⁴

Desde esta perspectiva, la siderurgia se convirtió en el prototipo de la industria moderna por el gran tamaño de las plantas industriales, su alto grado de mecanización y fuertes inversiones de capital, que le dieron un gran dinamismo, ya que durante

⁶⁴ González Chávez, Gerardo, *El estado y la globalización en la industria siderúrgica mexicana*, Casa Juan Pablos, México D.F., 2008, p. 133-134

mucho tiempo el acero apareció en multitud de productos y nuevos procesos que impulsaron la demanda y aceleraron la industrialización. Su importancia estratégica provenía de su articulación, como insumo básico, con el resto de los sectores industriales, incluido el bélico.⁶⁵

A principios del siglo XX, Estados Unidos destacaba como el principal productor de acero en el mundo, con 37% del total, con lo que había desplazado a Inglaterra del primer lugar, aunque esta situación cambiaría a finales de los años sesenta, cuando su producción disminuyó a sólo 14.5%. En ese periodo la producción mundial por empresa en orden de importancia colocaba a la *United States Steel* como la principal productora con 29.3 millones de toneladas anuales, en tanto que el segundo lugar era ocupado por una compañía inglesa, la *British Steel Corporation*, que producía 23.9 millones de toneladas de acero al año; el tercer lugar lo tenía también una empresa estadounidense, la *Bethlehem Steel*, con una producción de 18.3 millones de toneladas. Por último, una empresa japonesa ocupaba el cuarto lugar en el nivel de producción mundial de acero; se trata de la “*Yawata Iron and Steel*”, con una producción de 12.3 millones de toneladas. El número de empresas por país nos indica que Estados Unidos tenía siete, el Reino Unido una, Japón cinco, Alemania dos, Italia una, Francia dos, Australia una, y Luxemburgo una.⁶⁶

Sin embargo, a lo largo de su historia se ha visto que la metalúrgica es una de las industrias que han experimentado los cambios dramáticos, por supuesto, dependiendo del país. Por ejemplo, EE.UU. que había tenido más del 50% de producción del metal mundial como mayor fabricante hasta los años setenta, ahora se ha convertido en un país importador de productos metálicos debido a la antigüedad de los altos hornos, ineficaces para la producción, por el fracaso de dominación en el mercado, etc. Caso contrario es Japón quien sigue siendo el mayor país exportador de acero en virtud del

⁶⁵ Toledo y Zapata (1999) y Guzmán y Soria (2000), citado en González Chávez, Gerardo, *El estado y la globalización en la industria siderúrgica mexicana*, Casa Juan Pablos, México D.F., 2008, p. 134

⁶⁶ *Ibid*, p. 135

apoyo dinámico del gobierno, el desarrollo de nueva tecnología y el desarrollo de la materia de alto valor, aplicable a las industrias automotriz, electrónica y de construcción naval, a pesar de haber sufrido un largo descenso en los años noventa. Asimismo, las empresas europeas siguen ocupando los principales lugares del mercado mundial, a través de la reestructuración estricta, como la consolidación y abolición o fusión y adquisición.

Estos cambios pueden considerarse como el resultado del descenso de la economía mundial desde los años ochenta hasta mediados de los años noventa. Pero a pesar de la situación no tan favorable, la industria siderúrgica global se desarrolla rápidamente por la aparición del dragón gigante “China” desde el final de los años noventa. El sorprendente crecimiento de la industria de acero en China está generando un gran cambio estructural a la industria metalúrgica mundial, por ejemplo, el aumento de la importancia de la región del noresteasiático incluyendo Corea del Sur y Japón en su industria mundial, la provocación de la subida repentina de precio o la oferta y demanda sobre la materia prima y los productos siderúrgicos, etc.⁶⁷

Así que para diagnosticar dicha industria ante F&A, primero se revisará su situación actual en la economía mundial y el cambio de la tendencia administrativa de la industria siderúrgica, a fin de comprender los nuevos ambientes en donde se encuentra la intensa competencia de las empresas del acero. Por otra parte, se estudiará la F&A transfronteriza en esta industria, revisando su desarrollo, su periodo, la situación actual y un caso real de ETN para entender mejor esta transacción internacional y reconocer su influencia poderosa a la industria metalúrgica.

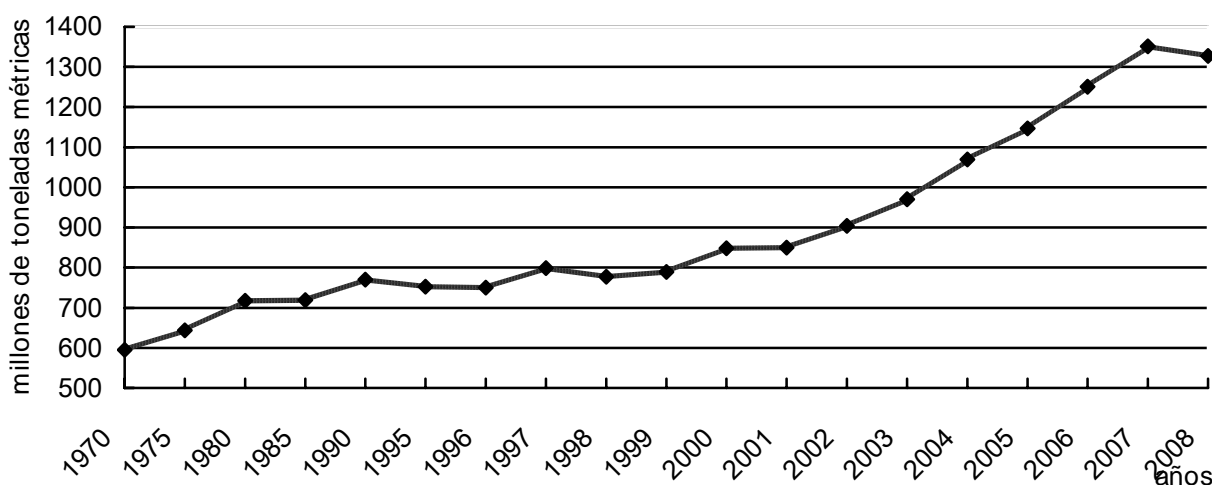
⁶⁷ Cho, UiBong (tesis), *중국 철강산업의 급성장에 대한 한국의 대응전략에 관한 연구* (Investigación sobre la estrategia de Corea ante el desarrollo drástico de la industria siderúrgica de China), Universidad SKK, Seúl, 2007, p. 15

3.1. La industria siderúrgica en la economía mundial: Estructura actual de la industria del acero

3.1.1. Producción y consumo

En 2008, la industria siderúrgica mundial produjo 1.3 mil millones de toneladas métricas de acero. En comparación con 2007, esto es una reducción de 1,351 millones de toneladas a 1,327 millones de toneladas, afectada por el descenso económico mundial como sucedió a otras industrias (véase la gráfica 3.1).

[Gráfica 3.1] Producción mundial de acero 1970-2008



Fuente: World Steel Association⁶⁸, *World Steel In Figures 2009*, World Steel Association, Bruselas, 2009 (original: en inglés), p.7 (información obtenida en www.worldsteel.org)

También el promedio de la tasa de crecimiento en 2005-2008 bajó al 5.6% diferente al 6.2% de 2000-2005 (véase la tabla 3.1). La alta tasa de crecimiento en 2000-2005 es el resultado del rápido desarrollo económico de los países BRICs como India y China antes de los Juegos Olímpicos. China ha mostrado 22.4% del promedio de la tasa del

⁶⁸ “World Steel Association (WS)” es una de las asociaciones de la industria más grande y más dinámica del mundo. WS representa aproximadamente a 180 productores de acero (incluyendo 19 de las 20 empresas más grandes de acero), las asociaciones industriales nacionales y regionales de acero, y los institutos de investigación del acero. Los Miembros de WS producen alrededor del 85% del acero del mundo.

crecimiento anual de la producción de acero bruto (*crude steel*) a partir de 2000, y en 2005 su producción registró más o menos una tercera parte de la producción mundial. India, también contribuyó al aumento de producción mundial, ya que a partir de 1995 su consumo de acero por persona subió casi 50% debido a la construcción del sistema de infraestructura social, junto con el desarrollo económico. Asimismo el fenómeno del exceso de oferta en la industria siderúrgica global está aumentando, y esto puede entenderse como resultado de un crecimiento de instalaciones en China y los países en desarrollo.⁶⁹

[Tabla 3.1] Promedio de la tasa de crecimiento de la industria siderúrgica del mundo

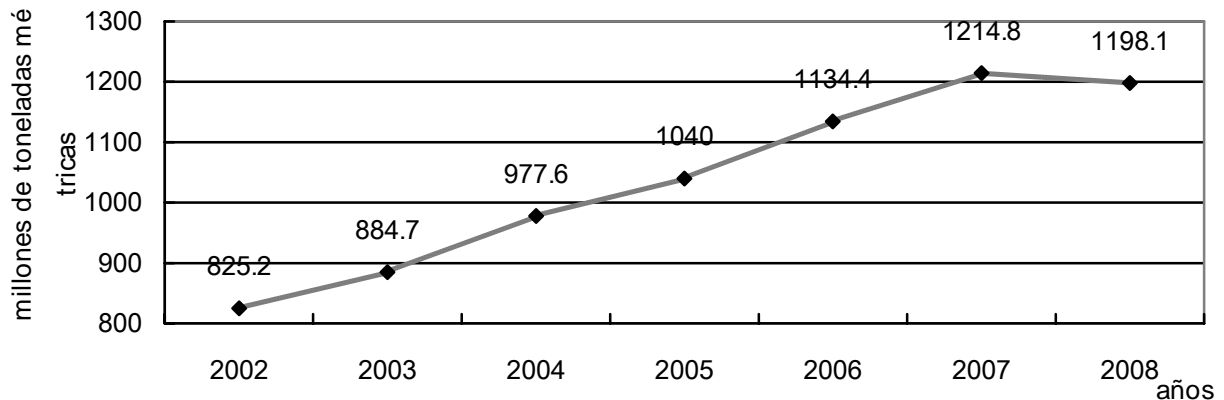
Años	1970-75	1975-80	1980-85	1985-90	1990-95	1995-00	2000-05	2005-08
Mundo	1.6%	2.2%	0.1%	1.4%	-0.5%	2.4%	6.2%	5.6%

Fuente: World Steel Association, *World Steel In Figures 2009*, World Steel Association, Bruselas, 2009 (original: en inglés), p.7

En el caso del consumo mundial de acero, también hubo una reducción de 1,214.8 millones de toneladas métricas en 2007 a 1198.1 millones de toneladas métricas en 2008 (véase la gráfica 3.2). Y la WS prevé que el uso aparente del acero se contraerá en todo el mundo -8,6% a 1,104 millones de toneladas métricas en 2009 tras un descenso del -1,4% en 2008. Esta es la mejor cifra del pronóstico emitido en abril de 2009, que prevé una disminución de -14,1%. La mejora es en gran parte debido al crecimiento fuerte y excepcional en la demanda de acero en China. Con estos signos, la demanda mundial de acero en 2010 se prevé que crezca un 9,2% hasta 1.206 millones de toneladas métricas, que es una recuperación del nivel de 2008.

⁶⁹ Lee, MinSik, *이슈 분석: 세계철강산업의 M&A 현황과 시사점* (Análisis de tema: La situación actual de F&A y sus consecuencias de la industria siderúrgica global), Instituto de investigación del banco de desarrollo de Corea (Korea Development Bank Research Institute, KDBRI), Seúl, 2008, p. 151-152

[Gráfica 3.2] Uso aparente de acero en el mundo de 2002 a 2008



Fuente: La autora, con base en World Steel Association, *World Steel In Figures 2009*, World Steel Association, Bruselas, 2009 (original: en inglés), p.16

Al enfocar detalladamente la parte de producción mundial, el mayor productor mundial de acero sigue siendo China⁷⁰ –desde 1999– de 500.5 millones de toneladas métricas con más del cuádruple volumen que el segundo productor Japón de 118.7 millones de toneladas métricas y le sigue EE.UU., Rusia, India y Corea del Sur, respectivamente, sin cambio en su posición de 2007. Brasil recuperó su lugar anterior en 2007 ante Italia, Corea del Sur pasó al quinto lugar de la India desde 2007 quien estuvo en el séptimo en 2005 y 2006 (véase la tabla 3.2).

⁷⁰ La producción de acero en China en 1990 fue 66 millones de toneladas métricas y su consumo fue de 69 millones de toneladas métricas, que correspondían al 73% y 67% de producción y consumo en EE.UU en el año. (Cho, UiBong (tesis), *중국 철강산업의 급성장에 대한 한국의 대응전략에 관한 연구* (Investigación sobre la estrategia de Corea ante el desarrollo drástico de la industria siderúrgica de China), Universidad SKK, Seúl, 2007, p.17)

[Tabla 3.2] *Top 10* mayores países productores y su volumen de producción de acero bruto (*Crude steel*) en últimos cinco años

(unidad: millones de toneladas métricas (mmt))

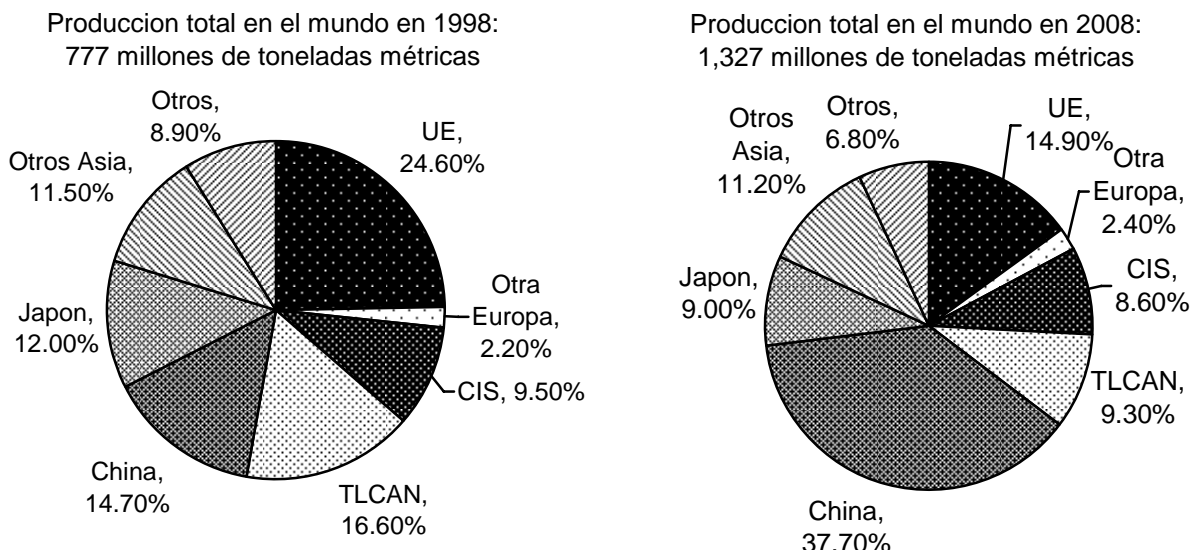
Años	2008		2007		2006		2005		2004	
	País	Posición	mmt	Posición	mmt	Posición	mmt	Posición	mmt	Posición
China	1	500.5	1	494.9	1	422.7	1	355.8	1	349.4
Japón	2	118.7	2	120.2	2	116.2	2	112.5	2	112.5
EE.UU.	3	91.4	3	98.1	3	98.6	3	94.9	3	94.9
Rusia	4	68.5	4	72.4	4	70.8	4	66.1	4	66.1
India	5	55.2	5	53.1	7	44.0	7	40.9	8	38.1
Corea del Sur	6	53.6	6	51.5	5	48.5	5	47.8	5	47.8
Alemania	7	45.8	7	48.6	6	47.2	6	44.5	6	44.5
Ukrania	8	37.1	8	42.8	8	40.9	8	38.6	7	38.6
Brasil	9	33.7	9	33.8	10	30.9	9	31.6	9	31.6
Italia	10	30.6	10	31.6	9	31.6	10	29.3	10	29.3

Fuente: La autora, con base en *World Steel In Figures (WSIF) 2009*, p. 9, *WSIF 2007*, p. 4, *WSIF 2005*, p. 3.

