



# Universidad Nacional Autónoma de México

---

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
Relaciones Internacionales

## TESIS

**LAS SOCIEDADES EXTRANJERAS EN LAS RELACIONES  
PRIVADAS INTERNACIONALES: FUSIÓN DE EMPRESAS  
TRANSNACIONALES EN EL CASO DE EMC CORP Y DELL  
CORP**

PRESENTA

**RICARDO PEREDA HERNÁNDEZ**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

ASESOR

**DR. JUAN CARLOS VELÁZQUEZ ELIZARRARÁS**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



## **Agradecimientos**

*A Dios por permitirme culminar un paso tan importante en mi vida como lo es mi formación profesional.*

*A mi querida Universidad, así como a mis profesores, por brindarme lo más valioso para un universitario, la formación académica y el conocimiento.*

*A mi Director de Tesis, el Doctor Elizarrarás, por ser mi guía en mi formación universitaria, otorgarme la disciplina y conocimientos necesarios para lograr una buena investigación y sobre todo por alentarme a terminar mi carrera profesional.*

*A mis padres María Elena y Enrique por todo el amor y apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida, por darme las herramientas necesarias para lograr lo que me proponga, por tener fe en mí y sobre todo por esmerarse en hacer de mí un hombre de bien. Gracias a ellos, por ser unos excelentes padres, les dedico éste trabajo.*

*A mi hermano Horacio, para recordarle que tan lejos puede llegar mientras así se lo proponga, porque un maratón comienza con un solo paso, y en mi encontrará siempre un apoyo.*

*A mis familiares y amigos que me han acompañado en mi vida universitaria, acrecentando aprendizajes e inolvidables experiencias.*

*A mi jefa y segunda madre Carmen (Dokis), quien me ha apoyado desde la infancia, tanto personal como laboralmente y le tengo gran aprecio.*

*Agradezco a la persona que se encuentra en mi corazón y me ha alentado a terminar mi formación profesional, me ha escuchado y brindado consejos para seguir siempre mis sueños.*



# Índice

<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>1 Marco jurídico y político de las empresas transnacionales</b>	<b>23</b>
1.1. Concepto y definición de empresa transnacional.	23
1.2. Personalidad jurídica.	26
1.3. Funciones, estructura y organización.	34
1.4. El poder político y económico de las empresas.	43
1.5. Las principales empresas transnacionales en la actualidad.	50
<b>2 Fusión de sociedades en las relaciones privadas internacionales</b>	<b>55</b>
2.1. Conceptualización y objetivos de la fusión.	58
2.2. Tipos y formas de fusión.	62
2.3. La fusión de sociedades al margen del Derecho Internacional Privado.	69
2.4. Esquema regulatorio de Fusiones y Adquisiciones.	74
2.5. Principales ejemplos de Fusiones empresariales.	83
<b>3 La Fusión estratégica de las empresas transnacionales</b>	<b>86</b>
<b>EMC Corporation y Dell Corporation</b>	
3.1. Historia de las empresas.	86
3.1.1. Línea del tiempo de EMC Corp.	86
3.1.2. Línea del tiempo de Dell Corp.	89
3.2. Comparativos entre las empresas.	92
3.2.1. Adquisiciones, Premios y Reconocimientos de EMC previos a la fusión.	94
3.2.2. Adquisiciones, Premios y Reconocimientos de Dell Corp previos a la fusión.	97
3.2.3. Análisis de Diferenciadores.	98
3.3. Avances del proceso de fusión.	104
3.4. Análisis de Dell Technologies en la Bolsa de Valores.	106
3.5. Prospectiva de la Fusión.	112

<b>Conclusiones Generales</b>	114
<b>Anexos</b>	120
1) Ejemplo contenido de Contrato de Compromiso de Fusión.	120
2) Análisis de IDC sobre Fusión de EMC y DELL.	123
3) Cartas Oficiales de David Goulden y Joe Tucci al personal de EMC, antes de la fusión.	125
<b>Fuentes de Consulta</b>	135

# Introducción

---

## Marco Teórico Conceptual

Desde inicios del Siglo XIX, el sistema político-económico mundial se ha caracterizado por un gran desarrollo, mayor complejidad en sus procesos y diversificación en el entorno, donde a consecuencia de la globalización los actores de la política mundial y los sujetos del derecho internacional, como son los Estados, las organizaciones internacionales y las sociedades mercantiles transnacionales, han sido protagonistas de este proceso actuando activa y pasivamente, según las circunstancias y condiciones imperantes.

Dentro del escenario internacional actual, los Estados y los gobiernos han hecho hincapié en que las inversiones extranjeras, a través de las Empresas Transnacionales (ET), juegan un papel importante en sus economías, llegando a constituirse en verdaderos motores de su propio desarrollo; sin embargo, si nos detenemos a observar con más detalle la dinámica dialéctica entre el Estado y estas empresas, pareciera que tales entidades han adquirido un poder cada vez más extenso y diverso en los diferentes niveles económico, político y social.

En este sentido, desde nuestro punto de vista creemos, es bastante el impacto que han tenido las empresas transnacionales dentro del sistema económico mundial, que han llegado a permear (si bien en diferentes medidas) ámbitos como el jurídico, el cultural y el científico tecnológico, por mencionar algunos. Sin duda, la actuación de las empresas transnacionales hoy en día es una constante que afecta a todas las esferas de un país, y que principalmente se posiciona como figura estelar en el comercio, las finanzas y las acciones bursátiles a nivel mundial.

Hemos de mencionar que, en tiempos recientes de globalización acelerada se ha acuñado en la doctrina neoliberal el concepto de “Derecho Transnacional”, para englobar todas las actividades de empresas (personas jurídicas) e individuos (personas físicas internacionales) que traspasan las fronteras territoriales; por otro

lado, este fenómeno ha surgido a raíz de la relación entre la globalización y el capitalismo, y como consecuencia de ello se afirma que el derecho se ha transnacionalizado.<sup>1</sup>

Ciertos actores internacionales como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI), y la Organización Mundial del Comercio (OMC) son operadores clave en el sistema económico internacional para su correcto manejo y regulación. En este punto actúan conforme al derecho internacional económico, y sus quehaceres son vinculantes para cada Estado miembro e incluso para las sociedades mercantiles internacionales por vía de sus Estados de referencia.

Como bien sabemos, una de las características peculiares de un Estado frente a las compañías multi/transnacionales es que puede actuar como un ente privado o público, ya que tiene la posibilidad de firmar acuerdos entre Estados (*Ius Imperii*) o bien actuando como entidad privada (*Ius gestionis*); esta es la razón de que sea el derecho internacional privado la principal fuente de regulación de las empresas transnacionales y no el derecho internacional público.

Una de las actividades de índole empresarial más observadas por los grandes mercados internacionales e inversionistas, es la denominada “fusión de empresas”, la cual podemos conceptualizar como “un acto de naturaleza corporativa o social, que viene motivada por causas económicas en virtud del cual dos o más sociedades mercantiles, previa disolución de alguna o de todas ellas, fusionan sus patrimonios y agrupan a sus respectivos socios en una sola sociedad.”<sup>2</sup>

De manera personal, creemos que la fusión de empresas multinacionales o transnacionales debe su causa principalmente a una estrategia corporativa que responde al interés de ambas partes, ya sea político, económico o comercial, haciendo énfasis en el desencadenamiento económico que esto puede generar

---

<sup>1</sup> JIMENEZ, William, Guillermo. “Globalización del derecho. Aspectos jurídicos y Derechos Humanos”. Novaetvetera. Escuela Superior de Administración Pública. Colombia 2018

<sup>2</sup> DE CORRALES. Enrique, Alonso. “Fusión de Empresas, (Contabilidad). Diccionario Económico Expansión. Consultado en Línea, En <http://www.expansion.com/diccionario-economico/fusion-de-empresas-contabilidad.html>, el día 24 de agosto del 2016 a las 8:28pm.

para beneficio de una o ambas partes, y evidentemente por ser “estrategia corporativa” debe llevar un estudio integral en el que se pueda someter a discusión y análisis las ventajas y desventajas de la fusión así como las razones para efectuar la misma.

Sin embargo, para poder llevarse a cabo la fusión, sea cual sea la razón, debe someterse a una serie de requerimientos legales principalmente en el país(es) donde reside la matriz de las empresas que legitimen el ejercicio de la fusión, ya que se está plenamente consciente de la magnitud, los riesgos y las consecuencias que esto puede llegar a tener en los diversos sectores de los que la economía privada depende.

Es así donde las empresas que desean fusionarse, por tener categoría de persona moral de carácter internacional, se han de regir por el derecho internacional privado concerniente a fusiones de empresas, y deben de acatar todos los lineamientos establecidos por las leyes internacionales que a fusiones refieren.

A juicio personal, uno de los principales problemas en la fusión de empresas destacamos la integración posterior a la fusión, ya que es justamente en esta etapa donde las empresas deben armonizar su cuerpo productivo para poder conjuntarlo y crear uno solo, sin error alguno para minimizar pérdidas; sin embargo, se considera que es una etapa verdaderamente difícil en tanto que no puede haber una estructura corporativa repetida y esto se ve reflejado dependiendo del tipo de fusión del que se esté tratando; dentro de la investigación explicaremos cuáles son las diferentes formas de fusión y sus características.

Otro de los problemas más grandes en términos de fusiones es sin duda el hecho de que los directivos y altos mandos de las empresas a fusionar se enfocan en los procesos que a nivel corporativo se refieren, perdiendo ciertos detalles en sus distintas sedes a nivel operativo.

La esfera corporativa en la que se mueven los grandes negocios, suele carecer de objetividad omitiendo ciertas necesidades particulares, en su presencia internacional. Sin embargo, como personalmente lo hemos visto en el caso de fusión

de nuestra investigación, esto se compensa con la toma de decisión de los medios mandos (gerentes y directores), que han de subsanar los huecos en el proceso de fusión.

En el caso particular de esta investigación, se estudiarán a detalle los procesos y requerimientos por los que ha pasado la fusión de EMC Corporation y Dell Corporation, considerando que son sociedades mercantiles de origen estadounidense.

La pasión personal por desarrollar éste tema radica en dos puntos, el primero es que tenemos experiencia laboral en EMC México, y por ende podemos percibir a detalle y de manera presencial las modificaciones, que conlleva la fusión. Así mismo a lo largo del trabajo de investigación, hemos mantenido el contacto con algunos de los directivos de la compañía en México, por lo que nos han proporcionado la información necesaria, donde de forma veraz y de primera mano podemos hacer un análisis más preciso en el tema.

Por otro lado, analistas de prestigio del entorno empresarial como lo es la Revista Forbes, consideran que la fusión de EMC y Dell “es la mayor operación de la historia del sector tecnológico, cerrada en US\$ 67.000 millones”<sup>3</sup>. Genera gran placer el tener como caso de estudio para investigación de tesis la principal fusión empresarial de la historia en materia de tecnología.

Teniendo en cuenta lo anterior, así como el gran impacto que puede tener una fusión de este tipo, no solo con los competidores de tecnología como lo son IBM o Hewlett Packard Enterprise entre otros, sino en el mundo de los inversionistas, es de vital relevancia tener presente y darle seguimiento a este suceso histórico.

Para resaltar la importancia de éste tema, recordemos que, al día de hoy, el mundo se está transformando; las nuevas formas de interacción en las relaciones sociales, en los negocios, en el sistema educativo, entre muchos más, han ido evolucionando hacia un futuro completamente digital, de tal forma que las firmas en el mundo de la

---

<sup>3</sup> Nota de “El Observador”; consultado en línea. En <http://www.elobservador.com.uy/dell-y-emc-punto-concretar-la-mayor-fusion-del-sector-tecnologico-n908538> el día 26 de agosto del 2016.

tecnología de la información multiplican su importancia, sobre todo quienes lideran la industria.

Parte de nuestra tarea como investigadores de las ciencias sociales es analizar todo el proceso que se está llevando. Pretendemos hacer un análisis puntual del sistema jurídico en materia de fusión de empresas transnacionales, en especial a través del Derecho Internacional Privado y el sistema jurídico de Estados Unidos (donde radica la matriz de ambas empresas) para destacar los diferentes mecanismos, instrumentos de regulación y lineamientos que deben de seguir para poder someterse al proceso de fusión.

Es justamente a través del Derecho Internacional Privado donde partiremos para observar los procesos que deben llevarse a cabo para la fusión, así como la forma en que la parte jurídica del Estado en materia internacional forma parte de una dialéctica entre Estado-empresa, la cual se ha ido desarrollando y desarrollando en los últimos años, sobre todo enfocándose en ciencia y tecnología, por supuesto tomando en cuenta la necesidad de los Estados para insertar éstas materias en la agenda de gobierno.

En el marco de la liberalización de los mercados y la globalización, la fusión de sociedades, ha multiplicado su relevancia ya que se ha convertido en una estrategia de negocio que, no sólo repercute en las empresas a fusionar, sino también en la economía nacional e incluso en la economía mundial. Es por ello que se destaca la importancia de analizar a detalle los requerimientos para que pueda darse una fusión de este tipo en la actualidad, y observar cuál ha sido el proceso de fusión en nuestro caso práctico, mismo que es la fusión entre EMC y Dell, tratándose de dos empresas líderes a nivel global en la industria de la tecnología de la información.

Es en este proceso de globalización, donde los ojos del mundo voltean hacia las capacidades de la tecnología, y en donde los países apuestan por un mayor desarrollo tecnológico, en ambientes como el académico, en los negocios, en las aplicaciones de cualquier tipo, en lo militar, en la salud, entre otros. La relevancia del tema radica en que el comportamiento futuro de nuestro sistema económico

mundial dependerá de las acciones que las grandes empresas están realizando en este momento, como lo es la fusión de EMC y Dell. Reiteramos que es fundamental problematizar en la actualidad este tipo de movimientos empresariales, ya que por el mismo modelo capitalista y neoliberal en el que estamos inmersos, el sistema internacional y sobre todo en México, se profundiza cada vez más el clientelismo, así como el desarrollo tecnológico a través de aplicaciones, por ello se ha marcado la pauta de crecimiento en un Estado como lo son México y Estados Unidos.

En suma, la importancia de este análisis para las Relaciones Internacionales radica en dirigir el análisis inter y multidisciplinario en la profunda incidencia que han tenido las empresas transnacionales en el sistema económico internacional, dentro de las principales bolsas de valores y en la necesidad de acatar e implementar la regulación correcta en el acto de fusión.

Como lo hemos mencionado la fusión de empresas adquiere gran valor en tanto que modifican una parte importante del contexto económico empresarial, por ende, debe estar estrictamente regulado por el derecho internacional privado destacando la importancia de tener un seguimiento sobre dicha actividad.<sup>4</sup>

En general, el crecimiento de las empresas transnacionales dentro de la economía mundial y su vinculación con la normatividad jurídica internacional, hacen que este tema sea de total relevancia en el cuadro de investigación de las Relaciones Internacionales de la actualidad, pues se trata de una dinámica en la que participan los países que forman parte del actual régimen económico capitalista y sobre todo las empresas que participan en éste proceso económico.

Para nosotros es importante el estudio crítico del comportamiento de las empresas transnacionales, sobre todo en sus estrategias de negocio como lo es la fusión de sociedades ya que la presencia de éstas en el sistema económico internacional, ha demostrado el poder que se tiene para marcar el rumbo que tendrá la industria de Tecnologías de la Información (en adelante TI), y se ve reflejado en las grandes

---

<sup>4</sup> El Día Cero para la fusión de ambas empresas tuvo lugar el día 7 de septiembre del 2016.

firmas y contratos hechos con los gobiernos, los capitales privados nacionales y extranjeros.

Como hipótesis central del tema, encontramos que la fusión de empresas dentro de las relaciones privadas internacionales, es sin duda una de las principales estrategias de negocio en las grandes firmas, que incide no solo en las empresas que se fusionan, sino también en la economía nacional e internacional, destacando la importancia de la presente fusión entre EMC y Dell, la cual representa una nueva era en la industria de la tecnología de la información.

Así mismo, a manera de hipótesis complementarias, creemos que las modalidades de estrategias de negocio se diversifican y van en aumento, y su evolución dentro del sistema económico es constante, por lo que vuelve necesario un análisis permanente de su actuación a partir de los objetivos y necesidades del propio Estado a fin de plantear nuevos marcos regulatorios, estrategias de control y políticas de desarrollo para las empresas transnacionales.

Por último, creemos que la fusión de empresas transnacionales es un acto que revoluciona la economía mundial a partir de los movimientos de grandes capitales, y por ende es regulado por el Derecho Internacional Privado (DIPr), lo que implica que sea un tema de carácter multidisciplinario de gran importancia.

Nos hemos dado a la tarea de fijarnos objetivos de investigación, entre los cuales destacan analizar el comportamiento que las empresas transnacionales han adoptado dentro de las relaciones privadas internacionales, a partir del actual régimen jurídico y la política económica en materia de fusión de sociedades de Estados Unidos; revisar los lineamientos y requerimientos para poder llevar a cabo una fusión, en particular los procesos llevados a cabo y faltantes en la fusión de EMC y DELL, haciendo hincapié en la legislación de su Estado sede, Estados Unidos.

También conocer cuál es la mecánica principal y metodología que han adoptado éste tipo de empresas para lograr una eficaz integración en todas sus áreas, en el cuerpo productivo, en la dirección de ambas empresas y en sus filiales.

Por último, llevar un seguimiento puntual de la fusión entre EMC y Dell determinando así el rumbo que habrán de tomar ambas empresas, en torno a sus directivos, la estructura organizativa, los productos y servicios, y la nueva figura de la empresa naciente.

Dicho lo anterior, me permito mencionar la forma metódica en que se habrá de desarrollar la presente investigación; la principal fuente de información será de primera mano, es decir, información que es brindada por los directivos de la empresa EMC Corporation, con ayuda del equipo jurídico de la empresa que se han mostrado interesados en éste documento, de la plataforma web de la empresa<sup>5</sup>, estando al pendiente del seguimiento de la fusión con correos enviados de Joe Tucci, el ex CEO y Presidente Ejecutivo de EMC Corp, así como información brindada por el Ex Director de EMC México, José Berruecos.

La investigación se abordará inicialmente de un esquema general, abordando el Capítulo 1 donde nos centraremos en las empresas transnacionales, dando a conocer su esencia, su labor dentro del sistema económico internacional, la manera en que se regulan bajo el Derecho Internacional Privado (DIPr), los tipos de empresas transnacionales existentes, así como los principales ejemplos actuales.

Consecuentemente abordaremos el Capítulo 2 donde entraremos en el tema de fusión estratégica de empresas transnacionales, desde el apego de las fusiones al DIPr, los tipos de fusiones, hasta el impacto que han tenido las fusiones en el sistema económico internacional; en un tercer capítulo tocaremos de manera particular el caso de la fusión de EMC y Dell, donde nos daremos a la tarea de plantear el seguimiento que se ha tenido hasta el momento sobre la fusión, las tareas que tienen ambas empresas en torno a su integración, la importancia que tiene ésta fusión, no solo dentro del sistema económico internacional, sino también en la industria de la tecnología de la información. Al final de éste capítulo abordaremos la esencia de la investigación, los esfuerzos de integración de dos

---

<sup>5</sup> La página mencionada se encuentra en la presente liga: <https://www.emc.com/corporate/investor-relations/index.htm>, donde únicamente se tiene acceso con clave de la empresa.

empresas transnacionales en México, abordando los problemas que se tienen para hacerlo, el tiempo que tomará hacerlo, entre otros aspectos.

Hemos de destacar que los principales enfoques teóricos en los que nos basaremos para el desarrollo de ésta investigación, serán el enfoque neoliberal a la par del actual proceso de globalización con la liberalización de los mercados, de manera que podamos entender la gran importancia que tienen las empresas transnacionales, así como la interdependencia entre los actores del sistema económico mundial que surge a raíz del neoliberalismo, ya que profundiza la dependencia la necesidad de la actuación de las empresas transnacionales, sobre todo en términos de innovación, inversión extranjera y como fuente de empleos.

Se debe señalar desde luego que por estar inmersos en un sistema económico internacional, donde la dialéctica entre el sistema y los actores que en él inciden (individuo, estado o empresa), realizan sus actividades y toman decisiones en función de las necesidades y la especialización en el sistema productivo del que se trate; es por ello que también abordaremos el tema desde la óptica de la teoría de sistemas, donde se fundamenta que absolutamente todo forma parte de un sistema, y que a su vez el mismo ente maneja una estructura sistemática para poder desarrollarse.

Dentro de ésta investigación abordaremos un tema eminentemente internacional, donde a la luz de la teoría de los sistemas, existen in-puts y out-puts, que es información que entra y se procesa en el sistema, saliendo para ser información diferente ya procesada; los nodos que intervienen en los procesos del sistema, por supuesto están interconectados lo que deviene en un efecto domino de causa-consecuencia dentro del mismo sistema.

Si podemos conjuntar ésta teoría con el objeto de estudio de la presente investigación, tendríamos que en ésta dinámica internacional tan cambiante, la fusión de empresas que pretendemos analizar será un parteaguas para la historia, principalmente en el mundo de la tecnología, un evento coyuntural que hará la diferencia en un mediano plazo en el mundo de los negocios, en las transacciones

inteligentes, entre otras cosas; la fusión se convertirá en un nuevo in-put para el sistema económico mundial brindando un nuevo y desconocido out-put el cuál trataremos de someter a prospectiva.

Reiteramos que el sistema político y económico actual permite que las empresas se transnacionalicen, y no sólo eso sino también crezcan y se desarrollen con nuevos recursos de diversos Estados, lo cual repercute en un intenso flujo de capital; las empresas optan por mecanismos de crecimiento donde entran en juego las fusiones ya que revitalizan los mercados, reestructuran su organización, promueven empleos y se catapultan como empresas a la vanguardia de la industria.

Por último, esperamos que la presente investigación pueda enriquecer el estudio de las fusiones entre empresas transnacionales, y pueda aportar gran valor a la fusión de nuestro objeto de estudio, generando una nueva óptica para los tomadores de decisión en los esfuerzos de integración de ambas empresas (ahora una sola entidad denominada “DELL TECHNOLOGIES”, en México y el mundo.

## Antecedentes

Si bien sabemos que las empresas internacionales han surgido desde hace pocos años relativamente, tienen su origen principalmente en el periodo de entre guerras (primera y segunda guerra mundial, 1867-1914), con empresas estadounidenses con la instalación en Glasgow de la primera fábrica en el extranjero de la empresa Singer<sup>6,7</sup>

---

<sup>6</sup> La empresa Singer sigue operando en la actualidad con presencia en 5 continentes, siendo líder en el ramo de manufactura de costurería. Fue en 1851 cuando Isaac Singer fundó la empresa de origen estadounidense. Consultado en línea. En <http://www.singerco.com/company/history> el día 7 de septiembre del 2016.

<sup>7</sup> KATIUSKA. Elimar Duque Bohórquez. “Origen y causas de la evolución de las empresas multinacionales”. Gestiópolis. Consultado en línea. En <http://www.gestiopolis.com/origen-y-causas-de-la-evolucion-de-las-empresas-multinacionales/> el día 7 de septiembre del 2016 a las 12.58pm

Es justamente en la década de 1950 donde se presenta una “expansión explosiva” de las empresas multinacionales principalmente estadounidenses, consecuentemente con empresas provenientes de Europa y Japón. Posteriormente en la década de los ochentas, empieza el surgimiento del todavía actual proceso conocido como globalización, incentivando el crecimiento de las empresas multinacionales/transnacionales en varias regiones del globo.

Fue John Kenneth Galbraith (1908-2006), un economista canadiense quien destacó la importancia de las empresas transnacionales del momento, haciendo una comparación entre el sector público y privado de la economía estadounidense, plasmando sus ideas en un libro denominado “The Affluent Society” publicado en 1958. En un mundo donde las empresas transnacionales apenas comienzan a aparecer, destacan nombres como los Rockefellers, Vanderbilts, Carnegies y Rothschild, empresas que estaban creciendo y haciéndose de renombre por su carácter transnacional.<sup>8</sup>

El crecimiento de las empresas transnacionales fue algo inevitable y completamente natural debiendo su existencia a la necesidad de las empresas locales de ampliar horizontes, en busca de nuevos mercados y con ello potencializar su capacidad mercantil para generar ventas superiores.

Uno de los incentivos para multinacionalizar la empresa que se encuentra buscando nuevos mercados es la saturación del mercado local; así mismo el hecho de generar nueva oferta y demanda fuera del país donde radica la empresa vuelve totalmente relevante una maximización de recursos y capacidades, requiriendo mayor mano de obra, así como de capital.

Si bien en una región “X” podemos tener la libre competencia por los mercados, algunas veces se puede llegar a saturar, habiendo más ofertantes que demandantes, y es justamente el caso donde los ofertantes buscan de nueva cuenta algún otro lugar para establecerse y crear nueva/mayor demanda.

