



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

Grupo Herdez: las fusiones y adquisiciones
del grupo como estrategia de crecimiento
2000-2010

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

PRESENTA

ISAÍAS GALICIA LIRA



DIRECTOR DE TESIS:
LIC. JOSÉ MANUEL GUZMÁN GONZÁLEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA 2012



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 la memoria de mis padres, por sus valiosos ejemplos de vida

A la memoria de Francisco y Víctor Manuel, fuente de inspiración constante

A mi esposa e hijos, el motor de mi vida

Al maestro José Manuel Guzmán, por su paciencia, sapiencia y motivación

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por haberme abierto las puertas al conocimiento

Grupo Herdez: las fusiones y adquisiciones del grupo como estrategia de crecimiento 2000-2010

Índice

	Pág.
Objetivo general	3
Hipótesis	3
Justificación	3
Introducción	5
Marco histórico	7
Capítulo 1.- Globalización	
1.1 Concepto de globalización y sus efectos	8
1.2 Las fusiones y adquisiciones como respuesta a la globalización	11
Capítulo 2.- Fusiones y adquisiciones	
2.1 Concepto de fusiones	13
2.2 Concepto de adquisiciones	13
2.3 Objetivo final de la sinergia	17
2.4 La sinergia para llevar a cabo la adquisición	21
2.5 Razones teóricas por las que ocurren las fusiones y adquisiciones	22
2.5.1 Motivos estratégicos por los que ocurren las fusiones	22
2.5.2 Motivos comerciales	24
2.5.3 Motivos organizacionales	26
2.5.4 Motivos financieros	27
2.5.5 Aspectos impositivos	28
2.6 Ventajas y desventajas de las fusiones	29
2.7 Descripción del proceso para fusiones	30
Capítulo 3.- Importancia de las fusiones y adquisiciones: Caso HERDEZ	
3.1 Historia de Herdez	33
3.2 Misión, visión y valores	36
3.3 Productos	37
3.4 Principales clientes	38
3.5 Evolución de ventas nacionales e internacionales	39
3.6 Principales competidores	41
3.7 Principales accionistas	42
3.8 Estructura corporativa	43
3.9 Modelo general de negocios de Herdez	43
3.10 Las fusiones y adquisiciones como estrategia para el crecimiento e internacionalización de Grupo Herdez	45
3.11 Fusiones y adquisiciones de empresas mexicanas	46
3.12 Las empresas más grandes de México	47
Conclusiones	49
Recomendaciones	51
Bibliografía	55

Objetivo general

El objetivo de esta investigación es: contribuir a dar respuesta a la interrogante de ¿Qué es lo que determina el ritmo de fusiones y adquisiciones de las empresas que buscan insertarse en la dinámica de la globalización?

Hipótesis

El Grupo Herdez recurre desde hace más de sesenta años a las fusiones y adquisiciones como motor de crecimiento industrial, comercial y de negocios, principalmente con el propósito de mejorar su estructura competitiva mediante la innovación.

Justificación

El presente ensayo, se desarrolló con la finalidad de realizar un estudio sobre las fusiones y adquisiciones empresariales, ya que durante los últimos años, muchas empresas mexicanas han buscado tales alianzas, con el propósito de que por medio de estas, logren consumir diversos objetivos, como por ejemplo, la integración horizontal o vertical, economías de escala o de alcance, de mejora de su competitividad, acceder a más recursos de los que puede poseer o adquirir de manera individual, ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, aumentar las barreras de penetración de otras empresas y alcanzar la dimensión necesaria para competir en el mercado internacional.

La intención de fusionarse o adquirir otras empresas es evidenciada, debido principalmente a que durante las últimas dos décadas, la economía mundial ha experimentado profundos cambios, debido a diversos factores propios del fenómeno de la globalización. La tendencia de la globalización y su efecto en los mercados y sus fuertes influencias sobre la competitividad, han hecho evidente una nueva forma de competencia industrial y comercial, en donde las grandes empresas hegemónicas en su ambición de expandir más su presencia, han provocado una intensificación en las formas de competencia entre empresas y de igual manera entre países. La creciente competitividad a nivel mundial, ocasionó que se elevaran los estándares de calidad, innovación, productividad y valor para el consumidor. Lo que produjo la reducción del campo de acción para las empresas que operan en forma individual, reduciéndose su capacidad para crecer, y limitándose su ingreso a nuevos mercados en donde operan compañías con altos niveles de competitividad, con altos márgenes de rentabilidad, que manejan procesos de producción eficientes, costos reducidos, y con capacidad de cubrir considerable porcentaje de mercado. Debido a lo anterior, las empresas, independientemente del tamaño o giro de las mismas, se ven en la necesidad de identificar mecanismos estratégicos, en el marco de este nuevo contexto internacional, con el fin de mejorar su posición competitiva y rentabilidad dentro de la competencia global a través de alianzas

estratégicas, como las fusiones y adquisiciones como parte de su estrategia de crecimiento empresarial nacional o internacional (1)

(1). Mandrujano Rojas, Víctor, Tesis, "Las fusiones y adquisiciones, alternativas de alianzas estratégicas y el caso Cemex" 2008

Introducción

Gracias a las fusiones y adquisiciones empresariales, independientemente de su tamaño o giro, es como ha sido posible que muchas de ellas permanezcan, crezcan y en el mejor de los casos, se internacionalicen y compitan con otras de igual o mayor tamaño.

En el pasado, y vistas las guerras como empresas, podemos encontrar muestras de la fusión de pueblos y, por lo tanto, de culturas, como medida de defensa y de subsistencia. En el siglo III d. C., el Imperio Romano, ya en una fase significativa de decadencia, llevó a cabo alianzas militares estratégicas con pueblos bárbaros, para defender sus fronteras y así garantizar la supervivencia y supremacía del Imperio. Gracias a estas alianzas militares, el poderoso Imperio Romano de Occidente logró sobrevivir algunos siglos más.

Actualmente, y después de la quinta oleada de fusiones y adquisiciones que se han venido dando, en todas partes del mundo, como mecanismo de defensa y subsistencia, muestra la preocupación e intranquilidad, que sufren las empresas de todo tipo, tamaño y nacionalidad, debido principalmente a la reducción de los ciclos de vida de los productos, el crecimiento de las necesidades de inversión de capital, la intensificación de la competencia entre empresas, la apertura económica a nivel mundial, el apoderamiento hostil por parte de otras empresas, etc.

Las empresas que deciden fusionarse o adquirir otras, lo hacen para tener un acceso más fácil a los mercados tanto locales como internacionales, acceder a tecnologías de productos y procesos que individualmente sería muy difícil de obtener. Por lo que, las fusiones y adquisiciones representan el camino más corto para alcanzar tales propósitos.

A este respecto, el presente trabajo parte, en el capítulo uno, del fenómeno globalizador de los mercados y la producción, destacando sus efectos tanto positivos, de acuerdo a especialistas y políticos, como negativos, según los críticos de esta corriente económica. Asimismo, se ve en este capítulo, cómo han respondido las empresas del mundo a este proceso globalizador.

En el capítulo dos, se tratarán los aspectos propios que comprenden las fusiones y adquisiciones, exponiendo casos reales de empresas que se han fusionado o, han llevado a cabo alguna adquisición. Experiencias que no necesariamente hablan de éxitos en este tipo de operaciones financieras, sino que también hablan de fracasos por falta de un adecuado análisis e investigación por parte de los inversionistas interesados en incrementar su poder en los mercados locales o internacionales. Asimismo, se analizan los efectos sinérgicos que producen las fusiones cuando estas son bien planeadas y estructuradas y sus posibles motivos que llevan a fusionarse.

En el capítulo tres, se trata el caso específico de Grupo Herdez, como una empresa mexicana que, llevando a cabo este tipo de política de negocios, es decir,

de fusiones y adquisiciones, ha sido posible que figure, a casi cien años de existencia, dentro de las cien empresas más importantes de México.

Es necesario señalar que, en el presente trabajo se habla del caso Herdez ya que es una de las pocas empresas mexicanas que después de haberse consolidado a nivel nacional, ahora está tratando de introducirse, de una manera más decidida, en el mercado más importante del mundo: el de los Estados Unidos de Norteamérica. El motivo de esta internacionalización de Grupo Herdez, precisamente hacia el mercado estadounidense, puede hallarse en los doce millones ⁽²⁾ de migrantes mexicanos que se encuentran radicando en el vecino país del norte. Este mercado, es un nicho de oportunidades que prácticamente se encuentra desatendido por otras empresas de origen mexicano o, en el mejor de los casos, no gozan de la capacidad que una empresa grande, como lo es Herdez, puede explotar.

Dentro de la presente investigación la idea giró en torno a la forma de presentar la información que aquí se maneja, esto es, de una manera dinámica e ilustrativa, y se pensó en hacerlo incluyendo casos prácticos y reales de empresas que realizaron alguna fusión o alguna adquisición, ya se hayan dado en México o en alguna parte del mundo.

(2) El Consejo Nacional de Población (Conapo) estimó que a mediados de 2010 existen doce millones de connacionales radicando en Estados Unidos. Esta noticia apareció en el INFORMADOR.COM.MX el 12 de julio de 2010.

Marco histórico

Las fusiones y adquisiciones empresariales tuvieron su origen en los Estados Unidos de Norteamérica cuando la primera oleada, llamada “Consolidación Horizontal”, se dio entre los años 1897 y 1904; donde un grupo de compañías americanas, principalmente de transportes, metales y minerales, dieron inicio a las fusiones horizontales logrando formar empresas consolidadas donde empresas grandes absorbían a pequeñas.

La segunda oleada de fusiones y adquisiciones que se efectuó entre los años 1925 y 1930, recibió el nombre de “Incrementado Concentración” y coincidió con el periodo de mayor actividad en el mercado bursátil en la historia de E. U. La participación en la Primera Guerra Mundial originó este periodo, el cual terminó con la caída de la Bolsa de Valores.

“La Era de los Conglomerados” fue el nombre que recibió la tercera oleada y comprendió los años 1945 a 1969. Fue resultado de la Segunda Guerra Mundial y la oleada terminó cuando los inversionistas comenzaron a dividir los conglomerados por la dificultad percibida para la gerencia de controlar efectivamente sus diversos corporativos.

La cuarta oleada, llamada “La Transformación Industrial”, se ubicó entre los años 1981 a 1989. Esta oleada atestiguó los comienzos de los apoderamientos hostiles. Anteriormente a 1980, estas tomas de posesión, eran consideradas no éticas y que dañaban la reputación de la empresa y fue en esta etapa donde por primera vez en la historia, el número de firmas extranjeras adquiridas por firmas de Estados Unidos fue menor que el número de firmas estadounidenses adquiridas por compañías extranjeras.

En la quinta oleada, que va de 1992 en adelante, se han presentado las “Mega Fusiones”. Dichas fusiones y adquisiciones, tanto horizontal como verticalmente buscan garantizar un logro sostenido de crecimiento que sea redituable a largo plazo para sus negocios. Actualmente, las empresas deben afrontar los retos de un mercado global diversificado y mantener una ventaja competitiva, por lo que es casi esencial formar alianzas que les permitan convertirse en entidades financieras más fuertes, permitiendo a las empresas conjuntar sus recursos.

Capítulo 1.- La globalización

1.1 Concepto de globalización y sus efectos.

En el diccionario de la Real Academia Española se define a la globalización como la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales. Para Carlos Berzosa, la globalización es el proceso que se da al interior del sistema económico capitalista. Por tanto, se globaliza el modo de producción, distribución y consumo. Al mismo tiempo, el capitalismo aparece como sistema dominante a escala planetaria.

La globalización es el cambio hacia una economía mundial más integrada e interdependiente.

- Globalización de los mercados

La globalización de los mercados es la fusión de los mercados nacionales que por tradición eran distintos y estaban separados, en un solo mercado mundial enorme.

- Globalización de la producción

La globalización de la producción es la subcontratación de bienes y servicios a diversos lugares del mundo para aprovechar las diferencias nacionales de costo y calidad de los factores de producción. Con esto, las compañías esperan reducir su estructura general de costos o mejorar la calidad o la funcionalidad de su oferta de productos, a modo de competir con más eficiencia.

Los efectos de la globalización son los siguientes:

- Efectos positivos de la globalización

Muchos economistas, políticos y directores de empresas afirman que con la caída de las barreras al comercio y con la ayuda de la inversión internacional se impulsará la economía mundial hacia una mayor prosperidad. Además sostienen que el incremento del comercio y las inversiones permitirá que bajen los precios de bienes y servicios. Suponen también, que con la globalización se estimulará el crecimiento económico, aumentarán los ingresos de los consumidores y generará empleos en todos los países que participan en el sistema de comercio mundial.