Como señala la anterior tabla 3.2, se pueden encontrar cuatro países asiáticos, China, Japón, India y Corea del Sur, entre los diez mayores productores de acero en el mundo. De ahí, es interesante la comparación de la proporción de la producción y el consumo mundial en 1998 y 2008 donde nos damos cuenta del rápido ascenso de los países asiáticos, sobre todo de China, y de la dependencia industrial en esta región emergente.

La importancia de los países asiáticos en la producción mundial de acero bruto fue 38.20% en 1998 y aumentó a 52.90% en 2008, mientras que la Unión Europea y TLCAN quienes son de las regiones líderes tradicionales de esta industria, se redujeron de 24.60% a 14.90% y de 16.60% a 9.30%, respectivamente (véase la gráfica 3.3).

[Gráfica 3.3] Producción mundial de acero bruto en 1998 vs. 2008



Nota: Otros son África (1.6% -> 1.3%), Centroamérica y Sudamérica (4.8% -> 3.7%), Medio oriente (1.2% -> 1.3%), Australia y Nueva Zelanda (1,2% -> 0.6%), en 1998 y 2008, respectivamente.

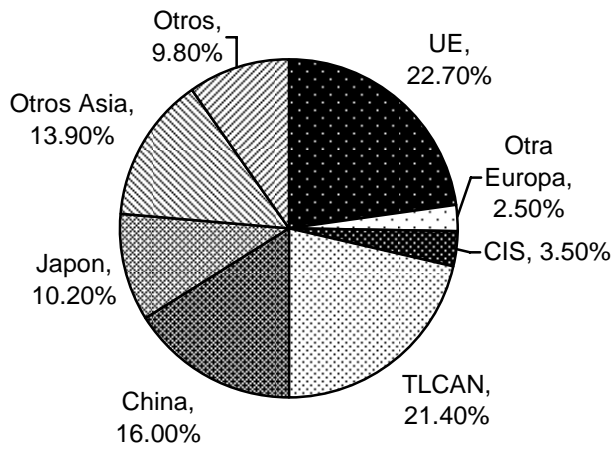
Fuente: World Steel Association, *World Steel In Figures 2009*, World Steel Association, Bruselas, 2009 (original: en inglés), p.14-15

En el caso del consumo mundial de los productos de acero terminado, la ocupación de los países asiáticos fue de 40.10% en 1998 y aumentó a 57.10% en 2008, mientras que en la Unión Europea y TLCAN se redujeron de 22.70% a 15.20% y de 21.40% a 10.80%, respectivamente. Asimismo, es notable el incremento de consumo basado en la construcción de infraestructura en CIS⁷¹ y Medio oriente, de 3.50% a 4.20% y de 2.4% a 3.6%, respectivamente (véase la gráfica 3.4).

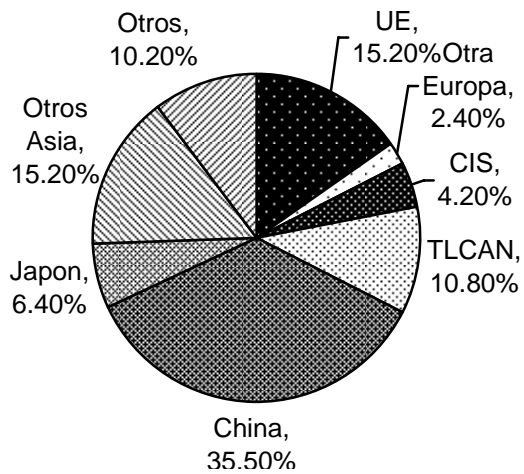
⁷¹ CIS es *Commonwealth of Independent States* en inglés. En español, la Comunidad de Estados Independientes (CEI), es una organización supranacional compuesta por 10 de las antiguas 15 Repúblicas Soviéticas, con la excepción de los 3 estados bálticos: Estonia, Letonia y Lituania, que actualmente son miembros de la Unión Europea. Para esta investigación que usa frecuentemente los datos de fuentes globales, se utiliza su abreviatura inglesa "CIS".

[Gráfica 3.4] Consumo mundial de los productos de acero terminado en 1998 vs. 2008

Consumo total en el mundo en 1998:
697 millones de toneladas métricas



Consumo total en el mundo en 2008:
1,198 millones de toneladas métricas



Nota: Otros son África (2.2% -> 2.2%), Centroamérica y Sudamérica (4.0% -> 3.7%), Medio oriente (2.4% -> 3.6%), Australia y Nueva Zelanda (1.2% -> 0.8%).

Fuente: World Steel Association, *World Steel In Figures 2009*, World Steel Association, Bruselas, 2009 (original: en inglés), p.14-15

Como ya se ha señalado anteriormente, la industria siderúrgica del mundo depende cada día más de la región asiática, la cual ocupa 52.90% de la producción mundial y 57.10% del consumo mundial, indudablemente con la concentración en China, 37.70% de la producción total y 35.50% del consumo total. Es decir, los países asiáticos están tomando más poder en las negociaciones del precio de la materia prima y el producto final en su papel de fabricantes líderes, así como el de clientes mayoritarios en el mercado de acero. Esto prueba los datos de comercio exterior del mineral ferroso (*Iron Ore*) en el mundo. Según *WSIF 2009*, el 72.94% de la exportación total del mineral ferroso en 2007 se dirigió a Asia: 44.38% de China (303 millones de toneladas métricas), 18.74% de Japón (128 millones de toneladas métricas) y 9.81% de otros países asiáticos (67 millones de toneladas métricas) (véase la tabla 3.3).

[Tabla 3.3] Importación del Mineral ferroso por área en 2007

(unidad: millones de toneladas métricas)

País	UE	Otros Europa	CIS	TLCAN	Centroamérica y Sudamérica	Total
Volumen de importación	147.7	9.2	0.1	7.2	0.7	682.7
País	África y Medio Oriente	China	Japón	Otros Asia	Oceanía	
Volumen de importación	18.1	303.0	128.0	67.0	1.6	

Fuente: La table modificada por la autora, con base en World Steel Association, *World Steel In Figures 2009*, World Steel Association, Bruselas, 2009 (original: en inglés), p.21

Ahora bien, si cambia la medida de los países a ETN, es interesante que dentro de la lista de las mayores ETN productoras mundiales de acero, ocho ETN con origen en

Asia están enlistadas, excepto *Arcelor Mittal* y *U.S. Steel*. También es notable el aumento de la participación de ETN en los países emergentes asiáticos como China e India, en la producción mundial. Por ejemplo, dentro de las diez mayores empresas productoras de acero en el mundo, se están incorporado cuatro empresas chinas y especialmente, la subida tan rápida de posición mundial de *Hebei Steel Group* (número 72 (2004) -> número 4 (2008)), *Wuhan Steel Group* (número 20 (2004) -> número 7 (2008)) y *Jiangsu Shagang Group* (número 29 (2004) -> número 9 (2008)) es realmente sorprendente (véase la tabla 3.4). Su gran salto puede entenderse como el resultado del plan quinquenal económico del gobierno chino, el cual contiene 1) impulso de integración, a través de la F&A nacional entre la gran empresa representativa regional y la PyM o la empresa con instalaciones antiguas con menos de 300 mil de toneladas métricas de producción, y 2) la reubicación de las grandes empresas en cinco regiones del país, para el desarrollo balanceado sin concentración en las regiones del norte (*Huáběi*) o este (*Huádōng*).

[Tabla 3.4] *Top 10* mayores empresas productoras y su volumen de producción de acero bruto (*Crude steel*) en últimos cinco años

(unidad: posición (psc), millones de toneladas métricas (mmt))

Años	2008		2007		2006		2005		2004	
Empresa	psc	mmt	psc	mmt	psc	mmt	psc	mmt	psc	mmt
Arcelor Mittal	1	101.6	1	116.4	1	117.2	1 (Mittal)	63.0	2	42.8
							2 (Arcelor)	46.7	1	46.9
Nippon Steel	2	37.5 ⁽¹⁾	2	35.7 ⁽¹⁾	2	32.7	3	32.0	3	32.4
Baosteel Group	3	35.4	6	28.6	5	22.5	6	22.7	6	21.4
Hebei Steel Group	4	33.3	4	31.1	70	3.9 ⁽³⁾	75	3.4 ⁽³⁾	72	3.4 ⁽³⁾
JFE	5	32.4	3	34.0	3	32.0	5	29.9	4	31.6
POSCO	6	31.7	5	31.1	4	30.1	4	30.5	5	30.2
Wuhan Steel Group	7	27.7	11	20.2	17	13.8	18	13.0	20	9.3
Tata Steel	8	24.4 ⁽²⁾	7	26.5 ⁽²⁾	47	6.4	59	4.4	55	4.2

Jiangsu Shagang Group	9	23.3	9	22.9	16	14.6	22	10.5	29	7.6
U.S. Steel	10	21.8	10	21.5	6	21.2	7	19.3	7	20.8

Nota: (1) Incluye la parte de *Usiminas*, (2) Incluye *Corus*, (3) el dato de *Hebei Jinxi*.

Fuente: La autora con base en *World Steel In Figures(WSIF) 2009*, p. 8, *WSIF 2007*, p. 3, *WSIF 2005*, p. 2.

Este no es el único caso que se encuentra como un gran cambio en la industria siderúrgica del mundo. En 2006, *Mittal*, que era el primer lugar en la producción mundial, realizó la F&A hostil ante *Arcelor* que era el segundo en el mercado, así que *Arcelor Mittal* se fortaleció en el primer lugar sin duda con una gran capacidad de producción, la cual es 2.7 veces más que la producción del nuevo segundo Nippon Steel. Más detalles relacionados con *Arcelor Mittal* se abordarán en el subcapítulo 3.3.

3.1.2. Exportación y importación

Al plantear la relación entre producción y exportación, la proporción de exportación en la producción de acero terminado se ha mantenido en más de 35% desde 1994 hasta estos días y en 2008 llegó al 36.4% (véase la tabla 3.5). Según “*International trade statistics 2009*”, *WTO*, los productos de acero y hierro ocuparon el 3.7% del comercio exterior total de mercancías en el mundo en 2008.⁷² Esto significa que la industria siderúrgica no es sólo un sector principal de otras industrias modernas, sino también un sector contribuyente de comercio exterior en la economía mundial. Los cinco mayores productos siderúrgicos de exportación del mundo en 2007 fueron lingotes y material semiterminado (*Ingots and semi-finished material*, 62.4 mmt), chapas y bobinas laminados en caliente (*Hot-rolled sheets and coils*, 62.0 mmt), platos (*Plates*, 37.8 mmt), tubos de acero (*Steel tubes and fittings*, 33.9 mmt) y hojas galvanizadas

⁷²*International trade statistics 2009: Merchandise trade by product*, *WTO*, www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2009_e/its09_merch_trade_product_e.htm

(Galvanised Sheet, 32.1 mmt).⁷³

[Tabla 3.5] Porcentaje de exportación del acero terminado en producción anual total 1975-2008

(unidad: millones de toneladas métricas)

Años	1975	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Exportación	114.7	140.6	171.0	171.0	177.1	196.1	222.5	238.6	246.6	236.4	267.9
Producción	506.9	578.7	599.0	654.0	634.7	632.8	639.5	631.1	658.7	660.1	701.5
Porcentaje de Exportación en Producción	22.6%	24.3%	28.5%	26.2%	27.9%	31.0%	34.8%	37.8%	37.4%	35.8%	38.2%
Años	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Exportación	268.7	280.8	306.5	300.4	313.1	333.0	366.2	371.3	418.3	432.6	430.7
Producción	685.2	697.0	751.4	754.1	804.0	863.6	952.4	1,023.4	1,117.2	1,206.8	1,184.8
Porcentaje de Exportación en Producción	39.2%	40.3%	40.8%	39.8%	38.9%	38.6%	38.4%	36.3%	37.4%	35.8%	36.4%

Fuente: La autora, con base en World Steel Assosiation, *World Steel In Figures 2009*, World Steel Assosiation, Brusela, 2009 (original: en inglés), p. 22

Durante el 2007, el mayor país exportador fue China con 66.4 millones de toneladas métricas, el segundo fue Japón con 35.6 millones de toneladas métricas y después le sigue la Unión Europea, Ucrania y Alemania. Lo que se refleja en la lista de producción y de exportación en 2007, donde EE.UU que antes era número 3 e India, número 5 de producción mundial, hoy están en el lugar de número 14 de exportación (9.8 millones de toneladas metricas) y número 20 de exportación (6.6 millones de toneladas metricas), respectivamente. Es decir, la producción de acero en EE.UU. e India es, la mayor, para la demanda nacional. Por lo tanto, la mayor región importadora fue la Unión Europea con 41.6 millones de toneladas métricas y el segundo fue EE.UU. con 27.7 millones de toneladas métricas, mostrando así su gran necesidad nacional. Luego sigue Alemania, Corea del Sur e Italia como los mayores importadores mundiales de acero (véase la tabla 3.6).

⁷³ World Steel Assosiation, *World Steel In Figures 2009*, World Steel Assosiation, Brusela, 2009 (original: en inglés), p. 23

[Tabla 3.6] Posición de los mayores países exportadores e importadores de acero por su volumen en 2007

(unidad: millones de toneladas métricas)

Posición	País exportador (Exportación total)	Volumen de exportación	Posición	País importador (Importación total)	Volumen de importación
1	China	66.4	1	Unión Europea	41.6
2	Japón	35.6	2	EE.UU.	27.7
3	Union Europea	34.1	3	Alemania	27.4
4	Ucrania	30.3	4	Corea del Sur	26.2
5	Alemania	29.9	5	Italia	24.6
6	Rusia	29.4	6	Bélgica-Luxemburgo	19.2
7	Bélgica-Luxemburgo	26.6	7	Francia	18.1
8	Corea del Sur	18.3	8	China	17.2
9	Francia	18.2	9	España	15.0
10	Italia	17.9	10	Turquia	13.5

Fuente: La tabla modificada por la autora con base en World Steel Assosiation, *World Steel In Figures 2009*, World Steel Assosiation, Brusela, 2009 (original: en inglés), p. 25.

Al revisar los datos con la medida de Net exportación y Net importación, las posiciones de los países cambian. Por ejemplo, aunque el mayor exportador sigue siendo China y el segundo lugar de exportación es Japón, algunos países como Ucrania, Rusia, Brasil y Bélgica-Luxemburgo subieron su posición como exportador. Asimismo, EE.UU. ocupó el primer lugar como mayor país importador, Irán el segundo y luego Vietnam, Corea del Sur y la Unión Europea, considerando su exportación dentro de su importación del año (véase la tabla 3.7). Se consideran más prácticos los datos de Net exportación y Net importación que los datos de volumen total, ya que ayudan a entender las actividades de exportación o importación de los países dentro del balance comercial con una vista más amplia en la economía mundial.

[Tabla 3.7] Posición de los mayores países exportadores e importadores de acero por su Net en 2007

(unidad: millones de toneladas métricas)

Posición	País exportador (Net exportación = exportación-importación)	Exportación neta	Posición	País importador (Net importación = importación – exportación)	Importación neta
1	China	49.2	1	EE.UU.	17.9
2	Japón	30.9	2	Iran	11.7
3	Ukrania	28.1	3	Vietnam	8.3
4	Rusia	22.1	4	Corea del Sur	7.9
5	Brasil	8.8	5	Unión Europea	7.5
6	Bélgica-Luxemburgo	7.4	6	España	7.1
7	Austria	2.8	7	Tailandia	7.0
8	Sudáfrica	2.5	8	Italia	6.7
9	Alemania	2.4	9	Emiratos Árabes Unidos	6.6
10	Slovakia	2.3	10	Turquía	6.6

Fuente: La tabla modificada por la autora con base en World Steel Assosiation, *World Steel In Figures 2009*, World Steel Assosiation, Brusela, 2009 (original: en inglés), p. 25.

Hasta ahora se han revisado las posiciones mundiales de los países con mayor participación en la producción, consumo, exportación e importación de acero, y las posiciones mundiales de ETN en producción, para establecer y dejar clara la importancia de la industria siderúrgica en la economía mundial y la competencia intensa entre los participantes de dicha industria. De ahí, se ha podido observar el gran poder de China en el mercado como consumidor de este material, el mayor productor mundial y al mismo tiempo el mayor exportador mundial, junto con el aumento de la participación de la región asiática como países emergentes en comparación con el año 1998. También la capacidad de mega producción de *Arcelor Mittal* como la mayor ETN productora definitiva en los últimos años. Para el siguiente paso, con base en los conocimientos industriales en la economía global, este estudio se enfocará en la F&A realizada en la industria del acero.