---

<sup>8</sup> Ídem

Debemos resaltar que parte de los grandes beneficios de atraer inversión extranjera, es que, al llegar las empresas traen consigo su herramienta y conocimientos tecnológicos para poder desarrollar sus actividades, lo cual brinda al país sede la oportunidad de estar a la vanguardia y poder invertir en su propia infraestructura, teniendo como ejemplo una empresa establecida y con estructura fija operando.

La globalización, entendida como un proceso de intercambio e interdependencia entre ciertos actores de la economía mundial, ha sido conceptualizada por la Organización de las Naciones Unidas como “un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura.”<sup>9</sup>

Personalmente creemos que la globalización, si bien es un proceso que involucra absolutamente todos los actores inmersos del sistema internacional, profundizando el neoliberalismo, el intercambio de bienes, el aumento en flujos de capital, la interdependencia entre actores, la aparición de nuevos sujetos de derecho internacional, entre otros, también ha profundizado la brecha de desarrollo entre algunos países de primer mundo, y otros en vías de desarrollo, aumentando los desafíos en términos de seguridad, medio ambiente, etc., y se ha convertido también en un proceso caótico en tanto que, un evento coyuntural eminentemente local en muy poco tiempo se vuelve noticia internacional.

En fin, para efectos de explicar el crecimiento de las empresas transnacionales a la par de la globalización, hemos de decir que éste proceso mundial dio gran auge a la dialéctica económica, creciendo así el quehacer de los Estados para estar a la vanguardia en las actividades que en su territorio operan.

La integración económica entre países ha sido acelerada justamente por las mismas empresas que vuelven necesaria una cooperación estatal en competencia económica, promoviendo en gran parte el regionalismo en algunas partes del

---

<sup>9</sup> Portal de las Naciones Unidas en México. “Los objetivos del desarrollo del Milenio”. Consultado en línea. En <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml> el día 8 de septiembre del 2016.

mundo. Por ejemplo, en América del Norte, bien sabemos que México tiene un tratado firmado con Estados Unidos y Canadá conocido como “Tratado de Libre Comercio de América del Norte”<sup>10</sup>, que involucra a tres naciones y también a iniciativas privadas o empresarios. Éste tipo de acuerdos benefician de lleno a las empresas transnacionales, para poder expandirse a nuevos horizontes.<sup>11</sup> Los empresarios que actúan al margen del TLCAN, sin duda buscan expandir sus fronteras, concretar nuevos negocios en el extranjero, posicionar su marca y hacerse de renombre fuera del territorio nacional.

Los Estados han potencializado la relevancia de las empresas en los últimos veinte años, ya que éstas son las que incentivan la economía, evitan el estancamiento, aunque también tienen sus particularidades. Algunos puntos negativos de la presencia de empresas transnacionales en territorio nacionales (en algunos casos) la sustracción de recursos naturales para el desarrollo de la misma, y no sólo extracción de recursos sino también los grandes capitales acumulados que no se quedan en el país, sino son re-direccionados al país de donde provienen.

He aquí la necesidad de una correcta regulación en materia de empresas transnacionales (ET’s), para evitar la inmensa fuga de capital y que no intervengan con el interés nacional. **La naturaleza de la iniciativa privada es perseguir capitales, la naturaleza del Estado es velar por el interés común de los nacionales, regulando la actuación del primero.**

Las fusiones entendidas como alianzas o acuerdos estratégicos devienen de esfuerzos de expansión y de alcanzar otros mercados. En nuestra opinión, una fusión va más allá de solamente generar mayor demanda. En algunas ocasiones,

---

<sup>10</sup> ACHING. Guzmán, Cesar. “Tratado de Libre Comercio beneficia únicamente a grandes empresas”. Observatorio de la economía latinoamericana. Consultado en línea. En <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/TRATADO%20DE%20LIBRE%20COMERCIO%20BENEFICIA%20UNICAMENTE%20A%20GRANDES%20EMPRESAS.htm> el día 8 de septiembre del 2016.

<sup>11</sup> Uno de las principales dificultades para México en el marco del TLCAN ha sido el bajo nivel de expansión de empresas comparado con EEUU, así como la importación y exportación de bienes y servicios, el cuál en mayor medida ha sido beneficiado EEUU, ya que más que exportar, México importa.

cierta empresa “X” que tiene un decremento en su nivel productivo y que puede llegar a tener números rojos en la empresa por mucho tiempo, tendría la oportunidad de anunciar su venta hacia alguna otra empresa, del mismo o igual sector, para que no llegase a la quiebra y desaparecer, y por el contrario prefiere ser absorbida por otra empresa con números estables.

Para finalizar ésta primera parte introductoria encontramos relevante destacar que la fusión de empresas en el contexto económico internacional ha sido categorizada en tres etapas por el experto español en estrategia corporativa, el profesor Eduardo Ballarín<sup>12</sup>, la primera etapa surge a principios de éste siglo principalmente en Estados Unidos, y “se trata de una ola de fusiones de carácter horizontal en la que algunas empresas importantes de distintos sectores (automóvil, bancos, petrolíferas, etc.) adquirieron empresas de menor tamaño con el propósito de consolidar su sector y de ganar un cierto poder de mercado”<sup>13</sup> Es muy importante recalcar que es más difícil que una empresa chica le haga competencia a una grande, simplemente porque para la grande le es más fácil expandirse y por ende la velocidad con la que genera mayor demanda es increíblemente grande.

En éste punto la empresa chica tiene dos opciones, 1. Crece su empresa y trata de generar más demanda a costa de la fuerte competencia que tendrá con la empresa grande, que ya está encarrilada a generar demanda y crecimiento exorbitante, o 2. Se da cuenta de que no puede ser competencia para una empresa grande y se pone en venta para ser absorbida junto con su cartera de clientes por la empresa grande. Es por ello que, en ésta primera etapa, se dio una ola de fusiones, a la cual

---

12 El profesor Eduardo Ballarín (1946-2009) fué un destacado experto en estrategias corporativas. Era “profesor del departamento de Strategic Management del IESE. Ballarín, nacido el 23 de noviembre de 1946, participó en importantes fusiones de las principales entidades financieras españolas, incluyendo BBV (Banco Bilbao Vizcaya) y La Caixa. Experto en el sector financiero, es autor, entre otros títulos, de Commercial Banks Amid The Financial Revolution.” Consultado en línea. En <http://www.expansion.com/2009/04/28/empresas/1240921269.html> el día 8 de septiembre del 2016

13 POMAR. Fernández Silvia y RENDÓN, Trejo Araceli. “Las fusiones. Su importancia en el entorno competitivo actual”. Logo Admin. Pág 143. Consultado en línea. En [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/9-165-2508fyg.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-165-2508fyg.pdf) el día 9 de septiembre del 2016.

nos permitiremos cambiarle el nombre a “Guerra de Supervivencia Empresarial”, donde en una carrera económica y de posicionamiento en el mercado, las más débiles fueron “devoradas” por las más fuertes.

La segunda etapa comienza en la década de los cincuenta en Estados Unidos con menor apogeo en Europa. Cabe mencionar que “la principal característica de esta segunda ola de fusiones es que dominan las operaciones de integración vertical a diferencia de las fusiones horizontales de principio de siglo.”<sup>14</sup> Más adelante revisaremos las diferencias entre dichas fusiones.

El tercer periodo se concreta en los años ochenta, “con la necesidad de internacionalizar operaciones y de reajustar las capacidades productivas a las nuevas dimensiones del mercado europeo ha impulsado a un crecimiento sin precedentes.”<sup>15</sup> En otras palabras, las empresas se dan cuenta de que crecer localmente es suficiente, sino expandirse y evolucionar hacia un mercado internacional es la clave del desarrollo de la empresa.

Para ésta última etapa de los años 80’s vale la pena recordar el contexto internacional en el que está sumergida la economía; fue justamente en la década de los ochentas donde EEUU pasa por un desequilibrio comercial muy fuerte teniendo impacto en los mercados financieros; México por su parte, también se ve afectado por ésta crisis inflacionaria, y los bancos otorgan créditos a los países para que puedan subsanar la economía, sin embargo la principal consecuencia de esto fue una deuda externa casi impagable. Tanto la demanda interna como la demanda externa no evolucionaron equilibradamente a lo largo de la década<sup>16</sup>, y aunado a la creciente burbuja especulativa del dólar se convirtió en uno de los factores clave en el endeudamiento de estos años.

---

<sup>14</sup> Ídem

<sup>15</sup> Ídem

<sup>16</sup> PÉREZ, Villarreal, José María. “La economía mundial en los años ochenta y la política económica de Iso noventa”. Pag. 207. Consultado en línea. En <file:///C:/Users/Ricardo%20Pereda/Downloads/Dialnet-LaEconomiaMundialEnLosAnosOchentaYPoliticaEconomic-1318737.pdf> el día 5 de julio del 2018

En suma, se presentó una inestabilidad financiera que evidenció la necesidad de las empresas de buscar nuevos mercados potenciales para realizar negocios y sobretodo salir de aquel tenebroso panorama económico por el que se estaba pasando en EEUU y México.

Sin duda alguna, la competencia económica, así como la diversificación y especialización de tareas en el sector productivo potencializaron la internacionalización de las empresas del momento. Al día de hoy las empresas transnacionales forman parte sustancial e integradora en la economía nacional, sobre todo en un país como México, donde con el entonces presidente José López Portillo (1979), la apertura de los mercados y el incentivo hacia la inversión extranjera directa se abrieron paso transformando la dinámica económica nacional.

A continuación, abordaremos el primer capítulo donde explicaremos la esencia de las empresas transnacionales en la actualidad, desde su concepto, definición y su personalidad jurídica ante el derecho internacional privado. Así mismo abordaremos la estructura general de una empresa y forma de organización para una correcta operación, entre la matriz y las filiales; por último, enlistaremos las principales empresas transnacionales en la actualidad.

# Capítulo 1

---

## Marco jurídico y político de las empresas transnacionales

### 1.1. Concepto y definición de empresa transnacional

Podemos definir como empresa transnacional a aquella empresa de grandes dimensiones, dedicada a la producción de bienes o servicios, que posee filiales en otros países diferentes al originario de la casa matriz y con ello lograr expandir su influencia y gravitación económica a nivel mundial.”<sup>17</sup> Se considera que para que una empresa sea meramente transnacional, debe de tener 10% del capital de la entidad en el extranjero. Así mismo se considera empresa transnacional a la empresa que forma parte de la economía formal de un Estado ajeno al de la matriz.

Luis Olavo Baptista, académico y licenciado en derecho por la Universidad de Sao Paulo, define empresa transnacional como “...una entidad que no posee personalidad jurídica propia. Está compuesta por un cierto número de subsidiarias y tiene una o más sedes constituidas en diversos países, de acuerdo con la legislación local que les da personalidad jurídica y, bajo cierto aspecto, la nacionalidad.”<sup>18</sup> De hecho, el mismo autor se contradice en su postura; ¿Cómo podría operar una ET’s sin personalidad jurídica dentro de un Estado?, ¿Cómo podría ser regulado?, e incluso ¿Qué validez entonces tendrían los contratos que se llegaran a firmar con tal entidad?

Discrepo con el Maestro Olavo, ya que una empresa transnacional por supuesto que tiene personalidad jurídica propia, ya que, a pesar de tener carácter internacional, desde su nacimiento es inscrita en el registro empresarial de cada gobierno, por lo cual se suscribe automáticamente a las normas de su Estado de

---

<sup>17</sup> Concepto de empresa transnacional, Consultado en línea. En <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/empresa-transnacional> el día 9 de septiembre del 2016

<sup>18</sup> LÓPEZ, Rodríguez Carlos. “Empresas transnacionales y multinacionales”. Derecho Comercial. Consultado en línea. En [http://www.derechocomercial.edu.uy/clasesocext04.htm#\\_ftnref5](http://www.derechocomercial.edu.uy/clasesocext04.htm#_ftnref5) el día 9 de septiembre del 2016

referencia. El carácter transnacional se traduce solamente en una extensión de la empresa ya establecida en un Estado determinado, por lo que reitero, si tiene personalidad jurídica propia.

Para Didier Operti, abogado, diplomático y político uruguayo, las empresas transnacionales se definen como “toda entidad económica que tiene su centro de decisión en un país determinado, cuyos nacionales son generalmente propietarios de una porción considerable de su capital y controlan, asimismo, los niveles más alto de su administración, pero que realizan sus actividades en varios países a través de establecimientos secundarios que puedan revestir diversas formas jurídicas, siempre supeditados en su política financiera, industrial y comercial, así como en el nombramiento de sus principales funcionarios, al centro de decisión al que se hizo referencia”<sup>19</sup>

Debemos aclarar que, para efectos de constituir una empresa transnacional, “se puede crear sociedades binacionales, subregionales o regionales dentro del orden del Derecho Internacional Privado, que admite y regula su existencia. Presupone un tratado entre Estados, que da la regulación para la sociedad bilateral o regional o subregional según el alcance de sus términos.”<sup>20</sup> Dicho tratado tendrá la validez que le otorgan los Estados miembro, esto lo vuelve parte del derecho internacional público. Sin embargo, el alcance sus términos serán analizados dentro de las negociaciones del propio tratado, asegurando que sea de total conformidad para ambas partes, y asegurando un apego al Derecho Internacional Privado (DIPr).

Si bien para efectos del presente estudio hemos abordado distintos conceptos de empresa multinacional y transnacional, debemos también denotar la diferencia entre una empresa multinacional y una transnacional.

---

<sup>19</sup> LÓPEZ Rodríguez, Carlos. “Empresas transnacionales y multinacionales”. Derecho Comercial. Consultado en línea. En [http://www.derechocomercial.edu.uy/clasesocext04.htm#\\_ftnref5](http://www.derechocomercial.edu.uy/clasesocext04.htm#_ftnref5) el día 9 de septiembre del 2016

<sup>20</sup>idem

Para varios autores aún no se ha definido con completa certeza y veracidad la diferencia entre ambos conceptos, sin embargo, podemos delimitarlas a partir de la opinión de José Berruecos, Director de EMC México: la principal diferencia entre ambas es que las filiales de una empresa multinacional sigue sobre la misma línea que la matriz, con una misma cultura, reglas, visión, misión, ideología y organización; por el contrario en las transnacionales, si bien las filiales también van sobre la misma línea que la matriz, tienden a tener un poco más de autonomía en su forma de organización y toma de decisiones, ya que a pesar de que la marca de la empresa es la misma, la gobernabilidad de las filiales es mucho más autónoma que en las empresas multinacionales, sin embargo cada empresa transnacional tiene diferente nivel de autonomía.

Las empresas transnacionales son sociedades mercantiles de origen privado, que tienen presencia en varios países, pero con sede en un Estado matriz, organizado jerárquicamente en su estructura administrativa; por otro lado, una empresa multinacional tiene su origen a raíz de un acuerdo entre varios Estados y no necesariamente tiene comportamiento de carácter público, sino de carácter privado, aprovechando el carácter comercial privado que puede tener el Estado actuando como (*ius gestionis*). Lo anterior refiere a la elasticidad de un Estado de asumirse como sujeto del DIPb, al firmar un acuerdo o tratado con otro Estado u otros sujetos internacionales, o bien asumirse como sujeto del DIPr, es decir, contraer contratos con entidades privadas tal como una empresa.

En el caso de las empresas EMC y Dell, ambas son de origen estadounidense, siendo totalmente de carácter privado transnacional, con una sede matriz en Massachusetts y Texas respectivamente.

Dicho esto, ¿cómo podemos conceptualizar a partir del derecho internacional a las empresas transnacionales y su quehacer dentro del territorio nacional? Dentro del siguiente apartado analizaremos dichos conceptos.

## 1.2. Personalidad jurídica de las empresas transnacionales

Si bien sabemos, las sociedades mercantiles se rigen por el Derecho Internacional Privado, y debemos mencionar una característica fundamental que a las empresas transnacionales atañe, y es justamente que una empresa transnacional, por su propia personalidad jurídica, ha de ser considerada como una sola entidad jurídica.

Es decir, que la empresa transnacional como sociedad mercantil que ha de traspasar las fronteras de su propio Estado, y abrir nuevas sucursales en otros Estados, no se puede considerar un grupo de sociedades, ya que solamente se figura como una sola figura jurídica, y por tanto solo existe una sola sociedad.<sup>21</sup>

En este sentido, la empresa transnacional “actúa con una sola estructura jurídica societaria y las sucursales tan sólo pueden caracterizarse como centros de explotación empresarial con poderes para vincular a la sociedad con terceros [...]”<sup>22</sup>

Es aquí donde justamente podemos inferir que las multinacionales únicamente son personas morales siendo un solo sujeto de DIPr; por otro lado, en el caso de las filiales es diferente, una filial si se considera otro sujeto de derecho diferente a la sociedad matriz, por lo tanto, tiene una particular personalidad jurídica.

En ambos casos, filial o sucursal, los dos responden a intereses en común con la sociedad matriz, aunque si bien la sucursal tiene la mera responsabilidad de actuar conforme a la cultura, valores e intereses de la sociedad matriz, la filial conserva sus tareas de coordinación con la sociedad matriz, pero por su propia autonomía.

Es correcto cuando se dice que es el propio Estado quien reconoce la personalidad jurídica de la empresa transnacional, pero es aquí donde debemos cuestionar el porqué de dicho reconocimiento, es decir, ¿de dónde surge la necesidad de reconocer una personalidad jurídica a las ETS? Pues bien, la respuesta es sencilla,

---

<sup>21</sup> GONZÁLEZ; Martín, Nuria. “Lecciones de Derecho Internacional Privado Mexicano, Parte Especial”. Porrúa, UNAM, 2008.

<sup>22</sup> VELAZQUEZ, Elizarrarás, Juan Carlos. “Capítulo XXIII, Sujetos del Tráfico Jurídico Externo. Persona Jurídica o Moral”. Lecciones de Derecho Internacional Privado Mexicano, Parte Especial; Derecho Civil Internacional. Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, 2008. Pág. 76

“el Estado pasó de ser el sujeto central y actor principal del escenario internacional a compartirlo con diversos actores, entre ellos las ETS, ya que “el derecho internacional llamado público ahora se ha transnacionalizado en favor de los negocios y de las inversiones extranjeras, adquiriendo caracteres institucionales, individuales y corporativos.”<sup>23</sup> Además, una persona que decide crear o abrir la empresa, acude al Estado y brinda la información completa acerca de la empresa; la persona es quien le otorga a la empresa la personalidad jurídica, sin embargo es el propio Estado quien decide reconocer siempre y cuando cumpla con las disposiciones correspondientes.

Las actuaciones de las empresas han ido evolucionando de una manera constante y vertiginosa con inmensos movimientos de capital que las repercusiones que pueden llegar a tener dentro de una sociedad, pudiera llegar a convertirse en algún momento en un suceso inimaginable. Por ejemplo, en los últimos 30 años México ha insistido en que su crecimiento económico radique en la inversión extranjera. El problema ha sido que (a nuestro juicio) se ha enfocado tanto a incentivar la inversión que ha dejado de lado la parte jurídica, específicamente el análisis de las repercusiones sociales que esto pueda llegar a tener.

En otras palabras, México ha dado demasiada importancia en convertirse en receptor de inversión, sin que realmente se pueda observar si hay un déficit en el desarrollo de la industria propiamente mexicana. Es eminentemente tarea de la legislación mexicana, procurar y salvaguardar en todo momento el interés nacional, cuidando que México no llegue al 100% de dependencia de la inversión extranjera, y que pueda sustentarse bajo sus propios medios.

Por otro lado, es necesario mencionar que a tal punto de la evolución del derecho en el que nos encontramos, es imposible separar completamente el derecho internacional público del derecho internacional privado, evidentemente ejemplificando con la propia posibilidad del Estado de actuar como ente público o ente privado. Debido a ésta negativa en la disociación de “derechos” podemos

---

<sup>23</sup> ARELLANES, Jiménez, Paulino, Regulaciones internacionales de las inversiones extranjeras directas y de las empresas transnacionales, Edit. Montiel y Soriano Editores. México 2009, p.7

hablar de un Derecho transnacional, que engloba todas las actividades de Estados, ya sea empresas o incluso individuos que trascienden las fronteras.

¿Qué rama del derecho se encarga de regular específicamente a las ET? Justamente es el Derecho Internacional Económico (DIE) el encargado de orientar y regular a las empresas transnacionales. Podemos definir al DIE como “la rama del derecho internacional público que estudia y regula las relaciones económicas entre Estados y entre éstos y los demás sujetos de derecho internacional, así como la organización y funcionamiento económicos, comerciales, financieros y monetarios de la comunidad internacional.”<sup>24</sup>

Aunque también podemos encontrar otras definiciones como “rama del derecho internacional que regula las relaciones comerciales que existen entre los países que intercambian bienes, inversiones o servicios, pudiéndose realizar entre entes públicos o privados y es regulado por distintos tratados internacionales.”<sup>25</sup> En resumen, el DIE regula dos aspectos fundamentales de la economía, el comercio y las finanzas, evidentemente ambos de carácter internacional. Los principales organismos internacionales encargados de regular a las empresas transnacionales son la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM).

Es sensato mencionar que el DIE adquiere su valor principal en su carácter transfronterizo, sin embargo, surge el principio de territorialidad, catapultando al Estado a fungir como ente regulatorio principalmente en casos meramente del propio Estado.

### ¿Por qué una personalidad jurídica?

Bien sabemos que las empresas transnacionales, desde su aparición en el escenario internacional han ido modificando categóricamente las relaciones de

---

<sup>24</sup> Ídem

<sup>25</sup> Revista de Derecho Económico Internacional, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Definición de Derecho Económico Internacional, Enviado por STA.

poder, principalmente en torno a las relaciones mercantiles, sin embargo surge la pregunta ¿cuál es la importancia de otorgarle una personalidad jurídica a las ET?; pues bien, el Doctor Paulino Ernesto Arellanes Jiménez, destaca tres elementos esenciales que vuelve a las ET sujetos de derecho internacional: 1) “Un sujeto tiene deberes y por consiguiente debe responder por cualquier conducta distinta de las prescritas por el sistema jurídico; 2) Un sujeto tiene capacidad para reclamar el ejercicio efectivo de sus derechos. Y por último 3) Un sujeto posee la capacidad para establecer relaciones contractuales con otras personas jurídicas.”<sup>26</sup>

En virtud de lo anterior debemos señalar que únicamente las ET´s obtendrán el reconocimiento del Estado entorno a su personalidad jurídica, en otras palabras, se está hablando de una personalidad jurídica internacional privada. Aunque por otra parte, las ET pueden someterse a normas de derecho internacional como simples sujetos de derecho, sin necesidad de tener una personalidad jurídica internacional.<sup>27</sup> Verdadero es que todas las personas, ya sea físicas o morales que prevalecen dentro de un Estado determinado y reúnen ciertos requisitos, son acreedores de dicho reconocimiento.

Sin duda alguna en la presente investigación podríamos detallar interminablemente sobre la personalidad jurídica de las empresas transnacionales, sin embargo nos quedaremos con la siguiente premisa; el hecho de que las ET celebran contratos con los Estados, así como entre ellos mismos, se vuelve un argumento totalmente válido para otorgar dicha personalidad.<sup>28</sup>

Por último, en lo que concierne a la personalidad jurídica de las empresas transnacionales, debemos recordar que cada Estado es libre y soberano de someter a las ET a sus propias normas, ejemplificando el caso de México, donde las ET entre otros lineamientos, no pueden intervenir en asuntos políticos internos del Estado, así como las actividades de la empresa deben ir al unísono del interés

---

<sup>26</sup> ARELLANES, Jiménez, Paulino, Regulaciones internacionales de las inversiones extranjeras directas y de las empresas transnacionales, Edit. Montiel y Soriano Editores. México 2009, p.15

<sup>27</sup> *Ibíd*em, p. 16

<sup>28</sup> TEITELBAUM, Alejandro. “El papel de las sociedades transnacionales en el mundo contemporáneo”: Documento de trabajo para el seminario sobre las sociedades transnacionales. Edición Cetim/AAJ. Pp. 7-8

nacional. Es justamente por medio de éste tipo de normas donde le Estado ejerce su libertad de regulación en materia de inversión extranjera y empresas transnacionales.

### *Problemas que representan las empresas transnacionales*

Bien sabemos que en el desempeño de una economía sólida, hoy por hoy los Estados han creado un nicho para la inversión extranjera en la esfera de productividad en sus propias economías; si bien podemos asegurar que la dialéctica [empresa transnacional-economía nacional] es favorable en muchos aspectos como la inversión extranjera directa, la innovación y vanguardia tecnológica, la creación en oportunidades de empleo, entre otros, también es sabido que está el lado negativo, por ejemplo repercusiones en la competencia local, afectando a los negocios locales.

A la luz del actual sistema económico, tanto en México como en EEUU, tenemos en claro que ambos países han incentivado la inversión y alianzas empresariales mediante una economía abierta, sin embargo, surge el cuestionamiento de los problemas y paradigmas que una empresa transnacional puede representar. En esencia nos tenemos que preguntar, ¿cuáles son los principales problemas que representa una empresa transnacional?