- Efectos negativos de la globalización

Por otra parte, se encuentran los detractores de la globalización, quienes ven en la globalización a un monstruo de siete cabezas, ya que para ellos la globalización representa pérdida de puestos de trabajo en los sectores atacados por competidores foráneos, presión por reducir los niveles salariales de trabajadores sin capacitación, menor calidad de vida, degradación del ambiente natural y el imperialismo cultural de los medios globales y la hegemonía de las empresas multinacionales. Una organización mundial, la OMC, de hecho es considerada por los opositores a la globalización como promotora de la misma ya que se pronuncia a favor de la reducción a las barreras al comercio y la inversión internacionales. Los críticos dicen que, con la caída de las barreras comerciales, las empresas pueden llevarse sus actividades de manufactura a países donde los niveles salariales son mucho más bajos. Harwood Industries, una fábrica de ropa que cerró sus operaciones en Estados Unidos, donde pagaba a sus trabajadores nueve dólares por hora, las trasladó a Honduras donde los trabajadores textiles ganan 48 centavos de dólar por hora (3). A este respecto, y como lo manifiesta Albert J. Dunlap, “La empresa pertenece a las personas que invierten en ella: no a sus empleados, sus proveedores ni la localidad donde está situada” (4). Ello quiere decir que desde el punto de vista legal de la propiedad, efectivamente, los únicos que tienen voz y voto en las decisiones, son las personas que invierten, que arriesgan no solo el presente sino el futuro de la empresa. Así es como se mueve el capital, sin compromisos o ataduras. El capital, o mejor dicho, el inversionista, anidará donde lo lleven los más altos rendimientos para su inversión.

De acuerdo a esto último, y en relación al caso Harwood Industries, “Los empleados estadounidenses, retenidos por deberes familiares, propiedad de la vivienda y otros factores afines, difícilmente podrían seguir a la empresa cuando esta se trasladara a otra parte” (5). Y es natural que no la sigan a otro país, puesto que no tiene ningún sentido pretender seguir a una compañía que le pagaría 48 centavos de dólar, en vez de nueve dólares como lo hacía antes. Luego entonces, la globalización arrastra a las economías a la producción de lo efímero, lo volátil (mediante una reducción masiva y generalizada del tiempo de vida útil de productos y servicios) y lo precario (trabajos temporales, flexibles y mal pagados) (6).

(3) Hill, Charles W. L., “Negocios internacionales”, sexta edición, México, 2007, p. 27

(4) Bauman, Zygmunt, “La globalización. Consecuencias humanas”, segunda edición, México, 2001, p. 13

(5) *Ibidem*, p. 15

(6) *Ibidem*, p. 104

Otros casos negativos de la globalización se presentan por ejemplo en el conglomerado sueco-suizo Asea Brown Boveri cuando anunció que reduciría su mano de obra en Europa Occidental en 57,000 y crearía puestos de trabajo en Asia. De igual modo, Electrolux anunció una reducción del 11% de su plantel global; la mayor parte de las disminuciones serán en Europa y Norteamérica.

Alemania perdió un millón de puestos de trabajo en cinco años y sus empresas construyen plantas en Europa Oriental, Asia y América Latina donde abunda, precisa y exactamente, la mano de obra joven y barata (7).

“El más reciente Informe Sobre el Desarrollo Humano de la ONU, señala que la riqueza total de los primeros 358 multimillonarios globales equivale a la suma de ingresos de los 2,300 millones de personas más pobres, o sea el 45% de la población mundial” (8).

La globalización les da a los extremadamente ricos, nuevas oportunidades de ganar dinero de manera más rápida con la ayuda de la tecnología de punta ya que desplazan grandes sumas de dinero alrededor del globo con extremada rapidez y especulan con eficiencia creciente (9). El dinero nunca duerme o descansa, ya que mientras de un lado del planeta la actividad bursátil descansa por las tardes y noches, del otro lado, las bolsas están listas para iniciar el día y recibir miles de millones de dólares o euros para seguir especulando.

“Desgraciadamente, la tecnología no beneficia de igual modo la vida del los pobres del mundo. En realidad la globalización es una paradoja: beneficia mucho a muy pocos, a la vez que excluye o margina a dos tercios de la población mundial” (10).

Para concluir este punto y sin caer en apologías, se menciona el caso actual de los indignados del mundo como una de las más recientes consecuencias de la globalización. El movimiento estadounidense “*Occupy Wall Street*” (Ocupemos Wall Street), que inicio en septiembre en un pequeño parque de la ciudad de Nueva York, se expande rápidamente por las principales ciudades de Estados Unidos: el principal bastión del capitalismo. El movimiento “*Occupy Wall Street*”, surgió inspirado en el movimiento de “indignados” contra la crisis y las finanzas globales que arranco en mayo en España y en solo unas semanas se regó por todos los rincones del planeta. El sábado 15 de octubre se registraron tomas y protestas en más de 940 ciudades de 84 países, transformándose en una dimensión planetaria que sacó a las calles a cientos de miles de jóvenes, quienes exigen, entre otras demandas, mejores oportunidades de empleo y acabar con lo que denominan la voracidad del mercado financiero. El movimiento de los indignados “renace como una fuerza global” escribió el domingo 16 de octubre (de 2011) el diario español El País en su portada digital.

Nota propia: el cálculo de 2,300 millones de personas más pobres, las estimó el autor, Zygmunt Bauman, sobre la base de 5,111 millones de habitantes en el mundo, población aproximada en 1990, pero, para el 30 de octubre de 2011, se cuenta con una población de 7,000 millones de habitantes. De igual manera, cabría considerar que el número de multimillonarios también ascendió.

(7) Bauman, Zygmunt, “La globalización. Consecuencias humanas”, segunda edición, México, 2001, p. 76

(8) *Ibidem*, p. 95

(9) *Ibidem*, p. 96

(10) *Ibidem*

Un manifiesto difundido simultáneamente en varios países señala que “desde América a Asia, desde África a Europa, la gente se está levantando para reclamar sus derechos y pedir una auténtica democracia”. Y agrega: “Los poderes establecidos actúan en beneficio de unos pocos, desoyendo la voluntad de la gran mayoría”. Esto último confirma lo anotado en líneas arriba en donde se menciona que la globalización está beneficiando mucho a muy pocos, a la vez que excluye o margina a dos tercios de la población del mundo.

1.2 Las fusiones y adquisiciones como respuesta a la globalización

Las fusiones y adquisiciones entre empresas que se dan alrededor del mundo desde el siglo pasado es “simplemente” un mecanismo de defensa ante la alta competitividad que se ha alcanzado no solo en mercados nacionales sino internacionales, lo que conlleva, al agrandamiento de algunas empresas de por si enormes, y la desaparición de otras que alcanzaron dimensiones similares a las que continúan con vida. El primero de diciembre de mil novecientos noventa y ocho, precisamente en la quinta oleada, se llevo a cabo la fusión de Exxon y Mobil, dos de las petroquímicas afincadas en Estados Unidos más grandes del mundo y formó una de las compañías más gigantescas. La operación significó 66,846.6 millones de euros ⁽¹¹⁾. El resultado de esta fusión fue positiva para los empresarios dado que los dos socios conocían bien el sector y pudieron prever mejor el desenlace de la operación, y con ello, llevar a cabo economías de escala. Conocer bien el sector significa saber qué costos son superfluos para entonces eliminarlos sin el riesgo de perder cuota de mercado, por ejemplo, en vez de tener dos departamentos de contabilidad, dos de compras, dos de cuentas por pagar, dos laboratorios de investigación, dos de costos, dos de mercadotecnia, dos de sistemas computacionales, dos de ventas, dos de finanzas, dos de logística, mejor se elimina uno de los dos y así ahorrarse todos los costos implícitos de una de las dos empresas. Incluso es oportuno aprovechar la coyuntura para hacer un barrido y quedarse con el personal más joven y, al mismo tiempo, de menor ingreso. Esta es la forma en que responden las empresas ante la globalización: el desempleo en masa.

Es preciso anotar que, antes de la operación, las compañías comunicaron conjuntamente que anticipaban que podrían llegar a ahorrarse 3,200 millones de euros, sin embargo, el conglomerado Exxon/Mobil informó después a los mercados que los ahorros reales derivados de la fusión sobrepasaban la cifra anticipada en un veinte por ciento ⁽¹²⁾.

(11) Gaughan, Patrick A., “Fusiones y adquisiciones. Las claves para prevenir errores”, primera edición, Barcelona, 2007, pp. 62-63

(12) *Ibidem*, p. 62

El cinco de julio de mil novecientos noventa y nueve, tan solo siete meses después de la fusión Exxon/Mobil, el gigante petrolero francés Total Fina SA completo con éxito una opa hostil sobre Elf Aquitaine por un valor de 42,396.3 millones de euros (13).

Estos dos casos son solo algunos, por mencionar, en relación a la reacción que las empresas presentan ante el fenómeno de la globalización: las fusiones.

(13) Gaughan, Patrick A., "Fusiones y adquisiciones. Las claves para prevenir errores", primera edición, Barcelona, 2007, p. 62

Capítulo 2.- Fusiones y adquisiciones

2.1 Concepto de fusiones

La banca de inversión y los expertos financieros definen fusión como la integración de dos o más empresas que da origen a una nueva entidad económica y legal ⁽¹⁴⁾

En México, “por fusión se entiende a la unión jurídica de dos o más sociedades mercantiles; es decir, dos o más empresas constituidas jurídicamente como entidades diferentes y que deciden unirse para crear una nueva empresa o que una de las existentes crezca. En el caso de que una de las empresas en cuestión sobreviva se le denominará fusionante y a la empresa que desaparece se le llamará fusionada. También se da el caso de que todas las empresas involucradas desaparezcan como entidades jurídicas independientes creándose una tercer empresa con una nueva razón social” ⁽¹⁵⁾

Dentro del fenómeno de las fusiones y adquisiciones se pueden presentar dos o más participantes: uno, dos o más compradores o postores y la o las empresas blanco. La fusión entre empresas ocurre cuando dos o más compañías independientes integran sus intereses, intercambian sus acciones comunes, y una de ellas, sobrevive y continúa funcionando. En este caso la empresa fusionada o empresa blanco normalmente deja de existir. En algunos casos se produce una combinación de dos compañías que tienen tamaños similares y ambas dejan de existir después de la operación y se crea una compañía totalmente nueva.

2.2 Concepto de adquisición

Para José Nicolás Marín Ximénez la adquisición es la operación que resulta de la compra y el control de una empresa por parte de otra que se asume como compradora ⁽¹⁶⁾

(14) Marín Ximénez, José Nicolás, “Fusiones y adquisiciones en la práctica”, edición 2011, México, p. 1

(15) “Consideraciones sobre fusión de sociedades mercantiles”, Mtra. Maricela Sánchez Hernández

(16). Marín Ximénez, José Nicolás, “Fusiones y adquisiciones en la práctica”, edición 2011, México, p. 1

La adquisición se da cuando una compañía compra a otra o acumula suficientes acciones con las cuales tener el control. Cuando se da esta segunda forma, es decir, cuando se adquiere una o más empresas a través de la acumulación de acciones, se está dando una adquisición hostil, dado que se está tomando el control de la compañía sin el apoyo de ejecutivos y directores, lo cual no significa que sea contra la voluntad de los accionistas. La razón principal por la que un postor busca una adquisición hostil, en lugar de una amistosa, es que la sociedad blanco se opone a la operación. Los postores prefieren hacer operaciones amistosas porque las hostiles suelen ser más largas y costosas.

- Apalancamiento

El apalancamiento es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera o, lo que es lo mismo, usar endeudamiento para financiar una operación. Es decir, en lugar de realizar una operación con fondos propios, se hará con fondos propios y un crédito. La principal ventaja es que se puede multiplicar la rentabilidad y el principal inconveniente es que la operación no salga bien y se acabe siendo insolvente. Por ejemplo, se quiere realizar una operación en bolsa, y para ello se destinan 1 millón de pesos en acciones. Al cabo de un año las acciones valen 1,5 millones de pesos y se decide venderlas. Por esta operación se ha obtenido una rentabilidad del 50%. Ahora bien, en el supuesto caso de que la misma operación se realizara con apalancamiento en donde 200 mil pesos sean propios y 800 mil se hayan obtenido a través de un crédito con un tipo de interés anual del 10%, al cabo de un año las mismas acciones valen 1,5 millones de pesos, e igual que antes, se decide vender, el resultado continua siendo positivo con una rentabilidad del 210% después de haber pagado 880 mil del préstamo más los intereses, esto es, en vez de tener los mismos 200 mil pesos ahora se tienen 620 mil pesos. Por el contrario, si las acciones en vez de subir bajan su rendimiento en un 20% pasando a valer de 1 millón a 800 mil pesos en un año, entonces no solo se habrán perdido los 200 mil pesos propios, sino que no se podrá hacer frente al pago de 80 mil pesos de intereses: se declara la insolvencia. El ejemplo anterior por supuesto que es aplicable a los préstamos que una compañía podría adquirir de un banco previendo que su producción podría ser colocada en el mercado internacional pero, resulta que otro fabricante de otro país, lo puede ofrecer a un más bajo precio que no se había previsto, entonces la empresa también se verá obligada a declararse insolvente.