3.2. Fusión y Adquisición en la industria del acero

3.2.1. Fondos principales: Cambio de la tendencia administrativa de la industria siderúrgica

La industria siderúrgica mundial se ha desarrollado debido a la gran participación de las empresas metalúrgicas líderes, como las estadounidenses, japonesas y europeas hasta el inicio de los años setenta. En esta época, el nivel de producción no alcanzaba al nivel de consumo, así que los países impulsaban al crecimiento cuantitativo a través de la ampliación de instalaciones. Es decir, su meta administrativa fue el incremento del suministro por la obtención de la escala económica.

Pero, por el cambio de ambiente de la economía mundial, por ejemplo, el primer “*Oil Shock*” (1973-74) y el segundo (1978-1980), el aumento de la participación de los países en desarrollo en la industria en los años noventa, el colapso del sistema socialista al inicio de los estos años y la expansión de Internet y el desarrollo de IT y telecomunicaciones al final de los años noventa, la industria siderúrgica se desarrolló hacia la racionalización en los años ochenta, luego hacia la concentración y especialización en producción y la privatización, globalización e integración en crecimiento en la siguiente década.

Racionalización

La industria siderúrgica mundial que había seguido creciendo por la ampliación de instalaciones hasta los años setenta, fue afectada por la reducción de la demanda desde las industrias consumidoras de sus productos, causada por dos periodos de “*Oil Shock*”. También el avance de los países en desarrollo a la industria siderúrgica causó

la reducción de exportaciones de los países desarrollados y el exceso de suministros en la industria. Entonces, los países desarrollados realizaron la reestructuración a través de la racionalización de instalaciones y la de recursos humanos. Sobre todo de 1980 a 1988, Europa y Estados Unidos promovieron su plan de racionalización, el cual consideraba un máximo de 20% en la reducción de instalaciones y un 50% en la reducción de recursos humanos. Japón también redujó el 7.8% de su capacidad productiva en instalación y el 23.5% de sus trabajadores.⁷⁴

Globalización

Junto con la reestructuración de los años ochenta, las empresas siderúrgicas desarrolladas impulsaron la globalización. Antes, la industria del acero, como industria de la infraestructura del país, se desarrollaba con base en la demanda nacional y la mayor parte del avance al extranjero era la exportación basada en las ventajas comparativas en el mercado internacional. Pero por el Acuerdo de Plaza en 1985, la depreciación del dólar EE.UU. en relación con el yen japonés y el marco alemán (*Deutsche Mark*) afectó al debilitar la competitividad de exportación de las industrias demandadas y empeorar el carácter lucrativo, así que las industrias demandadas se enfocaron al extranjero. Entonces las empresas siderúrgicas japonesas realizaron un avance dinámico al extranjero, por ejemplo establecieron las instalaciones en EE.UU como empresa conjunta con las empresas estadounidenses, junto con el avance de las empresas automotrices japonesas a EE.UU.

Las razones por las que se ha podido acelerar la globalización en la industria siderúrgica, la cual ha sido considerada como industria de producción para mercado doméstico, son las siguientes. Primero, la oportunidad de negocio se expandió del

⁷⁴ Kim, JaeUk (tesis), *글로벌 철강기업의 국제 M&A에 대한 국내철강기업의 대응전략에 관한 연구*(Investigación de la estrategia defensiva de las empresas coreanas siderúrgicas ante la F&A transfronteriza de las ETN siderúrgicas), Universidad Uiduk, KyeongJu, 2008, p. 34-35.

mercado nacional al extranjero, transpasando las fronteras, por la expansión de la escala de la economía mundial, desarrollo de IT y promoción del libre comercio exterior. Segundo, el fuerte enfrentamiento entre los dos sistemas ideológicos de la Guerra fría: el capitalismo de EE.UU. y el socialismo de la Unión Soviética, desapareció por la caída de socialismo. Dentro de los procesos de la transformación del sistema socialista al sistema capitalista, los países socialistas experimentaron el descenso drástico de la economía y la complejidad administrativa de empresas, de ahí empezaron a abrir la puerta, impulsando la privatización de las empresas nacionales y el establecimiento de empresas conjuntas con empresas extranjeras para atraer la inversión extranjera y mejorar la eficiencia de las empresas domésticas. La tercera razón es el crecimiento hacia el extranjero como estrategia correspondiente a la globalización de las industrias demandadas quienes son sus clientes. Por ejemplo, en el caso de que la industria automotriz o la de electrodomésticos trasladen sus plantas de fabricación al extranjero, esto puede motivar a la industria siderúrgica a construir instalaciones de producción o trasladar la tecnología a esa región para proveer la materia metalúrgica al cliente. Por último, la estrategia de globalización como estrategia del desarrollo de la empresa siderúrgica. Es el caso de la empresa que entra al mercado extranjero para enfrentar el límite del crecimiento de la demanda nacional y para dominar el mercado emergente de los países en desarrollo que se encuentra en ascenso. Por ejemplo, el aumento del avance de las empresas siderúrgicas extranjeras a China por el gran incremento de la demanda del producto de acero en ese país asiático en los años noventa, o la inversión dinámica de las empresas metalúrgicas europeas en Brasil, pueden entenderse como resultado de la globalización estratégica.

Privatización

El movimiento de privatización que fue llevado a cabo por el gobierno conservador del Reino Unido en 1979 para remediar problema socioeconómico llamado: “Enfermedad británica” consistió en una reestructuración económica después de los años ochenta.

Por esto, el movimiento de privatización se expandió globalmente a Europa Occidental, América Latina, Europa del Este, Rusia, etc.

En el caso de la *British Steel* (Reino Unido) que fue afectada por el cambio frecuente de política dependiendo del tipo de partido gobernante en los años cincuenta y los años sesenta, el gobierno británico impulsó la racionalización como el paso anterior a la privatización, después del ascenso de la primera ministra *Margaret Thatcher* en 1979. Después de recuperar el superavit en 1985, en el momento de aumentar su inversión, el gobierno vendió sus acciones valoradas en 2,500 millones de libras.

Otro ejemplo es la empresa *Usinor-Sacilor* (Francia) que tuvo un gran déficit acumulado de 77,000 millones de francos desde 1975 hasta 1985, a pesar de la fusión entre ellos para la mejoría de la administración y la continuación del sistema cooperativo en producción y comercialización. Por eso como parte del plan quinquenal de privatización de las empresas públicas francesas, el gobierno conservador de Édouard Balladur decidió vender las acciones gubernamentales a los inversionistas institucionales nacionales y extranjeros, con esto al fin privatizó *Usinor-Sacilor*.

La industria siderúrgica de América Latina sufrió un déficit acumulado de 11,300 millones de dólares en el periodo 1981-1991, debido a la influencia del descenso en los años ochenta. Desde el inicio de los años noventa, la privatización fue realizada dentro del proceso del plan quinquenal económico de cada país latinoamericano. Por ejemplo, el gobierno mexicano privatizó *AHMSA* en 1991 al *Grupo Acerero del Norte (GAN)* quien teniendo como socio tecnológico a la empresa holandesa *Hoogovens*, por el pago de 145 millones de dólares en efectivo con la responsabilidad de una deuda de *AHMSA* por 350 millones de dólares y el compromiso de invertir 535 millones para terminar el programa de modernización que estaba desarrollando la empresa.⁷⁵ Este movimiento concluyó al 100% en la región latina con la privatización de *Sidor*

⁷⁵ Rueda Peiro, Isabel, Simón Domínguez, Nadima, *De la privatización a la crisis: el caso de Altos Hornos de México*, Editorial Miguel Ángel Porrúa, Mexico D.F, 2001, p. 104-105

(Venezuela)⁷⁶ en diciembre, 1997.

En el caso de los países excomunistas, realizaron la privatización con el objeto de obtener financiamiento durante el proceso de transformación drástica hacia la economía de mercado, después de la caída del sistema socialista. Rusia realizó la privatización rápidamente con mayor escala, la República Checa también vendió *Vitkovice Steel* a *Evrax* (Rusia), Rumania y Hungría están en el proceso de privatización después de lograr la reestructuración a través de la racionalización.

Integración

El fenómeno de integración en la industria siderúrgica mundial inició como una parte del proceso de reestructuración: a través del establecimiento de una empresa conjunta con alguna empresa siderúrgica extranjera o la F&A transfronteriza o nacional para fortalecer su poder en el mercado y obtener competitividad con el ahorro del precio de coste.

Entrando al nuevo siglo, la necesidad de integración de las empresas acereras incrementó más por la inestabilidad del precio de las materias metalúrgicas, causada por la alta demanda de China y la escasez de la materia prima. De ahí que, los fabricantes del acero impulsaron este crecimiento como una manera de fortalecer su poder al negociar con la industria de materias primas o la industria de consumo donde están oligopolizadas. Si se compara la tasa de ocupación de las empresas líderes en la industria siderúrgica con la de las empresas líderes en las industrias relacionadas, se verá que la debilidad actual de las empresas del acero ante la negociación de compra o venta, se nota claramente. Cinco empresas ocupan sólo 17.5% en la producción mundial de acero, a pesar de que tres empresas de mineral ferroso dominan 79%,

⁷⁶ Luego, el gobierno venezolano de *Hugo Chávez* anunció en abril de 2008 su renacionalización

cuatro empresas de carbón 34% en la exportación mundial, seis mayores (*Big6*)⁷⁷ fabricantes de automóviles ocupan 76% del mercado y tres empresas de construcción naval ocupan 40% en su industria (véase la tabla 3.8).

⁷⁷ Hay algunas investigaciones que consideran que *Big6* fabricantes de automotriz son *GM, Ford, Chrysler, Toyota, Honda, Nissan*. Pero de acuerdo con Kim (2006), en este trabajo *Big6* son *GM, Ford, D-Chrysler, Toyota, Volkswagen, Reunault/Nissan*.

[Tabla 3.8] Oliopolio de las industrias relacionadas con la del acero en 2005

Industria de materia prima		Industria siderúrgica	Industria de consumo	
Mineral ferroso	Tres proveedores (<i>CVRD, Rio Tinto, BHPH</i>) ocupan 79% en la exportación mundial.	Cinco empresas (<i>Mittal, Arcelor, Nippon steel, JFE, POSCO</i>) ocupan 17.5% en la producción mundial de acero.	Automotriz	Big6 (<i>GM, Ford, D-Chrysler, Toyota, Volkswagen, Renault/Nissan</i>) ocupan 76% en la producción mundial.
Carbón	Cuatro proveedores (<i>BHPH, Glencore, Rio Tinto, Anglo</i>) ocupan 34% en la exportación mundial.		Construcción naval	Tres fabricantes (<i>Hyundai heavy industry, Daewoo shipbuilding, Samsung heavy industry</i>) ocupan 40% en la construcción naval mundial.

Fuente: La autora con base en Kim, JooHan, *철강산업의 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de F&A y sus consecuencias en la industria siderúrgica)*, KIET industry economy, Seúl, 2006, p. 16 y Lee, MinSik, *이슈 분석: 세계철강산업의 M&A 현황과 시사점 (Análisis de tema: La situación actual de F&A y sus consecuencias de la industria siderúrgica global)*, Instituto de investigación del banco de desarrollo de Corea (Korea Development Bank Research Institute, KDBRI), Seúl, 2008, p. 163

Un ejemplo de una empresa conjunta es el establecimiento de la fábrica de tubo de acero de alta calidad “USP (United Spiral Pipe, LLC)” en Pittsburg, Pennsylvania, Estados Unidos, en 2009, con la inversión de *US Steel* (EE.UU., 35%), *POSCO* (Corea del Sur, 35%) y *SeA Steel* (Corea del Sur, 30%). La fábrica producirá 270 mil toneladas de tubos y los comercializará para transportar energía con el reconocimiento oficial de *API (American Petroleum Institute)*.⁷⁸ En el caso de F&A, puede mencionar a *Arcelor* que fue establecida gracias a la fusión entre *Usinor* (Francia), *Arbed* (Luxemburgo) y

⁷⁸ <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idno=2009110308343963992>, *Posco, Apertura de la fábrica de tubo de acero de alta calidad en EE.UU.*, AsiaEconomy Weekly, Seúl, el 3 de Noviembre de 2009

Acelaria (España) en 2002, y también *JFE* que surgió por la fusión nacional entre dos empresas con déficit, *NKK* y *Kawasaki Steel* (Japón) en 2003.

Como resultado de la integración y crecimiento entre las empresas siderúrgicas grandes, el volumen del promedio de acero producido por *TOP10* ETN subió de 14.8 millones de toneladas métricas en 1994 a 31.6 millones de toneladas métricas en 2006, casi el doble de veces. Y el número de las empresas que producen más de 20 millones de toneladas métricas incrementó de dos empresas en 1994 a ocho empresas en 2006.⁷⁹

Al resumir los fondos principales señalados anteriormente, las empresas encontraron varias maneras de adaptación y sobrevivencia a través de la realización de F&A, dependiendo de la época.

Entre los años sesenta y los años ochenta, la mayor parte fue la operación nacional para la reestructuración de la industria siderúrgica nacional junto con el desarrollo económico, por ejemplo *British Steel* se estableció por la fusión de 14 empresas siderúrgicas británicas en 1967 y *Nippon Steel* nació en 1970 por la fusión de *Yawata Steel* y *Fuji Steel* con el impulso del gobierno japonés para mejorar la competitividad global.

En el caso de la siguiente década, desde el inicio de los años noventa hasta mediados de la misma década fueron realizadas las F&A parciales en distribución, venta o producción, por ejemplo la fusión entre *Arbed-Bremen*, *Hoesch-Krupp* y *Riva-Ilva*.

Desde el fin de la década de los años noventa hasta mediados de la primera década de este siglo, la F&A amistosa fue comúnmente realizada e impulsada por las empresas siderúrgicas en la oleada de la unificación del mercado regional y la ampliación de la

⁷⁹ Lee, MinSik, *이슈 분석: 세계철강산업의 M&A 현황과 시사점* (Análisis de tema: La situación actual de F&A y sus consecuencias de la industria siderúrgica global), KDBRI, Seúl, 2008, p. 153

F&A en dicha industria. Por ejemplo, *Arcelor* fue establecida dentro de la aprobación amistosa entre *Usinor* (Francia), *Arbed* (Luxemburgo) y *Acelaria* (España) en 2002.

Después de mediados de esta década hasta nuestros días, apareció la F&A hostil realizada con gran capacidad de recursos financieros y se ha presentado frecuentemente en el mercado de la F&A transfronteriza con la intención de maximizar la capacidad productiva en la combinación de la tecnología de fabricación del acero de alta calidad en los países desarrollados y la competitividad superior del costo mínimo en los países en desarrollo. Por ejemplo, *Mittal Steel* adquirió *Arcelor* en 2006, de ahí que su capacidad de producción se incrementó de 31 millones de toneladas en 2003 a 118 millones de toneladas en 2006. También en enero de 2007, *Tata Steel* quien fue el 56° productor en la industria adquirió *Corus* quien fue el noveno productor, así que *Tata Steel* ha podido maximizar el efecto de sinergia por la combinación entre la competitividad del precio mínimo proveniente de la materia prima, la mano de obra barata en *Tata Steel* y la alta tecnología de fabricación de las materias para la construcción y el automóvil en *Corus*. (Para más detalle, véase la tabla 3.9).