Según el último Informe del Secretario General de Naciones Unidas, en el apartado VI se determinan las principales causas de los problemas jurídicos que a ET conciernen.<sup>29</sup> Es un hecho que ante los problemas y paradigmas que las actividades

---

<sup>29</sup> Dicho Informe fue elaborado por el Secretario General de Naciones Unidas, y se nutre de 25 Estados miembro que brindaron su respuesta a los principales problemas jurídicos de las ET. Así mismo se recibieron respuestas de las siguientes organizaciones internacionales: Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa, Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina, Organización para la Agricultura y la Alimentación, Comunidades Europeas, Consejo de Asistencia Económica Mutua, Consejo de Europa, Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Organización de los Estados Americanos, Fondo Monetario Internacional, Banco de Pagos Internacionales, Banco Africano de Desarrollo, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, Cámara de Comercio Internacional, Comité Marítimo Internacional, Instituto de

de las empresas multinacionales suscitan, se presenta la necesidad de buscar una solución a manera de armonizar las normas jurídicas estatales e internacionales para justamente evitar y minimizar en todo caso dichos problemas.

En este paso, se advierte de la necesidad de una armonización de normas y de una aplicación de normas de manera cautelosa para evitar el perjuicio en el comercio e inversión internacionales. Y es justamente en éste punto donde damos cuenta del equilibrio perfecto que debe haber entre: la legalidad de las ETs y la atracción de la inversión, ya que, de ser demasiado rígida, las empresas no considerarían entrar al territorio nacional y de ser demasiado frágil habría un perjuicio inminente en el interés nacional.

En primera instancia el Informe indica que “muchos países huéspedes ven la empresa multinacional como una fuente de distorsión de la economía local por factores tales como el drenaje del mercado local de capital, la contratación de escaso personal capacitado y la creación de modalidades nuevas y a veces inapropiadas de consumo.”<sup>30</sup> Justamente la contratación de personal no capacitado es para llenar cuadros de trabajo, con mano de obra barata, por lo que las autoridades y directivos, e incluso hasta gerentes pueden ser extranjeros.

A manera de explicar la distorsión del mercado local pondremos un sencillo ejemplo, los grandes consorcios han eliminado implacablemente a los pequeños negocios, tanto a microempresas como en parte pequeñas y medianas empresas (pymes), por ejemplo, el caso de las farmacéuticas, donde hasta hace un par de años, los pequeños negocios han demostrado ya no ser sostenibles debido a la fuerte competencia por consorcios de origen extranjero, que pueden ofrecer mayores posibilidades de adquisición de un producto, inclinando la balanza de demanda al casi 200%.

---

Derecho Internacional, Unión Internacional de Seguros del Transporte, Organización Consultiva Marítima Intergubernamental y American Arbitration Association.

<sup>30</sup> “EMPRESAS MULTINACIONALES, Informe del Secretario General”. Consultado en línea. En [https://www.uncitral.org/pdf/spanish/CommissionSessions/unc-8/acn9\\_104\\_s.pdf](https://www.uncitral.org/pdf/spanish/CommissionSessions/unc-8/acn9_104_s.pdf) el día 26 de septiembre del 2016 a las 7.08pm

Es verdad, las transnacionales generan un desequilibrio constante y creciente en la productividad de la región, acrecentando la deserción de negocios locales nacionales y con ello un aceleramiento exponencial en la fuga de capital.

Otro de los problemas que se han presentado, es el deseo ferviente de una empresa en maximizar lo más posible su beneficio sobre una base mundial, y no contribuir al desarrollo nacional, por ejemplo, los impuestos o la contribución al desarrollo económico, pudiendo representar un peligro considerable para la salud de la economía regional, e incluso nacional, dependiendo del volumen de la ET.

Así bien las empresas transnacionales no figuran de una manera ecuánime ni altruista, sin embargo, es debatible su actuación en términos económicos y sociales. En todos los sentidos, la empresa siempre será regulada por el Estado huésped, aunque se debe mantener al margen; en otras palabras, no se puede proceder a implementar normas estrictas ya que en algún punto las empresas no percibirán el mismo beneficio y por ende podría llegar a efectuarse una inminente partida, lo cual sin duda alguna desestabilizaría el mercado, la demanda y la economía nacional en todas sus esferas.

En este sentido, una característica particular de las ET es que “ningún Estado tiene jurisdicción sobre todas las actividades de una empresa multinacional, o siquiera sobre todas las actividades de la empresa que afectan a la economía de un determinado Estado.”<sup>31</sup>

Es estrictamente necesario que un Estado, al margen de la creciente y profunda globalización que se está viviendo, y con todas las circunstancias que ya hemos expuesto hasta el momento, tenga una visión integral del impacto que tiene la actividad de las diversas empresas multinacionales en el país.

### ¿Cómo hacer frente a estos problemas?

En primera instancia, la principal tarea de los gobiernos es implementar una armonización de políticas y normas, así como intercambio de información entre los

---

<sup>31</sup> Ídem

mismos Estados. Por ejemplo, en el caso de México, una instancia gubernamental que se encarga de optimizar las actividades de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), es el Instituto Nacional del Emprendedor, vertiente de la Secretaría de Economía, donde se conjuntan esfuerzos sobre todo en el área internacional, para brindar y obtener información de otros Estados en materia de inversión y negocios.

Tareas como ésta deben de estar en la agenda de todo Estado miembro de Naciones Unidas para hacer un “frente unido” hacia las empresas transnacionales. Es justamente en el Informe del Secretario General, donde se expliquen las principales medidas para hacer frente a los problemas antes mencionados. Se mencionan 5 medidas principales;

a) Que los Estados miembros “exploren la posibilidad de concluir acuerdos internacionales que regulen la cuestión de la extraterritorialidad de la jurisdicción.”<sup>32</sup>

b) Que los Estados “prohíban, de preferencia con arreglo a un acuerdo internacional, la asignación de mercados para los productos de exportación por parte de las empresas multinacionales, a menos que pueda demostrarse que ese tipo de asignación es necesario para lograr otros beneficios para los países de que se trate.”<sup>33</sup>

c) Que los Estados “introduzcan en los acuerdos fiscales bilaterales disposiciones sobre intercambio de la información disponible y estudien la posibilidad de concertar un acuerdo internacional sobre las normas relativas a la fijación de precios de transferencia con fines tributarios.”<sup>34</sup>

d) “Que los acuerdos fiscales bilaterales tengan la máxima uniformidad posible a fin de preparar el terreno para un acuerdo fiscal internacional. Que los países desarrollados inicien sin demora una política consistente en concertar tales acuerdos con los países en desarrollo.”<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Ídem

<sup>33</sup> Ídem

<sup>34</sup> Ídem

<sup>35</sup> Ídem

e) “Que se convoque a un grupo de expertos en normas internacionales de contabilidad, con los auspicios de la Comisión de Empresas Transnacionales, para elaborar normas internacionales sobre publicidad, contabilidad e información.”<sup>36</sup>

Podemos darnos cuenta de que éstas medidas parten de un mismo y en un mismo sentido, una cooperación internacional más estrecha, donde se pueda generar una alianza entre Estados bastante completa.

### **1.3. Funciones, estructura y organización de las empresas transnacionales**

#### Funciones

Como bien sabemos, la razón de ser de las empresas transnacionales va en virtud de una meta en común, la maximización de beneficios y su propia rentabilidad. “Las actividades de las ETN están dominadas por el objetivo fundamental de la obtención del máximo de beneficios en el mínimo de tiempo y por tanto sus funciones y actividades giran en torno a la consecución de este.”<sup>37</sup> En otras palabras podemos decir que el objetivo principal de las empresas transnacionales y multinacionales es la obtención y acumulación de capital, y la expansión de la fuerza de producción para aumentar exponencialmente los ingresos per cápita de la empresa.

Dentro de las principales funciones a desarrollar de una empresa transnacional está la realización de actividades económicas en diversos países, así como la agrupación de recursos, tomando en cuenta la elaboración y aplicación de una estrategia unificada.<sup>38</sup> La empresa, entendida como un “aparato sistemático”, ha modificado y evolucionado el total de sus funciones, para obtener una meta

---

<sup>36</sup> Ídem

<sup>37</sup> RAMIREZ, Cruz, Zulma Donelly. “Empresas transnacionales e integración en América Latina y el Caribe.” Enciclopedia Virtual, Eumed.net. Consultado en Línea. En <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/401/Funciones%20de%20las%20empresas%20transnacionales%20capitalistas.htm> el día 27 de septiembre del 2016.

<sup>38</sup> Ídem

económica clara y definida, y esto a consecuencia de una armonización de todas las partes “áreas laborales” que se ven involucradas en la producción.

En este sentido debemos de entender lo siguiente, una empresa, independientemente de si posee carácter nacional o internacional, siempre girará todos sus esfuerzos hacia obtener el mayor beneficio propio antes que el de algún otro actor, sin embargo, dentro de éste esfuerzo empresarial, se verá reflejado un tope regulatorio, el cuál como hemos mencionado debe plantear el Estado.

En estricto sentido, la empresa transnacional persé no limitará sus propias actividades para beneficio de alguien más, ya que su propia naturaleza es ser un ente corporativo y anárquico, solamente se limitará hasta el momento en que se le instaure una reglamentación normativa, que en la mayoría de los casos es la nacional.

Otra de las principales funciones de las empresas transnacionales es satisfacer la demanda en el mercado de un Estado determinado, o en donde actúan sus filiales. Como mencionamos en la introducción de ésta investigación, actualmente vivimos en una era donde el capitalismo se ha transformado, dando paso al neoliberalismo a la par de la globalización; dicho esto debemos tener en cuenta que el mundo se mueve en torno a la oferta y la demanda, en palabras de Adam Smith.<sup>39</sup> Sin embargo fue Milton Friedman el verdadero padre del neoliberalismo quien postulo la teoría del consumismo basada en los ingresos permanentes, es decir, el consumismo basado en la proyección a futuro.

En virtud de esto último, las empresas transnacionales han adoptado una postura de satisfacer la demanda de un Estado huésped, pese a todas las incongruencias

---

<sup>39</sup> Adam Smith es catalogado como uno de los mayores exponentes de la Economía Clásica. Adam Smith fue también uno de los autores del concepto comercio internacional, que plantea una dialéctica entre crecimiento económico y comercio. Defendía la premisa de optimizar y acelerar el proceso de crecimiento mediante la “ventaja absoluta” y el “comercio internacional libre”, en un intercambio de factores productivos sin trabas. Entonces, para efectos de ésta investigación Adam Smith es un pilar en nuestra argumentación sobre el mundo transnacional.

que ésta pueda representar, debe de suministrar recursos necesarios para el modus vivendi de una población.

Entonces, conforme cambian las necesidades del escenario internacional, las empresas multinacionales deben de adecuarse conforme a la demanda del momento, y justamente podemos ejemplificarlo con la industria de tecnologías de la información (nuestro particular caso de estudio). Hoy por hoy el mundo se mueve a partir de aplicaciones, la nube, Smartphone, aparatos inteligentes, entre otros; sin embargo, ésta industria es reciente empero ha crecido y evolucionado de una manera extravagante.

Hasta hace poco más de 50 años el mundo no conocía el mundo digital, casi todas las herramientas de uso convencional eran mecánicas, hasta que hubo un “boom tecnológico” hasta convertirse en el mundo como lo conocemos, y a un instante de convertirse en un mundo inteligente y automatizado. Es así como nacen varias empresas que posteriormente serían transnacionales, y marcarían el rumbo de una nueva etapa tecnológica y de innovación en el escenario internacional.

Lo que tratamos de dar a entender es que las empresas siempre se adecuan a las necesidades comunes de la población, así como en su momento nacieron empresas enfocadas a la industria automotriz, a la textil, a la de los alimentos, también nacen las de Tecnologías de la información, cumpliendo la veracidad en los argumentos de Adam Smith.

Otra de las premisas en la actuación de una empresa transnacional es la visión a largo plazo que debe poseer, ya que una retrospectiva y sobre todo la prospectiva del rumbo de la empresa, y del escenario en la industria es indispensable para poder seguir en pie.<sup>40</sup>

El profesor de economía, Dr. Gustavo Vargas Sánchez, en su artículo “Un análisis sobre la empresa transnacional”, nos habla también de otras dos funciones u objetivos de las empresas transnacionales, que bien valdría la pena detallar; lo

---

<sup>40</sup> FAJNZYLBER, F. y T. MARTÍNEZ Tarragó, Las empresas transnacionales. Expansión a nivel mundial y proyección en la industria mexicana, FCE, México, 1976.

primero es obtener beneficios en la maximización de la riqueza de los accionistas, mientras el segundo es la maximización de la riqueza de la corporación.<sup>41</sup>

Podemos definir accionista como “la persona que posee una o más acciones de una empresa. La titularidad de estas acciones le confiere la condición de socio y propietario de la empresa en proporción a su participación en la misma, confiriéndole los derechos reconocidos por la Ley y por los Estatutos de la empresa.

### *Accionistas de las Sociedades Privadas*

Ser accionista da un conjunto de derechos, y el ejercicio de estos derechos va asociado a un compromiso del inversor en el seguimiento de la información relativa a la empresa (económico-financiera, societaria, etc.) y de su asistencia a la Junta General de Accionistas.”<sup>42</sup>

En términos jurídicos, un accionista tiene una serie de derechos dentro de la empresa, los cuáles podemos considerar: A) Derecho a dividendo: parte del beneficio que la sociedad decide repartir entre sus propietarios; B) Derecho de suscripción preferente: en una emisión de nuevas acciones, los accionistas tienen prioridad en la suscripción o compra de acciones nuevas. C) Derecho a la cuota de liquidación: en caso de que la sociedad se disuelva. D) Derecho de asistencia y voto en las Juntas generales de accionistas; E) Derecho de información: cualquier accionista puede obtener la información que desee sobre la situación de la empresa; F) Derecho de transmisión de las acciones, G) Derecho de impugnación de acuerdos sociales; y H) Derecho de representación proporcional en el consejo.<sup>43</sup>

En este sentido y retomando al Dr. Vargas, los accionistas se deben a dos tareas u objetivos primordiales. La firma de los accionistas debe: 1) Maximizar los beneficios

---

<sup>41</sup> VARGAS, Sánchez Gustavo. “La empresa transnacional”. UNAM, 2008. Consultado en línea. En <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/351/02gustavo.pdf> el día 28 de septiembre del 2016.

<sup>42</sup> Definición accionista. Expansión. Consultado en <http://www.expansion.com/diccionario-economico/accionista.html> el día 28 de septiembre del 2016

<sup>43</sup> Ídem

en términos de rendimiento, como la suma y dividendos de ganancias, y 2) Minimizar el riesgo tomando en cuenta la tasa de rendimiento. Es fundamental desde luego, que el accionista tenga una visión integral, no solo desde una visión corporativa de la empresa, sino también desde un “trabajo de equipo” con los accionistas y el Consejo Directivo hacia un rumbo definido. Cabe señalar que ésta visión del “accionista” se ve mayormente reflejado en el mundo anglosajón y en América Latina.

Por otro lado, nos ubicamos desde la óptica del corporativismo, “una idea dominante en los mercados europeos y japoneses” maximizando los beneficios de la corporación.

“El accionista es considerado como uno más de los grupos de interés de la corporación, como lo son, los administradores, el trabajo, la comunidad local, los proveedores, los acreedores y el mismo gobierno.”<sup>44</sup> Como bien se define aquí, el objetivo de la firma no girará solamente entorno al accionista, sino contempla otros aspectos más globales dentro del universo corporativo.

### *Estructura y Organización de las Empresas Transnacionales*

Hemos mencionado con anterioridad que las empresas deben conjuntar esfuerzos a fin de armonizar todas las áreas internas para lograr un solo objetivo, sin embargo, debemos ahondar un poco más sobre la manera en que las empresas deben organizarse. No es secreto que cada empresa, por el modelo capitalista y neoliberal en el que estamos inmersos, se ha dado a la tarea de especializarse en algún sector en específico del sistema económico internacional.

No obstante, la mayoría de las empresas han adoptado una forma jerárquica dentro de su organización interna, que comienza desde los accionistas, la mesa directiva,

---

<sup>44</sup> VARGAS, Sánchez Gustavo. “La empresa transnacional”. UNAM, 2008. Consultado en línea. En <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/351/02gustavo.pdf> el día 28 de septiembre del 2016. Pág. 39

los directores generales, directores de área, coordinadores, personal de venta, recursos humanos, entre muchas otras más divisiones de negocio que propiamente se van sumando dependiendo la industria en la que se desarrolle la empresa.

En primera instancia, podemos hacer una división bastante general de estructuras organizacionales en tres áreas: las empresas individuales, las sociedades y las corporaciones. Por su parte las corporaciones suelen conocerse como grandes empresas que pueden a su vez tener empresas chicas, empero, en la mayoría de los casos, la corporativa es más grande que la individual, mientras que la societaria se enfoca a un movimiento estratégico con algún objetivo predefinido.

Dentro de las corporaciones, está presente la participación de los accionistas, quienes en realidad son los dueños de la empresa. Aquí sobresale una figura, un representante o vocero oficial de la misma, definido por los accionistas, y puede ser el CEO, presidente o director general, el cual reportará a la Mesa directiva o junta de accionistas.<sup>45</sup>

En las empresas chicas, o conocidas como “Corporaciones S”, al igual que en las corporaciones grandes, pueden expandir su capital mediante la compra/venta de acciones, sin embargo, aquí están limitados los accionistas. En ambas, los accionistas deben hacer sus impuestos tributarios de manera personal conforme a sus ingresos pertinentes. Por último, las sociedades son utilizadas por lo general por personas que desean fusionarse, y a diferencia de las dos anteriores personas jurídicas, aquí no pueden obtener capital mediante la venta de acciones.<sup>46</sup>

En el caso particular de una empresa transnacional, la estructura organizacional será en todos casos jerárquica, partiendo de la matriz como la cabeza de la empresa, y dividiéndose en las filiales, cada una de ellas dividida en áreas de negocio. Evidentemente las filiales siempre reportarán ante la matriz, y de no ser

---

<sup>45</sup> JOSEPH, Chris. “Tipos de estructuras corporativas”. Revista EHow. Consultado en línea. En [http://www.ehowenespanol.com/tipos-estructuras-corporativas-lista\\_106412/](http://www.ehowenespanol.com/tipos-estructuras-corporativas-lista_106412/) el día 29 de septiembre del 2016

<sup>46</sup> Ídem

directamente, puede ser a través de algún órgano o área especializada en la relación matriz-filial.

En este sentido, “La integración compleja implica lazos multidireccionales y flujos de información entre matrices y filiales de la misma ETN (intrafirma), o con otras firmas (interfirma). La combinación entre estructuras intra e interfirma da lugar a un network.”<sup>47</sup> Tal como lo mencionamos unas líneas atrás, la naturaleza de la empresa es adoptar una armonización de todo el sistema de producción, que evidentemente involucra una comunicación interna (entre filiales) mucho más intensa, buscando en todo momento la proactividad de la compañía.

### *Divisiones internas de una empresa transnacional*

Como bien lo han señalado varios analistas de las empresas transnacionales modernas, las ET siempre diseñarán su estructura funcional conforme a su propia esencia ya que “el perfil empresarial de cada organización sea en filosofía, misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, recursos es único; por lo tanto, el proceso de internacionalización de cada una de ellas será específica, particular y basada en su propia esencia. En ese contexto el fenómeno de la internacionalización de cada una de ellas será específica, particular y basada en su propia esencia.”<sup>48</sup>

El doctor y maestro peruano José Enrique Loufatt Olivares<sup>49</sup>, hace una interesante división de las estructuras organizacionales que puede tener una empresa

---

<sup>47</sup> RAMIREZ, Cruz, Zulma Donelly. “Estructuras organizacionales de las empresas transnacionales capitalistas”. Eumed.net. Consultado en línea. En <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/401/Estructuras%20organizacionales%20de%20las%20empresas%20transnacionales%20capitalistas.htm> el día 29 de septiembre del 2016

<sup>48</sup> LOUFATT, Olivares, José Enríque. “Estructura organizacional en empresas transnacionalizadas.” Consultado en línea. En [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/GIN/2004\\_GIN967.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GIN/2004_GIN967.pdf) el día 4 de octubre del 2016.

<sup>49</sup> JOSÉ ENRIQUE LOUFFAT OLIVARES es profesor y actualmente Jefe del área académica de Administración de la Universidad ESAN, en Lima, PERÚ. Obtuvo el Doctorado (Ph.D.) y la Maestría (M.Sc.) en Administración en la Universidad de São Paulo, BRASIL, becado por el gobierno de este país. Licenciado en Administración de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, PERÚ, hizo estudios de especialización a nivel de posgrado en Gestión de Recursos Humanos en la Pontificia Universidad Católica del PERÚ. Ha sido investigador

transnacional, las cuáles menciona de la siguiente forma; las empresas pueden dividirse en seis grandes categorías.

Una empresa puede tener una **estructura funcional** y es aquella donde “la unidad orgánica encargada de las operaciones internacionales tiene su sede en la matriz y desde ahí dirige las actividades de exportación y/o también de las subsidiarias, en otros países. Jerárquicamente ella depende de la presidencia de la empresa y coordina con las otras áreas funcionales, siendo que todas las decisiones son centralizadas en la matriz.”<sup>50</sup>

Entonces tenemos una sociedad totalmente centralizada, con decisiones jerárquicas establecidas de arriba hacia abajo. Por ejemplo, dentro de la estructura funcional se podrá observar una presidencia o dirección general, consecuentemente subdirecciones de área o áreas bien definidas y separadas, tal como finanzas, marketing, producción, ventas, recursos humanos, atención al cliente, legal, contabilidad y también un área especializada para la gestión internacional (dependiendo de las dimensiones de la empresa).

Las empresas así mismo se pueden organizar mediante una **estructura por regiones geográficas**, donde “las actividades internacionales son encargadas y delegadas con las subsidiarias, en las partes operacionales y tácticas, en otras regiones/países, siendo que las actividades estratégicas permanecen en la sede matriz, a través de su cuerpo técnico funcional central.”<sup>51</sup> Existe una jerarquía, donde las subsidiarias responden al presidente de la subsidiaria, y éste responde a su vez ante la matriz.

En éste último punto, las áreas de presidencia y sus filiales pueden organizarse geográficamente de manera regional, continental, o nacional. Cada filial tendrá la

---

visitante en la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (EGADE/ITESM), sede Monterrey, MEXICO, y del Instituto de Pesquisas Energéticas y Nucleares (IPEN) con sede en São Paulo, BRASIL. Consultado en línea. En <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/12/14/sobrelosautores.pdf>

<sup>50</sup> Ídem

<sup>51</sup> Ídem

misma estructura jerárquica un presidente regional a la cabeza, y las filiales en su conjunto reportarán a la matriz.

Tenemos también que las empresas pueden tener una **estructura por divisiones** donde “las actividades son encargadas para unidades estratégicas de negocios, las cuales administran los diversos productos. Ellas tienen autonomía táctica y operacional, coordinando las estrategias con el cuerpo técnico central de la matriz.”<sup>52</sup> En esencia, cada área de la empresa (marketing, finanzas, etc.) reportará a la presidencia de la filial y a su vez la presidencia de la filial reporta a la presidencia de la matriz como principal autoridad en la operación de empresa transnacional. En algunos casos la principal figura de autoridad pueden ser los socios de la firma y/o accionistas.

Desde nuestro punto de vista, creemos que éste tipo de estructura organizativa es la más funcional, ya que se trata de una relación jerárquica donde cada área se debe coordinar para entregar un resultado al que conjunta todos los resultados. Sin embargo, como lo hemos mencionado anteriormente, cada empresa es única y por ende son diferentes las perspectivas y necesidades de cada una.

Las empresas pueden organizarse mediante **estructura por proyecto** donde “las actividades internacionales son encargadas para equipos poli funcionales temporales y específicos para desarrollar negocios en otros países por plazo determinado.”<sup>53</sup> Este modelo es interesante ya que varias empresas actuales, se mueven por proyecto, y se organizan de tal forma que la estructura laboral está diseñada para no repetir papeles.

Por ejemplo, en una empresa se pueden tener personal de marketing, de finanzas, jurídico, ventas, y producción, solamente para un único proyecto, lo que implica

---

<sup>52</sup> Ídem

<sup>53</sup> Ídem

repartir tareas uniformemente dentro de un mismo círculo de trabajo, y de ésta forma optimizar la producción.

Una forma más de organización es mediante la **estructura matriz** donde las actividades de la empresa son desarrolladas por la combinación de algunas de las estructuras antes mencionadas. Por último tenemos la **estructura en red** donde “las actividades internacionales son desarrolladas por la interdependencia, integración y compromiso de las subsidiarias en diversos países en coordinación con la matriz.”<sup>54</sup>

Aquí se trata de una competencia constructiva dentro de las redes de la empresa, por lo general los nodos son las filiales, y puede ser el caso de alianzas, sociedades, join ventures, entre otras.<sup>55</sup>

Estas son las principales formas de estructurar internamente las empresas internacionales, multinacionales y transnacionales.