- Oferta pública de adquisición (opa)

La oferta pública de adquisición es una herramienta básica usada para concluir una adquisición hostil. Las opas son ofertas hechas directamente a los accionistas, evitando por tanto, a los ejecutivos y al consejo de administración. Si la compañía

compradora buscara un trato amistoso, el lugar ideal para comenzar es contactar a los ejecutivos de la sociedad blanco. Pero, si ese contacto rechaza la oferta, quedan dos alternativas más: 1) acudir al consejo de administración, o 2) recurrir directamente a los accionistas. Si la propuesta amistosa no es respondida de forma propicia, entonces la alternativa es una opa. Durante la oferta pública de adquisición el postor hará un ofrecimiento a los accionistas por arriba del valor real de cada acción con la finalidad de que acepten vender dichas acciones. En este tipo de operaciones es preciso saber el límite máximo a ofrecer por las acciones de una empresa blanco. El no tener presente esta regla de oro, por medio del *valor de adquisición neto* (VAN) se corre el riesgo de que se repita el caso de Robert Campeau cuando en 1988 entro en una lucha codo a codo con Edward Finkelstein (segundo postor) por la Federated Stores aumentando la prima, hasta que finalmente Campeau ganó. La oferta ganadora fue de 6,920 millones de euros pero con la compra dejó a la compañía fusionada en una nueva deuda. Campeau se declaró en quiebra no mucho tiempo después de concluir esa “exitosa” adquisición.

- Acoplamiento

Es preciso tener en consideración, dentro de fusiones y adquisiciones, el mayor numero de aspectos que pueden intervenir en dichas operaciones como lo es el apalancamiento, las opas, valoración financiera, fuentes de financiamiento, aspectos legales, administración de recursos humanos, labores de tesorería, sistemas de control interno, auditoría externa, pero sobre todo, tener en cuenta el aspecto de acoplamiento. Nuevamente el diccionario de la Real Academia Española define el acoplamiento como el *agrupamiento de dos aparatos, piezas o sistemas, de manera que su funcionamiento combinado produzca el resultado conveniente*. A partir de esta definición, el acoplamiento entre dos sistemas, llámese empresas, lo que busca es la similitud de funciones entre las empresas involucradas en un proceso de fusión. “José Nicolás Marín Ximénez plantea que, el acoplamiento es una estrategia que llevan a cabo las empresas para poder crecer en renta económica adquiriendo otras en las que los productos deseados ya están desarrollados y aceptados en el mercado”. Y, continúa diciendo Nicolás Marín, que con el acoplamiento, la incertidumbre en la satisfacción de las necesidades de nuevos segmentos de mercado, puede reducirse adquiriendo empresas que ya poseen las destrezas necesarias para competir en los nuevos segmentos de mercado y así aumentar la renta económica de la empresa fusionada (17)

(17) Marín Ximénez, José Nicolás, “Fusiones y adquisiciones en la práctica”, edición 2011, México, pp. 21-22.

Clasificaciones económicas entre fusiones y adquisiciones

Aunque existen diferentes tipos de fusiones y adquisiciones, la teoría económica las clasifica, por lo general, en tres grandes categorías, que son:

- 1.- Horizontales
- 2.- Verticales
- 3.- Conglomerados

- Fusiones horizontales

Las fusiones horizontales son combinaciones entre dos o más competidores de todos sus recursos y obligaciones en una sola, pudiendo lograrse con esto la creación de una nueva sociedad o con la subsistencia de una de ellas. Por ejemplo cuando Pfizer compró Warner Lambert, en el año 2000, la combinación de estas dos farmacéuticas fue una operación horizontal. Este trato fue de excelente valor para Pfizer, ya que fue capaz de comprar Lipitor como parte del paquete de productos que obtuvo al adquirir Warner Lambert. Lipitor es el principal medicamento anti colesterol más vendido del mundo con ingresos anuales superiores a 9,300 millones de euros en 2004. Esto ayudó a Pfizer a mantener su posición como compañía farmacéutica número uno del mundo. En realidad este tipo de operaciones pueden ser riesgosas en algunos países y para empresas más pequeñas, ya que estas mega empresas pueden tener el dominio del sector. Para Pfizer hacerse de Warner Lambert significó que la sinergia operó de manera positiva e inmediata.

- Fusiones verticales

Las fusiones verticales son operaciones entre compañías que tienen una relación comprador-vendedor entre sí. En una transacción vertical una compañía podría absorber a un proveedor o a otra compañía más próxima en la cadena de distribución a los consumidores. Un ejemplo de transacción vertical tuvo lugar en 1993 con la fusión valorada en 5,590 millones de euros entre el fabricante de medicamentos Merck y Medco Containment Services, una compañía dedicada a la distribución de medicamentos. El mercado y las entidades supervisoras no aceptaron esos acuerdos, de modo que las operaciones fracasaron. Simplemente, las compañías no pudieron predecir cómo iban a reaccionar sus consumidores y las entidades supervisoras del propio sector a esas combinaciones.

- Fusiones de conglomerado

Las fusiones de conglomerado son combinaciones de compañías que no tienen una relación empresarial entre sí. Es decir, no tienen una relación comprador-vendedor, ni son competidores. Los conglomerados fueron populares en la década de 1960, cuando la legislación anti monopolística impidió (en los Estados Unidos) que las compañías realizaran con facilidad transacciones horizontales o verticales. Seguían queriendo usar la figura de fusiones y adquisiciones para facilitar su crecimiento, y su propia alternativa fue comprar empresas con las que no tuvieran ninguna relación. Por ejemplo, General Electric (GE) es una conocida compañía diversificada o conglomerado que fracasó en la operación de compra de Kidder Peabody, un banco de inversiones, por 600 millones de dólares. Adquirir una casa de corretaje demostró ser un reto muy grande para esa empresa diversificada acostumbrada a comercializar productos muy diferentes, ya que los activos de una casa de corretaje realmente son sus corredores, personas que entran y salen de la compañía cada día. Es diferente a negocios intensivos en capital, que utilizan equipamiento que tiende a estar en el mismo sitio en el que uno lo coloca. Con una casa de corretaje, si no se ofrece al “activo” una prima suficiente, se marcha al final del año con la competencia. En resumen, no fue una adquisición adecuada para GE ⁽¹⁸⁾

2.3 Objetivo final de la sinergia

En el mundo empresarial 3+3 no necesariamente arroja como resultado 6. Si ello fuese así quizás no habría motivación para fusionarse o adquirir otra compañía. Más bien el resultado que se pretende es 9. Lo que sucede en el campo de las fusiones es que la *Sinergia* juega un papel fundamental ya que esta es la capacidad de un grupo empresarial de ser más rentable que los beneficios individuales de las entidades que se unieron ⁽¹⁹⁾

En el proceso de adquisición de una empresa es válido buscar la anticipación de los beneficios de sinergia para asumir los gastos del proceso mismo de adquisición y de esta forma seguir pagando una prima por encima del valor del mercado a los accionistas de la empresa blanco. La sinergia podría permitir que se asumiera que la empresa unida tuviera un *valor de adquisición neto* (VAN) positivo:

$$VAN = Vab - [Va + Vb]$$

(18) Gaughan, Patrick A., “Fusiones y adquisiciones”, primera edición, Barcelona, 2007, p. 18

(19) Ibídem, pp. 57-58

Donde:

V_{ab} = el valor combinado de las dos empresas

V_a = valor de a por su propio valor

V_b = valor de b por su propio valor

G = gastos del proceso de adquisición

Reorganizando la ecuación anterior se obtiene.

$$VAN = [V_{ab} - (V_a + V_b)] - G *$$

Nota propia: * La ecuación original de Patrick A. Gaughan es: $NAV = [V_{ab} - V_a + V_b] - G$, pero, probablemente como consecuencia de un error mecanográfico, faltaron los paréntesis. Porque de otra manera, no podría demostrarse el efecto de sinergia.

El término entre corchetes es el efecto de sinergia. Este efecto puede ser mayor que G para justificar que siga adelante con la fusión. Si el término entre corchetes no es mayor que la suma de G , la empresa ofertante pagará en exceso por la empresa objeto.

Ejemplificando la ecuación de Patrick Gaughan

- Caso positivo de la ecuación:

Asignando valores a las variables en donde:

$$V_{ab} = 9$$

$$V_a = 3$$

$$V_b = 3$$

$$G = 0.5$$

Sustituyendo los valores en la ecuación anterior se obtiene.

$$VAN = [9 - (3 + 3)] - 0.5$$

$$VAN = [9-6] - 0.5$$

$$VAN = 3 - 0.5$$

$$VAN = 2.5$$

En este caso se está suponiendo que el valor combinado de ambas empresas supera el valor individual de cada una de ellas, además de que cada empresa, bajo este supuesto, valdría lo mismo en el mercado accionario. Por su parte, los gastos del proceso de adquisición (G) se comportan de manera normal, es decir, no existe un escenario en donde se presenta un segundo competidor que pudiera alterar o influir negativamente en esta variable. Siendo positivo el resultado lo recomendable para el inversionista o comprador es que continúe con la operación de compra. Este caso bien pudiera ajustarse a la fusión de las mega empresas Exxon/Mobil o Pfizer-Warner Lambert, donde la sinergia dejó constancia clara de sus enormes beneficios.

- **Caso negativo de la ecuación:**

Asignando valores a las variables en donde:

$$V_{ab} = 7$$

$$V_a = 3$$

$$V_b = 3$$

$$G = 1.5$$

Sustituyendo los valores en la ecuación anterior se obtiene.

$$VAN = [7 - (3 + 3)] - 1.5$$

$$VAN = [7-6] - 1.5$$

$$VAN = 1 - 1.5$$

$$VAN = - 0.5$$

En este segundo caso se observa que, el valor combinado de ambas empresas no es proporcionalmente superior al valor individual de cada una de ellas, como en el caso anterior, aunque, al igual que en el primer caso, el valor de cada una de ellas en el mercado accionario sea el mismo, por lo que, ya desde el efecto mismo de la sinergia, esta es escasa y poco recomendable. Si a este efecto de una sinergia baja le descontamos unos gastos altos por el proceso de adquisición (G), ya sea porque los accionistas se niegan a vender a un menor precio o, porque haya otro comprador interesado, lo cual influirá en un costo desproporcionadamente alto en el pago por acción, entonces no sería viable la adquisición de una empresa en estas condiciones. Este segundo caso lo podríamos ajustar a la experiencia vivida en 1988, por Robert Campeau, quien en un acto de prepotencia por quedarse con la Federated, llevara la pugna de licitación a un nivel, contra Edward Finkelstein, de endeudamiento y posterior quiebra (20)

Tipos de Sinergia

- Sinergia de explotación

La sinergia de explotación suele resultar de una reducción de costos que se produce después de una asociación empresarial. Estas reducciones de costos pueden ser consecuencia de economías de escala. Es un término económico que hace referencia a las reducciones en costos por unidad que es consecuencia de un incremento del tamaño o escala de las operaciones de una compañía.

- Sinergia que aumenta los ingresos.

La sinergia que aumenta los ingresos son las combinaciones que incrementan la capacidad de la entidad asociada para generar ingresos. Es decir, después de una unión corporativa, si la empresa experimenta un incremento en sus ingresos superior al que lograría sumando simplemente los ingresos de los integrantes de la fusión, las sinergias que aumentan los ingresos explica esa ganancia.

- Sinergia financiera.

Cuando una compañía objeto tiene oportunidades de crecimiento concretas que le gustaría aprovechar pero se ve frenada por un acceso insuficiente al capital, una forma de resolver ese problema es mediante la fusión con una compañía que tenga mejor acceso a capital. Una situación parecida a la descrita en líneas anteriores sucedió con la adquisición de McCaw Cellular por parte de AT&T en 1995.

(20) Gaughan, Patrick A., "Fusiones y adquisiciones. Las claves para prevenir errores", Barcelona, 2007, pp. 19-20

McCaw quería formar un negocio de telefonía móvil nacional y, mientras avanzaba en esa dirección, se topó con la dificultad de acceder al capital suficiente que necesitaría para financiar esa expansión agresiva. AT&T era el nombre más acertado en el negocio de las telecomunicaciones (aunque no en la rama de la telefonía móvil) y además tenía acceso a capital, y a unos índices atractivos. McCaw tenía una calificación de la deuda de CCC, mientras que la de AT&T era AA ⁽²¹⁾

2.4 La sinergia para llevar a cabo la adquisición.

Es preciso identificar las ventajas, más que las desventajas, de una adquisición por medio de las fuentes que generan valor para la empresa blanco u objeto, lo que lleva al estudio de la operación como proyecto de inversión y, por lo tanto, el interés por la adquisición de esa empresa ya que solo tendrá sentido si hay razones para creer que la compañía objeto mejorará el valor de la empresa compradora: la existencia posible de sinergia.

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

Este concepto de sinergia fue desarrollado por la teoría de sistemas, el cual establece que un sistema no es la simple suma de sus partes, sino que la interrelación de dos o más partes resulta en una cualidad emergente que no se explica por las partes consideradas separadamente ⁽²²⁾, y presupone que los beneficios colectivos derivados de la unión de fuerzas son mayores que la existencia separada de las dos empresas.