[Tabla 3.9] Ámbito y características causados a la integración en la industria siderúrgica mundial por época

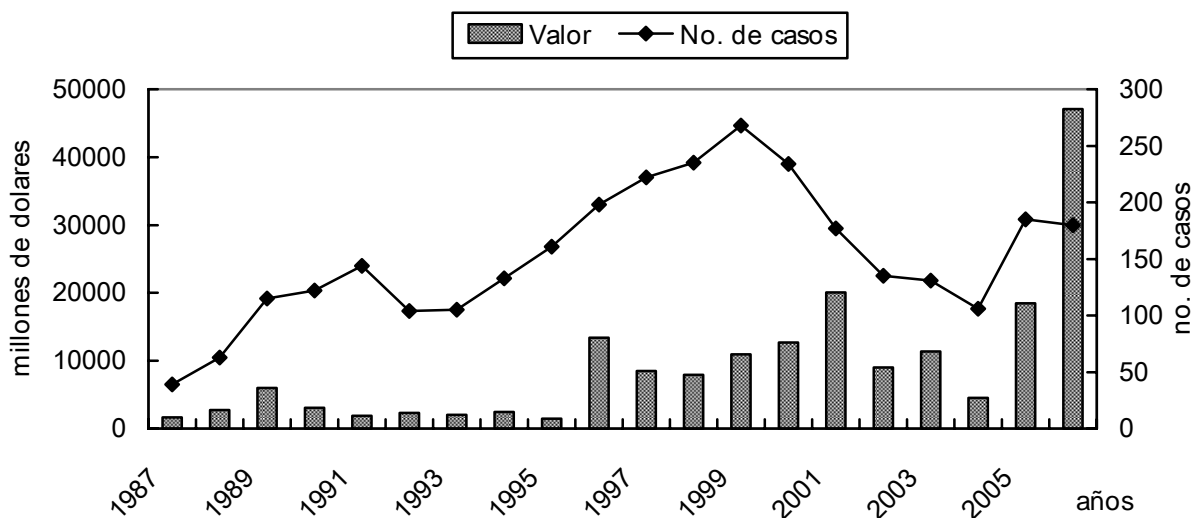
Época	Los sesenta ~ los ochenta	~ mediados de los noventa	~ mediados de los 2000	Después de mediados de los 2000
Ámbito	- Reestructuración de la industria siderúrgica nacional	- Exceso de oferta mundial - Peor rentabilidad - Privatización	- Ampliación de la F&A de la industria relacionada - Unificación del mercado regional	- Intensidad de la competencia de mercado - Estrategia de sobrevivencia
Características	- Impulso del gobierno - F&A nacional	- Impulso de las empresas - Integración parcial en distribución, venta, o producción	- Impulso de las empresas - La F&A amistosa entre las empresas siderúrgicas grandes	- Capacidad del recurso financiero abundante - Aparición de la F&A hostil
Ejemplos	- British Steel (1967) - Nippon Steel (1970) - Usinor Sacilor (1987)	- Riva-liva (1995) - Arbed-Bremen (1995) - Krupp-Hoesch (1996)	- TKS (1997) - Shanghai Metallurgical Group (1999) - Corus (1999) - Arcelor (2002) - ISG (2002) - JFE Gr. (2003)	- Arcelor-Mittal (2006) - Tata-Corus (2007)

Fuente: Lee, MinSik, *이슈 분석: 세계철강산업의 M&A 현황과 시사점 (Análisis de tema: La situación actual de F&A y sus consecuencias de la industria siderúrgica global)*, KDBRI, Seúl, 2008, p. 165

3.2.2. Situación actual de Fusión y Adquisición: con el enfoque en la Fusión y Adquisición realizada por Empresas Transnacionales

Con base en la tendencia de racionalización, globalización, privatización e integración, las empresas siderúrgicas han acelerado sus movimientos de F&A, así que ésta realizada en la industria del acero subió de 2.57% en 2005 a 5.34% en 2006 por su valor total dentro de la F&A realizada en todas las industrias en 2006. Esto es por las mega F&A en 2006, que registraron un auge de 47,094 millones de dólares del valor total y 180 casos (véase la gráfica 3.5).

[Gráfica 3.5] Valor y número de casos de la F&A en la industria siderúrgica 1987-2006

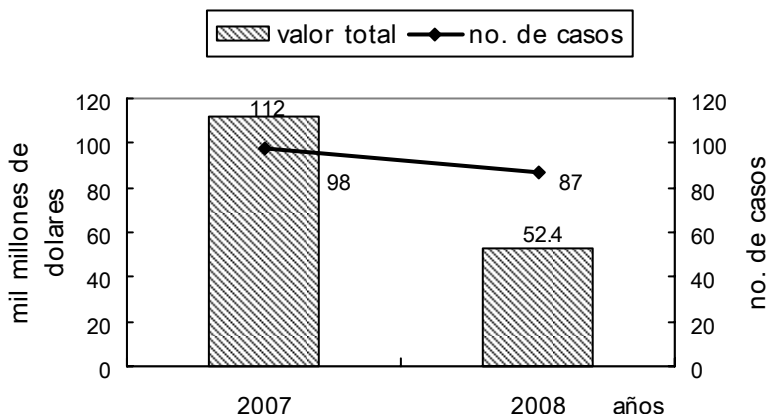


Nota: Los datos de la compra de F&A

Fuente: UNCTAD database, consultado el 3 de agosto de 2009.

Pero en 2008 la F&A en la industria del acero mostró un aspecto influido por el descenso económico mundial. El valor total de F&A se cayó casi a la mitad y los casos se redujeron ligeramente. Esto demuestra la disminución general en las grandes ofertas, en función de los precios débiles de los productos básicos y las difíciles condiciones económicas y de crédito (véase la gráfica 3.6).

[Gráfica 3.6] Volumen y número de casos de la mega F&A en la industria siderúrgica en 2007 y 2008



Nota: Los datos fueron contados, solo los que tienen valores más de 50 millones de dólares.

Fuente: Gráfica modificado por la autora, con base en PricewaterhouseCoopers, *Forging ahead: Second-quarter 2009 global metals industry mergers and acquisitions analysis*, PricewaterhouseCoopers, EE.UU., 2009 (original: en inglés), p. 4

Aunque las actividades de la transacción de ETN se ven afectadas, su necesidad y la importancia de F&A se sigue manteniendo también en esta época de recesión. En este sentido, se enfocará a la tendencia de la F&A realizada por ETN en la industria de acero, con base en el reporte del instituto de investigación de *Posco (Posco Research Institute, POSRI)* publicado en 2008.

Según el reporte de *POSRI* que analizó 82 casos de siete ETN líderes⁸⁰ en la industria siderúrgica, la realización de F&A (47 casos) es más frecuente que el establecimiento de nuevas empresas en el extranjero (35 casos) a manera de inversión en el extranjero. Sobre todo, antes de 1995 la inversión para la apertura de nuevas empresas fue 76.5% (13 casos entre 17 casos totales), pero a partir de 1995, que es el año del inicio de la globalización de *Mittal*, la inversión para la F&A se incrementó drásticamente y registró un 66.2% (43 casos entre 65 casos totales).

⁸⁰ Kim (2008) asignó *Mittal, Arcelor, Nippon Steel, Posco, US Steel* entre *TOP10* ETN en la producción mundial de 2006 y *Tata Steel* y *Severstal* entre las empresas siderúrgicas emergentes en los países en desarrollo. Entre las ETN dentro de *TOP10*, *Bao Steel* y *Hebei Steel* fueron eliminados por falta de experiencia en la inversión en las fábricas de producción en el extranjero.

Si se observa por región, existen diferencias. Asia mostró una tendencia donde la inversión de la apertura nueva fue la mayor parte, ocupando 80.6% (25 casos entre 31 casos totales). Y en Europa, en donde el mercado ya está bien desarrollado y hay plantas con las instalaciones operables, la inversión para F&A ocupó 96.4% (véase la tabla 3.10). La tendencia asiática es porque su inversión fue realizada por las empresas japonesas y sudcoreanas quienes tienen preferencia por la estrategia de tipo “*Green Field*”, de la cual existen 9 casos de *Nippon Steel* y 14 casos de *POSCO*.

También dependiendo del carácter del país destino y el grado del desarrollo económico, difiere la manera de inversión. En el caso de los países desarrollados, parece más adecuada la estrategia de F&A por el ambiente no favorable a una nueva apertura en la preocupación de la contaminación ambiental, por ejemplo al mercado de Europa Occidental le corresponden 14 casos todos de F&A. Al contrario, en el caso de Asia, está aumentando la inversión para el establecimiento de nuevas empresas o la inversión para empresas conjuntas porque en esa región no hay muchos casos de F&A. Por eso, el gobierno asiático las permite, para satisfacer la demanda nacional y promover la competitividad a través de la propuesta de empresas conjuntas con las empresas líderes que tienen recursos financieros abundantes y alta tecnología. Sobre todo, Brasil, India y China, países emergentes y que también poseen mineral ferroso y carbón abundantes, han recibido gran inversión para la apertura de nuevas empresas (véase la tabla 3.10).

[Tabla 3.10] Estrategia de inversión extranjera de siete ETN siderúrgicas por periodo y región

Años	Estrategia de inversión	Número de casos	Asia	América de Norte	América de Sur	Africa	Europa oriental	Europa occidental
~1959	Apertura nueva							
	F&A	1			1			
1960~1979	Apertura nueva	2	2					
	F&A	0						
1980~1989	Apertura nueva	5	1	4				
	F&A	1			1			
1990~1994	Apertura nueva	6	6					
	F&A	2		2				
1995~1999	Apertura nueva	8	7		1			
	F&A	13	2	2	2			7
2000~2004	Apertura nueva	8	6		1		1	
	F&A	17	1	2		1	10	3
2005~2007.06	Apertura nueva	6	3	3				
	F&A	13	3	2	1		3	4
Subtotal								
	Apertura nueva	35	25	7	2		1	
	F&A	47	6	8	5		13	14
Total		82	31	15	7	1	14	14

Fuente: Kim, YongSik, POSRI CEO REPORT 21.Oct.2008: 선두 철강사의 해외시장 진입 방법 (POSRI CEO REPORT 21.Oct.2008: La manera del avance de las empresas líderes siderúrgicas en el mercado extranjero), Instituto de investigación de Posco (Posco research institute, POSRI), Seúl, 2008, p. 2

Las empresas asiáticas, *Posco* y *Nippon Steel*, han utilizado sólo la manera de “*Green Field*”, y las empresas que tienen la mayor actividad en América del Norte y Europa, *Mittal* y *US Steel*, han manejado sólo F&A. Además, *US Steel* y *Tata Steel*, que iniciaron dinámicamente para entrar al mercado extranjero a partir de 2000, han usado

estratégicamente la F&A para enfrentar la estrategia del crecimiento de *Mittal* a través de la F&A global, obtener fácilmente la economía de escala y captar las nuevas oportunidades de desarrollo en la industria siderúrgica (véase la tabla 3.11).

[Tabla 3.11] Manera de inversión extranjera por empresa

ETN	Mittal	Arcelor	Posco	Nippon Steel	US Steel	Tata Steel	Severstal
Establecimiento de nuevas empresas	0	0	4	0	0	0	0
Empresa conjunta	0	4	13	13	0	0	1
F&A	24	15	0	0	3	3	2
Total	24	19	17	13	3	3	3

Fuente: Kim, YongSik, *POSRI CEO REPORT 21.Oct.2008: 선두 철강사의 해외시장 진입 방법 (POSRI CEO REPORT 21.Oct.2008: La manera del avance de las empresas líderes siderúrgicas en el mercado extranjero)*, POSRI, Seúl, 2008, p. 4

Como se ha revisado anteriormente, la F&A en la industria de acero fue impulsada por la racionalización, globalización, privatización e integración. Aunque en estos días se vio afectada por la recesión económica mundial y bajó su valor total, la necesidad empresarial para la dominación y sobrevivencia en el mercado aún tiene sentido. Las siete ETN metalúrgicas han realizado varias maneras de inversión dependiendo su estrategia y aclarando el carácter de empresa. De ahí, para conocer el fondo de la F&A transfronteriza de ETN, se mostrará en este estudio un caso reciente, significativo e histórico de *Mittal Steel* (Luxemburgo) por su valor total y sus consecuencias, entre las fusiones y adquisiciones transfronterizas realizadas por ETN en la industria siderúrgica.

3.3. Un caso práctico de la Fusión y Adquisición en la industria siderúrgica: *Mittal Steel* y *Arcelor*

La historia de *Mittal Steel* es el caso más representativo que muestra un modelo del desarrollo exitoso a través de la F&A transfronteriza. *Mittal Steel* inició operaciones en Indonesia en 1976, gracias al presidente, Lakshmi Mittal, nacido en India. Desde que *Mittal* adquirió *ISCOTT* en 1989, la empresa ha crecido tanto en tamaño como en la capacidad de producción, con base en la realización de más de diez adquisiciones. En 2004, cuando dicha compañía adquirió la empresa estadounidense, *ISG (International Steel Group)*, su posición mundial saltó al número 1 mundial y renació como empresa siderúrgica global, cambiando su nombre empresarial de *LNM* a *Mittal*.

Ahora bien, *Arcelor Mittal* es el mayor productor siderúrgico mundial, con una plantilla de 330,000 trabajadores en más de 60 países. La compañía agrupa a los productores siderúrgicos número uno y número dos mundiales, *Arcelor* y *Mittal Steel*. Esta empresa ocupa una posición de liderazgo en los principales mercados mundiales, incluyendo el automotriz, la construcción, los electrodomésticos y los envases. Dispone de una destacada posición en materia de I+D y tecnología, así como de sustanciales recursos propios de materias primas y redes de distribución. Cuenta con instalaciones industriales en 27 países de Europa, Asia, África y América, lo que le permite estar presente en todos los mercados claves del acero, tanto en economías desarrolladas como en mercados emergentes. La compañía se ha fijado el objetivo desarrollar en China e India, mercados que en ambos casos presentan un elevado crecimiento. Los resultados financieros por forma de *Arcelor Mittal* correspondientes a los nueve primeros meses de 2006 arrojan una cifra de negocio conjunta de 65.400 millones de dólares, con una capacidad de producción anual de aproximadamente 130 millones de toneladas, lo que representa en torno al 10% de la producción mundial de acero. Las acciones de *Arcelor Mittal* cotizan actualmente como acciones de la entidad legal *Mittal Steel N.V.* en los mercados bursátiles de Nueva York (MT), Ámsterdam (MT), París

(MTP), Bruselas (MTBL), Luxemburgo (MT) y en las bolsas españolas de Barcelona, Bilbao, Madrid (MTS) y Valencia.⁸¹

Es obvio que la esencial de su gran crecimiento es el excelente manejo de la F&A transfronteriza sin importar la forma amistosa u hostil. Su tendencia de F&A puede dividirse en dos etapas. Primero, antes de 2004, la empresa impulsó el desarrollo cuantitativo a través de adquirir las empresas del estado con déficit. Por ejemplo, compró las plantas siderúrgicas nacionales en América Latina, Europa Oriental, Asia y África, y las empresas de mala rentabilidad en América del Norte y Europa Occidental. Segundo, después de 2004, se promovió para obtener la mayor ocupación en el mercado global y el mercado ya ocupado como América del Norte, y también para penetrar al mercado emergente como China, América del Sur e India.⁸² (Para su historia de F&A, véase la tabla 3.12).

⁸¹ Arcelor Mittal Homepage: www.arcelormittal.com/index.php?lang=en&page=49&tb0=36&tblng=3, consultado el 3 de noviembre de 2009.

⁸² Kim, JaeUk (tesis), *글로벌 철강기업의 국제 M&A에 대한 국내철강기업의 대응전략에 관한 연구*(Investigación de la estrategia defensiva de las empresas coreanas siderúrgicas ante la F&A transfronteriza de las ETN siderúrgicas), Universidad Uiduk, KyeongJu, 2008, p. 52

[Tabla 3.12] Historia de la F&A de Mittal 1989-2008

Años	Empresa adquirida	Nacionalidad	Valor de compra (mil millones de dólares)
1989	ISCOTT	Trinidad	0.1
1992	Sibalsa	México	0.2
1994	Sidbec-Dosco	Canadá	-
1995	Hamburger Stahlwerke	Alemania	-
1995	Karmet	Kazajstán	0.4
1997	Thyssen AG	Alemania	-
1998	Inland	EE.UU.	1.4
2001	Combinatul Siderurgic Sidex	Rumania	0.1
2001	Saldanha Steel	Sudáfrica	0.1
2002	Nova Hut	República Checa	0.3
2003	Polskie Huty Stali	Polonia	1.1
2003	Petrotub	Rumania	-
2004	Iscor	Sudáfrica	-
2004	International Steel Group	EE.UU.	4.8
2005	Hunan Balin Steel Tube & Wire	China	0.3
2005	Kryvorizhstal	Ucrania	4.8
2006	Arcelor	Luxemburgo	23.6
2006	Sicartsa	México	1.4
2007	Arcelor Mittal Inox Brasil SA	Brasil	1.65
2007	China Oriental Group Co Ltd	Hong Kong	1.47

Nota: en los datos de 2007 y 2008 fueron contados sólo los casos con el valor total más de mil millones de dólares.