#### **1.4. El poder político y económico de las empresas transnacionales**

Antes de abordar el presente apartado, debemos mencionar que el tema del poder que ejercen las grandes empresas podría ser expansible hasta ser tema de tesis o inclusive doctorado, y a nuestro juicio es un tema de gran relevancia dado las circunstancias en las que está el mundo. Las empresas transnacionales no han surgido desde hace poco, sino ya tienen trayectoria dentro del concierto internacional , donde “nos podemos remontar a finales de la Edad Media, con los ejemplos de la Banca de los Médici o la Compañía de Indias.”<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Ídem

<sup>55</sup> “La estructura organizativa de una empresa multinacional”. Consultado en línea. En <http://es.alpha-nouvelles.com/article/la-estructura-organizativa-de-una-empresa-multinacional>

<sup>56</sup> RAMIRO, Pedro; González Erika, Hernández Juan. “El poder de las empresas transnacionales”. Periódico Diagonal. Consultado en línea. En <https://www.diagonalperiodico.net/global/20825-poder-empresas-transnacionales.html> el día 6 de octubre del 2016.

Fue hasta finales del siglo XIX y principios del XX donde las compañías estadounidenses comenzaron a expandir sus mercados rebasando las fronteras nacionales. Nuevas formas de producción habría de revolucionar el sistema económico mundial, resaltando la importancia del Fordismo y el Toyotismo<sup>57</sup>, lo cual desemboca en el “avance de los procesos de globalización económica y la expansión a escala planetaria global de las políticas neoliberales que han servido para construir un entramado político, económico, jurídico y cultural, a nivel global, del que las empresas transnacionales han resultado ser las principales beneficiarias.”<sup>58</sup>

Cabe mencionar que el Fordismo ha de enfocarse en la producción en masa, mediante grandes cadenas de producción por bloques separados, una cultura corporativa con jerarquías bien definidas, reducción en tiempo y costos; por otro lado, el Toyotismo conserva más las relaciones humanas entre los trabajadores, y se trata de minimizar el inventario. Si nos detenemos a observar la actual cultura empresarial/corporativa vemos una mayor especialización en las tareas de producción, debido al mismo sistema, sin embargo, se presentan ciertos rasgos de ambos ambientes de producción.

No obstante, debemos considerar el basto poder económico que poseen las grandes transnacionales, y lo podemos ejemplificar con algunos datos interesantes. “Por ejemplo, cómo la mayor empresa del mundo, Wal-Mart, maneja un volumen anual de ventas que supera la suma del Producto Interior Bruto de Colombia y

---

<sup>57</sup> CORREA, Eugenia. “Economía financiera contemporánea”. Globalización y teoría de administración, capítulo 7. Consultado en línea. En <https://books.google.com.mx/books?id=VQjJ67HEyCkC&pg=PA305&lpg=PA305&dq=fordismo+y+ttoyotismo+cuadro+comparativo&source=bl&ots=gn3EiojE-I&sig=ZhhaSvvE5dnoyqUZnp4XzM0iBp0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjNt--W78bPAhVI3IMKHcQCAy8Q6AEIUTAL#v=onepage&q=fordismo%20y%20toyotismo%20cuadro%20comparativo&f=false> el día 6 de octubre del 2016

<sup>58</sup> Ídem

Ecuador, mientras la petrolera Shell tiene unos ingresos superiores al PIB de los Emiratos Árabes Unidos.”<sup>59</sup>

Si pudiéramos esquematizar tácitamente los aspectos de la economía mundial que controlan las empresas multinacionales entrarían “la energía, las finanzas, las telecomunicaciones, la salud, la agricultura, las infraestructuras, el agua, los medios de comunicación, las industrias del armamento y de la alimentación.”<sup>60</sup>

Es evidente que un aspecto fundamental que profundiza la dependencia de los Estados hacia la inversión extranjera y las empresas transnacionales es la crisis económica mundial, y más allá de una crisis económica se percibe una crisis sistémica, es decir en la cultura, en lo social, en lo político e ideológico, en lo ecológico, entre otros, que sin duda afecta al total de la población mundial.

Otro dato relevante es que “en el año 2010, habían 80.000 empresas transnacionales en todo el mundo, que controlaban 810.000 compañías filiales y a pesar de que existen miles de transnacionales en el mercado global, apenas unos cientos de ellas controlan a las demás: 737 multinacionales monopolizan el valor accionario del 80% de total de las grandes compañías del mundo, y solo 147 controlan el 40% de todas ellas.”<sup>61</sup> Es totalmente innegable que la riqueza del mundo está hiper-concentrada en un círculo elitista, que no solo contempla grandes magnates y empresarios, sino a su vez políticos y figuras públicas que buscan guardarse en ese ambiente concéntrico.

Teniendo éste último dato en cuenta afirmamos que el impacto que han tenido y seguirán teniendo las ET sobre pasan la esfera económica, haciendo un golpe irreversible en el ambiente a través de la devastación de los recursos naturales, en la diferenciación en la relación norte-sur profundizando así la pobreza mundial, y sobre todo resaltamos la inexorable transformación de la sociedad capitalista en

---

<sup>59</sup> RAMIRO, Pedro; González Erika, Hernández Juan. “El poder de las empresas transnacionales”. Periódico Diagonal. Consultado en línea. En <https://www.diagonalperiodico.net/global/20825-poder-empresas-transnacionales.html> el día 6 de octubre del 2016.

<sup>60</sup> Ídem

<sup>61</sup> Ídem

una sociedad de consumo, donde más allá de incentivar el desarrollo económico nacional mediante PYMES o micro empresas, se ha optado hasta el momento en la mayoría de los Estados, atraer a los grandes capitales y basar ahí los cimientos de la economía nacional.

Lo interesante es que estamos inmersos en un proceso cíclico y redundante, donde sabemos que el mundo se está corporativizando, sin embargo, los Estados-nación han entendido que para crecer necesitan entrar dicho ciclo. Países como México han optado por implementar un desarrollo económico a partir de la inversión extranjera, sin embargo, al día de hoy, nos encontramos con mayor dependencia a la inversión extranjera como nunca lo hemos hecho.

A diferencia de México, China por ejemplo ha cerrado por mucho tiempo sus fronteras económicas, y a partir de una política proteccionista ha decidido hacer crecer la fuerza laboral y la industria local. Pero, en éstos tiempos, debemos preguntarnos qué es lo mejor. Creemos que, hasta éste punto sería bastante complejo y casi imposible cerrar la economía a la inversión extranjera por lo menos en nuestro país, ya que estamos tan inmersos en la atracción de capital que incluso se debe de tener extremo cuidado con las políticas arancelarias que se efectúan, lo cual nos lleva a otro tema, el poder político de las empresas transnacionales.

### *Poder político de las ET*

Si bien las empresas tienen un gran poder económico por todas las razones antes mencionadas, no podemos negar a éstas alturas que poseen una inmensa influencia en el espacio político, ya que por ejemplo habría que ver cómo “los expresidentes González, Aznar, Blair y Schröder han entrado en el directorio de corporaciones como Gas Natural Fenosa, Endesa, JP Morgan Chase y Gazprom, respectivamente; de la misma manera que, en sentido contrario, Mario Draghi y Mario Monti pasaron de Goldman Sachs a las presidencias del Banco Central Europeo y del gobierno italiano.”<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Ídem

Personajes que se pasan del ramo público al privado, hacen que la esfera elitista conservadora del poder sea difícil de penetrar, sin embargo, a nuestro juicio no es correcto, ya que esto no permite que las personas que van creciendo profesionalmente dentro de una empresa, no puedan aspirar a ascender y no haya rotación.

Así mismo al igual que poder político, las empresas manejan una cultura persuasiva de consumo, una mercadotecnia en donde el Estado no funge como principal actor; los contratos y convenios entre empresarios se ha vuelto la biblia para los mismos. Una red de networking está en crecimiento donde únicamente podrán estar presentes personas recomendadas, contratos donde perdure la mentalidad “ganar-ganar”, y acuerdos que convengan a las partes involucradas.

El impacto que han tenido las empresas dentro de la política nacional ha devenido en un resultado coyuntural, y sin duda alguna se ha potencializado ésta interdependencia Estado-empresa, el cuál para nosotros no es tan benéfico como pareciera.

Un factor importante que ha incidido en el crecimiento de la influencia política de las ET en los Estados ha ido en relación con la enorme potencia económica que ejerce dentro de la economía mundial; dicho de otra forma, el poder político surge eminentemente de la esfera económica. Pareciera y deberían ser los Estados quienes pongan las limitantes a las empresas en sus actividades económicas, sin embargo, son ellos mismos quienes ahondan, profundizan e incentivan la dependencia de los enormes capitales privados.

Pensamos que se ha cometido el gran error al pensar que entrar al juego capitalista te hace (al Estado) libre y poderoso en la economía, empero, al entrar en el juego las cosas son distintas. Erróneamente las ET han monopolizado gran parte de la economía del sistema mundial, haciendo que las economías netamente nacionales se debiliten y estén completamente a merced de la empresa transnacional. En este sentido lo único que le resta al Estado para seguir percibiendo la inversión extranjera

es acoplarse a las necesidades de la empresa, cuando definitivamente debería ser lo contrario.

Éste proceso no solo pasa en un país, ya que recordemos se trata de empresas transnacionales, por lo que se trata de un proceso mundial paralelo y homogéneo, que fuera de ser bueno o malo, está ocurriendo con todas sus consecuencias; tanto el derecho en cuestión de normatividad nacional e internacional, así como la política han sido elementos de cambio en éste proceso tan radical.

Otro de los factores que inciden en la potencia del poder político de las ET es la falta de un sistema central de poder supranacional; si bien sabemos la Organización de las Naciones Unidas (ONU) funge como una asamblea en representación de todos los Estados del planeta, sin embargo no es un ente globalizado regulatorio sino más bien consejero.<sup>63</sup>

En virtud de lo antes mencionado, la esencia de Naciones Unidas no satisface la regulación normativa en calidad de supranacional a las empresas transnacionales, lo que nos hace entrever que se vive en lo que personalmente definiría como una era de “anarquía económica transnacional”. No obstante, la ONU no es la única organización de carácter mundial para atender éstos temas; la Organización Mundial de Comercio (OMC) regula todas las actividades económicas que a negocios internacionales refiere, y es por ello que podríamos decir que la OMC regula la actividad económica entre los Estados, ayudándose de las reglas que por consenso mundial se han establecido. Sin embargo, debemos aclarar un punto, si bien la OMC regula y vigila las reglas del juego económico, no vigila ni regula las repercusiones que las ET puedan llegar a tener dentro de un Estado.

Y para reafirmar la premisa de “anarquía económica transnacional” debemos destacar que “algunos autores advierten de que la concentración de poder político en manos de las ETN ha llegado a tal nivel que pone en grave peligro la

---

<sup>63</sup> Objetivos del milenio, Organización de las Naciones Unidas. Consultado en <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> el día 20 de octubre.

democracia.”<sup>64</sup> Reiteramos, cada vez es más estrecha la relación entre el Estado y el mercado, y más aún cuando las empresas transnacionales adquieren una mayor participación en las decisiones electorales nacionales.

Una de las principales formas de participación política de las ETN es el “*lobbying*” o presión política. “Los *lobbies* son grupos empresariales que trabajan activamente para modelar las políticas nacionales e internacionales en función de sus intereses. Para alcanzar tal meta, los lobbies se ubican físicamente cerca de los espacios de toma de decisiones {...}”<sup>65</sup>

Por otro lado, se conoce como “puertas giratorias” a “algunas personas influyentes pasan a trabajar de la esfera pública a la privada y viceversa. De este modo, las empresas se aprovechan de los conocimientos y estatus adquiridos por personas que han ocupado un cargo público o las empresas colocan a cargos de influencia en instituciones públicas clave.”<sup>66</sup>

Sabemos que en México es bastante común éste fenómeno empresarial, por una razón antes mencionada, y es justamente el esfuerzo de los empresarios y sus familias de no abandonar ésta esfera de poder, ya que en el ambiente gubernamental se tiene contemplado el lapso de inicio a fin en el que se puede ejercer un cargo, sin embargo, en las empresas es más común que no haya un tiempo límite para ejercer.

Personalmente se observa de una manera desleal, ya que no permiten las postulaciones y el desarrollo de nuevas generaciones en cargos públicos y privados, y es esto lo que incita a la profundización de la premisa de los últimos años, los ricos se hacen más ricos, y los pobres más pobres; y es de ésta manera cómo podemos

---

<sup>64</sup> VERGER, Antoni. “El sutil poder de las transnacionales: Lógica, funcionamiento e impacto de las grandes empresas en un mundo globalizado.” Observatorio de la deuda en la globalización. Icaria Editorial. Consultado en línea. En <http://www.odg.cat/sites/default/files/etncast.pdf> el día 10 de octubre del 2016

<sup>65</sup> Ídem

<sup>66</sup> Ídem

esquematisar la evolución de las ETN en el plano político, jurídico y económico del sistema internacional.

Por último, podemos concebir dos principales plataformas, según Antoni Verger: a) la primera es el Foro Económico Mundial (FEM), el cual es “una institución privada de origen suizo que FEM está integrada actualmente por las 1.000 empresas más grandes del mundo. Se fundó en 1971 con el fin de «promover la economía neoliberal».”<sup>67</sup>

Podríamos decir que dentro de éste Foro se elige el destino de la economía mundial, donde se promueven estrategias y acuerdos para lograrlo. En segundo lugar se posiciona la Comisión Trilateral que “fue fundada en 1973 por David Rockefeller en plena crisis del petróleo, y se autodefine como un grupo no gubernamental de debate político que pretende promover el entendimiento y la cooperación entre la tríada conformada por Norteamérica, Europa y Japón.”<sup>68</sup>

### **1.5. Las principales empresas transnacionales en la actualidad**

Como lo hemos dicho, las empresas a lo largo de su evolución han adquirido un poder impresionante, han sobrepasado las fronteras del país sede y han puesto en un entrever a los hasta ahora principales actores del sistema económico mundial, los Estados. Pero, ¿Quiénes son en realidad los agentes privados de cambio de los que tanto hemos hablado?

Pues bien, a continuación, se presenta una tabla donde podremos observar la presencia económica de las empresas transnacionales en el mundo, brindada por el Observatorio de multinacionales en América Latina (OMAL).

---

<sup>67</sup>Ídem

<sup>68</sup>Ídem

**Gráfica 1.** Las 100 principales empresas en el mundo. Observatorio de multinacionales en América Latina (OMAL).



69

<sup>69</sup> Índice de países y transnacionales conforme a su PIB, año 2013. Consultado en línea. En <http://omal.info/spip.php?article5848> el día 10 de octubre del 2016

Es impresionante la forma en que los grandes capitales se desplazan del sector privado al sector público, y viceversa. No obstante, también podríamos mencionar los principales actores en sectores estratégicos, como en sectores de electricidad, la banca, agua, hidrocarburos, entre otros:

- 3 grandes compañías, Endesa, Iberdrola y Gas Natural Fenosa, controlan el 72% del mercado eléctrico.
- 2 empresas, Aguas de Barcelona y FCC, dominan la gestión privada del abastecimiento de agua a la población.
- 3 multinacionales, Repsol, Cepsa y BP, tienen el 80% del mercado de la gasolina.<sup>70</sup>

Actualmente de las 100 economías más importantes del mundo, “51 son estados y 49 empresas. Y las ventas de las 15 transnacionales españolas más importantes son superiores a la suma del PIB de Bolivia, El Salvador, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, Uruguay y Chile.”<sup>71</sup>

A continuación, expondremos las 10 principales empresas más grandes por volumen de ingresos en el año 2012, así como el país al que pertenecen.

---

<sup>70</sup> Empresas transnacionales en sectores estratégicos. Consultado en línea. En <http://omal.info/spip.php?article5843> el día 10 de octubre del 2016

<sup>71</sup> Limitando el poder de las transnacionales. Consultado en <http://www.interferencias.cc/capitulo/limitando-poder-transnacionales/informacion> el 10 de octubre del 2016

**Tabla 1.** Las 10 principales empresas en el mundo por volumen de ingresos en 2012

Ranking	Empresa	País de origen	Ingresos	Beneficios
1	Royal Dutch Shell	Reino Unido/ Países Bajos	484.489	30.918
2	Exxon Mobil	EE.UU.	452.926	41.060
3	Wal-Mart	EE.UU.	446.950	15.699
4	BP	Reino Unido	386.463	25.700
5	Sinopec	China	375.214	9.453
6	China National Petroleum	China	352.338	16.317
7	State Grid	China	259.142	5.678
8	ChevronTexaco	EE.UU	245.621	26.895
9	ConocoPhillips	EE.UU	237.272	12.436
10	Toyota Motor	Japón	235.364	3.591

Cifras en millones de dólares. Lista tomada de Revista Empresarial: Fortune 500 en su edición 2012.<sup>72</sup>

Es interesante ver el cuadro ya que podemos ver la ubicación de la mayoría de éstas empresas, y es justamente en Europa, seguido por Estados Unidos. Debemos resaltar con éste ejemplo, que normalmente los Estados donde se encuentra la matriz, son países desarrollados, donde dentro de la dialéctica centro-periferia, o norte-sur, éstos Estados son centro o norte, mientras comúnmente los Estados huésped, o donde se ubica la filial son periferia o sur.

Según la Revista Forbes, en un análisis del Top 25 de las principales empresas transnacionales en el mundo, al día de hoy se encuentran: 1. Industrial & Commercial Bank of China (ICBC) Industria: Banca, 2. China Construction Bank, Industria: Banca, 3. JPMorgan Chase, EEUU, Industria: Banca. 4. General Electric, País: EEUU, Industria: Conglomerado, 5. Exxon Mobile, País: EEUU, Industria: Petróleo y Gas; 6. HSBC Holdings, País: Reino Unido, Industria: Banca; 7. Royal

<sup>72</sup> Tabla del Ranking Top 10 de las principales empresas del mundo. Fuente OMAL. Consultado en <http://eii.uva.es/webcooperacion/doc/catedra/Pedro%20Ramiro%20-%20El%20poder%20de%20las%20empresas%20transnacionales%20-%202011-2013.pdf>

Dutch Shell, País: Holanda, Industria: Petróleo y Gas; 8. Agricultural Bank of ChinaPaís: China, Industria: Banca; 9. Berkshire Hathaway País: Estados Unidos, Industria: Financiera diversificada; 9. PetroChina, País: China Industria: Petróleo y Gas; 11. Bank of China, País: China, Industria: Banca, 12. Wells Fargo, País: Estados Unidos, Industria: Banca; 13. Chevron, País: Estados Unidos, Industria: Petróleo y Gas; 14. Volkswagen Group, País: Alemania Industria: Automotriz; 15. Apple, País: Estados Unidos, Industria: Cómputo; 15. Wal-Mart Stores, País: Estados Unidos, Industria: Retailing; 17. Gazprom, País: Russia Industria: Petróleo y Gas; 18. BP, País: Reino Unido, Industria: Petróleo y Gas; 19. Citigroup, País: Estados Unidos, Industria: Banca; 20. Petrobras, País: Brasil, Industria: Petróleo y Gas; 20. Samsung Electronics, País: Corea del Sur, Industria: Semiconductores; 22. BNP Paribas, País: Francia, Industria: Banca; 23. Total, País: France, Industria: Petróleo y Gas; 24. AT&T, País: Estados Unidos, Industria: Telecomunicaciones; 25. Allianz, País: Alemania, Industria: Aseguradora.<sup>73</sup>

Pues bien, a lo largo de éste primer capítulo hemos denotado la importancia de las empresas transnacionales dentro del actual escenario internacional, sus quehaceres y repercusiones dentro del territorio de un Estado; hemos revisado tanto la historia como la estructura y la organización de las empresas transnacionales. Ahora bien, en el siguiente apartado entraremos de lleno en una de las principales actividades que ejercen las empresas, la fusión empresarial.

La importancia de ésta actividad empresarial ha crecido considerablemente, ya que dentro del panorama propuesto por Adam Smith, es decir, la competencia perfecta, se revelan algunas suposiciones y contradichos que veremos y analizaremos, y que invariablemente tienen un gran efecto sobre el mercado internacional; la enorme competencia comercial entre entes privados ha catapultado a la fusión empresarial como un parteaguas para los grandes consorcios basado en competencia, demanda, clientelismo, mercadotecnia, y estrategia comercial.

---

<sup>73</sup> Ranking de empresas más importantes del año 2016. Revista FORBES. Consultado en línea. En <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-mas-grandes-del-mundo/#gs.3q=y9jl> el día 10 de octubre del 2016.

## Capítulo 2

---

### Fusión de sociedades en las relaciones privadas internacionales

#### Sociedades Mercantiles

Como lo hemos venido abordando, las empresas transnacionales han evolucionado de tal forma que ha sido tal el impacto de sus actividades dentro de un Estado, que han modificado las esferas económicas, sociales, jurídicas y hasta políticas de los Estados; pues bien, la fusión de las sociedades mercantiles ha sido un parteaguas para el entendimiento de las actividades de una empresa transnacional, ya que es un concepto muy relevante que puede traducirse en un evento cultural de carácter corporativo.

Pero antes de entrar al tema de fusiones, debemos conceptualizar el término de sociedades mercantiles. Una sociedad mercantil o empresario social puede entenderse como “la unión voluntaria de personas que de común acuerdo aportan bienes, dinero o industria con el objetivo de desarrollar una actividad económica, que le permita obtener ganancias y que la misma pueda ser repartible entre ellos.”<sup>74</sup>

Es decir, estamos hablando de una sociedad que tiene por objeto desarrollar actividades de comercio, y por ende, jurídicamente está sujeto al Derecho mercantil.

Podemos describir una sociedad mercantil mediante las siguientes características:

- Nace de un acto jurídico mediante el denominado contrato de sociedad.
- Posee una asociación voluntaria de personas con un objetivo en común.
- Tiene carácter plurilateral, ya que en su constitución aparecen 2 o más personas.
- Intención de voluntad contemplando el riesgo de pérdida o ganancia.

---

<sup>74</sup> Portal de Ecured, diccionario enciclopedia. Consultado en línea. En [https://www.ecured.cu/Sociedad\\_mercantil](https://www.ecured.cu/Sociedad_mercantil) el día 11 de octubre del 2016

- Comunidad de fin, las ganancias se podrán repartir entre los socios en partes que ellos organicen.
- Sin contraprestaciones de las partes, es decir, las ganancias y los bienes que se adquieran entraran en un fondo patrimonial común, y no en el particular de cada uno de los socios.
- Intereses contrapuestos, donde cada socio pretende invertir para el interés propio.<sup>75</sup>

Así mismo la constitución de la sociedad genera una nueva personalidad jurídica, donde es evidente que adquiere nuevos derechos y obligaciones, los cuales podemos enlistar de la siguiente forma:

- Adquiere autonomía patrimonial: “Es decir, se produce una separación del patrimonio civil y el patrimonio mercantil, es a esto que se le denomina doctrinalmente patrimonio separado o de afectación. Quedando afecto única y exclusivamente para responder de las deudas sociales el patrimonio mercantil, que en este caso será el de la sociedad.”<sup>76</sup>
- Escisión de responsabilidad de la sociedad y de los socios: “la sociedad y los socios, cada uno, van a responder de sus propias obligaciones con sus respectivos patrimonios. No obstante, en la sociedad colectiva y la comanditaria, no sucede exactamente así, ya que los socios colectivos tendrán su responsabilidad ilimitada y subsidiaria a la de la sociedad.”<sup>77</sup>
- Adquiere un nombre propio para distinguirse de los demás actores que actúan en el mismo canal.
- Adquiere un domicilio y por ende una nacionalidad propia.
- Está sujeto al estatuto jurídico del empresario, y por ende adquiere derechos y obligaciones que ello representa.

---

<sup>75</sup> Ídem

<sup>76</sup> Ídem

<sup>77</sup> Ídem

- “La sociedad actúa en el ámbito interno y externo a través de órganos sociales.”<sup>78</sup>

Dentro de los tipos de sociedades mercantiles ubicamos 4 principales:

- Sociedad regular colectiva: se trata de una forma tradicional de sociedad mercantil, de carácter personalista donde dos o más socios aportan bienes y forman un fondo común. Es aquí donde todos los socios pueden intervenir en la gestión, administración y dirección de la sociedad.
- Sociedad Comanditaria Simple: Son sociedades donde existen dos tipos de socios, los colectivos (aportan bienes), y los comanditarios (aportan capital). En los segundos únicamente tienen responsabilidad limitada dependiendo de su aportación.
- Sociedad anónima: Tratase de una sociedad con capital dividido en acciones que se pueden añadir a títulos de fácil transmisión, y que confieren a su titular la condición de socio.<sup>79</sup>
- Sociedad de responsabilidad limitada: se plantea que es un híbrido entre lo personalista y lo capitalista, teniendo características como división en participaciones, con transmisibilidad limitada sin responder a deudas sociales.<sup>80</sup>

La Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), en su Artículo 1, dispone la existencia de las siguientes sociedades, sociedad de nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad en comandita por acciones y sociedad cooperativa.<sup>81</sup>

Pues bien, una vez que ya se tiene más claro el concepto de una sociedad mercantil, sus clasificaciones y tipologías, podremos abordar el término de fusión de

---

<sup>78</sup> Ídem

<sup>79</sup> Temas de Derecho Mercantil Cubano. Editorial Félix Varela, La Habana, 2009. pp. 50-61.