El incremento de ingresos que se busca con la sinergia, a partir del proceso de fusión o adquisición, puede provenir de la eficiencia en ciertas áreas representadas por:

- Ganancias en comercialización

Aquí se representa como el fortalecimiento en las redes actuales de distribución de las mercancías o en el mejoramiento en una mezcla de productos, hasta entonces, inadecuada.

(21) Gaughan, Patrick A., "Las fusiones y adquisiciones. Las claves para prevenir errores", Barcelona, 2007, p. 69

(22) Teoría de sistemas y sociedad. Tomas Austin Millan.

- Beneficios estratégicos

El beneficio estratégico es más una opción que una oportunidad de inversión estándar. Una adquisición que permite ejemplificar la obtención de beneficios estratégicos es el caso de la adquisición de Warner Lambert por parte de Pfizer, la farmacéutica más grande del mundo, con ingresos por facturación para 2004 de 46,133 millones de dólares y con la cual pudo hacerse de Lipitor como parte del paquete de productos que incluía la adquisición de Warner Lambert.

2.5 Razones teóricas por las que ocurren las fusiones y adquisiciones.

Existen muchas razones teóricas por las que ocurren las fusiones pero, las dos más habituales son el crecimiento y la sinergia. Es decir, las fusiones y adquisiciones son una vía a través de la cual una compañía puede crecer a un ritmo acelerado. Este tipo de crecimiento suele ser mucho más rápido que el crecimiento a través del desarrollo interno. Por lo tanto, cuando una empresa ve una oportunidad en el mercado que podría aprovechar si tuviera los recursos para hacerlo, una forma de alcanzar ese objetivo, en algunos casos, es comprar una compañía que pueda ayudarla a materializarlo.

La sinergia también suele citarse como un motivo por el que las compañías desean realizar transacciones comerciales. Estas sinergias pueden resultar de reducciones en los costos, como resultado de una combinación de dos empresas que tienen estructuras de costos redundantes o parcialmente coincidentes. Otros motivos o razones para las fusiones y adquisiciones incluyen motivos económicos como, por ejemplo, la búsqueda de economías de escala como reducciones de costos al ser una compañía más grande. También puede hablarse de economías de alcance, donde una compañía puede llegar a ofrecer una línea de productos más amplia a su base de clientes presente.

2.5.1. Motivos estratégicos por los que ocurren las fusiones y adquisiciones

Los motivos por los que ocurren las fusiones y las adquisiciones son, entre otros los siguientes:

- Acceso a nuevas tecnologías
- Acceso a insumos y materias primas
- Aumento de cuota de mercado
- Obtención de licencias de patentes
- Ubicación geográfica

- Acceso a nuevas tecnologías

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

- Acceso a insumos y materias primas

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

- Aumento de cuota de mercado

En industrias maduras, las cuales se caracterizan por tener una alta competencia entre las empresas que se encuentran operando en ella, y donde el crecimiento de los clientes es muy reducido, la única manera de aumentar la cuota de mercado es quitándole clientes a la competencia, lo que demanda un alto esfuerzo de recursos. Por lo que, en esta situación, es común que empresas se fusionen o tomen el control corporativo de su competencia, ya que es la manera más rápida y a veces no tan costosa de aumentar la cuota de mercado en una proporción importante.

- Obtención de licencias de patente

Existen empresas que poseen licencias o patentes que le dan la exclusividad sobre una marca o producto. Por lo cual, empresas de mayor tamaño, que desean poder acceder a estas licencias y no desean pagar cifras elevadas o, esperar que pase el tiempo para que caduque la exclusividad de uso, se fusionan o toman el control de empresas que son dueñas de esas patentes o licencias, por ejemplo el caso Pfizer-Warner Lambert en donde Pfizer adquirió a Warner Lambert por la cantidad de 75,500 millones de euros en el 2000, y cuya compra incluía el medicamento Lipitor como parte del paquete de productos que obtuvo al adquirir Warner Lambert. Lipitor es el principal medicamento anti colesterol más vendido en el mundo cuyos ingresos en el 2004 ascendieron a 9,300 millones de euros.

- Ubicación geográfica

Otra forma en que las empresas compiten es en la ubicación estratégica, ya sea por la cercanía a insumos o a los clientes, como lo fue el caso de Industrias Bachoco al trasladar su centro de operaciones del estado de Sonora a la ciudad de Celaya en Guanajuato en 1974. Antes de hacer este movimiento se analizaron varias regiones del país. Consideraron la ubicación de los posibles lugares respecto al mercado de consumo, a la producción de cereales, su insumo principal; el clima, ambiente institucional, infraestructura, vías de comunicación con que contaba cada alternativa, etc. La decisión permitió que la empresa aprovechara la producción de sorgo del Bajío y su cercanía con respecto a la Ciudad de México: 265 kilómetros. En el análisis de la empresa, esta ubicación les permitiría llegar al principal mercado del país con mayores ventajas comparativas y en mejores condiciones para responder a diversos nichos del mercado de pollo. Industrias Bachoco no fue la única empresa avícola sonoreense que intentó acercarse al mercado del centro del país, por lo menos otros cuatro productores de huevo realizaron esfuerzos con el mismo propósito; rentaron granjas en los estados de Jalisco y Michoacán, que por su ubicación contaban con mejores ventajas que Sonora (23). También se da el caso en que una compañía desea internacionalizarse o entrar a un país donde no tiene participación (Caso Herdez y MegaMex). Muchas veces las grandes compañías en vez de instalar una serie de locales, optan por fusionarse o tomar el control de una empresa ya instalada. Con esta estrategia acaparan inmediatamente una cuota importante de mercado, ocupan lugares estratégicos y comercialmente muy atractivos, disminuyen, así, su posible competencia y se evitan altos costos de entrada para poder competir.

2.5.2 Motivos comerciales

Cada vez es más difícil crear o sostener una posición competitiva en los negocios basados en una capacidad individual, lo que lleva a las empresas a unirse para enfrentar la competencia en mejores condiciones o, en el mejor de los casos, disminuirla. Sin embargo resulta peligroso llevar a cabo una fusión o adquisición únicamente por razones de competencia. Lo más conveniente es que una empresa adopte una actitud proactiva y no reactiva con respecto a una fusión o adquisición. Una actitud proactiva es aquella en la que la empresa se guía por una estrategia de largo plazo y que la unión es un medio para ponerla en práctica.

(23) Hernández Moreno, María del Carmen, "Grandes empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX", Plaza y Valdez editores, Madrid, 2007, p. 45.

En el caso de una actitud reactiva, se refiere a que esa fusión o adquisición se lleva a cabo con motivos meramente defensivos, siendo los costos muy elevados y las probabilidades de éxito menores.

Los motivos comerciales por los cuales se fusionan las empresas son, entre otros:

- Penetrar en mercados externos o aumentar el grado de penetración
- Economías de integración vertical
- Economías de integración horizontal

- Penetrar en mercados externos o aumentar el grado de penetración

Algunas empresas pueden buscar la inserción rápida en mercados externos, a través de fusiones o adquisiciones de empresas locales. Y, al mismo tiempo, es difícil concebir a pequeñas o medianas empresas locales actuando independientemente en un mercado exterior, por lo que hace necesaria la unión con otras empresas para lograr una dimensión adecuada, la cual permita mejorar la competitividad a través del uso más eficiente de recursos.

- Economías de integración vertical

Las fusiones verticales, son las formadas por compañías que se expanden para aproximarse, con sus productos, al consumidor final o, a la fuente de materia prima que utilizan. Son empresas que pretenden controlar la mayor parte del proceso productivo para de esa manera eliminar a los intermediarios (proveedores o distribuidores) y con ello alcanzar un costo final menor con respecto a la competencia, a través de la reducción de los costos de transacción.

- Economías de integración horizontal

Las empresas para poder mantenerse en el mercado, o para expandir sus operaciones a otros mercados, necesitan de la unión que implique a empresas del mismo sector industrial o de negocios. De este modo, con la integración horizontal, se puede lograr un incremento en los niveles de producción, en la línea de productos ya existente; en los niveles de distribución y ventas y, al mismo tiempo, eliminar a un competidor.

2.5.3 Motivos organizacionales

Los motivos organizacionales por los cuales ocurren las fusiones, entre otros, son:

- Economías de escala
- Economías de ámbito
- Incrementos en eficiencia
- Combinación de recursos complementarios

- Economías de escala

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

- Economías de ámbito

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

- Incrementos en eficiencia

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

- Combinación de recursos complementarios

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

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

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

2.5.4 Motivos financieros por los que ocurren las fusiones

Los motivos financieros por los cuales ocurren las fusiones, entre otros, son:

Acceso al financiamiento de terceros y mejor aprovechamiento del autofinanciamiento.

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

La dimensión de las empresas también puede facilitar el acceso a la obtención de capitales provenientes del público, por medio de la emisión de acciones.

Para las empresas que integran un grupo pueden cubrir sus necesidades de fondos mediante la realización de préstamos entre ellas en mejores condiciones que las existentes en el mercado.

Empleo de fondos excedentarios

Cuando una empresa genera una gran cantidad de fondos y tiene pocas oportunidades de invertirlos de una manera rentable, entonces una alternativa es adquiriendo otras empresas.

Apalancamiento financiero

Una adquisición que suponga un intercambio de acciones, de una compañía que tiene un endeudamiento reducido o un exceso de liquidez, va a llevar a la disminución del apalancamiento financiero del grupo.

Mejor acceso a fuentes externas de financiamiento

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

2.5.5 Aspectos impositivos

La Ley del Impuesto Sobre la Renta trata en su Capítulo VI, del Régimen de Consolidación Fiscal, los aspectos y requisitos que deben cumplir las sociedades controladoras; así como deberá determinar su resultado fiscal consolidado, requisitos para considerar a una sociedad controladora, requisitos de las sociedades controladoras. En los artículos 73 y 74 se establece cómo debe calcularse la ganancia que exista en la enajenación de acciones. El artículo 78, establece los aspectos a considerar relativos a los dividendos o utilidades, en efectivo o en bienes, que las sociedades que consolidan se paguen entre sí y que no provengan de la cuenta de utilidad fiscal neta, causarán el impuesto hasta que se enajene la totalidad o parte de las acciones de la sociedad controlada que los pagó, disminuya la participación accionara en la misma, se desincorpore dicha sociedad o se desconsolide el grupo. Dichos dividendos no incrementarán los saldos de las cuentas de las sociedades que los perciban.

Por tratarse de enajenación, el proceso de adquisición también debe regirse por lo establecido por la Ley al Valor Agregado en relación a su Capítulo II: De la Enajenación.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, delimita el aspecto legal, la cual a través de los artículos 222 a 226 señala los conceptos a considerar en el proceso de fusiones, así como las consideraciones respectivas a su registro, requisitos, periodos de tiempo y principios que regirán a la entidad creada.

El Código Fiscal de la Federación, reconoce en su artículo II, que en los casos en que una sociedad sea fusionada, el ejercicio fiscal terminará anticipadamente en la fecha en que sea fusionada. En el artículo 14-A delimita que no se considera una enajenación propiamente ni un acto de comercio el traslado de bienes de las empresas a la subsistente; siempre que la sociedad que surja presente las declaraciones de impuestos de ejercicios en los términos establecidos por las leyes fiscales que le correspondan a la sociedad fusionada correspondientes al ejercicio que termino. De igual manera, se debe considerar en las declaraciones del ejercicio todos los ingresos acumulables y las deducciones autorizadas, el importe total de actos gravados y exentos, el valor de todos sus activos o deudas, que la misma tuvo

desde el inicio del ejercicio y hasta el día de su desaparición. En este caso se considera como fecha de terminación del ejercicio aquella que corresponda a la fusión. Señala que las acciones de los accionistas propietarios de la sociedad que subsista en la fusión no deberán ser enajenadas por lo menos en el término del primer año posterior a la fusión. Lo dispuesto en este artículo solo se aplicará tratándose de fusión de sociedades constituidas de conformidad con las leyes mexicanas. En caso de incumplimiento de cualquiera de los requisitos, se entenderá como realizada una enajenación en el momento que ocurrió la fusión o se realizaron las operaciones de préstamo de títulos o valores, según se trate.

2.6 Ventajas y desventajas de las fusiones.

A continuación, en el cuadro número 1, se presentan algunas de las ventajas y desventajas que conllevan las fusiones y adquisiciones empresariales:

Cuadro núm. 1

Ventajas y desventajas de las fusiones y adquisiciones

Ventajas	Desventajas
Reducción en los costos de producción	Despidos masivos de personal
Economías de ámbito y alcance	Se requieren nuevos métodos de control (27)
Incremento en el dominio del mercado (24)	Se presentan diferentes estructuras
Diversificación de riesgos (25)	Creación de oligopolios y monopolios
Reducción de la competencia (26)	Unión de empresas improvisadas
Penetración a nuevos mercados	Crean pánico en el público
Crecimiento corporativo	Tensión sicológica del personal de las empresas involucradas
Reforzar las ventajas competitivas	Altos costos en que se incurren por la fusión
Mayor rentabilidad	

(24) Porter Lynch, Robert, "Guía de las alianzas en los negocios", Cía. Editorial continental, México, 1995, p.28

(25) Mascareñas P., Juan, Manual de fusiones y adquisiciones de empresas, MacGraw Hill, España, 2005, p. 19

(26) Ibídem, p. 34

(27) Porter Lynch, Robert, Op. cit. p. 28

2.7 Descripción del proceso para fusiones.

La decisión de fusionarse o adquirir otra empresa es parte de un proceso complejo y dinámico que debe comenzar por un análisis del acoplamiento estratégico de las empresas involucradas y culmina con las labores de cierre y traspaso. Durante dicho proceso se transita por una serie de etapas que incluyen valoraciones, negociaciones, financiamiento, presentación de la oferta de compra y realización de las debidas diligencias (28)

- Primera etapa

La primera etapa del proceso de fusión es el *análisis del acoplamiento estratégico de las empresas participantes*, el cual deberá culminar con el diseño de una nueva estrategia como consecuencia de la fusión.