Fuente: La autora, con base en PricewaterhouseCoopers, *Forging ahead: Second-quarter 2009 global metals industry mergers and acquisitions analysis*, PricewaterhouseCoopers, EE.UU. (original: en inglés), 2009, p. 8 y Dealogic (FT 2006/1/29), citado en Kim, JooHan, *철강산업의 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de F&A y sus consecuencias en la industria siderúrgica)*, KIET industry economy, Seúl, 2006, p. 19.

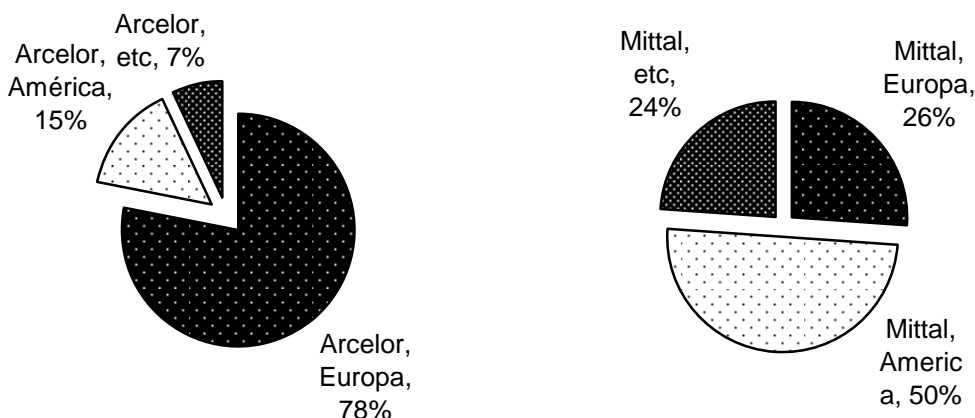
Entre más de veinte F&A realizadas por *Mittal Steel*, es importante recordar la contribución de su mega F&A, la cual fue una operación más escandalosa en la historia de la industria siderúrgica mundial en 2006, la F&A hostil con *Arcelor*, la cual le permitió convertirse en el líder sin enemigo fuerte en el mercado global de acero.

Arcelor fue una empresa europea fusionada amistosamente entre *Usinor* (Francia), *Arbed* (Luxemburgo) y *Aceralia* (España) en 2002 y desde entonces mantenía el primer lugar mundial en la producción del acero antes de que *Mittal Steel* adquiriera ISG (*International Steel Group*, EE.UU.) en 2004. En general, *Arcelor* fue considerada como superior a *Mittal* por los expertos e investigadores debido a su cultura empresarial, las ganancias, la estructura de producción y demanda, etc, aunque por su volumen de producción era el segundo lugar, después de *Mittal Steel*. Sin embargo, a pesar de que la compañía europea logró oligopolizar el mercado occidental por su fusión amistosa, concentraba el proceso del post-manejo de fusión y no fue preparado para la estrategia eficiente y dinámica hacia el mercado global tanto como *Mittal*. Así que perdió en la competencia con *Mittal* ante el aumento del poder en el mercado y como resultado, sólo quedó como la víctima de la mega F&A hostil.

El 27 de enero de 2006, *Mittal Steel* propuso la oferta pública de *Arcelor* por 23.6 mil millones de dólares y el 25 de junio del año el consejo de administración de *Arcelor* aprobó unánimemente la oferta mejorada de *Mittal*. Con esta aprobación, *Mittal* ha podido ocupar 10% del mercado metalúrgico global con la producción de 120 millones de toneladas métricas y la venta de 69 mil millones de dólares, y también ha sido posible aprovechar el carácter complementario con la diversificación de la línea de productos y varios cambios de estrategia dependiendo del carácter del mercado y del producto, esto porque *Mittal* y *Arcelor* tenían productos y proporciones de mercado diferentes (véase la gráfica 3.7). Por ejemplo, para el mercado desarrollado como EE.UU, se realiza la venta de los productos de alto valor añadido mientras que, para el mercado emergente, como los de Europa del Este, Asia y África, se realiza la venta de productos de bajo valor añadido. Asimismo, desde el punto de vista de la competencia

industrial, adquirir *Arcelor* que es el enemigo más fuerte en el mercado, implicaba eliminar al rival, por eso ha podido estar en una mejor posición ante la negociación con el proveedor de la materia prima debido al aumento de la capacidad de compra de materia.⁸³

[Gráfica 3.7] Las ventas de Arcelor y Mittal en 2005 por región



Fuente: Kim, JooHan, *철강산업의 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de F&A y sus consecuencias en la industria siderúrgica)*, KIET industry economy, Seúl, 2006, p. 20

La razón por la que la F&A de *Mittal* por *Arcelor* fuera tan escandalosa e impactante, se debió a la siguiente: Primero, por el tipo de F&A: antes de este evento histórico, la mayor parte de la transacción en la industria del acero fue la F&A amistosa porque la industria se ha considerado como algo nacional o regional, diferente a otras industrias. Ahora recordando el excelente manejo de la F&A y la historia de *Mittal*, muchas empresas siderúrgicas reconocen que algunas corren el riesgo de ser adquiridas en cualquier momento. Segundo, por el objetivo de la F&A: como se mencionó anteriormente, Arcelor tenía el nivel más alto de la calificación que Mittal y la adquisición de la empresa número1 por la número 2 a nivel mundial significó la mega

⁸³ Kim, JaeUk (tesis), *글로벌 철강기업의 국제 M&A에 대한 국내철강기업의 대응전략에 관한 연구(Investigación de la estrategia defensiva de las empresas coreanas siderúrgicas ante la F&A transfronteriza de las ETN siderúrgicas)*, Universidad Uiduk, KyeongJu, 2008, p. 55

transacción y la aparición de la ETN gigante en dicha industria con la dominación del mercado. Tercero, por el valor total de adquisición: aunque han pasado 3 años desde aquella fecha, 23.6 mil millones de dólares aún sigue siendo el registro de la cantidad más alta en las F&A de la industria siderúrgica mundial.⁸⁴

La razón por la que *Mittal Steel* ha podido tener éxito en la realización de muchas F&A transfronterizas es la siguiente: (1) la fuerza de impulsar F&A y la utilización de los factores económicos y no-económicos, (2) el programa de normalización administrativa y el sistema administrativo eficiente, (3) la búsqueda de oportunidades a través de la globalización, y (4) la rápida toma de decisión.

(1) *Mittal Steel* preparó la F&A según sus reglas principales (“maximización del efecto sinérgico, producción del costo primo (*prime cost*) barato y producción de alto valor”) con el equipo especial operativo para F&A y logró las mayores F&A. Sobre todo en el caso de adquirir una empresa siderúrgica debilitada en el extranjero, le prometió a ese gobierno extranjero mantener a los empleados, invertir en las instalaciones, etc, así que *Mittal* pudo obtener financiamiento desde gobiernos u organizaciones internacionales. Además, para procesar la F&A favorablemente, utilizó dinámicamente las condiciones económicas como la proporción de acciones o administración, también otras condiciones como la política. Por ejemplo, ante la adquisición de una acerería rumana en 2003, el primer ministro británico Tony Blair mandó una carta para apoyar a *Mittal Steel*.

(2) Gracias al programa de normalización administrativa y a un sistema administrativo eficiente, la empresa de baja rentabilidad impulsa inmediatamente un menor gasto de costo primo y de mejora de la productividad, realizando clausura o inversión a las instalaciones y reduciendo los empleados o costos indirectos. Por ejemplo, *Mittal Steel* adquirió Acerería *Karmet* (Kazajstán) por 11 millones de dólares en efectivo y 50

⁸⁴ NHK, traductor Jung, YeonTae, *세계의 철강대전: 신일본제철 VS 아르셀로 미탈* (*La guerra del acero en el mundo: Nippon Steel contra ArcelorMittal*), MyeongMunSa, Seúl, 2008, p. 32

millones de dólares de deuda en 1995, y sólo en un año logró superávit junto con el 50% de mejoramiento de productividad y el 95% de exportación en producción. La clave del sistema administrativo eficiente de *Mittal Steel* está en la base de recolección de datos sobre todas las acererías y fabricas en el mundo y que se llama KMP (*Knowledge Managemnet Program*).

(3) *Mittal Steel* no quiso estar detenido por las antiguas creencias de que la industria del acero es considerada como industria regional y buscó las oportunidades de crecimiento en el mundo. De ahí, compró empresas debilitadas y les aplicó el sistema administrativo moderno, adquirió minerías cercanas a la acerería y ahorró gastos; asimismo participó en la exploración de una nueva minería.

(4) *Mittal Steel* toma la decisión de F&A entre pocos miembros, así que puede acelerar la transacción más rápido y de manera flexible.⁸⁵

Ahora *Arcelor Mittal* es una de las empresas transnacionales representativas que manejan la estrategia de oligopolio global. Su creciendo y su puesto como líder en el mundo fueron logrados a base de la realización de F&A transfronteriza. Esto causó un gran cambio en el mercado de F&A en la industria siderúrgica mundial, donde solía ocurrir la F&A amistosa. Además, *Arcelor Mittal* planeó seguir realizando F&A en próximos 5 años para lograr una producción de hasta 200 millones de toneladas.⁸⁶

El éxito de *Arcelor Mittal* motivó a otras empresas siderúrgicas para participar en la competencia en el mercado de F&A, como una parte de integración y engradecimiento de dicha industria. Es obvio que esta competencia será más intensa cuando la

⁸⁵ Kim, JaeUk (tesis), *글로벌 철강기업의 국제 M&A에 대한 국내철강기업의 대응전략에 관한 연구*(Investigación de la estrategia defensiva de las empresas coreanas siderúrgicas ante la F&A transfronteriza de las ETN siderúrgicas), Universidad Uiduk, KyeongJu, 2008, p. 58-60

⁸⁶ NHK, traductor Jung, YeonTae, *세계의 철강대전: 신일본제철 VS 아르셀로 미탈* (*La guerra del acero en el mundo: Nippon Steel contra ArcelorMittal*), MyeongMunSa, Seúl, 2008, p. 45

economía mundial se recupere del descenso y su estrategia será variable dependiendo del país. Por ejemplo, las empresas de los países desarrollados como EE.UU., Europa y Japón van a luchar por el mercado emergente donde se genere la mayor parte de demanda mundial, mientras que, las empresas de los países en desarrollo como Brasil, Rusia e India se van a esforzarse en la obtención de tecnología avanzada y mejoría de su competitividad tecnológica, manteniendo sus ventajas en materia prima y mano de obra. La industria de acero en China va a reestructurarse en cuatro empresas nacionales (Baosteel, Hebei Steel, Wuhan Steel, Jiangsu Shagang) sustentadas en el plan y apoyo gubernamentales.⁸⁷

En este ámbito donde se requiere una nueva eficiencia de administración junto con la realización de la F&A, las empresas acereras sudcoreanas también se están esforzando para que no ser la víctima de F&A hostil y que tengan la estrategia del manejo de F&A, aunque no han tenido ninguna experiencia relacionada con este tipo de transacción. Así que en el siguiente capítulo se estudiará la industria del acero en Corea del Sur y la estrategia de una empresa representativa sudcoreana “Posco” ante una F&A.

⁸⁷ Lee, MinSik, *이슈 분석: 세계철강산업의 M&A 현황과 시사점* (Análisis de tema: La situación actual de F&A y sus consecuencias de la industria siderúrgica global), KDBRI, Seúl, 2008, p. 166-167

CAPÍTULO 4

4. Contraestrategias de *Posco* ante Fusión y Adquisición

4.1 Industria siderúrgica de Corea del Sur

4.1.1 Industrialización e Industria del acero

A principios del siglo XX, Corea era un país poco desarrollado y su sociedad estaba basada en la agricultura. Según datos de 1917, el 86% de los ciudadanos coreanos se dedicaban al sector agrícola y solo el 2% de ellos trabajaban en la industria minera. En este país asiático, después de la independencia en 1945, su situación empeoró debido a la Guerra de Corea (25.Jun.1950-27.Jul.1953) que destruyó casi todas las instalaciones del país.⁸⁸

Al inicio de los años sesenta, Corea del Sur seguía siendo sólo un país muy pobre en Asia. En esa época, su PNB era de 79 dólares americanos *per capita*, que es una cantidad menor a la que tuvieron países como Sudán y que no era ni siquiera una tercera parte del PNB de México. Esa situación empezó a cambiar drásticamente al inicio del plan quinquenal económico impulsado por el presidente *Park Jung Hui* a partir de 1962, y que representó el corazón de su industrialización. Primero el gobierno sudcoreano desarrolló la industria ligera en los años sesenta y luego la industria química pesada en la siguiente década, porque el país no tenía suficientes recursos naturales y la única manera de obtener divisas fue exportar sus productos.

Si se considera el caso de la industrialización de los países desarrollados que empezaron su industrialización desde mediados del siglo XVIII, Corea del Sur se retrasó en iniciar este proceso 200 años. Pero lo hizo muy rápido, y ahora como

⁸⁸ Fuente: DUSAN EnCyber & EnCyber.com

resultado del éxito de su esfuerzo, Corea del Sur ha podido ubicarse en una posición avanzada y similar a la de los países desarrollados en algunos sectores industriales: semiconductor, celular (*CDMA*), construcción de barcos transportadores de gas natural licuado (*LNG, Liquefied Natural Gas*), acero, automotriz, etc. Así que desde el punto de vista de la historia mundial, se puede nombrar a esta industrialización drástica ocurrida después de los años sesenta como la “Revolución Industrial de Corea del Sur”.

Como en otros países, la industria del acero ha tenido un papel importante en el proceso de industrialización en Corea del Sur. Aunque en estos días mucha gente considera al semiconductor como el centro de la industria, en verdad el acero es el núcleo de la industria en un país.⁸⁹ El acero es el material esencial para el desarrollo de las industrias de: construcción, naval, automotriz, electrodoméstico, etc., por eso la industria del acero puede ser una “industria clave”. Esta razón nos explica por qué la mayor parte de los países que están iniciando su industrialización, pretenden establecer su propia fábrica de acero.

La relación entre la industria del acero y otras industrias es mutuamente complementaria. Para la industrialización eficiente, es necesario el suministro de material metálico adecuado y por otro lado, el desarrollo de otras industrias impulsan también el desarrollo de la industria del acero. Este tipo de circulación sistemática se ha desarrollado favorablemente en Corea del Sur y finalmente se ha podido lograr una industrialización sumamente rápida.

La importancia del valor agregado de la industria acerera dentro de PIB fue de 2.2% en 1995 y llegó a 2.7% en 2006. También, la importancia de la exportación del acero en la exportación total del país está aumentando y en 2007 ocupó 5.2% (véase la tabla 4.1).

⁸⁹ Song, SeongSu, *소리없이 세상을 움직인다: 철강* (*Mueve el mundo en silencio: Industria siderúrgica*), Jisungsa, Seúl, 2004, p.13

[Tabla 4.1] Importancia de la exportación de acero en la economía de Corea de Sur

Sección	1995	2000	2006	2007
Exportación de acero / PIB	2.2%	2.0%	2.7%	2.3%
Exportación de acero / Exportación total	4.4%	4.1%	5.0%	5.2%

Fuente: <http://www.kosa.or.kr/>, Korea Iron & Steel Association Homepage, consultado el 14 de diciembre de 2009.

Para llegar al éxito de la industria siderúrgica en el desarrollo económico sudcoreano, comúnmente reconocido como “Milagro del Río Han”, fue indispensable el gran apoyo político, económico y financiero del gobierno, a la empresa siderúrgica pública “*Pohang Iron & Steel Co., Ltd.*”.

Pohang Iron & Steel se estableció en 1968 en la ciudad Pohang al sureste del país y creció rápidamente con base en los proyectos de construcción de la Acerería Pohang en los años setenta y la Acerería Kwangyang en la siguiente década. Según el volumen de producción por empresas, esta empresa siderúrgica sudcoreana ocupó el cuadragésimo quinto lugar mundial en 1975, el décimo primer lugar en 1983, el tercer lugar en 1990 y el segundo lugar en 1993. A partir de 1998 empezó a competir con *Nippon Steel* por la ocupación del primer o segundo lugar. Desde una perspectiva histórica, es difícil encontrar un buen ejemplo como este caso, es decir, ser una de las mejores empresas en el mundo, habiendo pasado sólo 30 años desde su apertura.