<sup>80</sup> Portal de Ecured, “Diccionario enciclopedia”. Consultado en línea. En [https://www.ecured.cu/Sociedad\\_mercantil](https://www.ecured.cu/Sociedad_mercantil) el día 11 de octubre del 2016

<sup>81</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles. Consultado en el Portal Oficial de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Consultado en línea. En [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144\\_140316.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140316.pdf) el día 11 de octubre del 2016

sociedades mercantiles, que adyacentemente lo ligamos con la fusión de empresas transnacionales.

## **2.1. Conceptualización y objetivos de la fusión**

Podemos conceptualizar la fusión como “el efecto de unión de varias sociedades en una sola entidad jurídicamente independiente, e implica la disolución de una o varias sociedades jurídicamente independientes, con el nacimiento de una o nacimiento de otra nueva que absorbe todos los derechos y obligaciones de las sociedades fusionadas.”<sup>82</sup>

Para efectos de nuestra investigación podríamos definir el término de fusión bastando con el concepto anterior, sin embargo desde un punto de vista personal, un concepto de fusión que más centrado en el tema de sociedades mercantiles es “la transmisión de todo tipo de patrimonio de una o más sociedades mercantiles a otra sociedad mercantil del mismo tipo, a través de la sucesión general y mediante la participación de los socios, o de las sociedades que hayan transmitido su patrimonio, en la sociedad que recibiere el mismo, ya sea que la última tuviere carácter de sociedad subsistente o de sociedad creada por medio del procedimiento de fusión.”<sup>83</sup>

En esencia podríamos concebir el concepto de fusión de sociedades desde dos puntos de vista, la unión de dos o más sociedades para formar una sola entidad, sumando sus activos, bienes, derechos y obligaciones; o también lo podríamos conceptualizar de ésta forma: la disolución de sociedades dejando atrás su

---

<sup>82</sup> Fusión de las Sociedades. Consultado en línea. En [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Contabilidad\\_Sociedades/Pdf/Unidad%2012.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Contabilidad_Sociedades/Pdf/Unidad%2012.pdf) el día 11 de octubre del 2016

<sup>83</sup> FRISCH, Philipp Walter. “La fusión de sociedades mercantiles en el ámbito internacional y a la luz de la inversión extranjera.” Universidad Anáhuac y Universidad Nacional Autónoma de México. Consultado en línea. En <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/facdermx/cont/121/pr/pr18.pdf> el día 11 de octubre del 2016

personalidad jurídica propia, para renunciar a ella y adoptar una nueva (fusión por integración).

En cualquiera de ambos casos se habla de una terminología correcta, sin embargo, la diferencia radica en el enfoque del crítico.

Ahora bien, existen ciertos objetivos en común entre las empresas que deciden fusionarse; debemos aclarar que, así como cada empresa es particular y diferente, no sólo en el giro de ésta, sino en su cultura, su visión, sus metas, su estructura organizativa, etc., también son diferentes las fusiones, ya que no todas se dan de la misma forma, ni tienen el mismo impacto dentro y fuera de su estructura.

Existen varias consideraciones de una empresa para ser absorbida; podemos partir desde 3 principales consideraciones: administración, inversión e impuestos.

Pues bien, desde la administración, una empresa podrá considerar ser absorbida cuando se presenta “una dirección débil, disputas internas, muerte o retiro del personal clave, etc. Esto ocurre con más frecuencia entre las empresas familia, las cuales, por su estilo de mando y estructura de dirección, se derrumban cuando faltan las personas clave por no contar con una continuidad y vida propia.”<sup>84</sup>

En relación a la inversión, surge a partir de la “venta del negocio para obtener un precio óptimo por considerar que su valor ha llegado al máximo y la alternativa sería incrementar la inversión para una mayor diversificación, teniendo aparejada esta decisión el riesgo del éxito.”<sup>85</sup>

Así mismo se puede ver favorecida la fusión a partir de una estrategia comercial, donde después de un profundo análisis se decide fusionarla para alzar los niveles de competencia, expandir los mercados, buscar nuevos desarrollos, vanguardia e innovación en tecnología y también incrementar el capital a partir de la llegada de nuevos accionistas.

---

<sup>84</sup> Fusión de las Sociedades. Consultado en línea. En [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Contabilidad\\_Sociedades/Pdf/Unidad%2012.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Contabilidad_Sociedades/Pdf/Unidad%2012.pdf)

<sup>85</sup> Ídem

Desde la óptica de la empresa que va a adquirir a la otra empresa, (adquiriente), podríamos afirmar que la principal razón de la fusión, así como uno de sus principales objetivos es la expansión de los negocios, teniendo como objetivo “la ampliación de la capacidad en líneas de productos o de una integración hacia atrás en busca de materias primas básicas, o bien hacia adelante, para incrementar el grado de elaboración de los productos finales o diversificación de actividades actuales,”<sup>86</sup> eliminando la competencia o simplemente restándole poder, haciendo más eficaz la producción, entre otros.

Dentro de las ventajas de una fusión, podremos encontrar la reducción de costos y gastos de operación, debido a que se minimiza el personal, se elimina la competencia previa entre ambas empresas, ya que ahora se trabaja en una misma dirección y con objetivos paralelos, mayor rentabilidad al reducir costos y espacio de producción, mayor eficacia en la producción, una mejora considerable en la imagen corporativa, y una mejor gestión empresarial de forma centralizada.<sup>87</sup>

Hasta el momento podríamos tener una imagen totalmente clara de las ventajas que conlleva realizar una fusión de sociedades, sin embargo, también se presentan una serie de desventajas, que dependerán del tipo de fusión, la metodología etc., y que podemos analizar de la siguiente forma: una fusión con una mala estrategia de negocio sin análisis de sus repercusiones podría hacer un daño irreparable a las empresas involucradas.

De hacerse la fusión sin tener informados a terceros, podría causar pánico en el mercado, teniendo inestabilidad y confusión entre los competidores, así como en el mercado. De no ser correctamente regulada y analizada una fusión de empresas, podría causar el nacimiento de un monopolio o un oligopolio, los cuales dañarían gravemente la economía local mediante la adquisición de bienes. Y por último, una

---

<sup>86</sup> Ídem

<sup>87</sup> Concepto de fusión de sociedades. Consultado en línea. En [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/blanco\\_t\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/blanco_t_r/capitulo2.pdf) el día 12 de octubre del 2016

mala estrategia de fusión podría provocar la inflación en los productos y repercutir en la calidad de los bienes producidos.<sup>88</sup>

En suma, los objetivos de la fusión radican principalmente a una estrategia, con perspectivas individualistas, pero con acciones en conjunto, con miras a un mayor alcance en los puntos antes mencionados, que de una u otra forma habrá de tener un impacto no solo en la estructura de ambas organizaciones, sino también en el mercado y otras esferas más.

Podemos también sumar ciertas razones por las cuáles se decide hacerse la fusión, y se encierra en crecimiento y diversificación. Cuando hablamos de crecimiento si una empresa está interesada en incrementar su capacidad o su penetración en el mercado a través de nuevas líneas de productos, puede resultarle más barato adquirir a otra compañía que desarrollarlas mediante su estructura interna o adquirir los activos que le permitan aumentar su capacidad.”<sup>89</sup>

Otra de las razones por las que se da una fusión radica en la subvaluación, cuando una empresa puede adquirir otra a un precio bajo ya que “se tiene un valor de mercado muy por debajo del valor de reposición de los activos”<sup>90</sup>, y en algunos otros casos únicamente se da la fusión para aumentar el valor de los activos, y al aumentar el valor utilitario de la acción, crece la visión de los inversionistas.

Por último, mencionar que una empresa con alto grado de apalancamiento, puede adquirir una empresa con un sistema financiero sano, y consecuentemente poder adquirir una deuda mayor que la que tenía. Éstos son los principales objetivos y razones por las que se da la fusión de empresas.

---

<sup>88</sup> Análisis ventajas y desventajas de una fusión. Revista Alto Nivel. Marketing y negocios. Consultado en línea. En <https://marketingynegocios.wordpress.com/2009/06/22/ventajas-y-desventajas-de-una-fusion/> el día 12 de octubre del 2016

<sup>89</sup> Concepto de fusión de sociedades. Consultado en línea. En [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/blanco\\_t\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/blanco_t_r/capitulo2.pdf) el día 16 de octubre del 2016

<sup>90</sup> ídem

## 2.2. Tipos y formas de fusión

El Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera A.C. (CINIF), clasifica las fusiones de sociedades mediante su impacto económico en el Proyecto B-8 “Estados financieros consolidados o combinados”<sup>91</sup> de la siguiente forma:

- Fusión Vertical: Se trata de la “fusión que produce una materia prima o productos complementarios, acercándose al consumidor final o proveedor, logrando mayor potencialidad en la empresa y mayor competitividad, y asegura la existencia y rentabilidad de las empresas fusionadas.”<sup>92</sup> Éste tipo de fusión también es conocida como “integración hacia adelante”. Dentro de ésta forma de control del proceso de producción se puede fusionar con una parte del mismo proceso, por ejemplo, canales de distribución, cliente o incluso el proveedor. En general el objetivo principal de éste tipo de fusión es la eliminación de costos contractuales, nómina, comunicación y producción, se reducen costos y suman eficiencias del proceso.
  
- Fusión horizontal: Se trata de “compañías del mismo tipo de producto o servicio buscando beneficios comunes o fortaleciéndose en aspectos complementarios (distribución de productos, economías de escala, etc.) obteniendo así mayores logros comerciales, técnicos, mayor cuota de mercado, y menor costo de producción, haciendo la empresa más competitiva y rentable. Es muy recomendable en el caso de empresas que tengan productos con demanda estacionaria pero con ciclos complementarios.”<sup>93</sup> Se trata de una búsqueda de economías de escala mediante la integración horizontal; la economía de escala se logra

---

<sup>91</sup> Portal Oficial del Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera. Consultado en línea. En [http://www.cinif.org.mx/imagenes/archivos/auscultacion/NIFB-8\\_Consolidacion.pdf](http://www.cinif.org.mx/imagenes/archivos/auscultacion/NIFB-8_Consolidacion.pdf) el día 17 de octubre del 2016

<sup>92</sup> Fusión de empresas. Marco Teórico. Consultado en línea. En [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/blanco\\_t\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/blanco_t_r/capitulo2.pdf) el día 17 de octubre del 2016

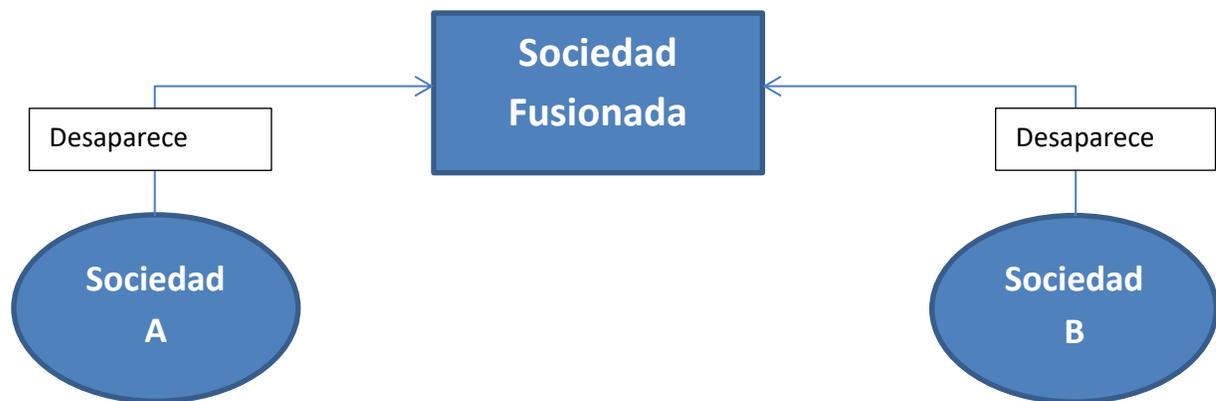
<sup>93</sup> ídem

aumentando la producción bajando el costo unitario, aumentando el volumen y afrontando grandes inversiones de gran escala.

- Fusión conglomerada: “Una compañía compra a otra empresa que pertenece a un sector completamente diferente; para firmas de negocios no relacionados, se puede tratar de extensión de productos, de negocios complementarios, de extensión geográfica y de mercado.”<sup>94</sup>

Dentro de éstas clasificaciones no se toma en cuenta la estructura organizativa de las empresas a fusionarse, por lo que la perspectiva de éste enfoque es meramente comercial; sin embargo, sugerimos tomar en cuenta mayormente la perspectiva jurídica ya que denota mayor complementariedad bajo la siguiente clasificación:

- Fusión por creación o integración: Se denomina así cuando dos sociedades se disuelven para conjuntarse y constituir una sociedad completamente nueva integrando activos y patrimonios de ambas sociedades. Así mismo los accionistas de las dos antiguas sociedades se convierten en accionistas de la nueva sociedad fusionada.

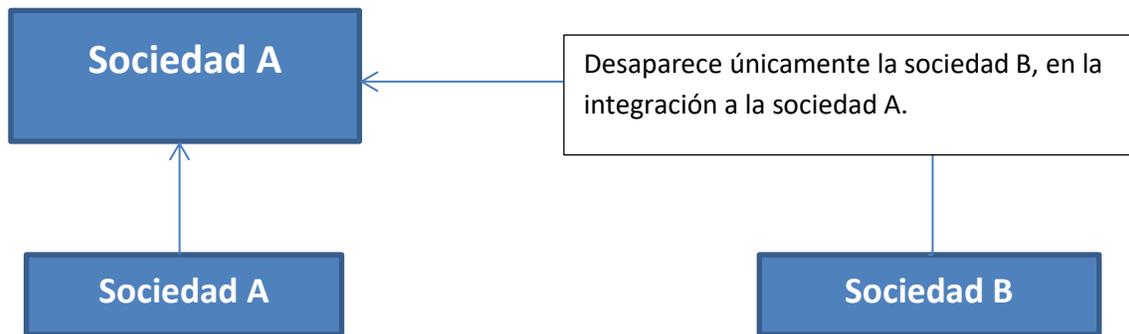


**Figura 1.** Ejemplo de fusión por absorción o incorporación. Elaboración propia.

---

<sup>94</sup> ídem

Fusión por absorción o incorporación: En ésta forma de fusión una empresa absorbe los activos de la otra empresa, incrementando su valor, desapareciendo únicamente la empresa que fue absorbida, entregando acciones, activos y patrimonio a la empresa absorbente.



**Figura 2.** Ejemplo de Ampliación de sociedad A, a partir de la absorción de la sociedad B mediante el capital y los activos de la nueva adquisición. Elaboración propia.

Cabe resaltar que en la primera forma de fusión se trata de un convenio mutuo que responde a una estrategia de negocio bilateral donde ambos buscan la ganancia máxima; si bien en la segunda forma de fusión se busca lo mismo, las razones de una empresa absorbida para ser adquirida por otra son más detalladas, ya sea para evitar la falta de rentabilidad, una crisis económica, la muerte o falta de accionistas o personal indispensable para la empresa, entre otros factores.

Cabe resaltar que dentro de los efectos jurídicos que a la fusión de ambas sociedades refiere, únicamente “en el caso de la fusión de sociedades, no se considerará que existe enajenación, entre las sociedades fusionadas. La sociedad absorbente o la nueva que surge de la fusión, responde por los impuestos, anticipos, retenciones, sanciones e intereses y demás obligaciones tributarias de las sociedades fusionadas o absorbidas.”<sup>95</sup> Es justamente por ello que para poder llevarse a cabo la fusión, ambas empresas deben cumplir con una serie de

---

<sup>95</sup> Fusión de Sociedades. Efectos tributarios. Consultado en línea en <http://www.gerencie.com/fusion-de-sociedades.html> el día 17 de octubre del 2016

requerimientos legales y fiscales, afín de minimizar riesgos entre ambas sociedades.

Es importante señalar que, en el caso de la fusión por absorción, la empresa sumadora adquiere no solo activos y patrimonio de la empresa absorbida, sino también los derechos y obligaciones como sujeto de derecho interno, y derecho internacional.

Tal como existe la figura de fusión de empresas, también se presenta otra figura denominada “escisión”, donde en lugar de integrarse dos empresas en una, una empresa se divide en dos, y esto a su vez puede derivar en una fusión futura. En otras palabras, se trata de la división de una sociedad. Podemos clasificar la escisión en parcial o total.

Ahora bien, una vez que ambas sociedades deciden fusionarse, ¿cuál es el siguiente paso para comenzar la fusión? A continuación, presentamos fases de una fusión.

### *Fases de una fusión*

Hemos visto que las empresas deben completar una serie de procesos para poderse fusionar, sin embargo, autores como McCann y Gilkey en su libro “Fusión y Adquisiciones de Empresas” describen con lujo de detalle el procedimiento que debe seguir una fusión entre ambas sociedades. Dentro de éste procedimiento se denotan siete pasos para lograr completar exitosamente dicha fusión:

- ✓ **Planificación estratégica:** Se trata de crear una estrategia de fusión mediante el cual se consideren todos los aspectos referentes a la fusión, recopilando información y planificando por parte de ambas empresas. Aquí se plasma la visión en un escenario futuro considerando pros y contras. Así mismo se plasman los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar y se determina el ‘modus operandi’ de cómo se van a lograr. Normalmente en este paso,

únicamente se ven involucrados los tomadores de decisión, CEO's, y socios accionistas.

- ✓ Organización: En ésta parte se determina la forma en que se gestionará el proceso de fusión, ubicando la autoridad competente para llevar a cabo en tiempo y forma los procesos de fusión, la integración empresarial. Éste órgano empresarial define roles, papeles e interlocutores clave, desarrolla protocolos, y garantiza el proceso de integración. Existen 4 pilares en las funciones básicas de éste organismo: tiene la responsabilidad de la gestión, esquematizar las fases del proceso de integración, tienen también relación con sujetos externos, y ubican personas capacitadas que puedan ayudar a la fusión.
- ✓ Búsqueda: la principal tarea en ésta etapa es "identificar a los candidatos más atractivos, conjuntar datos para una elaboración de propuesta".
- ✓ Análisis y propuesta: Se evalúa el ámbito empresarial, financiero y organizativo, que permite presentar una propuesta; esto se hace mediante rangos de valor, plazos, condiciones, desarrollar fases posteriores con un particular enfoque de presentación.
- ✓ Negociación y acuerdo: Se alcanza un acuerdo con un candidato obteniendo precio, plazo, condiciones. Un punto importante es mantener "a raya" la información que se tiene, ya que de no ser así se puede elevar el precio. Aquí se establece un Contrato Compromiso de Fusión, donde ambas partes acuerdan formalmente que se llevará a cabo dicha actividad. (Para más información consultar Anexo 1).
- ✓ Transición: El punto principal en dicha etapa radica en mantener los procesos de fusión acorde a lo establecido previamente, en tiempo y forma y con las circunstancias antes mencionadas. Ésta etapa es más difícil ya que tratase de un cambio en la estructura organizativa de la empresa a integrarse

mientras sigue operando en el mercado. En éste sentido se debe de crear un clima receptivo al cambio, que genere certidumbre.

- ✓ Integración: El objetivo es aplicar la estrategia de negocio y de fusión ya establecida. Ésta es la última etapa y los tiempos no están claramente definidos ya que en éste punto no se trata de cumplir plazos, sino de crear una buena integración de manera que no afecte las labores de la empresa<sup>96</sup>.

Durante la fase de integración se llevará a cabo la ejecución en los cambios de tal forma que se puedan conjuntar exitosamente ambas sinergias corporativas mediante un ajuste empresarial, ajuste financiero y ajuste organizativo.<sup>97</sup>

También existe otra forma de clasificar las etapas de una fusión empresarial, donde también se enlistan siete etapas, las cuáles son:

- ✓ Acuerdo base o negociación preliminar
- ✓ Preparación de balances especiales a la fecha de compromiso previo.
- ✓ Celebración del compromiso previo de fusión.
- ✓ Consideración y aprobación por órganos societarios
- ✓ Publicidad y oposición de los acreedores sociales
- ✓ Acuerdo definitivo de fusión.

Desde nuestro punto de vista personal, creemos que la primera forma organizativa es la mejor, ya que, si la comparamos con la segunda, tiene mayor injerencia de ambas partes para tratar de definir y adecuar los procedimientos de fusión en conjunto; de ésta forma, haciendo un mayor canal de comunicación entre ambas sociedades, se minimizan errores y se hace mayor eficiente toda la operación.

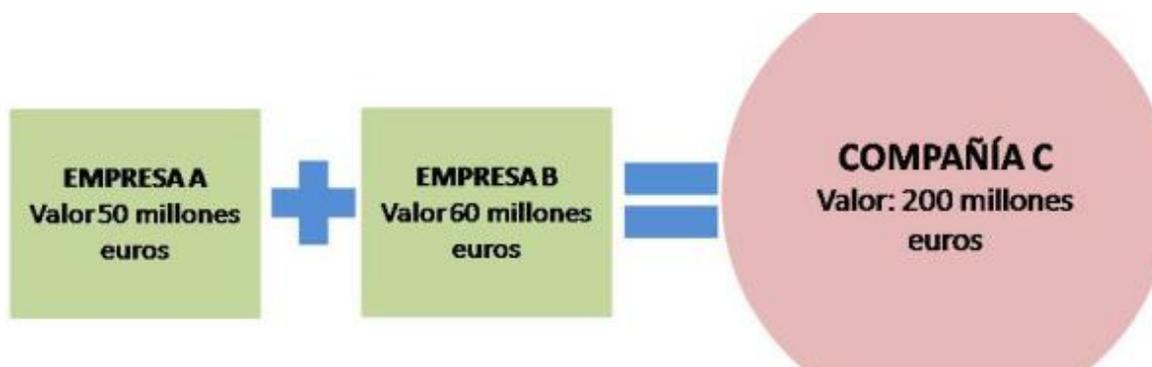
---

<sup>96</sup> MCCANN, Joseph; Gilkey, Roderick. "Fusiones y adquisiciones de empresas." Ediciones Díaz de Santos. S.A. México, 1996.

<sup>97</sup> Fusión de empresas. Marco Teórico. Consultado en línea. En [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/blanco\\_t\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/blanco_t_r/capitulo2.pdf) el día 17 de octubre del 2016

Al igual que la fusión, la escisión por su parte es una estrategia de negocio, de carácter corporativo que obedece a una conducta financiera que refleja el estatus de la empresa a dividirse. En cualquiera de ambos casos, la empresa siempre determinará lo que más le conviene, no sólo para la subsistencia de la misma, sino también para maximizar los recursos en el plazo que le sea conveniente.

Por último, se conoce como “Efecto Sinérgico” cuando las empresas fusionadas toman un valor más alto trabajando conjuntamente que si se trabajase de manera independiente. En este sentido la fusión puede tener uno o varios motivos para realizarse. Queremos hacer énfasis en éste último punto, ya que para que se pueda dar una fusión, es más, para que de entrada pueda surgir la idea de fusionarse entre una compañía A y una compañía B, debe de hacerse un análisis donde se efectúe el efecto sinérgico: Si la compañía A está pensando comprar a la compañía B a un menor precio del que en realidad se espera que la compañía B pueda valer una vez ya fusionada entonces estamos hablando de un efecto sinérgico positivo.



**Figura 3.** Ejemplo de Efecto Sinérgico. Elaboración propia.

Ahora bien, una vez explicadas las fases organizativas que debe llevar una fusión, debemos preguntarnos ¿Que pasa al margen del derecho? Es muy importante conocer los procesos legales para que dos sociedades puedan fusionarse sin perjuicio alguno.

### **2.3. La fusión de Sociedades al margen del Derecho Internacional Privado**

Como lo hemos mencionado en algunas líneas atrás, el sistema internacional se ha caracterizado por tener un comportamiento anárquico, ya que no existe una autoridad supranacional totalmente vinculante para todos los Estados; sin embargo, el hecho de que sea anárquico no implica necesariamente que no haya cooperación entre los participantes.

#### *Requerimientos Legales conforme al Derecho Mexicano*

Justamente el Derecho es la parte sólida que moldea la política internacional, y la parte privada que concierne a las actividades que no son del Estado, sino de las empresas. Es totalmente cierto que, las actividades empresariales de una compañía en específico serán reguladas por el Estado donde radica su matriz, sin embargo, también se presentan distintos inconvenientes y complejidades en éste tema, sobre todo cuando se habla de fusiones de empresas de diferente nacionalidad.