- Segunda etapa

La segunda fase comprende la *valoración de las empresas involucradas*. Esta etapa comprende los propósitos y circunstancias de cada valoración, los cuales, influirán en el precio-valor que al final se determine. En este punto es preciso hacer un paréntesis para diferenciar que en el mundo de los negocios existen dos tipos de inversionistas: los inversionistas financieros y los inversionistas estratégicos. Al inversionista financiero, generalmente, no le interesa tener el control de la empresa ni tampoco pretende crear sinergias como consecuencia de la transacción, solo adquiere un bloque de acciones (como en el caso que nos ocupa en esta investigación con el Sr. Alfredo Harp Helú quien posee el 21.30% de las acciones de Grupo Herdez), las cuales le representan una inversión netamente financiera. En cambio, al inversionista estratégico (empresa adquirente), compra una posición de control accionario y gerencial y espera generar beneficios adicionales a los que lograría un inversionista financiero, a saber: el Sr. Fernando Sendero Mestre, quien intercambié acciones en una proporción del 50% con Grupo Herdez.

- Tercera etapa

La tercera etapa del proceso son *las negociaciones que deberán realizar los representantes de las empresas participantes*. Los puntos críticos en esta etapa son las negociaciones sobre el precio a pagar, el porcentaje de control, la división de las sinergias y el tratamiento de los accionistas minoritarios.

- Cuarta etapa

La cuarta etapa, que corresponde al *financiamiento*, se refiere a las fuentes de donde provendrá dicho financiamiento. Los fondos a emplear para una adquisición

(28) Marín Ximénez, José Nicolás, "Fusiones y adquisiciones en la práctica, año 2008, pp. 9-12

pueden obtenerse básicamente de fuentes internas de la empresa compradora, en específico de utilidades retenidas, o bien, de alguna combinación de fuentes externas, préstamos o aumentos de capital patrimonial. Cuando en la operación se emplea deuda, esta puede provenir de bancos comerciales, colocación de obligaciones en el mercado de capitales, o bien, de financiamiento de la empresa vendedora.

- Quinta etapa

La quinta etapa del proceso de fusión y adquisición es la *oferta formal de compra* en donde una vez realizados los análisis del acoplamiento estratégico, la valoración de las empresas y el proceso de negociaciones en donde se han acordado precios y condiciones de la transacción, la empresa compradora presentará por escrito una oferta de compra a la empresa que está siendo adquirida.

Los aspectos fundamentales de la oferta son los siguientes:

- Precio acordado
- Naturaleza de la transacción
- Características financieras
- Mecanismo de emisión
- Sociedades legales
- Estructura fiscal ⁽²⁹⁾

- Debida diligencia

Las labores de una transacción de fusión o adquisición no terminan con la aceptación de la oferta del comprador en la cual quedaron ya establecidos el precio, la forma de pago, el financiamiento, las opciones y demás condiciones.

Además de los puntos anteriores, es necesario preparar junto con los asesores legales, contables, financieros y técnicos todos los aspectos relacionados con el proceso denominado *debida diligencia*. Asimismo, en este punto, se debe analizar y decidir sobre el trato que se dará a directores, ejecutivos y el resto de la fuerza laboral.

(29) Marín Ximénez, José Nicolás, "Fusiones y adquisiciones en la práctica, año 2008, pp. 80-81

El proceso de *debida diligencia* tiene un amplio alcance y abarca asuntos legales (gobierno corporativo, propiedad, registros y licencias, seguros, litigios, impuestos, etc.), sistemas de tecnología, operaciones, composición de activos, sistemas de distribución, mercadeo y venta, administración de recursos humanos, labores de tesorería sistemas de control interno y auditoría externa (30).

En la figura núm.1 se presenta en forma esquemática las diferentes etapas del proceso de fusiones y adquisiciones.

Figura núm. 1

Etapas del proceso de fusiones y adquisiciones (31)



(30) Marín Ximénez, José Nicolás, "Fusiones y adquisiciones en la práctica, año 2008, p. 84

(31) *Ibíd.*, p. 12

Capítulo 3.- La importancia de las fusiones y adquisiciones: Caso Herdez

3.1 Historia de Herdez

El nombre Herdez responde a un acrónimo de Hermanos Fernández, fundadores de la empresa Comercial Herdez (nota propia). Herdez nace en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, en el año de 1914 como una empresa distribuidora de productos de tocador y artículos para el cuidado personal bajo el nombre de Cía. Comercial Herdez, S. A., vendiendo un gran número de productos de diversas y reconocidas marcas las cuales le brindan una ventaja competitiva. Posteriormente la empresa se traslada a la Ciudad de México fincando su domicilio en Calzada San Bartolo Naucalpan, Número 360, en la Colonia Argentina Poniente.

Don Ignacio Hernández Del Castillo llega a esta empresa en 1929 y después de encarar la gran depresión del 29, desarrollando programas de ventas, publicidad y propaganda, así como impulsar una serie de proyectos que incentivan su crecimiento, se convierte en dueño de la compañía.

Para la década de los 40's, se incorporan a la compañía sus hijos Don Enrique y Don Ignacio Hernández-Pons y se hacen cargo de las ventas, la producción y el almacén. Para esta misma década, en 1947, la compañía se asocia al 50% con McCormick & Company, Inc., para crear McCormick de México, S. A. de C. V.

En la década de los 50's, la compañía se posiciona como una de las empresas de representación y distribución más fuertes en México, manejando una gran diversidad de productos y marcas líderes.

Para la década de los 60's, se retiran algunas representaciones de productos relevantes para las ventas de la compañía, por lo que se toma la decisión de crear una línea propia de productos enlatados bajo el nombre de Herdez: legumbres y verduras, frutas, salsas y chiles.

“Con toda confianza...es Herdez” y *“Póngale lo sabroso”* son los dos primeros lemas con los que se identifica a la compañía y se consolida el prestigio corporativo de Herdez con un programa de variedades de televisión: *“Domingos Herdez”*.

A continuación, se señalarán nueve momentos importantes para Grupo Herdez:

Primer momento

Después de que le fueron retiradas algunas de las más importantes representaciones comerciales, los dueños de Herdez toman la difícil decisión de crear su propia línea de productos, y con ello, dar inicio a un sinnúmero de nuevos productos pensados para el mercado mexicano.

Segundo momento

La adquisición de la fábrica de “Mole Doña María” llevada a cabo en la década de los 70’s demuestra la orientación de la política comercial de los directores a satisfacer la demanda de los consumidores. Esta empresa se dedica a la elaboración del tradicional mole poblano y a la elaboración de una gran variedad de salsas, como la verde, de güajillo, pasilla y chipotle, además, se especializa en la elaboración de frijoles bayos y caldo de pollo.

Tercer momento

Para 1978 Herdez adquiere parte de la fábrica de “Miel Carlota”, S. A. de C. V., esta empresa se dedica a la fabricación de miel de abeja, jarabe de maíz y jarabe maple. Para 1989 Herdez adquiere totalmente el control de “Miel Carlota” mediante la adquisición de la misma.

Cuarto momento

A principios de los noventa, 1991, se constituye por fin Grupo Herdez y con ello ingresa a la Bolsa Mexicana de Valores.

Para esta misma década Grupo Herdez adquiere la empresa “Grupo Búfalo”, fabricante de aceitunas y salsas botaneras.

Quinto momento

El 20 de mayo del año 2000, fallece Don Enrique Hernández-Pons, Duque de Herdez; sus hijos, Enrique y Héctor Hernández Pons-Torres, asumen la Presidencia y la Vicepresidencia respectivamente.

Sexto momento

Para el año 2002, Grupo Herdez se asocia al 50% con Barilla, GeR Fratelli, S.p.A., empresa líder en la fabricación de pastas a nivel mundial, para la producción, distribución y comercialización de pastas alimenticias en México a través de Barilla México, S. A. de C. V., quien adquiere las marcas de pastas Yemina y Vesta.

Séptimo momento

En 2004, el Consejo de Administración nombra al Lic. Hector Hernández-Pons Torres como Presidente y Director General del Grupo. Con su nuevo Presidente y Director General el grupo toma un nuevo nivel de eficiencia y crecimiento al deshacerse de algunas plantas procesadoras de alimentos que por su ubicación u obsolescencia resultan poco rentables.

Octavo momento

En 2006, se firma un contrato de distribución con Ocean Spray International Inc. para distribuir de manera exclusiva las bebidas de arándano en México.

Noveno momento

Finalmente, en 2008, se lleva a cabo la integración de Herdez Del Fuerte, asociación al 50% realizada con Grupo Kuo, S. A. B. de C. V.

Hasta antes de la fusión entre Grupo Herdez con Grupo Kuo, ambas empresas tenían en los estantes de las principales cadenas de supermercados en México, productos muy similares. Grupo Kuo (encabezado por el Sr. Fernando Senderos Mestre) representa quizás hasta el momento, y después de la fusión con McCormick, la fusión al 50 % de sus respectivas acciones, mas importante que ha llevado a cabo Grupo Herdez.

Estos nueve momentos constituyen, la plataforma de despegue y consolidación para Grupo Herdez, ya que se fueron dando de manera que cada uno era el complemento del otro y sin cuya composición no se entendería lo que Herdez representa en la actualidad: uno de los grupos empresariales más sólidos de México.

Se puede decir que de estos nueve momentos, los dueños de Herdez, cada cual en su oportunidad, supieron tomar buenas decisiones ya que con la creación de su propia línea de productos se volvieron totalmente independientes. Aunque el trayecto no ha de haber resultado fácil ya que hay que considerar que se iba a iniciar la colocación de la nueva línea de productos, primero, en el gusto de los consumidores y, posteriormente, en tiendas de conveniencia, ya que para cuando se dio este cambio las tiendas de autoservicio que hoy conocemos aún no se desarrollaban plenamente en México.

De igual forma, el haber adquirido empresas dedicadas a satisfacer el gusto del paladar mexicano, garantizó de alguna forma el éxito de estas operaciones, las cuales, con el tiempo se han vuelto pilares para el portafolio de productos que ofrece Grupo Herdez.

En lo referente a fusiones, se puede decir que la operación más importante hasta este momento ha sido, después de McCormick, de acuerdo al monto de la sociedad, la fusión con Grupo Kuo, fabricante de la marca Del Fuerte. El resultado de esta fusión no significó la desaparición de la marca Del Fuerte, de hecho, siguen apareciendo en los estantes de todos los supermercados los productos de esta firma, también mexicana. Más bien, lo que observamos en esta operación fue una economía de escala y alcance, en donde con una mayor cantidad de productos ofrecidos se disminuyeron los costos, por economías de ámbito, además del descuento por volumen que se obtuvo de los proveedores de frascos, tapas para frascos, corrugados, etiquetas, botes y de materias primas. Lo mismo sucedió en el caso de los canales de distribución, en donde con la mitad de los centros de distribución y la mitad del parque vehicular se pudo desplazar una mayor gama de productos.

3.2. Misión, Visión y Valores.

Misión

La Misión de Grupo Herdez es poner al alcance de los consumidores, principalmente en los mercados de México y Estados Unidos, alimentos y bebidas de la más alta calidad, con marcas de prestigio y valor crecientes

Visión

La visión para Grupo Herdez es la de consolidarse, crecer y posicionarse como una organización líder en el negocio de alimentos y bebidas, además de que quiere ser reconocida por la calidad de sus productos y por la efectividad de sus esfuerzos orientados a asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus consumidores, en un marco de atención y servicio competitivos para sus clientes.

Valores

Para Grupo Herdez el valor de la *honestidad* es fundamental e invaluable ya que el actuar correctamente es lo que lo ha caracterizado por más de tres generaciones como uno de los grupo empresariales más sólidos, solventes (moralmente) y responsables.

Otro valor fundamental para Grupo Herdez es el del *trabajo en equipo*, ya que solamente trabajando en equipo es como ha logrado alcanzar los objetivos que la dirección general de la empresa ha marcado. Es preciso mencionar que dentro de este valor existe la apertura ante la diversidad de opiniones, conocimientos y habilidades, los cuales, contribuyen a enriquecer la nueva cultura laboral.

Confianza es el tercer valor a destacar que Grupo Herdez presenta en su forma operacional y que de alguna manera nos transmite con su ya conocido lema “*Con toda confianza... es Herdez*”, el cual es consecuencia del comportamiento honesto y del trabajo en equipo, y al mismo tiempo conecta a los tres valores y por tanto, los integra como un conjunto coherente y pleno de sentido.