Para el 2009, existen 33 compañías siderúrgicas fabricantes en 10 diferentes categorías de negocio según el registro de *Korea Iron & Steel Association (KOSA)* y entre ellos “*Posco*” (nombre actual de *Pohang Iron & Steel*) es la única empresa siderúrgica integrada en Corea del Sur, ocupando 62% de la producción nacional de acero bruto. Más detalles de esta empresa metalúrgica se estudiarán en el subcapítulo 4.2.

4.1.2 Estructura actual de la Industria del acero

La industria del acero es un ejemplo exitoso y representativo en la historia industrial de Corea del Sur. Según *World Steel Association (WS)*, la industria siderúrgica sudcoreana se ubicó como el sexto fabricante mundial en 2008 con 53.6 millones de toneladas métricas (mmt), después de China (500.5mmt), Japón (118.7mmt), EE.UU. (91.4mmt), Rusia (68.5mmt) e India (55.2mmt).⁹⁰ Y según *Korea Iron & Steel Association*, su producción del acero bruto (*crude steel*) en el mundo ocupó 3.9% en 2006, diferente de 0.1% en 1970 (véase la tabla 4.2).

[Tabla 4.2] Producción de acero bruto de Corea del Sur en el mundo

Unidad: miles de toneladas

Sección	Producción del acero bruto				Crecimiento anual en promedio	
	1995	2000	2006	2007	1995-2000	2000-2007
Mundo	744,599	847,662	847,662	1,344,085	2.6%	6.7%
Corea del Sur	36,772 (4.9%)	43,107 (5.1%)	48,455 (3.9%)	51,517 (3.8%)	3.2%	2.3%

Fuente: <http://www.kosa.or.kr/>, Korea Iron & Steel Association Homepage, consultado el 14 de diciembre de 2009.

Dicha industria sudcoreana registró una desaceleración en su crecimiento de la producción, como muestra la tabla anterior que entre 1995 y 2000 hubo un promedio de crecimiento anual de 3.2% y entre 2000 y 2007 bajó a 2.3%. Este fenómeno se debió a que aumentaron las importaciones de acero provenientes de China y Japón principalmente, provocando la caída de la demanda nacional. En el pasado, la industria acerera sudcoreana invirtió en el incremento de la eficiencia productiva para alcanzar la mega-producción, pero desde el fin de los años noventa China apareció como fabricante importante en la industria acerera mundial y a partir de 2000 debido al aumento drástico de la capacidad de suministro de China, la industria acerera sudcoreana empezó a invertir para fortalecer la competitividad y dirigirse hacia los

⁹⁰ Para el detalle de los datos, véase la tabla 3.2 en el capítulo 3.

productos avanzados. Es decir, la industria siderúrgica de Corea del Sur está cambiando su estrategia productiva de la época de desarrollo cuantitativo a la época de desarrollo cualitativo donde importa más la tecnología y la calidad.

Si se revisan los detalles del volumen de producción de acero bruto en Corea del Sur, se nota que la industria siderúrgica sudcoreana no ha podido ser una excepción ante la crisis. Por ejemplo, su producción en 1998 se redujo -6.2% en comparación con 1997, siendo afectado por la crisis financiera del país. Luego, a partir de 1999 y hasta 2008 continuó aumentando la producción, pero en 2009 por el descenso mundial mostró -9.0% de reducción en su producción (véase la tabla 4.3).

[Tabla 4.3] Producción de acero bruto de Corea del sur 1991-2009

Unidad: miles de toneladas

Año	Volumen de producción	En comparación con el año anterior	Año	Volumen de producción	En comparación con el año anterior
2009	48,526	-9.0%	1999	41,042	2.9%
2008	53,322	3.5%	1998	39,895	-6.2%
2007	51,517	6.3%	1997	42,554	9.4%
2006	48,455	1.3%	1996	38,902	5.8%
2005	47,820	0.6%	1995	36,771	9.0%
2004	47,520	2.6%	1994	33,744	2.2%
2003	46,309	2.0%	1993	33,026	17.7%
2002	45,389	3.5%	1992	28,054	7.9%
2001	43,852	1.7%	1991	26,001	-
2000	43,107	5.0%			

Fuente: <http://www.kosa.or.kr/>, Korea Iron & Steel Association Homepage, consultado el 14 de diciembre de 2009.

Lo interesante de la industria del acero es que, a pesar de ser el sexto fabricante mundial en acero, el consumo del acero de Corea del Sur por persona fue el primer lugar mundial en 2006 con más de una tonelada. En comparación, el consumo del acero por ciudadano de Japón fue 650 kg, el de Brasil 112 kg y el de India 41 kg en el

año. Esto significa que existe la alta demanda nacional en Corea del Sur por las industrias relacionadas como electrónica, automotriz, construcción, etc.⁹¹

Debido a la gran demanda nacional, la importación de acero de dicho país siempre estuvo en aumento, excepto en 2001 y 2009 (véase la tabla 4.4), así que ocupó el cuarto lugar mundial de importador de acero. Los cinco mayores países exportadores al mercado sudcoreano fueron Japón (36.4%), China (28.4%), CIS (11.1%), EE.UU (6.1%) y Brasil (3.7%) en 2005.⁹²

[Tabla 4.4] Importación de acero de Corea del Sur 2000-2009*

Unidad: miles de toneladas

Año	Volumen de importación	En comparación con el año anterior	Valor de importación (millones de dólares, md)	En comparación con el año anterior
2009*	18,449	-33.0%	21,081	-45.6%
2008	28,942	9.2%	40,960	64.0%
2007	26,515	17.9%	24,971	28.6%
2006	22,483	19.1%	19,415	6.1%
2005	18,876	6.5%	18,301	18.2%
2004	17,725	13.4%	15,485	68.1%
2003	15,631	10.3%	9,213	31.1%
2002	14,168	31.4%	7,027	22.2%
2001	10,783	-6.0%	5,753	-15.4%
2000	11,466	29.1%	6,802	26.7%

Nota: 2009* corresponde a datos de enero a noviembre de 2009, no incluyendo el mes diciembre del año.

Fuente: <http://www.kosa.or.kr/>, Korea Iron & Steel Association Homepage, consultado el 16 de diciembre de 2009.

Por lo tanto, junto con el aumento de la producción del acero y la mejoría de la calidad,

⁹¹ An, Jae Seok, *Competencia por alto horno en el extranjero entre ETN*, Periodico HanKyung, Seúl, 25 de marzo de 2008, www.hankyung.com/news/app/newsview.php?type=2&aid=2008032539711&nid=910&sid=010401,

⁹² KOSA, *국내 철강산업 경향 (Tendencia de la industria nacional del acero y metal)*, Asociación del acero y metal de Corea (Korea iron & steel association, KOSA), Seúl, 2007, p.41

la exportación de los productos siderúrgicos de Corea del Sur se impulsó fuertemente: en 1980 su exportación fue de 1,570 md, en 1990 fue de 4,237 md, en 2000 fue de 7,629 md y en 2008 llegó a 28,781 md, ocupando el octavo lugar de exportador en el mundo.⁹³ (véase la tabla 4.5)

[Tabla 4.5] Exportación de acero de Corea del Sur 2000-2009*

Unidad: miles de toneladas

Año	Volumen de exportación	En comparación con el año anterior	Valor de exportación (millones de dólares, md)	En comparación con el año anterior
2009*	18,570	-2.8%	20,029	-25.1%
2008	20,787	8.6%	28,781	30.4%
2007	19,136	5.2%	22,075	19.0%
2006	18,195	11.9%	18,555	14.3%
2005	16,262	7.8%	16,240	23.8%
2004	15,090	6.6%	13,114	44.4%
2003	14,150	9.2%	9,080	31.7%
2002	12,954	-8.2%	6,896	2.5%
2001	14,116	2.5%	6,728	-11.8%
2000	13,766	0.2%	7,629	10.6%

Nota: 2009* corresponde a datos de enero a noviembre de 2009, no incluyendo el mes diciembre del año.

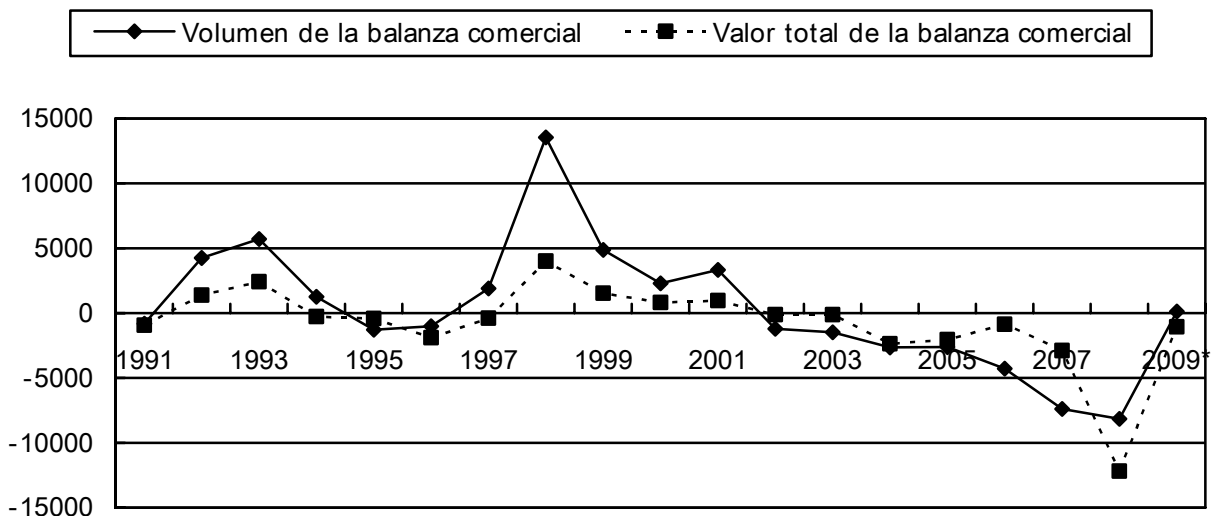
Fuente: <http://www.kosa.or.kr/>, Korea Iron & Steel Association Homepage, consultado el 16 de diciembre de 2009.

La balanza comercial mostró déficit desde 2002 hasta 2009 debido al aumento de la importación y llegó a 12,178 md de déficit por el valor total en 2008. Pero su situación mejoró en 2009 porque su importación disminuyó drásticamente de 28,942 miles de toneladas en 2008 a 18,449 miles de toneladas en 2009, por la reducción de la demanda nacional causada por el descenso mundial, mientras que su exportación se redujo ligeramente de 20,787 miles de toneladas en 2008 a 18,570 miles de toneladas en 2009 (véase la gráfica 4.1).

⁹³ Para el detalle de la lista de los exportadores mundiales, véase la tabla 3.6 en el capítulo 3.

[Gráfica 4.1] Balanza comercial del producto acero de Corea del sur 1991-2009*

Unidad: miles de toneladas, millones de dólares



Nota: 2009* corresponde a datos de enero a noviembre de 2009, no incluyendo el mes diciembre del año.

Fuente: La autora con base en <http://www.kosa.or.kr/>, Korea Iron & Steel Association Homepage, consultado el 11 de diciembre de 2009.

La situación actual de la industria siderúrgica de Corea del Sur, está ante un reto dentro de la competencia global del acero: entre la persecución de los países emergentes como China que ofrecen una mega producción y precio barato, y el avance del nivel de productos de los países líderes como Japón que representan alta calidad y tecnología. De acuerdo con el director del departamento de planificación de *Nippon Steel, Maruyama Dakasi*, en estos días “la competitividad tecnológica y el aumento de la capacidad productiva son las claves de la estrategia para la sobrevivencia en la industria siderúrgica global”.⁹⁴

Es interesante que la industria del acero de Corea del Sur se encuentra posicionada en el dilema de “Estado sandwich entre China y Japón” y, al mismo tiempo, dentro del contexto de una economía global. Así que en el siguiente apartado, se estudiará el caso

⁹⁴ JoongAng Daily, *JERIReport: Manufacturing is still our future, part 1 Steel industry*, 2005.12.28, Seúl, http://jeri.joins.com/report/Report_View.asp?contid=10046, consultado el 15 de febrero de 2010.

de la empresa metalúrgica sudcoreana más representativa y competitiva para que nos dé un ejemplo de contraestrategia que se enfrente de ese reto, sobre todo ante F&A.

4.2 Historia y situación actual de *Posco*

4.2.1 Historia

La primera acerería en la península coreana fue *Acerería Kyemipo*, ubicada en Corea del Norte y establecida en 1918 con una capacidad de producción de 50 mil toneladas al año. Pero, como fue construida por el gobierno japonés durante la época en que fue colonia de Japón, muchos expertos no la consideran como una acerería coreana.

La primera acerería sudcoreana se estableció en 1953, llamada: “*Daehan heavy industry cooperation*”, y el año siguiente fueron construidas “*Dongkuc Steel*”, “*Daehan Steel*” y “*Kucdong Steel*”. Estas empresas que nacieron después de la Guerra Coreana, trabajaban con chatarra bélica para su recuperación, usando un alto horno eléctrico, porque esa materia fue la única que pudieron encontrar dentro de las ruinas de la guerra. Las compañías de acero en esa época, todas pertenecían al sector privado y eran de tamaño pequeño y ninguna fue una acerería integrada. De ahí, surgió la necesidad de una acerería nacional.⁹⁵

El gobierno sudcoreano intentó realizar un proyecto para la construcción de una acerería nacional a partir de 1958, pero no se pudo realizar debido a la falta de financiamiento e inestabilidad de la política nacional. Después de cinco cancelaciones del proyecto de la acerería nacional, ese gobierno estableció “*Pohang Iron & Steel*”, la primera empresa pública siderúrgica en Corea del Sur, y realizó la construcción de la acerería. En 1973 concluyó la construcción y su primera fábrica de acero en Pohang inició labores con una capacidad de producción de un millón de toneladas. Luego

⁹⁵ Song, Seong Hun, *sixty years of Korea industry: Steel industry from 1973*, MK economy, 2008.08.13, Seúl, <http://news.mk.co.kr/outside/view.php?year=2008&no=502099>, consultado el 22 de diciembre de 2009

construyó una ampliación más grande, la fábrica siderúrgica integrada Pohang en 1983 con capacidad de producción de 9.1 millones de toneladas.

Debido al aumento de la demanda nacional de acero ocasionado por el desarrollo económico de Corea del Sur, “*Pohang Iron & Steel*” empezó a construir una nueva fábrica en Kwangyang en 1985, asimismo estableció el sistema de *I+D* con la Universidad de Pohang y el Instituto de ciencias y tecnologías industriales Pohang (RIST).

A través del esfuerzo para la eficiencia en instalaciones y mejora en la productividad, se convirtió en el mayor fabricante mundial por su producción de acero bruto en 1998, 1999 y 2001. En 1999, esta empresa sudcoreana impulsó la innovación de procesos en todos departamentos, construyó el sistema digital integrado. En 2000 fue privatizado y en 2002 cambió el nombre de la compañía de “*Pohang Iron & Steel*” a “*Posco*”.

4.2.2 Situación actual en 2009

Aunque pasaron unos 40 años desde su apertura, *Posco* es la única empresa siderúrgica integrada en Corea del Sur y mundialmente se ubica en el sexto lugar en 2008 por el volumen de la producción de acero bruto⁹⁶.

En 2009 su producción disminuyó en comparación con 2008, de 33.1 millones de toneladas a 29.5 millones de toneladas. Fue una excepción que su fábrica del acero inoxidable en China, *Zhangjiagang Posco Stainless Steel (ZPSS)* aumentó su producción de 89 mil toneladas más que el año anterior (véase la tabla 4.6).

⁹⁶ Para la información detallada de empresas fabricantes mundiales, véase la tabla 3.4.