Por ejemplo, en el caso de México, para poder celebrar una fusión se deben cumplir ciertos requerimientos legales, los cuáles citaremos a continuación:

- La fusión debe ser contemplada y decidida por cada una de las sociedades participantes, en forma y términos correspondientes a los acuerdos preestablecidos, y se deberá acordar por los socios o accionistas de ambas empresas.
- “Los acuerdos de fusión se publicarán en el periódico oficial del domicilio de las sociedades que vayan a fusionarse, incluyendo el último balance de aquellas que dejen de existir. Igualmente en esta publicación deberá incluirse el sistema establecido para la extinción del pasivo.”<sup>98</sup>
- Los acuerdos de la fusión deben de estar registrado en el Registro Público de Comercio.

---

<sup>98</sup> TAMEZ, Martínez, Xochitl. “Contabilidad de sociedades, teoría y práctica. Capítulo 4. Fusión de Sociedades Mercantiles”. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía, y Ciencias Sociales. Consultado en línea. En <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/857/FUSION%20DE%20SOCIEDADES%20MERCANTILES.htm> el día 19 de octubre del 2016

- La fusión se llevará a cabo únicamente pasando un plazo de tres meses del registro de inscripción.
- En éste plazo cualquier participante de la fusión se podrá oponer judicialmente a la fusión, causando una suspensión en el proceso hasta que se dictamine la sentencia.
- Para efectos de la fusión, se debe de comprobar el pago o liquidación total de las deudas que alguna de las sociedades hubiera contraído, o bien se emite el consentimiento de todos los acreedores.
- La constitución de la nueva sociedad se deberá someter a las disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles, emitida por la Cámara de Diputados del Estado Mexicano.

Ahora bien, en lo que corresponde al Derecho Internacional Privado, la figura de fusión empresarial ha tomado una relevancia particular en los últimos años, observando el impacto que puede causar no solo en la economía y la política, sino también en la rama jurídica.

Por lo tanto, se deben de considerar las siguientes generalidades:

*“La fusión internacional de sociedades guarda relación estrecha con cuestiones tales como el reconocimiento de personas privadas extranjeras, la nacionalidad y el estatuto de las personas jurídicas, el derecho de establecimiento, el Derecho de la concurrencia (puesto que la fusión puede ser una vía de creación de posiciones dominantes y alteración de la competencia), con el Derecho de Sociedades (por razón de los contratos de creación y fusión, la protección de accionistas y de acreedores, etc.), y, en definitiva, con el orden público económico (bajo cuyo imperio los Estados aspiran a que queden el establecimiento, desarrollo, actividades y extinción de las personas jurídicas mercantiles).”<sup>99</sup>*

---

<sup>99</sup> CORRIENTE, Córdoba José Alberto. “La fusión internacional de sociedades”. Universidad de Navarra, España. Consultado en línea. En [http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/20981/1/ADI\\_V1\\_1979-80-81\\_07.pdf](http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/20981/1/ADI_V1_1979-80-81_07.pdf) el día 19 de octubre del 2016

Acorde con lo anterior, se debe contemplar lo siguiente; existen una serie de complejidades en lo que concierne a fusión de sociedades internacionales. Tamez ubica tres complejidades principales: Delimitación del concepto de fusión, Diversidad legislativa y Conflictos de leyes.

Es cierto que cada Estado tiene una postura diferente en torno a la fusión de empresas, sin embargo, también existen ciertas diferencias al expresarse algún concepto, no obstante, parte de las obligaciones que tienen las autoridades competentes al gestionar la fusión, es sin duda esclarecer términos y conceptos detalladamente para evitar incurrir en errores.

Un claro ejemplo de ello es la diferente apreciación del concepto “fusión”, ya que puede entenderse desde el punto de vista económico como la unión de fuerzas, constitución de “holdings”, uniones financieras, “joint ventures”, “trust empresarial” tratándose de una concentración de fuerzas de producción, donde únicamente en la fusión, existe un cambio radical en la personalidad jurídica.

Empero, al tratarse de temas de unión empresarial, debemos repasar sus respectivas definiciones: El “**holding**” responde a un conjunto de empresas que forman un grupo organizado en torno a una sociedad, la cual controla las respectivas empresas mediante las participaciones accionarias, y son considerados una forma de integración empresarial. En ésta figura también se van adquiriendo propiedades y firmas en busca de la rentabilidad; normalmente ésta práctica se ve restringida por las leyes de antimonopolio estatal.<sup>100</sup>

Mientras el “**joint venture**” hace referencia a una mera alianza estratégica comercial, y se define como un acuerdo empresarial de tipo comercial donde toma lugar una inversión conjunta por varios socios, denominados “venturers”; el “**trust**

---

<sup>100</sup> Economía Nivel Usuario. Diccionario, economista y términos económicos Consultado en línea. En <https://economianivelusuario.com/2013/05/10/que-es-un-holding/> el día 19 de octubre del 2016

**empresarial**” por su parte es el fenómeno donde varias empresas conjuntan activos y esfuerzos para crear otra empresa bajo una sola dirección.

Dentro de la segunda complejidad, se presenta una diversidad legislativa referente a cada Estado, y que meramente corresponde al derecho comparado el análisis de los diferentes sistemas jurídicos existentes. Una vez más Tamez menciona tres variables a considerar;

1) algunos Estados poseen dentro de su legislación, normativas en torno a fusiones locales e internacionales, y otros Estados solamente poseen normativas de carácter local, lo cual vuelve un tanto complejo el proceso de fusión internacional.

2) otra variable a considerar es que en algunos Estados solamente se contemplan normativas para específicos tipos de fusiones, por ejemplo, por creación y no por absorción. En éste sentido, si se tratase del caso existe una legislación incompleta, carente de una buena actualización. (Este es un excelente ejemplo de la necesidad del DIPr de estar a la vanguardia y actualizado.)

3) En la tercera variable a considerar están presentes los distintos ordenamientos jurídicos, enfocado a los requisitos formales para la fusión.

La tercera complejidad que ubica Tamez<sup>101</sup> en su análisis acerca de la fusión de sociedades mercantiles es concerniente a la fusión de sociedades frente al DIPr es el conflicto de leyes, y se denotan cuatro conflictos posibles; el primero va en tenor a la posibilidad de la fusión, el segundo son los conflictos relativos a las condiciones para la realización de la fusión, el tercero corresponde a los conflictos relativos a los efectos de la fusión, y el cuarto sobre el tratamiento y consideraciones jurídicas de la fusión internacional de sociedades.

---

<sup>101</sup> TAMEZ, Martínez, Xochitl. “Contabilidad de sociedades, teoría y práctica. Capítulo 4. Fusión de Sociedades Mercantiles”. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía, y Ciencias Sociales. Consultado en línea. En <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/857/FUSION%20DE%20SOCIEDADES%20MERCANTILES.htm> el día 19 de octubre del 2016

En el primer conflicto se presenta la particularidad de las legislaciones de los distintos países sedes de las sociedades a fusionarse. En este sentido, no solo se debe de congeniar para ver las ventajas y desventajas de la fusión, sino también contemplar la rigurosidad de las leyes aplicables concernientes a éste tema de los Estados involucrados; mientras en Alemania se exige un riguroso y estricto control de la sociedad absorbente haciendo casi imposible la realización de la fusión con una empresa extranjera, en Italia se ha vuelto bastante flexible hasta el punto de que los socios de una sociedad en particular, en algún punto ya avanzado del proceso de fusión podrían negarse a seguir en tal proceso.

Y nos detendremos un poco en éste último punto, ya que destacamos la segunda problemática, con las distintas condiciones para poder realizar la fusión. Pues bien, cada Estado dictamina en su propia legislación los procedimientos para poder llevar a cabo la fusión, y es justamente en ésta parte donde comienzan las disparidades jurídicas. En la mayoría de los casos, debe de presentarse un contrato presentando la propuesta de fusión, determinando los acreedores y la sociedad que se extinguirá, con todos los detalles concernientes.<sup>102</sup>

Así mismo de tener algún conflicto o controversia se determinaría un consenso o Quórum entre los accionistas para determinar el destino de la fusión. En éste caso la fusión de haría posible si se cumple con todos los requisitos y lineamientos establecidos por las partes y por el trafico jurídico presente.

Al margen de lo anterior se presenta una tercera problemática, referente a los conflictos en los efectos de la fusión. Podríamos ejemplificarlo con la transmisión de bienes de la sociedad fusionada a la sociedad acreedora; en este sentido, “la transmisión universal no será posible más que si concuerdan en ella las leyes de las sociedades fusionadas, de la nueva o absorbente y la del Estado o Estados de situación de ciertos bienes.”<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> ANEXO 1

<sup>103</sup> CORRIENTE, Op. Cit., Pág. 331

Al final encontramos una cuarta problemática haciendo énfasis en el tratamiento jurídico conflictual de la fusión de sociedades de índole internacional. Si bien hasta este punto nos ha quedado claro que el fenómeno de fusiones empresariales denota un carácter único y agresivo por las diferentes normativas que ello implica, también nos hemos dado cuenta que no se puede depender únicamente del derecho interno de cada Estado, ya que resulta incompleto o en su caso, discrepante de los distintos sistemas jurídicos.

Es por ello que creemos que el tráfico jurídico internacional repercute positivamente en ésta lógica, ya que en un ambiente de negocio se pueden vislumbrar, aclarar, y negociar las diferencias en normativas, requerimientos y conductas dentro de la fusión.

#### **2.4. Esquema regulatorio de Fusiones y Adquisiciones**

En primer término, es necesario resaltar la diferencia entre una fusión y una adquisición; “La diferencia fundamental con las fusiones es que en una adquisición, la empresa compradora hace una oferta directamente a los accionistas de la otra empresa, sin necesitar negociaciones previas con el equipo directivo de la empresa objeto de la oferta”<sup>104</sup> mientras que en una fusión se consideran todas las partes concernientes a la misma.

Las fusiones y adquisiciones han ido en crecimiento a lo largo de todo el globo, y es por ello imprescindible que se deban regular y reglamentar correctamente. Cuando hablamos de regulación, nos referimos principalmente a la “labor de la autoridad administrativa o ejecutiva destinada a enmarcar en un ámbito apropiado la conducta de los agentes económicos en mercados no competitivos, en los denominados monopolios naturales.”<sup>105</sup>

---

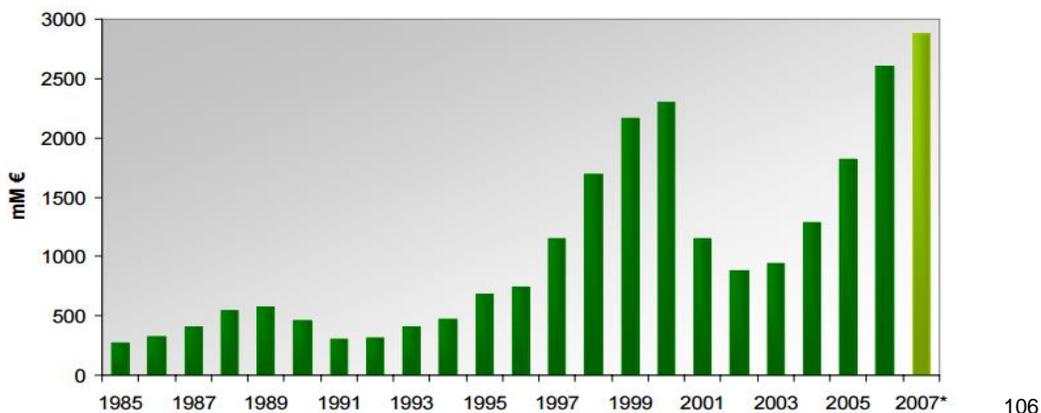
<sup>104</sup> FERNANDEZ, Pablo; BONET, Antonio. “Fusiones, Adquisiciones y control de las empresas.” Instituto de Estudios Superiores del Estado. Consultado en línea. En <http://web.iese.edu/pablofernandez/docs/16.fusionesBonet.pdf> el día 24 de octubre del 2016

<sup>105</sup> LIZANA, Claudio; Pavic, Lorena. “Control Preventivo de Fusiones y Adquisiciones frente a la legislación antimonopolios”. Revista Chilena de Derecho 2002, Vol. 29, Pág. 507

En otras palabras, diríamos que la regulación denota los esfuerzos de las autoridades competentes en el tema por velar y cuidar los intereses de la nación por encima de las actividades empresariales.

Y para ejemplificar lo anterior, nos remontamos al año 2006 cuando estalla la burbuja tecnológica condujo al mercado, y sobre todo a las empresas a una guerra de adquisiciones y competencia, donde en un estudio hecho por Thomson Financial, una empresa líder en analizar la información financiera global, se reveló la siguiente situación sintetizada en la siguiente gráfica:

**Gráfica 2.** Volumen mundial invertido en fusiones y adquisiciones, 1985 a 2007. Cifras en miles de millones de euros. Thomson Financial, 2006.



Si analizamos ésta gráfica, y nos damos a la tarea de tomar en cuenta el crecimiento exponencial que ha tenido la inversión extranjera directa en todo el globo, favoreciendo a las fusiones y adquisiciones empresariales, nos daremos cuenta de que trata de un mercado totalmente corporativo, y que atiende a las grandes masas clientelares a través de las filiales.

<sup>106</sup> ZOZAYA, González, Néboa. “Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial.” Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Marzo 2007. Consultado en línea. En <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf> el día 24 de octubre del 2016

En función de lo anterior debemos tomar en cuenta que “la concentración de empresas puede ser beneficioso para la productividad y la I+D empresariales, pero también puede perjudicar el bienestar total si la operación refuerza el poder de mercado, dañando la libre competencia y aumentando los precios de los productos sin aumentar su calidad”<sup>107</sup> lo que brinda una gran relevancia la gestión y regulación de la actividad empresarial.

Los monopolios y oligopolios dañan gravemente la libre competencia<sup>108</sup>, y el crecimiento económico parejo, y para contrarrestar esto se necesita un cierto grado de competencia, y así lograr la desconcentración de los capitales, el libre flujo del mismo y el mantenimiento de la innovación en la industria.

El principal objetivo de las regulaciones hacia las empresas transnacionales y sus diversas actividades como las fusiones, es tener una economía eficiente, con libre competencia, definiendo políticas que incentiven la competencia directa, controlando la fusión en el antes y el después de la misma. Es importante resaltar que antes de que se lleve a cabo la fusión, las autoridades deben preservar la estructura de mercado propicias para la competencia a través de desinversiones o de mejoras en el acceso de los derechos de propiedad intelectual.”<sup>109</sup>

Lo anterior es indispensable, ya que como hemos dicho en páginas anteriores, de no haber un clima propicio entre los negociadores, simplemente los negociadores no verán conveniente invertir capitales donde puede haber pérdidas; por ejemplo: En éste preciso año (2018), el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, ha tomado la decisión de elevar los aranceles de su país hacia las importaciones de China en el sector de tecnología con un 25%, lo cual equivale a 50 mil millones de dólares.

---

<sup>107</sup> Ídem

<sup>108</sup> Se trata del bien jurídico que el legislador y la autoridad han definido necesario para proteger el adecuado funcionamiento de los mercados. Consultado en <file:///C:/Users/rpere/Downloads/Dialnet-ControlPreventivoDeFusionesYAdquisicionesFrenteALa-2650236.pdf> el día 24 de octubre del 2016

<sup>109</sup> Ibídem, Pág. 24

Esto representa un nuevo y oscuro panorama para las negociaciones entre EEUU y China, ya que definitivamente Trump, bajo el supuesto de las políticas proteccionistas, argumenta que China ha ejercido un robo de propiedad intelectual y tecnología de forma injusta en sus prácticas comerciales con EEUU.<sup>110</sup> Bueno o malo, El panorama para futuras inversiones a corto y mediano plazo se verán seriamente afectadas por ésta decisión. Por el contrario, México ha firmado acuerdos donde se busca incentivar la relación comercial con ambos países (EEUU y China), fortaleciendo así la industria de la tecnología e innovación bilateral.

Ahora bien, después de la fusión se debe de considerar que “las políticas de defensa de la competencia controlan las prácticas restrictivas (acuerdos para la fijación de precios o reparto del mercado en cárteles) y los precios abusivos (intentos de monopolizar o excluir empresas del mercado), e intentan facilitar la rivalidad horizontal.”<sup>111</sup> Aprovechamos para mencionar que, ésta tarea representa invariablemente todos los esfuerzos nacionales por procurar la buena salud de la libre competencia, y sobre todo velar por un precio al mercado justo, ya que de no hacerse ésta supervisión, simplemente la nueva estructura empresarial ya fusionada, elevaría su costo a tanto como se quisiera, ya que no habría competencia que contuviera la inflación de costos.

Es interesante ver que en Europa y en Estados Unidos se han definido políticas de defensa de la competencia similares, ya que en ambos se define el mercado en términos de producto y geografía, calculando indicadores de concentración y cuota de mercado.

Existen ciertas normas jurídicas en la legislación de Estados Unidos, que regulan la actividad empresarial en materia de fusiones, por lo cual destacamos las siguientes:

---

<sup>110</sup> Portal Digital Periódico “El Universal”. “Trump impone aranceles a importaciones de Tecnología China por más de 50 mil mdd”. Consultado en línea. En <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/trump-impone-aranceles-importaciones-de-tecnologia-de-china-por-50-mil-mdd>

<sup>111</sup> Ídem

- **Ley Sherman Antitrust.** Fue la primera medida (2 de Julio de 1890) del gobierno federal de Estados Unidos para limitar los monopolios. La intención legislativa de dicha ley es remediar las tendencias que van en contra de la libre competencia de mercado, a partir de una investigación de las empresas que se pretenden fusionar. La ley prohíbe rotundamente actividades monopólicas que incentiven el poder unilateral en el mercado, ya que, de ser comprobado el delito, será acreedor a sanciones económicas e incluso penales.
- **Clayton Act.** 1914. Es una norma que refuerza la anterior (Sherman Antitrust) en temas que no se cubrieron en primera instancia, y hace énfasis en que “ninguna persona (incluye todo tipo de sociedades) involucrada en el comercio o la actividad comercial debe adquirir el total de los derechos o acciones en una sociedad cuando en cualquier actividad que afecte el comercio, el efecto de dicha adquisición pueda substancialmente lesionar la competencia, o sea tendiente a crear un monopolio.”<sup>112</sup>
- **Enmienda Celler-Kefauver.** De igual forma ésta enmienda refuerza la Clayton Act, ya que agranda el margen de acción, no sólo actuando en fusiones horizontales sino también en verticales. Por otro lado, también refuerza el campo de acción en adquisiciones de activos de una sociedad, por lo que, en ésta categoría, entran las sociedades bancarias, facultando a las agencias a hacer una investigación y análisis en acciones de éste tipo<sup>113</sup>.
- **Ley Hart-Scott-Rodino Antitrust.** Dicha ley proclamada en 1976 dicta el tiempo de notificación que deben realizar las empresas a fusionar hacia las agencias federales encargadas de supervigilar la fusión. Se ha establecido un mínimo de 30 días previos a la consumación de la fusión. Dicho plazo puede ser ampliado.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> LIZANA; Claudio, Pavic Lorena. “Control Preventivo de Fusiones y Adquisiciones frente a la Legislación Antimonopolios.” Revista Chilena de Derecho. Vol. 29 No. 3 pp. 507-541. Consultado en línea. En <file:///C:/Users/Ricardo%20Pereda/Downloads/Dialnet-ControlPreventivoDeFusionesYAdquisicionesFrenteALa-2650236.pdf>

<sup>113</sup> Ídem

<sup>114</sup> Ídem

Éstos documentos junto a otros textos legales, “establecen los criterios a seguir y otorgan competencia a organismos técnicos para que analicen desarrollo de los mercados y la realización de potenciales transacciones.”<sup>115</sup>

### Instancias Regulatorias

La regulación de las actividades empresariales, específicamente en nuestro campo de estudio, las fusiones en Estados Unidos, se rigen bajo la supervisión de ciertas instancias federales, las cuales se dan a la tarea de supervigilar la actividad empresarial conforme a las normas internas de libre competencia y bajo los intereses del consumidor.

Las principales instancias que vigilan la actividad empresarial en el marco de las fusiones y adquisiciones son:

- **Comisión Federal de Comercio de EEUU (Federal Trade Commission)**  
“La FTC es una agencia federal bipartidista con una doble y singular misión que consiste en proteger a los consumidores y promover la libre competencia [...] y más allá de las fronteras, coopera con agencias y organizaciones internacionales para proteger a los consumidores en el mercado global.”<sup>116</sup>
- **Securities and Exchange Commission (SEC):** La principal tarea de la comisión es “proteger a los inversionistas y mantener la integridad de los mercados de valores. [...] la SEC exige a las empresas con valores bursátiles negociables revelar al público toda la información financiera pertinente a su disposición, como banco común de información para que los inversionistas puedan juzgar y decidir por sí mismos si la inversión en los

---

<sup>115</sup> LIZANA, Op. Cit.; Pág. 509

<sup>116</sup> Portal de la “Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos”. Consultado en la web. En <https://www.ftc.gov/es/acerca-de-la-ftc/lo-que-hacemos>

títulos y obligaciones de determinadas empresas constituyen una buena inversión.”<sup>117</sup>

- **Food and Drug Administration (FDA)** La responsabilidad de la FDA radica en "proteger la salud pública mediante la regulación de los medicamentos de uso humano y veterinario, vacunas y otros productos biológicos, dispositivos médicos, el abastecimiento de alimentos en el país, los cosméticos, suplementos y productos que emiten radiaciones.”<sup>118</sup> En el caso de nuestra investigación y la fusión, no aplican las tareas de dicha agencia.
  
- **Environmental Protection Agency (EPA):** Agencia reguladora y fiscalizadora en materia medioambiental. Se enfoca en la salud humana y el medio ambiente en Estados Unidos.
  
- **Equal Employment Opportunity Commission (EEOC).** Agencia por la protección de normas laborales y en contra de discriminación laboral. }
  
- **U.S. Department of Justice (DOJ).** A través del Departamento de Justicia de EEUU, en su División de Antimonopolios, “el gobierno federal hace valer tres principales leyes antimonopolios, y la mayoría de los estados también tienen sus propias leyes antimonopolios. Esencialmente, estas leyes prohíben prácticas comerciales que priven irrazonablemente a los consumidores de los beneficios de la competencia, con precios más altos para productos y servicios como resultado.”<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Portal Oficial de la U.S. Securities and Exchange Commission. Consultado en línea. En <https://www.sec.gov/investor/espanol/quehacemos.htm>

<sup>118</sup> Portal Oficial de la Food and Drug Administration. Consultado en línea. En <https://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/EnEspanol/ucm196467.htm>

<sup>119</sup> Portal del Department of Justice of United States of America. Consultado en línea. En <https://www.justice.gov/atr-espanol/las-leyes-antimonopolios-y-usted>

Las tres principales leyes federales antimonopolios son:

- La Ley Antimonopolios Sherman
- La Ley Clayton
- La Ley de la Comisión Federal de Comercio

Entendemos la **libre competencia** como “el bien jurídico que la autoridad y el legislador han definido necesario para el apropiado funcionamiento de los mercados”.<sup>120</sup>

Cabe destacar que el gobierno de Estados Unidos ha dado mayor importancia en la última década a estas agencias para vigilar y supervisar más de cerca la fusión de las empresas, así como el impacto que tendrán en la economía nacional.

La principal diferencia de los sistemas de procedimientos y políticas de competencia entre Europa y Estados Unidos, radica en que en Europa se resalta la participación de las PYMES y el fomento a la innovación y competitividad exterior, mientras en Estados Unidos no resulta tan estricto, únicamente cuestionando la fusión si disminuye drásticamente la competencia.

Al margen de esto, es imprescindible mencionar qué, en el caso mexicano, la parte encargada de fomentar las PYMES y microempresas es el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), de la Secretaría de Economía (SE), y anualmente se celebra la Semana Nacional del Emprendedor, donde se presentan aceleradoras, incubadoras<sup>121</sup> y personas morales con la capacidad de incentivar la innovación mexicana. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, no ha sido suficiente, ya que existe una notoria ventaja de las grandes ETS sobre las PYMES.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> ídem

<sup>121</sup> Las aceleradoras e incubadoras tienen como única función ayudar en el surgimiento, desarrollo y posicionamiento de un negocio naciente, para que pueda evolucionar de microempresa a PYME.

<sup>122</sup> En el año 2015, formé parte del equipo de la Coordinación Internacional del INADEM, donde recibimos un documento del Fondo Conjunto México Alemán (GIZ), donde se concentraban una serie de recomendaciones por parte del gobierno alemán, para el sustento y crecimiento de las PYMES en México. Una de las principales premisas del artículo, es que en México no existe aún un panorama totalmente favorable para las Pymes

Por ejemplo, en países orientales como China, se han definido roles específicos para las PYMES dándole mayor importancia para elevar los números de la economía nacional a través de los parques industriales, como el Hong Kong Trade Development Program (HKTDC), tratándose de uno de los más grandes incentivos de las PYMES en el continente asiático teniendo presencia en 5 continentes.