La conjunción de estos valores ha hecho de Grupo Herdez, uno de los grupos empresariales más destacados, reconocidos e importantes de México. La actitud empresarial de las tres generaciones que se han turnado el timón de la empresa a los largo de casi cien años, ha sido fundamental para que el grupo lograra posicionarse primero, dentro del gusto del mercado mexicano y, posteriormente, buscar proyectarse hacia el mercado más importante del mundo: Estados Unidos. Cada uno de estos valores por si solo dice mucho de quienes se encuentran laborando detrás de esta firma mexicana ya que sin caer en excesos ha logrado combinar eficiencia y crecimiento.

3.3 Productos

Las principales categorías de productos que comercializa Grupo Herdez, por línea de producto, es la que se presenta en el cuadro núm. 2

Cuadro núm. 2

Principales productos que se comercializan de acuerdo a la categoría

Superior al 50%	Entre 25% y 45%	Menos del 25%
Mayonesas	Pastas secas	Té
Mostazas	Mermeladas	Consomé de pollo
Moles	Aceitunas	Jarabes
Salsas Caseras	Especias	Jugos y Néctares
Jugo de 8 Verduras	Vegetales	Bebidas de Soya
Champiñones	Atún	Almeja y Tomate
Carnes enlatadas	Miel de Abeja	Gelatinas
Puré de Tomate	Salsa tipo catsup	Aceite vegetal

Fuente: Reporte anual de Grupo Herdez 2009, p. 38

De acuerdo al cuadro anterior, los productos más rentables para el grupo son los que se encuentran precisamente en el nivel de "Superior al 50%". En los estantes de las principales cadenas de autoservicio del país, se puede observar una presencia considerable de la marca McCormick, muy superior a la competencia.

En algunas tiendas, esta presencia es de tres a uno. Esto es, por cada tres espacios con los que cuenta la marca McCormick, uno es concedido para la competencia, incluyendo a las marcas más fuertes; esto es muy notorio en el segmento de mayonesas, mostazas, salsas catsup y salsas caseras. Para el segundo segmento, y en el caso especias, la marca McCormick es de las más demandadas, así como el atún y pastas para sopa, ya que el espacio de exhibición con el que cuentan en estas cadenas de autoservicio, nuevamente es superior al de otras marcas. Por último, el tercer grupo de importancia, el cual está representado por menos del veinticinco por ciento de las ventas totales, otra vez, la marca McCormick, encabeza el grupo de productos más demandados en las tienda de autoservicio con su línea de tés.

3.4. Principales Clientes

El mercado nacional de Grupo Herdez está conformado por tiendas de autoservicio y mayoristas, no existen ventas directas al menudeo.

A continuación se presenta, en el cuadro núm. 3, una lista de los diez principales clientes del Grupo y los años de relación con ellos:

Cuadro núm. 3

Principales clientes

Principales clientes	Formato	Antigüedad de la relación
Walmart de México (antes Aurrera)	Tienda de Autoservicio	33 años
Soriana (antes Gigante)	Tienda de Autoservicio	50 años
Chedraui	Tienda de Autoservicio	34 años
Comercial Mexicana	Tienda de Autoservicio	41 años
HEB	Tienda de Autoservicio	12 años
Grupo Corvi	Mayorista	40 años
Decasa	Mayorista	24 años
Casa Ley	Mayorista	55 años
Garis	Mayorista	32 años
Abarrotes El Duero	Mayorista	28 años

Fuente: Reporte anual de Grupo Herdez 2009, p. 3

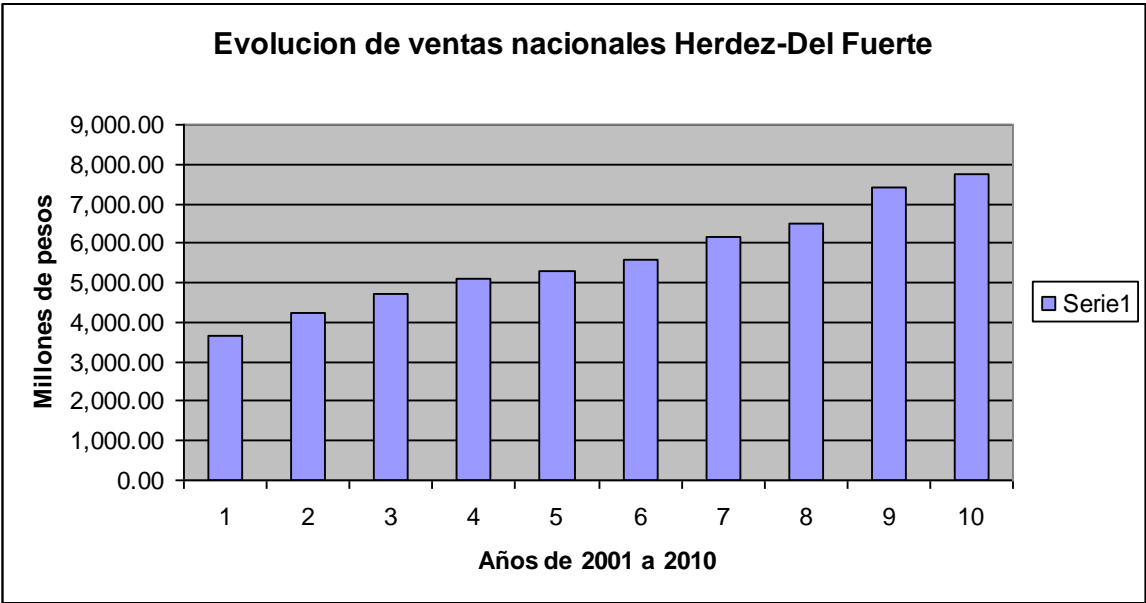
Poco más del 50% de las ventas totales, a nivel nacional, que realiza Grupo Herdez está concentrada en las principales cadenas de autoservicio lo cual lo hace muy dependiente de las mismas. Pero, al mismo tiempo, y como queda demostrado en el cuadro núm. 3, esta dependencia es mutua ya que con grupo Soriana (antes Gigante) se alcanza ya una relación de negocios de cincuenta años, y con el mayorista Casa Ley, cincuenta y cinco años. Esta relación tan añeja solo es posible gracias a la alta calidad de los productos que ofrece y representa Grupo Herdez. Por lo que, los principales directivos de Grupo Herdez deben estudiar con sumo cuidado con qué empresas fusionarse o cuál será la próxima que adquieran. Podrían estar en la mira de los directivos de Grupo Herdez empresas como Del Monte, D´Gari, La Costeña, La Moderna y Jumex; opciones las hay.

3.5 Evolución de ventas nacionales e internacionales

- Ventas nacionales

En 2008, se presenta un parte aguas entre lo que es, antes de la fusión Herdez-Del Fuerte, y lo que resulta de dicha fusión, ya que como lo muestra la Grafica 1, mientras que el volumen de ventas de Herdez entre 2001 y 2007, por sí solo, rondaba en promedio anual los \$ 4,963.63 millones de pesos, para el periodo 2008-2010, ese promedio se va a los \$ 7,219.0 millones de pesos, lo que representa un crecimiento entre un periodo, con respecto del otro, del 45.43%

Grafica núm. 1



Elaboración propia a partir de los *Informes anuales* de Grupo Herdez de 2001 a 2010, en la parte de Información financiera relevante.

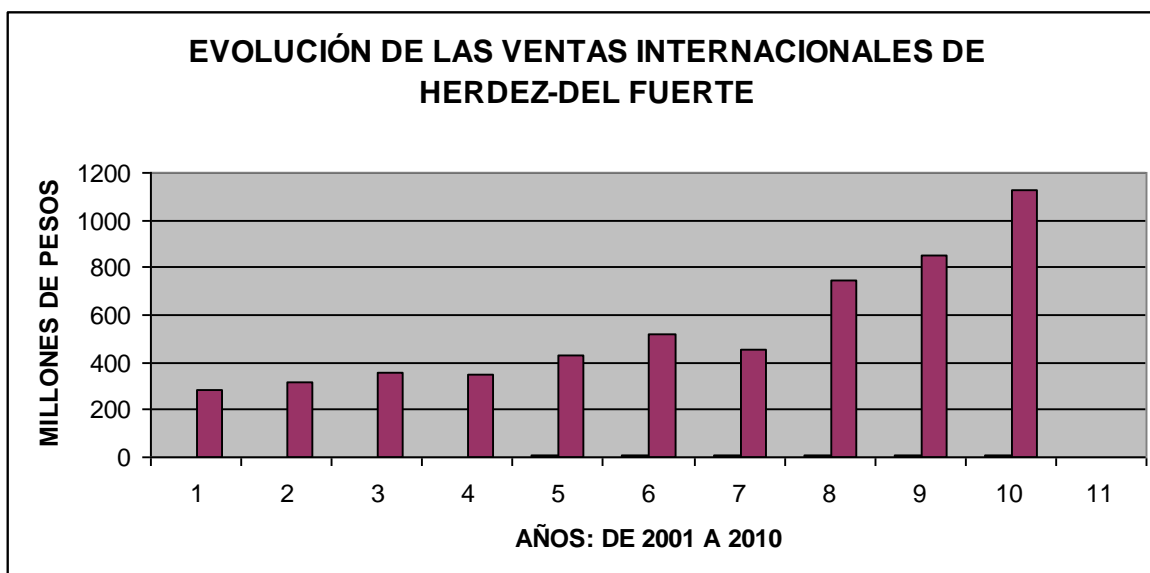
No fue casual la alianza Herdez-Del Fuerte, ya que por un lado con esta fusión, la *sinergia que aumenta ingresos*, alcanzo su objetivo, que es precisamente el de incrementar la capacidad de la entidad asociada para generar ingresos y, por otro lado, con la *sinergia de explotación* se pudo alcanzar una reducción de costos por unidad como consecuencia de un incremento del tamaño o escala en la operación de la compañía.

- Ventas internacionales

Hasta antes de la fusión Herdez-Del Fuerte, el volumen de ventas internacionales de Grupo Herdez, para el periodo 2001-2007, rondaba en promedio los \$ 387.37 millones de pesos pero, para el periodo 2008-2010, este promedio se va a los \$ 908.93 millones de pesos, es decir, un incremento porcentual de las ventas del 234.64% del segundo periodo con respecto del primero (Interpretación propia a partir de la *Información financiera relevante* de Grupo Herdez, varios años).

En la gráfica núm. 2, puede observarse que el efecto de sinergia para la fusión Herdez-Del Fuerte es inmediato, pero es importante destacar que este crecimiento es apoyado en buena medida por otra fusión que Grupo Herdez realizó estratégicamente con una empresa estadounidense en 2009: MegaMex Foods.

Gráfica núm. 2



Elaboración propia a partir de los *Informes anuales* de Grupo Herdez de 2001 a 2010, en la parte de Información financiera relevante.

Ranking a nivel nacional de Grupo Herdez

Para el año 2011, Grupo Herdez se encuentra ubicado en el ranking 84 de las cien empresas más importantes de México, según la revista de negocios Expansión en su número 1075 del 26 de septiembre.

3.6 Principales competidores

Los principales competidores de la Compañía, respecto de los productos que se mencionan a continuación en el cuadro núm. 4 son:

Cuadro núm. 4

Principales competidores de Grupo Herdez

Competidor	Producto
Hellmann´s	Mayonesa, mostaza, mermelada
Kraft	Mayonesa, mostaza, mermelada
La Costeña	Mayonesa, mermeladas, legumbres, salsas puré de tomate
French´s	Mostaza
Knorr	Consomé de pollo
Lagg´s	Té
Dolores	Atún
La Moderna	Pastas alimenicias
Jumex	Jugos y néctares
Del Valle	Jugos y néctares
Campbell´s	Jugo de 8 verduras
Ades	Bebidas de soya
Monteblanco	Champiñones
Del Monte	Salsas caseras, mermeladas, legumbres, champiñones y catsup
Vita Real	Miel de abeja
Karo	Jarabes
Nescafé	Café
D´Gari	Gelatinas

Fuente: Reporte anual de Grupo Herdez 2009, p. 38

El segmento de ventas más fuerte para Grupo Herdez es el de las mayonesas, mostazas, moles, purés de tomate, salsas caseras, champiñones y carnes enlatadas, el cual, a su vez, es el más competido por empresas de renombre como Hellmann´s, Kraft, La Costeña, French´s y Del Monte. Difícilmente podría esperarse que Herdez pudiera, a nivel nacional, ensanchar su nivel de ventas con tales competidores por lo que la estrategia de negocios quedaría enfocada en dos vertientes: ventas en el exterior y fusiones o adquisiciones.

3.7 Principales accionistas

La empresa Hechos con Amor, S. A. de C. V. es la empresa controladora y propietaria del 52.3% de las acciones del Grupo.