[Tabla 4.6] Producción de *Posco* 2007-2009

Unidad: Miles de toneladas

	2007	2008	2009
Posco	31,063	33,136	29,530
ZPSS	780	658	747
PSS	936	874	773
Total	32,779	34,668	31,050

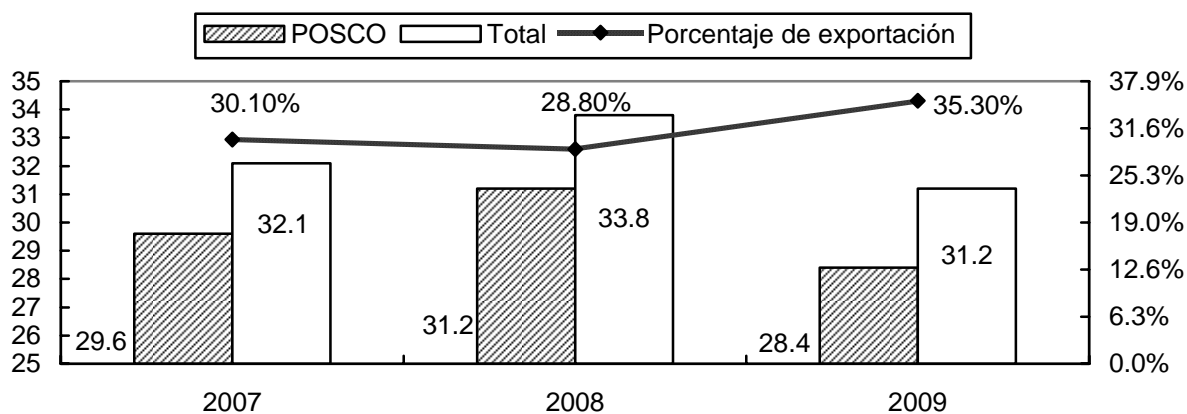
Nota: ZPSS es Zhangjiagang Posco Stainless Steel, la fábrica establecida por Posco en China y PSS es Posco Specialty Steel en Chanwon, Corea del Sur.

Fuente: Posco, *2010 CEO forum*, Posco, Seúl, 2010, p. 4.

No sólo la producción, sino también la venta de *Posco* fue afectada por el descenso global, mostrando la reducción de 31.2 millones de toneladas en 2008 a 28.4 millones de toneladas en 2009. Pero su proporción de exportación dentro de la venta se incrementó de 28.8% en 2008 a 35.3% en 2009 (véase la gráfica 4.2).

[Gráfica 4.2] Venta de *Posco* 2007-2009

Unidad: Millones de toneladas



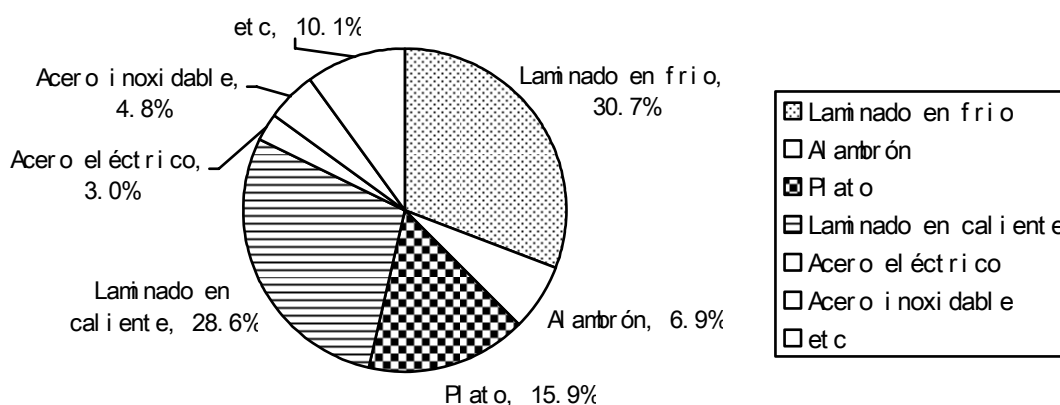
Nota: Total es los datos juntados de Posco, ZPSS y PSS.

Fuente: Posco, *2010 CEO forum*, Posco, Seúl, 2010, p. 4.

Los tres mayores productos metalúrgicos de su venta en 2009 fueron el acero laminado en frío 8,676 mil toneladas (30.7%), el acero laminado en caliente 8,075 mil toneladas

(28.6%) y los platos 4,486 mil toneladas (15.9%) (véase la gráfica 4.3).

[Gráfica 4.3] Proporción de los productos de acero en la venta de *Posco* en 2009

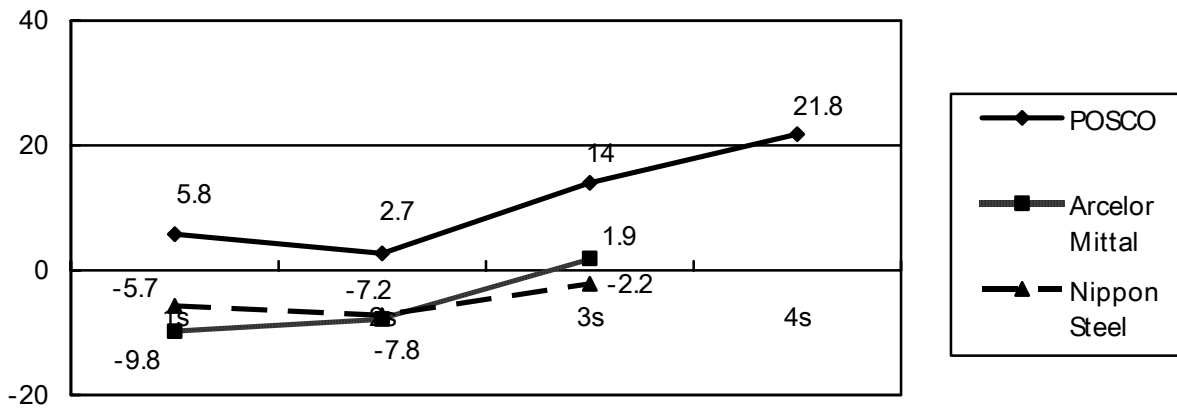


Fuente: sección de productos y tecnologías en la página de web de Posco (www.posco.co.kr)

Debido a la reducción del volumen de ventas y la caída de los precios, el valor total de ventas y el beneficio operativo bajaron, por ejemplo su tasa de ganancia cambió de 19.4% en 2007 y 21.3% en 2008 a 11.7% en 2009. Pero si se observa por semestre, el tercer y cuarto semestre se mejoró por la recuperación de la situación de mercado, la bajada del precio en materia prima y el ahorro de costes. Sobre todo el intento para el ahorro de costes fue aplicado con base en el pensamiento de la situación emergente ante la crisis global, por ejemplo simplificar el sistema operativo interno, cambiar el ciclo de la revisión de control (de cada semestre a cada mes) en todo departamento, aumentar la ocupación en mercado nacional y extranjero a través de fortalecer las actividades de “marketing”, etc. Esa mejora del beneficio operativo fue la más rápida tendencia de recuperación entre las ETN siderúrgicas en el descenso mundial (véase la gráfica 4.4).

[Gráfica 4.4] Comparación del beneficio operativo en 2009 entre Posco, Arcelor Mittal y Nippon Steel

Unidad: porcentaje(%)



fuentes: Posco, 2010 CEO forum, Posco, Seúl, 2010, p. 10.

Además, los medios de comunicación internacional han premiado a Posco como la mejor empresa siderúrgica mundial: la famosa revista “Fortune” asignó a Pohang Iron & Steel como la empresa más admirada en el mundo en el año 1999, 2000 y 2003. “Forbes” le premió como la mejor empresa en el sector de acero del mundo desde 1999 hasta 2004, 5 años seguidos.

También según WSD (*World Steel Dynamics*) que evalúa la competitividad de las ETN siderúrgicas en el mundo y publica ‘*World Class Steel Makers*’ cada año, Posco estuvo el primer lugar desde 2002 hasta 2005 debido a su nivel de tecnología, calidad de productos y beneficio operativo, luego se lo pasó a Severstal (Rusia) por la falta de reserva de mineral ferroso y el costo de mano de obra, y se quedó en el segundo lugar en 2006 y 2007.

Esta empresa sudcoreana no alcanza la mega producción tanto como las empresas chinas, no tiene muchas tecnologías avanzadas o patentadas tanto como las japonesas y europeas, y tampoco tiene experiencia en F&A transfronteriza como Arcelor Mittal. Pero logró el desarrollo como una de las empresas más eficientes en el mundo y ahora está dirigida hacia “las 3 mayores y las 3 mejores acereras mundiales (*Global Big 3 &*

Global Top3)” hasta 2018. De ahí, será interesante investigar su contraestrategia ante F&A.

4.3 Contraestrategia de *Posco* ante la Fusión y Adquisición

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la industria del acero ha estado en la guerra para aumentar la producción y obtener alta tecnología, y F&A fue una de las técnicas administrativas que se ha manejado comúnmente. A diferencia de ETN siderúrgicas líderes, *Posco* tenía la tendencia de preferir “*Greenfield Investment (GI)*” como apertura de la nueva empresa o empresa conjunta “*Brownfield Investment (BI)*” como F&A.⁹⁷ Pero el resultado de esa preferencia de inversión fue la caída desde el segundo mayor fabricante de acero bruto en 1994 al sexto en 2008 en el mundo. Además por su alta competitividad internacional y la falta de grandes accionistas, hubo la posibilidad de ser el objeto de F&A hostil por *Arcelor Mittal*. En este sentido, se urgió la contraestrategia ante F&A.

En primer lugar, una de sus contraestrategias es la relación cooperativa con *Nippon Steel*. Estas dos competidoras asiáticas tenían principalmente un programa de la cooperación tecnológica. Pero ante un riesgo de F&A hostil que cada día estaba incrementando en dicha industria, fortalecieron más estrechadamente su relación: en 2007 *Nippon Steel* compró 5 % de las acciones de *Posco* y esta empresa sudcoreana obtuvo 4% de las acciones de *Nippon Steel* para la defensa de la empresa.⁹⁸ También son socios estratégicos, engrupando el consorcio ante la mesa de la negociación de materia prima - por ejemplo el mineral ferroso-, la compra de acciones de mineras extranjeras, etc.

⁹⁷ Para la información sobre la manera de inversión extranjera entre siete ETN de acero, véase la tabla 3.11.

⁹⁸ *POSCO* realizó la compra y intercambio de acciones con las empresas nacionales también: *Hyundai Heavy Industry* y *Dongkuc Steel*.

En segundo lugar, es la participación dinámica en el mercado de F&A nacional e internacional. Si se revisa la planificación administrativa de *Posco* para el año 2010, su estrategia operativa se divide en dos partes: administración de sobrevivencia (el ahorro de coste y estado emergente) y administración de ataque (aumento de inversión y F&A), en total unos 9.3 mil millones de dólares de inversión. Entre ellos, contiene 3 mil millones de dólares para impulsar la estrategia de crecimiento, es decir, para realización de F&A. Las actividades de F&A de *Posco* en el pasado fueron pasivas y cuidadosa, pero desde 2009 con nuevo presidente *Jung Jun Yang* cambió su actitud: por ejemplo adquirió *Daehan ST* (ahora *Posco-AST*) para concentrar más en la producción de aceros laminados en frío (mayo de 2009) y compró *Vietnam ASC* (ahora *Posco-VST*) para dominar el mercado de consumo con alto crecimiento (septiembre de 2009). También para 2010 está preparando las licitaciones de F&A nacional y vertical para obtener el efecto sinérgico con las industrias relacionadas.

En tercer lugar, es el auto-suministro de materia prima, porque el oligopolio (79%, en 2005) de tres proveedores en la industria de mineral ferroso es cada día más formado y la negociación está en favor de las ETN de mega producción como *Arcelor Mittal* o las empresas chinas, quienes dominan la mayor parte de la producción mundial.⁹⁹ En este sentido en el julio de 2009 compró 16.7% de las acciones de “*Jupiter Mines*”, compañía australiana del desarrollo de mineral ferroso y en el septiembre de 2009 firmó MOU (Memorando de Entendimiento) con *IMFA* (India) para la inversión conjunta al materia prima de aceros inoxidables.¹⁰⁰

En cuarto y último lugar, es la apertura de nueva empresa en el extranjero para obtener el motor del desarrollo a largo plazo en los países emergentes y estar en el mejor acceso a sus clientes lo más cerca posible. Por eso *Posco* está impulsando el proyecto de construcción de una acerería integrada en India e Indonesia, en 2009 abrió la fábrica de línea de galvanización continuada (*Continuous Galvanizing Line*, *CGL*) en México

⁹⁹ Para más detalle sobre el oligopolio en las industrias relacionadas con acero, véase la tabla 3.8.

¹⁰⁰ POSCO, *2010 CEO forum*, POSCO, Seúl, 2010, p. 12.

para abastecer el mercado norteamericano y centroamericano de acero para autos, la fábrica del acero laminado en frío en Vietnam para dominar el mercado de la materia avanzada en el Sureste de Asia. También estableció la fábrica de tubos de acero en EE.UU. y está construyendo la nueva fábrica de CGL en India para enfrentar el exceso del consumo de acero para autos en ese país emergente.¹⁰¹

Como se ha revisado en este capítulo,

1) La siderurgia ha estado en el centro de la industrialización de Corea del Sur como la base esencial de los sectores importantes que promueven la economía nacional y contribuyen la mayor parte de su exportación.

2) Entre 33 empresas siderúrgicas surcoreanas, *Posco* que fue privatizado en 2000, misma que está manteniendo su importancia dentro de la economía del país asiático, a través de las instalaciones de la única fábrica integrada nacional.

3) Su importancia y la reputación se aplica no sólo en el ámbito nacional, sino en el internacional, por ejemplo la producción del acero bruto de *Posco* se ubicó en el sexto lugar en 2008 y fue nominado por *WSD* como la mejor empresa competitiva del mundo desde 2002 hasta 2005.

4) Debido al descenso económico mundial, su volumen de la producción y la venta fueron afectados y disminuyeron tanto como otras ETN del acero. Sin embargo su porcentaje de exportación aumentó, es decir, *Posco* está ampliando el área del mercado y está diversificando clientes.

5) Dicha compañía tampoco pudo estar fuera del riesgo ante una F&A hostil, como nos ha mostrado claramente el caso de *Arcelor Mittal*, así que la empresa surcoreana está impulsando cuatro diversas contraestrategias: ① la defensa cooperativa a través del intercambio de las acciones con otras empresas, ② la participación en la F&A nacional

¹⁰¹ Ibid, p. 14.

a fin de ampliar el ramo del negocio, aprovechar el efecto sinérgico y tener la experiencia de la F&A, ③ el aumento de la capacidad del auto-suministro de materia prima, y ④ la inversión a la apertura de nueva empresa en los países emergentes.

CONCLUSIONES

Las estrategias de las empresas transnacionales (ETN) a través de la F&A transfronteriza para su sobrevivencia o mejoría en el mercado mundial son variadas y competitivas. En la era de la globalización, donde los actores dominantes imponen las reglas y toman –casi– todo el poder, el buen manejo de realización de las F&A está convirtiéndose en una técnica indispensable o una estrategia esencial de las ETN.

Sin duda, la implementación de la F&A no es una solución permanente o inmutable. Existen varios riesgos del fracaso debido a la falta de post-manejo de F&A, las necesidades de grandes flujos de capital, la diferencia de la cultura empresarial, el problema de adaptabilidad ante la nueva entidad y la posibilidad de la herencia de problemas preexistentes. Pero el intento y el esfuerzo del crecimiento de las ETN en el mundo a través de la F&A continuará y aumentará en función de la situación de la economía mundial.

En esta investigación, se tomaron como ejemplos los países: Estados Unidos, Japón, China, India y Corea del Sur por ser los más representativos para el estudio de la F&A transfronteriza. De las economías seleccionadas, cabe destacar que Washington y Tokio han servido de modelo a seguir por los otros países que encuentran con un desarrollo industrial emergente muy importante.

La F&A transfronteriza está ocupando un lugar cada día más importante dentro de la salida y entrada de Inversión Extranjera Directa (IED), a pesar de sus ventajas o desventajas que pueden existir ya sea con la apertura de una nueva empresa o bien con la participación de una empresa conjunta (*Joint Venture*). La F&A aumentará al igual que la IED, sobre todo en los países emergentes ya mencionados.