Bajo la premisa de que las fusiones horizontales son más riesgosas que otro tipo de fusión, en Estados Unidos también es permitido éste tipo de fusión, “si las autoridades creen que la entrada futura va a impedir incrementos en precios post-concentración.”<sup>123</sup>

En el mercado Europeo, la Comisión Europea determinó en la regulación vigente hasta finales de los noventa, que las fusiones y adquisiciones se habrán de prohibir “en la medida en que potencien el poder de mercado de las empresas, de forma que sea probable que provoque consecuencias perniciosas para los consumidores, en la forma de precios más elevados, productos de inferior calidad o menor elección.”<sup>124</sup> En virtud de lo anterior, se definió en 2005 en el seno europeo una directiva que reduce el coste total de éste tipo de operaciones.

Un dato interesante es que en varios mercados internacionales se han adoptado las medidas y políticas españolas por su nivel de restricción y regulación a las fusiones y adquisiciones empresariales (F&A), ya que las empresas españolas se posicionan entre las más activas del mundo en F&A, sobretodo en sectores como el bancario, telecomunicaciones y energético teniendo como principales bancos extranjeros con presencia en México: España (Santander, BBVA), Reino Unido (HSBC) y estadounidense.

---

mexicanas, ya que se cada 10 nacientes, perduran 2 en un lapso de 2 años, lo cual no genera muchos emprendedores nacionales, y los mercados siguen supeditados a las grandes empresas extranjeras. Portal Oficial GIZ <https://www.giz.de/en/worldwide/33041.html>

<sup>123</sup> Ídem

<sup>124</sup> Ídem

En concreto, luego de darse cuenta de las desventajas de permitir la entrada de grandes empresas sin una correcta regulación, algunos estados han adoptado medidas restrictivas hacia fusiones hostiles y dañinas a la competencia local, denotando la importancia de implementar un nuevo y constante marco regulatorio, para todas las actividades empresariales, incluyendo las fusiones.

## **2.5. Principales ejemplos de fusiones empresariales**

Como hemos mencionado a lo largo de la investigación, las fusiones empresariales han tomado un lugar importante en la agenda global de la iniciativa privada, grandes empresas han decidido sumarse a ésta particular estrategia a manera de aumentar su capital y sus ingresos y evitar una considerable pérdida económica.

En un periodo de 50 años se ha visto un aumento en las fusiones y adquisiciones empresariales en compañías líder en su ramo; a continuación, detallaremos algunas de las principales fusiones que enriquecen nuestro estudio y clarifican el proceso:

En 2015, la firma Intralinks dio a conocer que “un grupo de 1,469 empresas fueron reconocidas por su mejor desempeño en la creación de valor para sus accionistas a través de fusiones y adquisiciones en el mundo.”<sup>125</sup>

Fueron Alsea, América Móvil, Grupo Bimbo, Grupo Comercial Chedraui, Mexichem y Monex Holding quienes han sido reconocidas como las empresas mexicanas que registraron un mejor desempeño en adquisiciones y fusiones. Por su parte Bimbo, compró compañías canadienses: Canada Bread y Saputo Bakery con la posibilidad de hacer más adquisiciones en los próximos 2 años. Alsea compró la empresa Vips y Grupo Zena, creciendo sus ventas en un 20%. Entorno a fusiones y adquisiciones el sector de Gas y Petróleo fue el que más registró fusiones, seguido por el sector salud y tecnología.

---

<sup>125</sup> Revista Forbes. “Las 6 empresas mexicanas que destacan por sus adquisiciones y fusiones” Consultado en línea. En <http://www.forbes.com.mx/las-6-empresas-mexicanas-que-destacan-por-sus-adquisiciones-y-fusiones/#gs.eSw9Ls> el día 24 de octubre del 2016

El auge para México en fusiones y adquisiciones fue en la década del 2008 y 2009, y las empresas líderes en inversión y adquisiciones fueron Cemex, Bimbo, Gruma, Imsa, Grupo Carso, Teléfonos de México, América Móvil, Carso Global Telecom, Sanborns, Grupo México, Kosa, y FEMSA, ya sea directamente o a través de alguna subsidiaria.

Tenemos otros casos de grandes fusiones en el año 2013 y 2014, destacando American Airlines y US Airways convirtiéndola en la mayor aerolínea del planeta. “Esta fusión conformó una poderosa flota de cerca de 1.530 aviones de largo recorrido, y un volumen de negocios combinado de 40.000 millones de dólares. Una cifra levemente superior al de United Continental (u\$ 37.150 millones) y Delta (36.700 millones de dólares).”<sup>126</sup>

Dentro de las fusiones más grandes de la historia se encuentran Vodafone-Mannesman en telecomunicaciones en 203 mil mdd; America Online-Time Warner en 182 mil mdd; Pfizer-Allergan en la industria farmacéutica en 160 mil mdd; Dow Chemical-Dupont en la industria agroindustrial 130 mil mdd; Verizon-Vodafon en telecomunicaciones en 130 mil mdd; AB inbev – SABMiller en 119 mil mdd; RFSHoldings – ABN AMOR Holding una subsidiaria Royal Bank of Scotland adquiere al banco holandés en 98 mil mdd; AT&T- BellSouth Corp en telecomunicaciones estadounidenses en 89 mil mdd; Pfizer-Warner Lambert en farmacéutica en 89 mil mdd convirtiéndolo a Pfizer en la primera farmacéutica mundial.<sup>127</sup>

En el caso de la industria de tecnología y comunicaciones se hizo la compra de Nokia por parte de Microsoft; en éste caso la marca finlandesa perdió competitividad

---

<sup>126</sup> FERES, Castillo, Guillermo. “Las mayores compras y fusiones empresariales en 2013”. InfoBae América. Consultado en línea. En <http://www.infobae.com/2013/12/31/1534193-las-mayores-compras-y-fusiones-empresas-2013/> el día 24 de octubre del 2016

<sup>127</sup> Las 10 Fusiones y adquisiciones más grandes de la historia. Revista Expansión. Consultado en línea. En <http://expansion.mx/negocios/2015/10/13/las-5-fusiones-y-adquisiciones-mas-grandes-de-la-historia> el día 24 de octubre del 2016

contra gigantes de la industria como Apple y Samsung, haciendo necesaria la venta de la compañía.

Ahora bien, ya que hemos visto la naturaleza de las empresas, las actividades empresariales entre las que destacan la fusión y sobretodo la importancia de implementar correcta y constantemente un marco regulatorio eficaz que beneficie en un ganar-ganar a las empresas y al Estado, abordaremos el principal tema de nuestra investigación, simplemente la mayor fusión de la historia en la industria de la tecnología de la información con los principales exponentes de la presente investigación, EMC Corp y Dell Corp.

Lo anterior considerando el panorama que les hemos detallado: en los últimos 20 años nuestro mundo ha evolucionado de tal forma que se ha convertido en un mundo digital, donde el ciberespacio ha multiplicado exponencialmente sus dimensiones, y ha transformado las relaciones humanas en todas sus facetas.

La relevancia del estudio de éste tema en específico, yace en que las empresas que estudiaremos han sido un parte aguas para el mundo, y han sido responsables, entre otras empresas, de traer al mundo de la mano a ésta nueva era digital, y su fusión se vuelve un punto coyuntural en el mundo de la tecnología de la información y sobre todo el “internet de las cosas”.

## Capítulo 3

---

### La Fusión estratégica de las empresas transnacionales: EMC Corporation y Dell Corporation

#### 3.1. Historia de las empresas

##### Línea del Tiempo: EMC Corporation

La empresa conocida como EMC2 nace el 23 de agosto de 1979, fundada por Richard Egan y Roger Marino, aunque debemos mencionar que contrario a lo que se piensa, las siglas no hacen mención a la conocida fórmula de Albert Einstein ( $E=mc^2$ ), sino más bien a los apellidos de éstos dos fundadores y un tercero, que se separó después del nacimiento de la empresa.<sup>128</sup>

Fue en 1988 cuando EMC se internacionaliza, expandiendo sus horizontes de fabricación en Cork, Irlanda. Así mismo en ese mismo año toma lugar la participación de EMC mediante acciones en la Bolsa de Nueva York. Es después de algunas presentaciones tecnológicas que tiene EMC dentro del mercado mundial, principalmente con arreglos de disco duro, cuando logra entrar a la “*Fortune 500*”.

Cabe mencionar que “*Fortune 500*” es una revista dedicada a la publicación de las mayores empresas de Estados Unidos con capital abierto a inversores, y se determina mediante su volumen de ventas anuales. Tal lista de empresas actualmente es liderada por Walmart con \$485 mil millones de dólares, en segundo lugar está Berkshire Hathaway con \$223 mil millones de dólares, y Apple en tercer lugar con \$215 mil millones de dólares.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> MELLOR, Chris. “EMC Co-Founder kills himself”. The Register, 2009. Consultado en línea. En [https://www.theregister.co.uk/2009/08/30/richard\\_egan\\_obituary/](https://www.theregister.co.uk/2009/08/30/richard_egan_obituary/) el 1 de marzo del 2017

<sup>129</sup> Revista Digital, “*Fortune 500*”. Consultado en línea. En <http://fortune.com/fortune500/> el día 20 de junio del 2017.

Así mismo, dentro del top10 en el ranking, están empresas como Exxon Mobile, McKesson, UnitedHealth Group, CVS Health, General Motors, AT&T, y Ford Motors.<sup>130</sup>

Fue en 1995 cuando EMC supera a su principal competidor, International Business Machines (IBM), en tecnología de almacenamiento, y es dos años después cuando lo nombran líder del almacenamiento mundial. Sin embargo, es hasta 1998 cuando EMC es considerada la empresa de software más importante, más rápida y de mayor crecimiento en el mundo, con ventas arriba de los \$445 millones de USD.<sup>131</sup>

Fue en 1999 cuando Fortune consagra a EMC como parte de la élite del Internet, dentro de las primeras 50 empresas; también EMC fue nombrado la “Acción de la Década” por la Bolsa de Valores de Nueva York; y fue en ese mismo año donde es nombrado Joe Tucci como Presidente y Director de Operaciones (Director Ejecutivo) de EMC Corporation; Joe Tucci habría de fungir como Presidente de EMC Corp. desde éste año hasta el 2017 cuando toma posesión Michael Dell como nuevo Director de Dell EMC dentro de Dell Technologies.

Y es en este punto donde haremos un paréntesis, ya que dentro del contexto social de Estados Unidos se presenta un hecho coyuntural que brinda relevancia al posicionamiento de EMC Corp.; es justamente en 1999 cuando se presentan en Estados Unidos algunas manifestaciones en contra del proceso globalizador. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha definido la globalización como “un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura. [...] una integración mundial que ha cobrado velocidad de forma espectacular debido a los

---

<sup>130</sup> Ídem.

<sup>131</sup> Sitio Oficial EMC Corp. “Línea del Tiempo – Historia EMC” . Consultado en Línea. En <https://mexico.emc.com/corporate/emc-at-glance/milestones/milestones-1999-1990.htm> el día 20 de junio del 2017.

avances sin precedentes en la tecnología, las comunicaciones, la ciencia, el transporte y la industria.”<sup>132</sup>

Una de las principales manifestaciones estadounidenses en contra del proceso globalizador tuvo lugar en Seattle el 30 de noviembre de 1999, con una participación estimada en más de 40, 000 asistentes, profesionales, anarquistas, organizaciones ecológicas, entre ellas, sindicatos. Las manifestaciones en vísperas de la Cumbre de la Organización Mundial del Comercio (OMC), hacen una fuerte crítica a la globalización ya que se le acusa de beneficiar a las grandes multinacionales y a los países con mejor desarrollo económico a costa de la precarización del trabajo en un modelo injusto e insostenible.<sup>133</sup>

No ahondaremos más en el tema de globalización, ya que nuestro objetivo en la presente investigación no es comparar ventajas y desventajas del proceso globalizador, en el que evidentemente estamos inmersos, sin embargo, sí pretendemos resaltar la importancia en el avance de una compañía como EMC, dado el contexto en Estados Unidos donde las multinacionales son criticadas, y más aún cuando EMC es considerada en esos años como la principal empresa que incentiva el internet, y por ende la globalización.

Es en 2001 cuando EMC anuncia su plan de sucesión, donde el fundador Dick Egan se convierte en presidente emérito del consejo de administración, y Joe Tucci en presidente y director ejecutivo. En marzo del 2006, Joe Tucci es nombrado miembro del Consejo Presidencial de Asesores en Ciencia y Tecnología. por el entonces Presidente de Estados Unidos George W. Bush.

Para finales del 2007 EMC anunciaría planes para duplicar la inversión en China; con esto EMC inaugura oficialmente el nuevo centro de investigación y desarrollo

---

<sup>132</sup> Portal Oficial de Naciones Unidas. “Los objetivos del Milenio”. Consultado en línea. En <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml> el día 20 de junio del 2016

<sup>133</sup> SEOANE, José, Coordinador de Observatorio Social de América Latina. “Rebelión, dignidad, autonomía y democracia: Voces compartidas desde el sur”. Revista Chiapas, México Ediciones ERA. Pág. 16.

en Pekín, comprometiéndose a duplicar las inversiones planificadas durante los próximos 5 años.<sup>134</sup>

En 2008 se crean alianzas de colaboración entre EMC, IBM y Microsoft para ofrecer una mayor interoperabilidad en sus sistemas; y en diciembre del mismo año Dell y EMC anuncian la ampliación de su alianza global, y en palabras de Michael Dell, ambas empresas son consideradas en el medio como los principales socios en el rubro de almacenamiento virtual del mundo.

Dell y EMC formaron su alianza en octubre de 2001 para ayudar a los clientes a reducir la complejidad y almacenar, administrar y proteger más eficazmente su información a través del almacenamiento en red. Desde el principio, Dell y EMC implementaron un modelo de colaboración para utilizar los puntos fuertes de cada uno con el fin de ofrecer un valor atractivo a los clientes.<sup>135</sup>

Si bien observamos una profundización en las relaciones con otras empresas en el ramo de TI, son Microsoft, EMC, Dell e IBM quienes están a la cabeza de la industria, y crear alianzas estratégicas en el marco de la globalización es imperativo, para lograr un mayor crecimiento e inserción en los mercados.

### *Línea del Tiempo: DELL Corporation*

En el año 1984 Michael Dell a sus 19 años fundó PC's Limited, con una visión de la forma en que el mundo de la tecnología debería de ser diseñada, fabricada y vendida. Fue en la década de los ochentas, cuando Michael en su primer año de universidad empieza la compañía haciendo énfasis en los diferenciadores de asistencia técnica con los clientes, y sorprendentemente para el año de 1987 se traspasan las barreras nacionales creando una filial en Reino Unido.

---

<sup>134</sup> Sitio Oficial EMC Corp. "Línea del Tiempo – Historia EMC" . Consultado en Línea. En <https://mexico.emc.com/corporate/emc-at-glance/milestones/milestones-1999-1990.htm> el día 3 de julio del 2017.

<sup>135</sup> Sitio Oficial EMC Corp. "Dell, EMC extend and expand Strategic Alliance." Diciembre 2009. Consultado en línea. En <https://mexico.emc.com/about/news/press/2008/20081209-01.htm> el día 3 de julio del 2017.

Fue para la década de los noventa, cuando la compañía es oficialmente nombrada como “Dell Computer Corporation”, encontrándose con una creciente demanda y un ingreso de 80% anual; es con este capital (85 millones de dólares) con el cual decide ampliar su oferta de productos a nivel global, abriendo centros de fabricación en Irlanda en Europa, Oriente Medio y África, y a raíz de esas ventas se triplicaron las ganancias.<sup>136</sup>

Para el año de 1992 Dell estaba entrando a la lista de Fortune 500, (las 500 empresas más poderosas en torno a mayores ventas a nivel nacional) y Michael Dell se convertía en el CEO más joven en recibir el reconocimiento. Es con este hecho que Dell Corp se sumaba a las 5 principales empresas fabricantes de sistemas informáticos a nivel mundial.

Para 1995 Dell crearía sus primeras filiales en Australia y en Japón, considerándose la primera entrada en la región de Asia Pacífico, y dos años después se amplían las operaciones con Europa, Asia y América.<sup>137</sup>

Una de las piezas clave que ayudo a Dell Corp crecer exponencialmente sus ventas fue la plataforma de comercio electrónico que se lanzó en 1996, “Dell.com”; y con ello Dell se sumaría a la vanguardia en comercio que comenzó en los años 80’s. Para este año Dell genera 1 millón de dólares en ventas por día apenas seis meses después de que el sitio se puso en marcha, y a la par de esto se abre un centro de operaciones y atención al cliente en Asia-Pacífico, en Malasia, y en 1998 se abre un centro de operaciones en China, Irlanda, Brasil y Estados Unidos.

Para el año 2000 Dell tiene ventas de 40 millones de dólares al día, lo que lo convierte en uno de los sitios de comercio electrónico más grandes del mundo<sup>138</sup>, y

---

<sup>136</sup> Sitio Oficial Dell Corp. “Línea del Tiempo. Historia Dell.” Consultado en línea. En <http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/going-public-and-global> el día 4 de julio del 2017.

<sup>137</sup> Ídem.

<sup>138</sup> Sitio Oficial Dell Corp. “Línea del Tiempo. Historia Dell.” Consultado en línea. En <http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/going-public-and-global> el día 4 de julio del 2017.

un año después Dell se convierte en el tercer proveedor de sistemas y servicios informáticos más importante de China.

Uno de los pilares que ha sustentado, no sólo la creación de Dell sino también su enorme desarrollo y gran prestigio ha sido el trato que tiene con el cliente, basándose en satisfacer las necesidades tecnológicas de los clientes, desde personas físicas hasta empresas como Pymes y microempresas. Es así como, gracias a su visión pro-cliente entra en el año 2005 a la Revista de Fortune, en la lista de “Las Compañías más admiradas de América.”<sup>139</sup>

Sin embargo, no solo entra en esta categoría por su desempeño en el trato con el cliente, sino también por ser una empresa tecnológica a la vanguardia en el cuidado del medio ambiente, siendo la primera empresa en la industria en ofrecer reciclado gratuito de productos para los consumidores de todo el mundo, y eliminando el plomo en la base de sus productos.

Aunado a ello, Dell ha presentado grandes progresos hacia sus objetivos de sostenibilidad mediante el lanzamiento de programas neutros en carbono para consumidores y clientes. Para el 2010 se considera que Dell es el proveedor de servicios de tecnología de la información para la atención médica número uno en el mundo según Gartner.

“Para el año 2011 Dell destina mil millones de dólares a desarrollar centros de soluciones en todo el mundo, y centros de investigación y desarrollo en Israel y Estados Unidos.”<sup>140</sup>

Es en el 2014 cuando Dell es considerada “la compañía grande de TI integrada de crecimiento más rápido en el mundo, con un crecimiento de los ingresos y las ganancias anuales de cuota en los locales comerciales, en PC y en servidores que supera el mercado.”<sup>141</sup> Y finalmente en 2015 Dell anuncia su mayor inversión

---

<sup>139</sup> Ídem

<sup>140</sup> Dell Corp. “Surgimiento de una Nueva Dell.” Consultado en línea. En <http://www.dell.com/learn/mx/es/mxcorp1/new-dell> el 12 de julio del 2017.

<sup>141</sup> Ídem

estratégica en toda su historia al adquirir EMC, con la intención de convertir al ahora “Dell Technologies” en un potente sistema de soluciones empresariales de clase mundial.

### 3.2. Comparativos entre las empresas

Por su parte, en cuanto a EMC, se ha invertido una exorbitante cantidad de US\$16,000 millones en adquisiciones, integrando a más de 75 empresas de tecnología con éxito, y es bastante relevante considerando que, en la industria de TI, son pocas las empresas fusionadas que logran unificar sus cuerpos con éxito en una sola empresa. Esto es debido a la gran complejidad del mundo digital, y a las miles de variantes en torno a los productos y servicios que se ofrecen en el mercado.

En el siguiente apartado, se enlistan las adquisiciones que EMC ha realizado durante su trayectoria en la industria, previo a la fusión.

**Tabla 2.** Adquisiciones de EMC Corp previos a la fusión. Elaboración propia.

#	Año de adquisición	Compañía adquirida
1	2003	Legato Systems
2	2003	Documentum
3	2004	VMWare
4	2004	Dantz Development Corporation
5	2005	Smarts Company
6	2005	Rainfinity
7	2005	Captiva
8	2006	Kashya
9	2006	Interlink
10	2006	NLayers

11	2006	Pro Activity
12	2006	Network Intelligence
13	2006	Avamar Technologies
14	2007	Veritas
15	2007	Tablus
16	2007	Berkeley Data System
17	2007	Voyence
18	2008	Pi Corporation
19	2008	Document Sciences
20	2008	Infra Corporation
21	2008	Conchango
22	2009	Configure Soft
23	2009	<b>Data Domain<sup>142</sup></b>
24	2009	Fast Scale Technology

---

<sup>142</sup> Como lo he mencionado en el presente trabajo, cuento con experiencia laboral dentro de las oficinas centrales de EMC Corp México, no obstante también he tenido posibilidad de laborar dentro de uno de los principales canales de distribución de EMC y varios fabricantes más en la industria de TI; dicho canal de distribución, llamado Soluciones de Vanguardia S.A. de C.V., fue el responsable de traer a México la tecnología de Data Domain, la cual se basa en deduplicación y compresión de información mediante un algoritmo especializado, de ahí que se entablara relación de EMC Corp con Data Domain, para posteriormente hacer la adquisición de dicha tecnología, y brindar mayor impacto en el mercado mexicano.

Soluciones de Vanguardia se ha catalogado y posicionado dentro de la industria en México como uno de los canales pioneros en busca de innovación en las tecnologías que ofrecen en México, destacando las de EE. UU., Sudamérica y Medio Oriente (principalmente Israel).

Es importante mencionar que el principal esquema de negocio en la industria de tecnologías de la información de los últimos 20 años, no solo en México sino en el mundo, ha sido la del Canal de Distribución, existiendo actualmente tan solo en México poco más de trescientos canales, pues es mediante éste, que se puede entablar una relación más personalizada con los clientes, brindando mayor calidad en el soporte, mayor calidad de atención y seguimiento a negocios y/o solicitudes de los clientes, y vuelve posible abarcar mayor mercado enfocándose a empresas chicas, medianas y en menor cantidad a las grandes; por lo general el fabricante, es decir EMC y Dell manejan las cuentas más grandes, donde destacan entidades financieras e instituciones de gobierno. Los fabricantes a menudo crean programas de aprendizaje y capacitación para su círculo de canales de distribución, de ahí la naturaleza de mi relación laboral con ambas empresas.

25	2010	Kazeon Systems
26	2010	Archer Technologies
27	2010	Greenplum
28	2010	Bus-Tech
29	2010	Isilon
30	2010	Netwitness
31	2010	Pivotal Labs
32	2010	XtremeIO
33	2012	ScaleIO
34	2014	DSSD, Inc.
35	2015	Virtustream

**Tabla 3.** Premios y Reconocimientos otorgados a EMC previos a la fusión. Elaboración propia.

	Año	Premios y Reconocimientos
1	1992	Certificación ISO 9001 completada en sólo 4 meses.
2	1944	EMC ingresa a la reconocida revista Fortune 500 (Las 500 mejores empresas de EEUU).
3	1997	EMC es nombrado líder del mercado de almacenamiento abierto mundial.
4	1997	EMC alcanza el puesto número 16 en la lista de las empresas con mayor desempeño en EEUU en “Business Week”, una prestigiosa revista enfocada a gerencia y negocios.
5	1998	EMC es la empresa de software más rápida y de mayor crecimiento del mundo.

<b>6</b>	<b>1998</b>	EMC es nombrado “La empresa de la década de Massachussetts”, por el Boston Globe.
<b>7</b>	<b>1999</b>	EMC se posiciona en quinto lugar en la lista de las principales empresas de TI en “Business Week”.
<b>8</b>	<b>1999</b>	EMC es nombrado a la “Acción de la Década” por la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE).
<b>9</b>	<b>1999</b>	Fortune consagra a EMC entre las primeras 50 empresas más importantes del Internet.
<b>10</b>	<b>2000</b>	EMC es galardonado con el prestigioso premio CIO-100 <sup>143</sup> por su administración superior de relaciones con el cliente.
<b>11</b>	<b>2001</b>	EMC entra en la lista de Fortune, dentro de las 100 mejores empresas para trabajar en EE. UU.
<b>12</b>	<b>2002</b>	EMC denominado como “Proveedor del Año” por General Motors.
<b>13</b>	<b>2003</b>	EMC denominado “Proveedor del Año” por Bank One.
<b>14</b>	<b>2004</b>	EMC es nombrado “Partner de la Alianza Estratégica del Año” por Ricoh.
<b>15</b>	<b>2005</b>	La revista InfoStor y la “Association of Storage Networking Professionals (ASNP) declaran a EMC como el ganador de la categoría “Cumplimiento de Normas y Retención”.
<b>16</b>	<b>2005</b>	Fujitsu Computer Products of América Inc. Distingue a EMC con su “Premio al Liderazgo Innovador”.
<b>17</b>	<b>2006</b>	EMC recibe el premio “Rising Star Award” del Consejo de Distribución de Tecnología Mundial.
<b>18</b>	<b>2007</b>	EMC y la Oficina de Información del Gobierno de la ciudad de Pekín, China, Firman un Memorándum de Entendimiento. (MOU)

<sup>143</sup> CIO InfoWorld es una Revista de clase mundial, que examina y determina cuáles son las mejores posiciones en el mundo de tecnologías de la información de forma anual; justamente en México también se presenta de forma anual la lista de los 100 CIO’s (Directores de Tecnología) que tuvieron éxito en sus labores. Este año se llevó a cabo la Duodécima entrega a los mejores CIO’s de México en su versión 2017.