De acuerdo con los requisitos y la información relativa al número total de valores distribuidos entre el público inversionista, enviada a la BMV el 26 de mayo de 2010, los principales accionistas del Grupo y sus participaciones accionarias se presentan en el cuadro núm. 5

Cuadro núm. 5

Distribución de acciones representativas del capital social de Grupo Herdez

Accionistas	Núm. de acciones	Participación
Hechos con Amor, S. A. de C. V. *	222,465,931	52.30%
Sr. Alfredo Harp Helú **	90,720,000	21.30%
Consejeros y directivos relevantes	437,900	0.10%
Público inversionista	111,947,769	26.30%
Acciones en circulación	425,571,600	100.00%

* Hechos con Amor, S. A. de C. V. es una sociedad controladora de acciones propiedad de la familia Hernandez-Pons Torres.

** Estimación de la Compañía de acuerdo con un comunicado enviado a la BMV el 1 de marzo de 2010.

Fuente: Reporte de Grupo Herdez 2009, p. 64.

La familia Hernández-Pons Torres propietaria de la Empresa Hechos con Amor, S. A. de C. V., se conforma de la siguiente manera:

Héctor Hernández Pons-Torres
Presidente

Enrique Hernández Pons-Torres
Vicepresidente

Flora Hernández-Pons de Merino
Accionista

3.8 Estructura corporativa

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GRUPO HERDEZ



Elaboración propia a partir de los *Informes anuales* de Grupo Herdez 2010, p. 30

Grupo Herdez es una empresa familiar tradicional en la que, las principales decisiones de fusión o adquisición de nuevas empresas, recaen sobre los accionistas mayoritarios, es decir, la familia Hernández-Pons Torres. Lo que opine la gerencia o los altos directivos de la compañía definitivamente es relevante y significativo pero la concentración de las decisiones más importantes acerca de fusiones solo atañe exclusivamente tanto al director general como al vicepresidente de la compañía.

3.9 Modelo general de negocios Grupo Herdez

En su informe anual 2010, Grupo Herdez declaró que su modelo de negocios se basa en la realización de alianzas estratégicas las cuales han agregado valor y escala a su negocio. Dichas alianzas las ha llevado a cabo con empresas del ramo alimenticio de clase mundial, para con ello, crear un portafolio dinámico de marcas de alimentos y bebidas que ocupan posiciones de liderazgo en sus respectivas categorías y mercados. Estas asociaciones han derivado en una plataforma altamente competitiva para la producción, mercadotecnia, ventas y distribución de una amplia gama de productos en diversas categorías, segmentos y mercados. Entre los socios de la Compañía destacan empresas líderes, tales como McCormick, Hormel, Barilla y Grupo Kuo (dueño de la marca Del Fuerte).

Como parte del modelo de negocios de Grupo Herdez, destaca el contar con un excepcional portafolio de productos con marcas de alta calidad lo cual es el resultado de una inversión significativa y de largo plazo que alinea la calidad y el valor. Definitivamente como parte del éxito en este modelo de negocios lo constituyen sus dos canales de desplazamiento para sus productos, los cuales, se orientan hacia los supermercados nacionales y hacia el mercado estadounidense. Precisamente en Estados Unidos, la Compañía es uno de los líderes del mercado de salsas, moles, nopalitos, chipotles y otros productos que la posicionan como la autoridad en la experiencia de la comida mexicana.

La renovación e imagen constante de los productos es otro factor determinante en el modelo de negocios de Grupo Herdez. El mejoramiento en los diseños y los materiales de empaque, así como de etiquetas más agradables a la vista de los consumidores, fortalecen el liderazgo de la Compañía.

El fortalecimiento en las relaciones con los clientes forma parte indiscutible de la estrategia en el modelo de negocios de la Compañía y para ello se enfocó en la entrega *Justo a Tiempo*, y en una estrecha coordinación con los equipos de contabilidad, de un mejor análisis de los inventarios y un mayor énfasis en los servicios de soporte.

También se encuentra, dentro del modelo de negocios de la Compañía, el aspecto de la difusión de nuevos mensajes para Del Fuerte, Blasón y La Gloria con el fin de llegar a los consumidores meta.

Como colofón al respecto, la Compañía obtuvo el Premio a la Excelencia Empresarial 2010 otorgado por la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD). Grupo Herdez cuenta con una fuerza de ventas de más de 1,400 personas, que atienden en forma directa a más de 15,000 puntos de venta.

3.10 Las Fusiones y adquisiciones como estrategia para el crecimiento e internacionalización de Grupo Herdez.

De acuerdo al cuadro número 6, que a continuación se presenta, el crecimiento de Grupo Herdez puede ser explicado en buena medida por las alianzas estratégicas que los dueños de la empresa han llevado a cabo desde hace más de sesenta años. Esta práctica no se ha limitado únicamente a empresas mexicanas sino que incluye alianzas con empresas extranjeras.

Cuadro núm. 6

Fusiones y adquisiciones de Grupo Herdez

AÑO O DÉCADA DE LA OPERACIÓN	PAÍS DE ORIGEN	FUSIÓN CON	% DE PARTICIPACIÓN	ADQUISICIÓN DE:	DISTRIBUCIÓN DE LA MARCA
1947	E.U.	McCORMICK	50%		
70's	MEXICO			Doña María	
80's	MEXICO			Miel Carlota	
90's	MEXICO			Grupo Bufalo	
1994	E.U.	Hormel	50%		
2002	ITALIA	Barilla	50%		
2006	E.U.				Ocean Spray
2007	MEXICO	Del Fuerte	50%		
2009	E.U.	MegaMex	50%		
2010	E.U.			Don Miguel Foods	Reynolds
	JAPON				Kikkoman

Elaboración propia a partir de la "Historia de Grupo Herdez", <http://www.grupoherdez.com.mx/historia-grupo-herdez>

En la quinta oleada de fusiones (a partir de 1992) es donde puede observarse un mayor número de fusiones de Grupo Herdez y en donde figuran tanto la fusión como la adquisición de empresas extranjeras: Hormel, Barilla, MegaMex y Don Miguel Foods. Pero no deja de llamar la atención otro hecho importante, que es el de que Grupo Herdez regresa a sus orígenes, esto es, después de varias décadas de haber dejado las representaciones comerciales de otras firmas, reinicia representaciones ahora con firmas reconocidas como Ocean Spray, Empaques Reynolds y Salsas Kikkoman.

3.11 Fusiones y adquisiciones de empresas mexicanas

En el cuadro número 7 se presentan algunas de las empresas mexicanas que se han fusionado con el propósito de alcanzar un desarrollo óptimo en sus operaciones de producción, pero, al mismo tiempo, estas mismas empresas están realizando otras fusiones con empresas del extranjero.

Cuadro núm. 7

Fusiones y adquisiciones de empresas mexicanas

Fecha de la Operación	Empresa o Grupo	Fusión con o Adquisición de	Actividad
1981	Bimbo (1)	Barcel	Mermeladas
1986	Bimbo (1)	Moldes y exhibidores	Moldes y exhibidores
1986	Bimbo (1)	Wonder	Panificación y pastelería
1987	Bimbo (1)	Marinela	Galletas y pastelería
1987	Bimbo (1)	Tía Rosa	Tortillas
1989	Bimbo (1)	Plastimarx	Plásticos
2010	Bimbo (2)	Sara Lee	Pastelería
	Televisa (3)	Ocesa	Entretenimiento
2005	Televisa (3)	EMI Music	Entretenimiento
2000	TV Azteca (3)	Todito	Servicios bancarios
2011	America Móvil (4)	Telmex	Telefonía

Fuentes: (1) Moreno Lázaro, Javier, "Grandes empresas y grupos empresariales en México en el Siglo XX", primera edición, México, 2010, p. 164.

(2) Alvarez de la Peza, Isabel, "Herederos del dinero y el poder", Mundo ejecutivo, noviembre 2011, p. 34

(3) Salas Porras, Alejandra, "Los grupos mexicanos y coreanos ante el desmantelamiento del estado" FCPyS-UNAM, México.

(4) Agencia EFE, 14 Nov. 2011.

Las empresas que aparecen en el cuadro número 7, son solo algunas de las empresas más grandes de México, que constantemente buscan nuevos sectores hacia donde ensanchar su influencia económica a nivel interno, ya sea fusionándose o adquiriendo otras empresas mexicanas o, en ocasiones, adquiriendo empresas extranjeras como en el caso de Grupo Bimbo, que adquirió recientemente al grupo estadounidense Sara Lee, por 959 millones de dólares.

3.12 Las empresas más grandes de México

En el cuadro número 8, se presentan las 19 empresas mexicanas que aparecen dentro de las 2000 más grandes a nivel mundial, según la prestigiosa revista Forbes para el año 2011.

Cuadro núm. 8

Las empresas más grandes de México dentro de las 2000 más grandes a nivel mundial en el 2011

Lugar en 2005	Lugar en 2011	Empresa	Actividad	Valor en el mercado en Billones de dólares 2005	Valor en el mercado en Billones de dólares 2011
422	88	América Móvil	Telefónica	\$17.09	\$110.10
809	406	Femsa	Bebidas	6.37	18.6
1515	485	Grupo México	Minería	5.02	27.6
895	719	Grupo Modelo	Cervecería	9.91	19.8
1130	785	Banorte	Banca	3.49	9
361	810	Cemex	Cementera	14.79	8.8
976	880	Grupo Televisa	Medios	9.42	13.8
1881	974	Grupo Bimbo	Panadaria	3.4	9.5
989	1010	Grupo Alfa	Conglomerado	3.27	6.7
N/F	1077	Industrias Peñoles	Minería	N/D	13.9
N/F	1097	Minera Frisco	Minería	N/D	9.6
N/F	1151	Fresnillo	Minería	N/D	17.4
1171	1256	Grupo Carso	Conglomerado	4.36	7.5
1660	1493	Soriana	Comercio	2.49	6.1
N/F	1548	Grupo Elektra	Comercio	N/D	10.2
1893	1926	Kimberly-Clark de M	Papel	3.91	6.2

Elaboración propia a partir de "las 2000 empresas más grandes a nivel mundial" de acuerdo a Forbes, año 2011

N/F = No figuraba

N/D = No se dispone de información

El cuadro anterior es fiel reflejo de lo que se comentó en el apartado de Introducción, en donde se menciona la preocupación e intranquilidad que sufren las empresas de todo tipo, tamaño y nacionalidad debido a la globalización ya que al comparar el desempeño de las mismas para el 2011 se observa en algunas, un avance en la posición con respecto a 2005, como es el caso de América Móvil,

Femsa, Grupo México, Grupo Modelo, Banorte, Grupo Televisa, Grupo Bimbo y Soriana; mientras que para otros representó un retroceso en el ranking mundial como lo es para Cemex, Grupo Alfa, Grupo Carso y Kimberly-Clark de México. Otras empresas dejaron de aparecer en este listado y otras comenzaron a figurar en dicha lista como lo fue Industrias Peñoles, Minera Frisco, Fresnillo y Grupo Elektra. Por otro lado, puede observarse que, pese a que algunas empresa que aparecen en esta lista y pasaron a valer más en el mercado de valores, aún así descendieron en el ranking mundial, como fue el caso para Grupo Alfa, Grupo Carso y Kimberly- Clark de México.

Conclusiones

El sustento teórico y la evidencia empírica de esta investigación demuestran que las fusiones son una herramienta importante que han utilizado muchas empresas alrededor del mundo, independientemente de su tamaño y giro industrial o comercial, para responder al libre mercado y a la difícil competitividad empresarial, derivada de la globalización. Y lo evidencia el hecho del importante número que han tenido, a lo largo de las dos últimas décadas, la oleada de fusiones y adquisiciones con el fin de afianzar su crecimiento y dominio del mercado, producto del intenso proceso globalizador y, de paso, como modelo de negocio.

A través de las fusiones y adquisiciones les ha permitido a los inversionistas beneficiarse de un mayor número de consumidores, ser más competitivos, aumentar su capacidad productiva, reducir costos al mejorar procesos productivos y administrativos, aumentar su presencia internacional, mejorar sus centros y laboratorios de investigación y desarrollo de nuevos productos, entre otras muchas ventajas.

Es preciso destacar que no todas las fusiones llevan al éxito, es decir, a un incremento de las ganancias, que es lo que finalmente se busca con una fusión a través de la sinergia. Por el contrario, puede ser el inicio de nuevos y serios problemas para las empresas involucradas. Como se mencionó en la presente investigación, existe una alta probabilidad de que una fusión no sea exitosa y se termine declarando en quiebra a la compañía por una inadecuada planeación o ejecución del proyecto pero, los directivos de Grupo Herdez, han sabido discernir los diferentes escenarios y oportunidades de negocio que se les han presentado al fusionarse, en un primer momento, y desde hace más de sesenta años, con empresas prestigiosamente sólidas como McCormick y, continuar haciéndolo, durante la primera década del siglo veintiuno, con empresas tanto mexicanas como extranjeras.