La historia de la F&A en Estados Unidos ha mostrado casi el mismo rumbo de la experiencia particular en la materia de ese país por ser el líder, pero en años recientes

el poder económico ha sido compartido con las naciones emergentes como China e India y la participación de las F&A en esas economías se ha incrementado fuertemente. Así que es probable que las ETN estadounidenses se mantengan pasivas ante el proceso de la F&A, provocando que las empresas extranjeras realicen la F&A de las entidades estadounidenses.

En el caso de Japón que fue uno de los países desarrollados para llevar a cabo la F&A, tradicionalmente tenía la preferencia por la apertura de una nueva empresa y la empresa conjunta (*Joint Venture*). Sin embargo se ha avizorado una tendencia sobre el aspecto dinámico de adquirir a las empresas estables como las de Estados Unidos. Pero, al terminar el primer decenio del siglo XXI es difícil que continúe con esta práctica de la F&A, debido a su deuda pública, considerada la más alta entre los países desarrollados, misma que constituye el 180% de su PIB en 2010 y además el efecto causado por el retiro de los automóviles *Toyota*, que es una de sus mayores industrias importantes para la economía nacional.

China e India seguirán realizando las F&A nacionales y transfronterizas para reestructurar o aprovechar el gran capital del gobierno o de las empresas, para obtener una marca reconocida mundialmente y absorber la alta tecnología, junto con el incremento de la empresa conjunta (*Joint Venture*) con las ETN.

En el caso de Corea del Sur, en el año 2010 existen casos pendientes de la F&A nacional, por ejemplo *Daewoo international* (sector del comercio exterior) y *Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering* (sector de la construcción naval e ingeniería marina). Algunas grandes empresas coreanas están preparando su participación en este ámbito. Dependiendo del resultado, puede servir al adquirente como una práctica interna, no sólo para aumentar la ocupación en el mercado nacional, sino también para mejorar su manejo de F&A ante una operación transfronteriza en un futuro cercano.

El mercado de las F&A transfronterizas en el mundo, va a estar aumentando en general, excepto para las industrias como las petroleras, farmacéuticas y bancarias que

ya habían desarrollado este proceso, lo que provocó la aparición de ciertos oligopolios en las industrias mencionadas.

La industria siderúrgica estuvo ante el reto de la racionalización, globalización, privatización e integración y las ETN del ramo cambiaron de una antigua estrategia a una nueva para adaptarse en el nuevo ámbito mundial. Diferente de otras industrias, la del acero tuvo menor ocupación del mercado global de las cinco primeras empresas transnacionales (*TOP 5 ETN*) del 2005, no se ha desarrollado su oligopolio tan grande en comparación con las industrias del mineral ferroso, carbón, automotriz y construcción naval. De lo anterior se desprende que lo más viable para el éxito de las empresas es agruparse en una estructura oligopólica o monopólica y el camino más fácil es a través de la F&A.

En 2006, el caso de *Arcelor Mittal* dio la alerta a otras empresas siderúrgicas y se empezó la investigación y el aprendizaje de la F&A, sobre todo la transfronteriza hostil. Pero el problema es que el manejo de F&A no se puede obtener en un día, así que las empresas asiáticas como *Nippon Steel* (Japón) y *Posco* (Corea del Sur) que habían preferido el establecimiento de una nueva empresa o de una empresa conjunta (*Joint Venture*), estuvieron ante el riesgo de ser adquiridas por una F&A hostil.

En este ámbito donde se requiere una nueva administración eficiente junto con la realización de la F&A, las empresas acereras sudcoreanas también se están esforzando para que no ser la víctima de F&A hostil y para lo cual se genera de una estrategia en el manejo de la F&A, aunque no han tenido ninguna experiencia relacionada con ese tipo de transacción.

La industria siderúrgica de Corea del Sur ha estado en el centro de su industrialización y la economía nacional. Su importancia y la de las industrias relacionadas en el comercio exterior son indispensables. En años recientes, ante el cambio del ámbito industrial donde se requiere más competitividad en los productos y también en los recursos administrativos, *Posco* está promoviendo ambos tipos de inversión a fin del aumentar la

producción, la mejor disposición al cliente y la dominación del mercado emergente: *green field* (apertura de una nueva fábrica o una empresa conjunta en el extranjero) y *brown field* (fusión y adquisición en Corea y en el extranjero).

Dentro de las cuatro contraestrategias de dicha compañía sudcoreana, la primera está orientada a la defensa cooperativa a través del intercambio de las acciones con otras empresas puede estar en aumento o disminución, dependiendo del estado del mercado de la F&A global. La segunda estrategia, la participación en la F&A nacional, estará realizada dinámicamente en el 2010 a fin de la expansión del mercado extranjero, la venta más ampliada y estable del producto o la obtención de las acciones de la materia prima ya compradas por la empresa posible adquirida. Pero al considerar la tendencia financiera y administrativa de *Posco* que casi siempre ha mantenido la gran cantidad de la reserva en efectivos para cualquier situación interior y exterior, el año 2010 se enfocará cuidadosamente en la realización de las F&A nacionales y a partir del próximo año, en el ajuste posterior (post-manejo) de esa operación, intentando recuperar su estado financiero anterior. La tercera, su esfuerzo hacia el aumento de la capacidad del auto-suministro de materia prima seguirá impulsando en forma de la compra de acciones de minerías o la participación del proyecto en exploración como una parte de consorcio, debido a la competencia fuerte existente por recursos naturales en dicha industria. La última contraestrategia de *Posco*, la apertura de nueva empresa en los países emergentes se seguirá, considerando la importancia de la región como mercado futuro. Pero, tarde o temprano, se enfrentará en las instalaciones excesivas de producción más que estos tiempos, así que requerirá la nueva administración más eficiente: por ejemplo, mejorar la calidad de productos a través de invertir más a la Investigación y Desarrollo (I+D) o vender unas fábricas ubicadas en los mercados donde existen menos demanda y consumo.

Por haber sido una empresa pública, dentro del ambiente de dicha empresa aún existe la idea de contribuir al éxito nacional y muchos expertos indican que ésa es la razón que dificultó tomar una decisión sobre la F&A. Pero, su participación en las F&A a nivel nacional será una buena oportunidad de practicar su manejo como un primer paso

rumbo al éxito. Además será interesante observar el movimiento que se inició en los últimos años para cumplir una nueva meta empresarial a través de F&A, llegar a ser una de tres empresas principales de mayor producción y competitividad a nivel mundial (*Global big3 & global top3*).

En este sentido, se logró comprobar la hipótesis del presente trabajo de investigación debido a la revisión del panorama de la F&A transfronteriza como reflejo de las tendencias de la actual etapa de la globalización económica, junto con el conocimiento de los últimos cambios administrativos en la industria siderúrgica global y las contraestrategias implementadas por parte de una empresa siderúrgica sudcoreana como uno de los procesos de internacionalización de ETN, a través de la F&A.

BIBLIOGRAFÍA

Beck, Ulrich, *¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Buenos Aires, 1998

Copeland Thomas E., Weston. J., *Financial Theory and Corporate policy* 3rd edition, Addison-Wesley, New York, 1981 (original: en inglés)

Daniels, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P., *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*, Décima edición, Pearson educación, México, 2004

Gaughan, Patrick A. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley&Sons, INC. New York, 1996 (original: en inglés)

González Chávez Gerardo, *El estado y la globalización en la industria siderúrgica mexicana*, Casa Juan Pablos, Mexico D.F., 2008

Kauffman González, Sergio H., *¿Hacia donde nos lleva la globalización?*, Ciencia administrativa no.2; Universidad Veracruzana, México, 2008

Livio de los Rios Cortes, Victor, *Las fusiones y adquisiciones en México en el periodo reciente 1986-2005*, Economía UNAM vol.4 num.12, México D.F., 2007

Lopez Velarde, Aura Adriana, Lerman Alperstein, Aida (compiladora), *Globalización-Regionalización, [capítulo 8] La inversion extranjera en la globalización*, Universidad Autonoma Metropolitana , México, 1999

Luis León, Jose (coord.), *El nuevo sistema internacional: una vision desde México*, Secretaria de Relaciones Exteriores, Fondo de Cultura Economica, México, 1999

Mandujano Rojas, Victor Hugo (tesis), *Fusiones y adquisiciones: Alternativas de alianzas estratégicas y el caso Cemex*, UNAM, Facultad de Economía, México, 2008

Marin Ximenez, Jose Nicolas, Werner Ketelhöhn Escobar, *Fusion y adquisiciones en la practica*, Cengage Learning Editores, México D.F., 2008

Mody, Ashoka y Negishi, Shoko, *Fusiones y adquisiciones transfronterizas en Asia oriental: tendencias y consecuencias*, Finanzas & Desarrollo, 2001

Pierry, Mario, *Citigroup: Planes de Citi para expandirse en Latinoamérica*, GEMs México, Instituciones Financieras, IXE, México, el 2 de febrero de 2005

Pomar Fernandez, Silvia y Rendon Trejo, E.Arcely, *Las fusiones: su importancia en el entorno competitivo actual*, Administracion y Organizaciones UAM, México D.F., 2000

PricewaterhouseCoopers, *Forging ahead: Second-quarter 2009 global metals industry mergers and acquisitions analysis*, PricewaterhouseCoopers, EE.UU., 2009 (original: en inglés)

Rueda Peiro, Isabel, Simón Domínguez, Nadima, *De la privatización a la crisis: el caso de Altos Hornos de México*, Editorial Miguel Angel Porrúa, Mexico D.F, 2001

Rueda Peiro, Isabel y Simón Domínguez, Nadima (coords.), *Globalización y competitividad: La industria siderúrgica en México, [capítulo 1] La globalización de la industria siderúrgica ubicada en México*, Editorial Miquel Angel Porrúa, México, 2002

Sudarsanam P.S., traducido por Carril Ma.del Pilar, *La esencia de las fusiones y adquisiciones* (traducido el inglés de la obra: Mergers and Acquisitions), PrenticeHall Hispanoamericana, S.A., México, 1996

Sudarsanam, Sudi, *Creating value from mergers and acquisitions: the challenges*, Financial times, Prentice hall, 2003 (original: en inglés)

Tapies Lloret Josep, Ortega Gomez Antonio, *Management Buy out*, serie McGraw-Hill de management, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid, 2000

UNCTAD, *Informe sobre las inversiones en el mundo 2009: Empresas transnacionales, producción agrícola y desarrollo, Panorama general*, UNCTAD, Nueva York y Ginebra, 2009

UNCTAD, *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*, UNCTAD, Nueva York y Ginebra, 2000 (original: en inglés)

UNCTAD, *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the infrastructure challenge*, UNCTAD, Nueva York y Ginebra, 2008 (original: en inglés)

UNCTAD, *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, UNCTAD, Nueva York y Ginebra, 2009 (original: en inglés)

World Steel Assosiation, *World Steel In Figures 2005*, World Steel Assosiation, Brusela, 2005 (original: en inglés)

World Steel Assosiation, *World Steel In Figures 2007*, World Steel Assosiation, Brusela, 2007 (original: en inglés)

World Steel Assosiation, *World Steel In Figures 2009*, World Steel Assosiation, Brusela, 2009 (original: en inglés)

Yáñez-Chávez, Aníbal, Monica Cambrill (coord.) *La globalización y sus manifestaciones en América del Norte, Los estragos de la globalización: el caso de Altos Hornos de México*, CISAN UNAM, México, 2007

Cho, UiBong (tesis), *중국 철강산업의 급성장에 대한 한국의 대응전략에 관한 연구 (Investigación sobre la estrategia de Corea del Sur ante el desarrollo drástico de la industria siderúrgica de China)*, Universidad SKK, Seúl, 2007

Ha, ByeongGi, et al., *국제 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de la F&A transfronteriza y sus consecuencias)*, Instituto de Economías y Comercio industriales de Corea (Korea Institute industrial Economics & Trade, KIET), Seúl, 2007

Jang, SeongWon, *구조조정을 위한 M&A와 전략적 제휴 (F&A para reestructura y la cooperación estratégica)*, Instituto de Investigación Económica de Samsung (Samsung Economy Research Institute, SERI), Seúl, 1998

Jin, SeokYong, *위축되는 M&A 시장, 어떻게 볼 것인가? (El descenso del mercado de F&A, ¿ cómo va a observarlo?) Weekly focus 20080319, LG business insight, Instituto de investigación económica de LG (LG economy research institute, LGERI), Seúl, 2008*

Kang, MinHyung, *SERI's administration note no.15: 글로벌 M&A시장의 보아뱀, 타타그룹 (SERI's administration note no.15: El serpiente Boar en el mercado de la F&A transfronteriza, Tata Group)*, SERI, Seúl, 2009

Kang, Won, et al., *글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구 : 산업별*

선도기업 M&A를 중심으로 (Investigación sobre la tendencia de F&A de las ETN y sus consecuencias estratégicas: Con el enfoque de las F&A realizadas por las empresas líderes en diez industrias), SERI Monthly report Sep., Seúl, 2006

Kim, DongHwan, *21세기 M&A 이론과 실제 및 전략 (Teoría y estrategia práctica de F&A en siglo 21)*, MuyokPub, Seúl, 2000

Kim, JaeUk (tesis), *글로벌 철강기업의 국제 M&A에 대한 국내철강기업의 대응전략에 관한 연구 (Investigación de la estrategia defensiva de las empresas sudcoreanas siderúrgicas ante la F&A transfronteriza de las ETN siderúrgicas)*, Universidad Uiduk, KyeongJu, 2008

Kim, JooHan, *철강산업의 M&A 동향과 시사점 (Tendencia de F&A y sus consecuencias en la industria siderúrgica)*, KIET industry economy, Seúl, 2006

Kim, YongSik, *POSRI CEO REPORT 21.Oct.2008: 선두 철강사의 해외시장 진입 방법 (POSRI CEO REPORT 21.Oct.2008: La manera del avance de las empresas líderes siderúrgicas en el mercado extranjero)*, Instituto de Investigación de Posco (Posco Research Institute, POSRI), Seúl, 2008

KOSA, *국내 철강산업 경향 (Tendencia de la industria nacional del acero y metal)*, Asociación del Acero y metal de Corea (Korea iron & Steel Association, KOSA), Seúl, 2007

Lee, MinSik, *이슈 분석: 세계철강산업의 M&A 현황과 시사점 (Análisis de tema: La situación actual de F&A y sus consecuencias de la industria siderúrgica global)*, Instituto

de Investigación del Banco de Desarrollo de Corea (Korea Development Bank Research Institute, KDBRI), Seúl, 2008

NHK, traductor Jung, YeonTae, *세계의 철강대전: 신일본제철 VS 아르셀로 미탈 (La guerra del acero en el mundo: Nippon Steel contra ArcelorMittal)*, MyeongMunSa, Seúl, 2008

Oh, SangJun, *M&A 유혹과 함정 (Seducción y la trampa de F&A)*, Weekly focus 20080423, LG business insight, LGRI, Seúl, 2008

Posco, *2010 CEO Forum*, Posco, Seúl, 2010

Song, SeongSu, *소리없이 세상을 움직인다: 철강 (Mueve el mundo en silencio: Industria siderúrgica)*, Jisungsa, Seúl, 2004

Yoon, JongHoon, *M&A 전략과 실전 사례 (Estrategia de F&A y sus casos prácticos)*, Diario de la economía de Maeil (Maeil economy Newspaper, MKN), Seúl, 2005

Páginas electrónicas

http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta_p%C3%BAblica_de_adquisici%C3%B3n

Asociación del acero y metal de Corea (KOSA) <http://www.kosa.or.kr/>

Asociación del Acero en el Mundo (*World Steel Association*, WS)

<http://www.worldsteel.org/>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (*United Nations Conference on Trade And Development*, UNCTAD) <http://www.unctad.org>

International trade statistics 2009: Merchandise trade by product, WTO,
http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2009_e/its09_merch_trade_product_e.htm

Arcelor Mittal,

<http://www.arcelormittal.com/index.php?lang=en&page=49&tb0=36&tblng=3>

Posco, <http://www.posco.co.kr>

DUSAN EnCyber & EnCyber.com, <http://www.encyber.com/>

<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?type=2&aid=2008032539711&nid=910&sid=010401>,

http://jeri.joins.com/report/Report_View.asp?contid=10046

<http://news.mk.co.kr/outside/view.php?year=2008&no=502099>

<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2009110308343963992>