Grupo Herdez ha optado por el camino del crecimiento económico acelerado a través de fusiones horizontales al fusionarse o adquirir empresas orientadas al ramo alimenticio, ya sean estas nacionales o extranjeras. Sus directivos tampoco han descuidado u olvidado que Grupo Herdez es hoy lo que es, gracias a que en sus inicios se dedicó a representar marcas de productos prestigiosas, y vuelve a repetir esta experiencia a partir de 2006 con Ocean Spray, en 2010 con empaques Reynolds, y con salsas kikkoman. La estabilidad de estas relaciones industriales y comerciales es clara, hasta la fecha no se sabe que este tipo de negociaciones hayan sido un fracaso para Grupo Herdez o haya habido alguna escisión. Ello se debe en buena medida a la experiencia que tienen en el negocio sus directivos principales. Y lo evidencia el caso de McCormik, cuya fusión fue hace más de sesenta años y la buena relación continúa.

Si bien es cierto que, con las fusiones y adquisiciones empresariales se benefician los inversionistas, también es cierto que este tipo de concentración de capital está perjudicando enormemente a la clase trabajadora, ya que en cada fusión existe un alto riesgo de efectuar despidos a gran escala, v. gr. la fusión de la banca en México. La solución a este tipo de problemática, es decir, tanto por parte de los dueños de las empresas como de la clase trabajadora no es fácil y, de hecho, dicha problemática está cobrando importancia a nivel mundial, ya que cada vez más se acentúa la concentración de capital en pocas manos y cada vez hay un mayor número de personas alrededor del mundo, sufriendo por encontrar un puesto de trabajo en alguna empresa. Y lo demuestran las más recientes manifestaciones alrededor del mundo, encabezadas principalmente por jóvenes quienes son los más afectados por esta situación.

Como comentario adicional al respecto, se puede mencionar que el 6 de diciembre de 2011 en la primera página del periódico “*El Universal*” apareció el siguiente artículo, “Aumenta en México la desigualdad social: OCDE”.

Y continúa diciendo el artículo de Ixel Yutzil González, “La distribución del ingreso empeoró en todo el mundo de 1980 a la fecha, desde los países tradicionalmente más igualitarios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), como Alemania, Dinamarca y Suecia, hasta los más desiguales de esta zona como México.

En el documento *Divididos resistimos: ¿Por qué sigue aumentando la desigualdad?* la OCDE expuso que en México el ingreso promedio de 10% de los hogares con más recursos fue de 228 mil 900 pesos en 2008, 26 veces mayor al ingreso de 10% de los hogares con menores entradas económicas, que en promedio representaron 8 mil 700 pesos al mes”

Si a este nivel de ingresos tan desiguales, le añadimos los despidos que pudieran resultar de las fusiones empresariales, entonces el problema se agudiza, para cualquier gobierno, ya sea éste de izquierda o de derecha. La propia presión de las empresas nacionales, pero más de las extranjeras, sobre el gobierno para obligarlo a aceptar determinadas negociaciones con tal de instalar sus plantas industriales o invertir en nuestro país conlleva, por supuesto, desde el inicio, el sacrificio de la clase trabajadora.

Somos parte de una civilización improvisada con talentos sobresalientes, por ende, alternativas las hay, solo es cuestión de no exagerar en una ambición desmedida porque de lo contrario, las consecuencias sociales pueden detonar en resultados realmente devastadores.

Recomendaciones

Desde el punto de vista de las empresas, por supuesto que una política de negocios que comprenda un crecimiento acelerado, a través de fusiones y adquisiciones, es muy recomendable, siempre y cuando se cuente con un proyecto de factibilidad. Los consultores norteamericanos McKinsey & Company estiman que dos de cada tres fusiones y adquisiciones fracasan en el cumplimiento de sus previsiones iniciales. Una posible razón para obtener tan pobres resultados radica en que las empresas no eligen el socio adecuado para la fusión. Esto puede ocurrir por no tener ideas muy claras sobre los objetivos estratégicos, o porque no se hace una evaluación previa lo suficientemente cuidadosa de las empresas candidatas. Al final, se termina adquiriendo empresas que, a causa de la disparidad en sus negocios, su estructura financiera u organización, no se acopla bien con la propia empresa.

Una segunda razón, a la que se ha venido prestando bastante menos atención, es que muchos de estos proyectos fracasan porque dejan de recibir atención prioritaria por parte de la alta dirección, una vez terminadas satisfactoriamente la toma de decisiones estratégicas, la selección de candidatos y las negociaciones.

Los señores Héctor y Enrique Hernández Pons-Torres, socios mayoritarios de Grupo Herdez, como ya se menciona en algunos apartados de esta investigación, provienen de una clase empresarial por tradición que, al igual que las anteriores, continúan llevando a cabo fusiones y adquisiciones exitosas con empresas que complementan y consolidan, aun más, el futuro de esta firma mexicana y buscan su proyección en Estados Unidos y otras partes del mundo, como Centro América y Asia.

A partir de lo ya mencionado acerca de esta empresa y de sus directores, es posible hacer algunas recomendaciones para los siguientes segmentos del negocio:

Primer segmento, los clientes.

Los clientes son el sustento económico de cualquier empresa, por ello, es recomendable para Grupo Herdez cuidar a sus clientes cautivos mediante una atención que permita que cualquier solicitud de los gerentes de compras de las cadenas de auto servicio, mayoristas y del sector gobierno, fluya hacia los directores de ventas de Herdez de manera expedita, para atender lo más pronto posible a dichas solicitudes ya que aquellas empresas son las que desplazan grandes volúmenes de mercancías y garantizan, al mismo tiempo, una fuente inagotable de mercado para Grupo Herdez.

Como se mencionó en líneas anteriores, la relación del grupo con algunos de sus clientes data de más de medio siglo, lo que confirma una vez más la confianza que se ha depositado en esta empresa mexicana y sus productos. Cuidar siempre la

calidad de la producción y atención al cliente, desde luego que es lo más recomendable

Segundo segmento, los proveedores.

Los proveedores por su parte, tienen un papel fundamental en la cadena de eficiencia con el que opera Grupo Herdez, ya que el ritmo de producción de esta empresa ocasiona un impacto importante en el volumen de pedidos que se fincan muy frecuentemente con compañías dedicadas a producir frascos y vasos de vidrio, botellas de plástico, botes con barnices especiales, tapas de aluminio o de plástico, etiquetas, corrugados, películas poliestireno y termoencogibles, etc., esto en cuanto a materiales de empaque pero, igual o mayor es la importancia de las materias primas, las cuales, deben ser de la más alta calidad para así garantizar productos que puedan competir con otras marcas de prestigio.

Es muy importante y recomendable tener cuidado con “no casarse” con uno, ni dos o tres proveedores. A este respecto se recomienda que el departamento de auditoría de la empresa o, si fuera posible, el despacho externo de auditoría, efectúe supervisiones regulares al departamento de compras de Herdez para verificar que no se esté favoreciendo indebidamente a un solo proveedor en cuanto a calidad, precio o cantidad requerida en cada pedido que se finque. Al mismo tiempo, se recomienda no castigar en los plazos de pago a los proveedores, ya que el llevar a cabo esta práctica mal concebida, repercute directamente en los precios de las materias primas o de empaque que adquiere la Compañía. El hacer un uso exagerado de esta práctica no solo influye en un precio incrementado de los materiales que Herdez tiene que pagar por el financiamiento, sino que puede poner en serios aprietos a algunos proveedores que, por su tamaño, difícilmente soportan los plazos de pago.

Tercer segmento, los competidores.

Para este segmento, es recomendable no dejar de ver que está haciendo la competencia para en un momento dado, mejorar lo que ellos hacen.

Los competidores del grupo comparten mercado en estas mismas cadenas de autoservicio, así como con los principales mayoristas, por lo tanto, la lucha por ganar presencia en estas mismas cadenas, resulta altamente competitiva ya que hablamos de productos con altos estándares de calidad, precios competitivos y en donde hasta el más mínimo detalle, como lo es la presentación de los productos, cuenta para llamar la atención de los consumidores finales y así ganar un poco de mercado a la competencia. De igual forma, se puede decir que lo más recomendable para el grupo, es continuar con el modelo de negocios que ya manejan, esto es, en la medida de lo posible, eliminar a los competidores por medio de más fusiones o adquisiciones. Las candidatas pudieran ser La Costeña, La Moderna, D´Gari, Del Monte o Jumex

Cuarto segmento, los inversionistas.

Por lo que hace a los socios del grupo, pocos cambios ha habido desde que surgió esta empresa ya que como lo comentó en alguna ocasión uno de sus más importantes directores (el Ing. Rafael de Regil y Gómez Muriel, Director de Operaciones) “*Herdez es una empresa sui géneris*”, lo anterior porque la línea de mando es muy cerrada, no acepta fácilmente las opiniones. Herdez es una empresa familiar que ha cambiado en cuatro ocasiones de mando a lo largo de casi cien años (para 2014 celebra, precisamente, el centenario de su fundación), pero siempre de padres a hijos. No se ha delegado nunca el mando a ningún ejecutivo de la compañía, lo que limita en cierto modo, el análisis de otros horizontes de posibilidades que el grupo podría explotar si existiera esa alternativa. El director general, así como el vicepresidente de la compañía, son miembros de la misma familia, lo cual impide removerlos de sus respectivos puestos en caso de incurrir en errores que se consideren graves para la empresa.

Aquí lo recomendable, es considerar la alternancia de la dirección general, a algún miembro ya sea interno o externo a la Compañía.

Quinto segmento, la base laboral.

En lo referente a la base laboral, la rotación de personal en esta empresa es muy baja, lo que garantiza una alta especialización en las funciones que le corresponde a cada empleado o trabajador. La jornada y ambiente laboral, así como el nivel de ingresos, son muy aceptables y, al mismo tiempo, competitivos en el mercado de la industria de los alimentos.

Para este segmento, lo que se recomienda a la alta dirección, es que se formule un plan de incentivos, encaminados a estimular a todos aquellos empleados y trabajadores que aporten o propongan alguna innovación que contribuya a mejorar los procesos productivos o administrativos de la empresa.

Se puede concluir esta investigación diciendo que, efectivamente, Grupo Herdez ha logrado un crecimiento acelerado dentro del sector de alimentos procesados, durante la anterior década, gracias a las fusiones y adquisiciones de otras empresas que de alguna manera complementan su estructura de negocios y de inversión. Tanto a nivel nacional como internacional, en el periodo de estudio que comprendió esta investigación, y el cual va, del año 2000 al 2010, Herdez tuvo un importante crecimiento en ventas gracias a su alianza con Grupo Kuo, propietario de la marca Del Fuerte, y de sus alianzas con empresas instaladas en Estados Unidos: MegaMex y Don Miguel, Foods. De igual forma se puede decir que, este modelo de negocios que ha sido exitoso, se debe en gran medida a un programa de negocios bien planeado y ejecutado por los principales directivos del grupo y que, además, seguirá

expandiéndose de esta misma manera, es decir, a través de más fusiones y adquisiciones empresariales, ya sean vertical u horizontalmente.

Si el modelo de negocios, desarrollado por Grupo Herdez, le ha funcionado eficientemente, entonces puede ser bueno para otras empresas y no solo del ramo de alimentos sino para cualquier sector. Lo importante es asegurar la calidad de los productos, la entrega “justo a tiempo” en todo el proceso productivo y de servicios, y tener finanzas sanas para así poder apalancar y emprender nuevos proyectos de inversión. Por ello, la relación entre la misión y la rentabilidad de la empresa es directamente proporcional a la calidad de los productos que la empresa produce, distribuye y representa. Esto es, entre mayor calidad contengan los productos y servicios Herdez, mayor será el valor mismo de la empresa, ya que el crecimiento de este grupo solo ha sido posible gracias a que ha conservado altos estándares de calidad en toda su línea de productos.

Bibliografía

Álvarez de la Peza, Isabel, “Herederos del dinero y el poder”, Mundo Ejecutivo, noviembre 2011.

Bauman, Zygmunt, “La Globalización”, segunda edición, México, 2001.

Berzosa, Carlos, “Estructura económica mundial”, segunda edición, Madrid, 2001.

Cerutti, Mario., Hernández, María del Carmen., Marichal, “Grandes empresas y grupos empresariales en México”, primera edición, México, 2010.

Diccionario de la Real Academia Española 23ª. Edición

Forbes: www.forbes.com.lists. *Las 2000 empresas más grandes del mundo*, 2010.

García Vega, Adriana, “Los 100 empresarios más importantes de México”, en *Expansión*, México, septiembre de 2011, año XLII, p. 61.

Gaughan, Patrick. A, “Fusiones y adquisiciones”, primera edición, Barcelona, 2007

Hernández Sampieri, Roberto, *Metodología de la investigación*, Quinta edición, México, 2010.

Hill, Charles W. L. , “Negocios Internacionales”, sexta edición, México, 2007.

Informes anuales varios de Grupo Herdez, que van del año 2000 al 2011

Mandrujano Rojas, Víctor, Tesis “Las fusiones y adquisiciones, alternativas de alianzas estratégicas y el caso Cemex”, Facultad de Economía, 2008.

Marín Ximénez, José Nicolás, *Fusiones y Adquisiciones en la práctica*, Edición 2011, México.

Tomado del sitio web [http://www. grupoherdez.com.mx/historia-grupo-herdez](http://www.grupoherdez.com.mx/historia-grupo-herdez)