Consultado en línea en <http://cio.com.mx/exito-la-duodecima-entrega-a-los-mejores-cios-mexico-2017/> el día 28 de julio del 2017.

<b>19</b>	2009	**Gartner posiciona a EMC en el cuadrante de líderes en el informe “Cuadrante Mágico de Gartner”.
<b>20</b>	2009	Honda Motors reconoce a EMC por su alto desempeño.
<b>21</b>	2010	EMC es nombrado líder en tecnología de almacenamiento para ambientes de misión crítica según IDC, un reconocido Analista en la Industria de Tecnologías de la Información. Para más información consultar Anexo 2.
<b>22</b>	2014	EMC es nombrado por 5to año consecutivo en el índice de sustentabilidad Dow Jones de Norteamérica.
<b>23</b>	2015	Dell y EMC anuncian en octubre que han alcanzado un acuerdo definitivo para la adquisición de EMC.
<b>24</b>	2016	EMC es designado el mejor lugar de trabajo para la igualdad del colectivo LGBT, por la “Human Rights Campaign Foundation”.

En 2009 EMC Corp entra al cuadrante de Gartner. El Cuadrante Mágico de Gartner es “la culminación de la investigación en un mercado específico dando una visión específica y concreta de las posiciones relativas de los competidores frente al mercado. Mediante la aplicación de un tratamiento gráfico y un conjunto uniforme de criterios de evaluación, el cuadrante mágico ayudará a averiguar rápidamente en qué medida los proveedores de esta tecnología están ejecutando sus visiones declaradas y lo bien que están actuando frente a la visión de mercado de Gartner.

El Cuadrante Mágico de Gartner mide a las empresas a partir de cuatro rubros:

- Los **líderes** ejecutan bien contra su visión actual y están bien posicionados para mañana, los **visionarios** entienden dónde va el mercado o tienen una visión para cambiar las reglas del mercado, pero aún no ejecutan bien, los **jugadores de nicho** se enfocan con éxito en un segmento pequeño, o no se focalizan y no innovan o superan a otros, los **desafiantes** ejecutan bien hoy o pueden dominar un segmento grande, pero no demuestran una comprensión de la dirección del mercado.<sup>144</sup>

<sup>144</sup> Sitio Oficial Gartner Inc. “Gartner Magic Quadrant”. Consultado en línea. En [http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/research\\_mq.jsp](http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/research_mq.jsp) el día 31 de julio del 2017.

Adquisiciones, Premios y Reconocimientos de Dell Corp previos a la fusión

A continuación, se enlistan las adquisiciones que Dell ha realizado durante su trayectoria en la industria, previo a la fusión.

**Tabla 4.** Adquisiciones de Dell Previo a la fusión. Elaboración propia.

#	Año de adquisición	Compañía adquirida
1	2009	Perot Systems
2	2010	Secure Networks, RNA Networks y Force 10 Networks, líderes en servicios y soluciones empresariales.
3	2012	Clerity Solutions, AppAssure, Make Technologies, Wyse Technologies, Credant Technologies, Enstratius, Quest Software,
4	2014	Statsoft
5	2015	Compellent Technologies, SonicWall Inc., Force10 Networks, Gale Technologies.
6	2016	EMC

**Tabla 5.** Premios y reconocimientos otorgados a Dell previos a la fusión. Elaboración propia.

#	Año	Premios y Reconocimientos
1	1992	Dell debuta en la Revista Fortune 500.
2	1993	Dell está dentro de los cinco primeros fabricantes de sistemas informáticos en el mundo.
3	1999	Dell se posiciona en primer lugar en materia de PC en los Estados Unidos, de PC para grandes y medianas empresas mundialmente y en envíos de Workstation (estaciones de negocio) a todo el mundo.
4	2001	Dell se convierte en proveedor de sistemas informáticos número 1 en el mundo.

5	2001	Dell obtiene el primer lugar en envío de servidores Intel en Estados Unidos.
6	2004	Dell se posiciona como proveedor número uno en servicios y sistemas informáticos en China.
7	2005	Dell encabeza la lista de Fortune en la categoría “Empresas más admiradas de los EEUU.”
8	2010	Dell es el proveedor de servicios de Tecnología de la Información para la atención médica número uno del mundo, según Gartner; gana más de 300 premios en la industria.
9	2013	Dell ocupa el primer lugar en envíos de monitores de PC a todo el mundo.
10	2013	Dell gana el reconocimiento “Servidor del Año”, de Gartner.
11	2014	Obtiene el galardón “Keep America Beautiful, Vision for America”, de Accenture Circular Economy Pioneer. <sup>145</sup>
12	2014	Dell forma parte del reconocimiento a “Las Compañías más Éticas” del Ethisphere Institute. 146
13	2015	Dell se posiciona como el mayor responsable en materia de reciclaje de desechos, y el primero en la industria en usar plásticos reciclados en la fabricación de PC’s y monitores.

### Análisis de diferenciadores

Anteriormente hemos enlistado los logros que han tenido ambas empresas en sus carreras dentro de la industria, sin embargo, creemos que debemos destacar algunos puntos que pueden servir de mayor referencia como principales diferenciadores entre una y otra:

---

<sup>145</sup> Accenture es una empresa dedicada a servicios de consultoría de servicios tecnológicos y outsourcing. Dentro del mercado de TI, Accenture se ha posicionado como un parámetro de confianza para medir a las empresas en el ramo. Consultado en línea. En <https://www.accenture.com/mx-es/> el día 31 de julio del 2017.

<sup>146</sup> Ethisphere. “World’s Most Ethical Companies, Honorees.” Consultado en línea. En <http://worldsmoethicalcompanies.ethisphere.com/honorees/> el día 31 de julio del 2017.

- *Posicionamiento en el mercado*

Pues bien, desde su nacimiento, EMC se ha catalogado como una empresa que busca innovar el mercado con soluciones empresariales que optimizan la tecnología que usan las empresas dentro de su infraestructura, mediante nuevas soluciones que la propia compañía implementa, desde sus laboratorios, hasta entregarlo como un servicio administrado en las manos del usuario final.

Es desde el 2005 cuando EMC comienza a invertir una cifra mayor a \$20 mil 700 millones de dólares en una carrera continua en inversión y desarrollo en el sector tecnológico, mientras Dell, si bien tuvo avances dentro de sus propios productos y servicios de informática, cuantificablemente no superan los de EMC.

En otras palabras, si traducimos esto a un lenguaje más comercial, Dell se posicionaba dentro del mercado con pocos productos, pero dirigido a una amplia gama de clientela, comienza su producción a partir del toyotismo, es decir, bajo demanda, lo cual no fue problema ya que el mercado en un lapso menor a 20 años comenzaría a evolucionar en sus requerimientos tecnológicos. EMC por otro lado se posicionaba en un servicio más industrial / empresarial, equipando a las grandes empresas en sus requerimientos de tecnología, invirtiendo en desarrollo de tecnología más especializada y marcando la pauta en la investigación de la industria.

Derivado de esto, deberíamos cuestionarnos la razón por la que EMC ha invertido una buena suma de capital en innovar sus soluciones y no en aumentar su capacidad de producción, lo que nos lleva a un segundo diferenciador; EMC ha sido enfocado desde su origen a productos para un mercado empresarial, lo que evidentemente exige una mayor optimización del servicio, el cual se ha dirigido a al corazón de las grandes empresas, en esencia, donde guardan su información.

Así mismo está dirigido a instituciones bancarias que necesitan resguardar la información, y por supuesto el gobierno mismo. El elemento clave que vuelve la

presencia de EMC necesaria en la vida útil de estas empresas es almacenar y proteger su activo más valioso, la información.<sup>147</sup>

A diferencia de EMC, Dell ha invertido su tiempo en cubrir ciertas necesidades del mercado, enfocándose en particulares (familias), estudiantes que únicamente requieren un equipo de básico y ciertas empresas que pretenden brindar a sus trabajadores un ordenador (máquina o computadora) para poder cumplir con sus tareas. Si bien Dell ha vendido millones de dólares en el mercado, no ha sido por la tarea de resguardar la información que posee la empresa, sino para moldear y proveer el esquema de trabajo dentro de las oficinas, siendo su principal competidor Hewlett Packard (HP).

Pero esto nos arroja una sencilla pregunta. ¿Cuál de éstas dos vertientes de producción y de especialización en tecnología es la mejor opción? Pues bien, si comparamos la trayectoria comercial de ambas empresas, el brindar el manejo de la información de las grandes empresas siempre dejará una enorme ganancia económica, sin embargo, se limita en la mayoría de los casos, ya que el producto de EMC está enfocado a un cierto mercado específico: Empresas con un gran volumen de información o aplicativos que necesiten ser almacenados y trabajados en un centro de datos especialmente definido para ese único fin, por lo que las

---

<sup>147</sup> La información de cada empresa varía de acuerdo con el giro del negocio; por ejemplo, de tratarse de alguna petrolera, su activo más valioso son mapas de yacimientos, volumetría, planos, información de depósitos e información financiera; para una institución financiera como un banco o una casa de bolsa lo serán las cuentas que se manejan, las contraseñas, claves y accesos de los usuarios que se tienen, datos personales de usuarios como tarjetas de crédito, entre muchos otros.

Las empresas están conscientes de la necesidad de invertir un enorme capital para una buena infraestructura en la que se puedan obtener los estándares de cumplimiento necesarios que requiere el almacenamiento y uso de la información en la empresa, sobre todo cuando actualmente existen dos puntos a considerar:

- 1) La información que poseen las empresas, en su mayoría es digital, por lo que al pertenecer al espacio cibernético es mayormente alcanzable por un particular, y en el peor de los casos puede ser borrada, secuestrada (ransomeware), modificada o usada en contra del usuario.
- 2) La información digital en la industria de tecnologías de la información, no conoce fronteras, ya que a diferencia de los elementos tangibles como puede ser un avión, un barco o un producto físico, se mantiene al margen gracias a las barreras físicas, mientras que la información se mueve a lo largo y ancho del planeta.

ganancias están sujetas a tu participación con ese mismo mercado que, sin duda irá creciendo pero de una forma muy lenta. Es por esto mismo que los servicios de empresas como EMC Corp, se encarecen bastante, ya que no sólo es proveer el producto, sino dar un servicio administrado.

El servicio que ha proporcionado Dell, no solo se limita a cubrir las necesidades de las empresas, sino también de las familias que requieren un medio digital de comunicación, por lo que agranda exponencialmente el mercado; por ende, Dell ha tenido también un crecimiento enorme en ventas, pero a un precio mucho menor.

- *Integraciones Empresariales*

Una de las más grandes cualidades que se le atribuyen a EMC ha sido en el tema de sus integraciones, ya que ha sido considerada como la empresa que mejor suma y moldea las nuevas soluciones que adquiere, entregando una única e innovadora solución final.

EMC ha sabido moldear su esquema de negocio y presentar al mercado modelos exquisitos que reúnen las cualidades y funciones necesarias para cualquier empresa, del tamaño y calibre que sea; bien lo podemos observar en nuestra tabla 1.1, destacando 35 de las 75 adquisiciones hechas en 12 años; se trata de una gran suma de integraciones a un portafolio de soluciones ya existente.

La tarea de adquirir una empresa es relativamente fácil, sin embargo, el integrar una solución dentro de tu portafolio de servicios administrado sin afectar la calidad, sin alterar el producto, y empatar la calidad de las soluciones brindadas para convertirla en una, es sin duda la tarea más compleja. Algunas otras empresas del sector, han intentado sumar soluciones a su portafolio o incluso fusionarlas, sin embargo, resulta contraproducente, ya que baja considerablemente la calidad del producto debido a la falta de integración de tecnologías.

- *Estructura empresarial*

Otro de los principales diferenciadores que encontramos en esta relación dual, es la de su estructura empresarial. Si bien ambas empresas han dedicado su vida corporativa al área de elaboración y venta de tecnología, reiteramos que EMC Corp., por su trayectoria corporativa definida principalmente en el esquema de clientes de alto rango, tanto empresariales como gobierno, y la magnitud de los proyectos, ha tenido la tarea de enfocar sus esfuerzos en innovación de sus productos y servicios con crecimiento anual, sacando ventaja a los productos anteriores.

Por esa razón, la trasnacional ha direccionado un buen porcentaje de sus recursos a la investigación en centros de investigación y desarrollo de tecnología para sus diferentes rubros. En éste sentido, EMC “cuenta con el soporte de miles de empleados técnicos especializados en investigación y desarrollo en todo el mundo; el portafolio de sistemas, software y servicios más amplio del sector; la capacidad para crear soluciones completamente integradas. [...] centros de investigación y desarrollo trabajan en Brasil, China, Francia, India, Irlanda, Israel, los Países Bajos, Rusia, Singapur y los Estados Unidos, y nuestras instalaciones de fabricación operan en Irlanda y los Estados Unidos.”<sup>148</sup>

Pues bien, por la magnitud y diversidad de sus soluciones y servicios, EMC Corp., ha diversificado su estructura organizacional u organigrama en diferentes áreas de atención, partiendo desde las áreas de sus soluciones, las cuales se centran en sistemas, software, servicios y soluciones, y giran en torno a cinco áreas de negocio: Tecnología Flash, Infraestructura convergente, Servidores, Administración en la Nube y Protección de Datos.

Dell no se ha quedado atrás, ya que como lo hemos dicho anteriormente, la magia de Dell ha sido su incomparable rapidez en crecimiento en capital, donde tras 9 años de su fundación, la compañía figuraba entre las primeras 10 empresas con mayores ventas en el mundo. Debido a su gran éxito en mercados internacionales,

---

<sup>148</sup> Portal Oficial EMC México. “Perfil Corporativo EMC”. Consultado en línea. En <https://mexico.emc.com/corporate/emc-at-glance/corporate-profile/index.htm> el día 3 de agosto del 2017.

Dell se ha posicionado como una compañía líder en ordenadores, servidores e impresoras, lo que ha generado el enorme crecimiento de una red de colaboradores para la firma. Al día de hoy, la firma tiene aproximadamente 90 000 empleados alrededor del mundo, con la principal presencia en Estados Unidos y el continente americano.

Tanto EMC como DELL poseen similares estructuras empresariales dentro de las cuales están los cargos: Presidencia (a cargo de la dirección de todas las Presidencias Regionales), Presidencias regionales (por regiones geográficas), Presidencias locales (de cada país), y subsecuentemente las áreas administrativas de cada localidad: directores, subdirectores de área, y las diversas áreas: mercadotecnia, operaciones, sistemas, seguridad, finanzas, recursos humanos, compras, entre otros.

- *Modelos de Negocio*

En el caso de Dell, su CEO Michael Dell, siempre se ha preocupado por tener contacto directo con sus clientes, donde desde inicios de la empresa, los clientes pueden adquirir sus productos en las tiendas autorizadas de Dell Corp, o bien a través de sus filiales como son los centros comerciales y de tecnología, teniendo un acercamiento directo con el cliente final.

La filosofía de Dell siempre ha sido encaminada a facilitar al cliente la solución que en verdad pueda cumplir con sus expectativas de una forma fácil y rápida, sin intermediarios, ni distribuidores. Sin duda el internet ha ayudado bastante a la empresa a dar a conocer sus ofertas y por supuesto a adquirirlas.

Por el contrario, EMC ha posicionado su marca y sus productos y servicios no sólo a través del internet o a través de sus oficinas centrales en cada región, sino a través de distribuidores, es decir, canales de distribución.

Éstos canales de distribución son una vía alterna para la atención más personalizada con el cliente, donde el cliente pueda satisfacer sus necesidades y requerimientos a la medida y con un trato menos corporativo y más familiar. Sin lugar a duda esto puede llegar a encarecer aún más el servicio, sin embargo, la mayoría de los clientes suelen acercarse a éste tipo de modelo de negocio por la confianza que se maneja. Tan sólo en la ciudad de México existen alrededor de 300 canales de distribución para diferentes marcas de tecnología.

Dentro de éste modelo de negocio, los canales son sujetos a recompensas por su labor de venta en el mercado, logrando mejores precios y descuentos, paquetes VIP y viajes para sus principales clientes, y sobre todo existen convenciones donde canales y clientes de todo el mundo, presencian los nuevos lanzamientos de la marca.

### **3.3. Avances en el proceso de fusión**

Como lo hemos mencionado en el capítulo anterior, la fusión de EMC y Dell se ha centrado en pertenecer a la categoría de fusión horizontal ya que son empresas con el mismo tipo de negocio y mismo mercado, buscando beneficios mutuos y haciendo a la nueva empresa integrada una empresa más competitiva y con mayor rentabilidad.

Bajo el esquema de fusiones y adquisiciones de McCann y Gilkey, el proceso de fusión de EMC y DELL se encuentra **actualmente completo**; las acciones que cotizaba EMC en la Bolsa de Nueva York pasaron a ser propiedad de Dell Technologies y se han completado los procesos legales de investigación para la correcta fusión de las sociedades implementando una estrategia de integración óptima para ambas compañías.

Algunos directivos de EMC, eran accionistas en la firma, por lo que previo a la fusión se dio a lugar una reunión únicamente de directivos/accionistas de la empresa para cobrar sus acciones correspondientes al valor de la empresa en ese momento.

Desde que se concibió la idea de la fusión entre EMC/Dell, surgió la idea de que la compañía absorbida habría de entrar como una vertiente, una ramificación de Dell Corp, con su estructura original, teniendo únicamente cambios a niveles directivos; EMC se ha sumado a la amplia gama de tecnología de Dell Technologies como una empresa íntegra, lo que significa que no ha tenido grandes cambios en su estructura, posee y maneja las mismas soluciones tecnológicas con la misma estructura empresarial, simplemente lo ha hecho bajo la sombra de su nuevo dueño.

Algo que ha generado confianza y estabilidad en la nueva empresa, Dell Technologies, ha sido la rapidez y eficacia con la que ambas empresas han logrado mezclar y embonar. Fue a partir del 7 de febrero del 2017 cuando ambas empresas comienzan sus labores como una sola, brindando a sus clientes no sólo los conocidos fierros de Dell, sino también la asesoría tecnológica y softwares avanzados de EMC. Es así como la nueva firma posee actualmente poco más de 75 mil millones de dólares en el mercado, y he aquí el valor: Ambas empresas han sido pioneras en sus respectivas soluciones, por lo que, al fusionarse, han podido brindar una solución integral en su totalidad, y poder tener solución para cualquier necesidad en el mercado.

Tanto para EMC como para Dell, uno de los personales principales en éste proceso de fusión ha sido sin lugar a dudas Rory Read, quien fue CEO y Presidente Global de Ventas de Dell. Bien hemos comentado en nuestra investigación, que uno de los principales retos de las compañías que deciden fusionarse, ha sido la integración posterior, enfocando sus esfuerzos en resaltar las ventajas de ambas compañías, y tratando de evitar empalmes innecesarios. Es de ésta forma como Read entra siendo el designado “Chief Integration Officer” o encargado de la integración de ambas empresas, si bien, empezando en la matriz de ambas empresas en Estados Unidos, replicando las métricas y metodologías en los países filiales, tal como en México.

Dicha metodología fue encontrar sinergias en negocios externos de ambas firmas, así como acuerdos internos, y esto se debía replicar área por área. José Berruecos, Ex Director de EMC México, nos instruyó acerca de la postura de Rory y algunos

otros de los directores nacionales, por lo menos por parte de EMC; *“se debe de empezar una integración oportuna y eficaz, desde el centro hacia afuera, sin descuidar al cliente.”*<sup>149</sup>

Así mismo, desde que los directores nacionales de EMC dieron el voto aprobatorio para la fusión empresarial, pasando por la repartición de acciones que tenía cada directivo de la empresa, Dell y EMC comienzan sus esfuerzos de integración desde el área de recursos humanos y mercadotecnia, y llegando al área de ventas, en específico, la relación con el cliente donde la estrategia fue denotar al público las nuevas ventajas de la nueva empresa conformada, Dell Technologies.

Francisco Rodríguez, Director de Soluciones Comerciales y Canales de Distribución de Dell EMC México, comenta que en éste proceso de fusión se ha implementado una metodología que él mismo considera, puede ser una buena opción para la post-compra de las empresas que se fusionan, y radica en tres pasos: Colaborar, comunicar y coordinar. Es a partir de éste método donde se puede hacer con éxito una buena integración empresarial.

### **3.4. Análisis de Dell Technologies en la Bolsa de Valores**

Como es conocido, las principales casas de bolsa en Estados Unidos son: Dow Jones, Nasdaq y S&P 500, sin embargo, si analizamos sus características llegaremos a la conclusión de que “los tres índices son representativos de la capitalización bursátil de las empresas listadas en las bolsas norteamericanas, sin embargo cada uno se compone de forma específica y pondera las acciones con un método concreto.”<sup>150</sup>

---

<sup>149</sup> BERRECOS, José. Ex Director de EMC México.

<sup>150</sup> QUINTO, Carla. “Diferencias entre las casas de bolsa en EEUU”. Rankia México. Consultado en línea. En <https://www.rankia.mx/blog/como-comenzar-invertir-bolsa/3107548-diferencias-dow-jones-nasdaq-s-p-500>

En el caso de Dow Jones, solamente incluye 30 compañías, entre las que destacan Microsoft Corp, Cisco Systems, Intel Corp y Verizon Communications Inc., por mencionar las principales empresas del sector de TI. Por otro lado, S&P 500, es un índice de las 500 empresas más importantes de la bolsa de Nueva York.

Empero, la casa de bolsa en la que cotiza la nueva Dell Technologies, es en Nasdaq, sobre la cual enfocaremos nuestro análisis.

La Bolsa de Valores más grande e importante de Estados Unidos junto a la Bolsa de Nueva York, la "*National Association of Securities Dealers Automated Quotation*" o NASDAQ, comprende más de 7000 empresas del sector tecnología. La Nasdaq surge a partir de la petición del Congreso de los Estados Unidos para hacer más transparentes los procesos bursátiles y regular los mercados. Entre los principales índices que encontramos en ésta bolsa están: Nasdaq 100, Nasdaq Composite y Nasdaq Biotechnology.

Específicamente en la parte de Nasdaq Composite Index "se compone por ocho índices que representan sectores específicos, concretamente Banca, Informática, Finanzas, Empresas Industriales, Seguros, Telecomunicaciones y Transportes."<sup>151</sup>

Desde inicios de su operación Dell Technologies, ha ido en incremento y ha superado sus expectativas. Desde el 2016 de ha visto un alza en las acciones de la nueva integración, teniendo un tabulador con oscilaciones equilibradas, es decir, no hay variaciones drásticas en la valía de las acciones, lo cual indica dos cosas:

1. El histórico en la valía de las acciones de Dell Technologies al día de hoy indica que su posicionamiento en el mercado es estable y va en aumento constante;
2. al haber estabilidad en sus acciones, hay un menor índice de riesgo por lo que brinda mayor seguridad y certidumbre para sus inversionistas.

A continuación, expondremos el "histórico" en las acciones que ha tenido Dell Technologies en Nasdaq:

---

<sup>151</sup> Ídem

**Gráfica 3.** Volumen de Acciones de Dell Technologies de 2017 a 2018.



152

Resumen histórico actualizado desde 2016 al 2018 sobre las oscilaciones en las acciones de Dell Technologies. Portal Oficial de Casa de Bolsa NASDAQ.

<sup>152</sup> Resumen histórico actualizado desde 2016 al 2018 sobre las oscilaciones en las acciones de Dell Technologies. Portal Oficial de Casa de Bolsa NASDAQ. Consultado en línea. En <https://www.nasdaq.com/es/symbol/dvmt/interactive-chart?timeframe=1y>

**Gráfica 4.** Comportamiento de las acciones en las bolsas de valores, desde el nacimiento de Dell Technologies.



Resumen histórico actualizado desde 2016 al 2018 sobre las oscilaciones en las acciones de Dell Technologies.

Mientras la tabla 1 representa el volumen de las acciones que ha tenido Dell Technologies en 1 año (ciclo 2017-2018), la tabla 2 representa el marco general de las acciones a lo largo del inicio de operaciones de la firma (2016).

Tal como lo muestran ambas tablas, desde el surgimiento de la nueva Dell Technologies, las acciones han ido al alza, denotando claramente que los inversionistas tienen más certidumbre en el valor de las acciones que pueden llegar a adquirir.

<sup>153</sup> Resumen histórico actualizado desde 2016 al 2018 sobre las oscilaciones en las acciones de Dell Technologies. Portal Oficial de Casa de Bolsa NASDAQ. Consultado en línea. En <https://www.nasdaq.com/es/symbol/dvmt/interactive-chart?timeframe=1y>

## La reacción en el mundo de los inversionistas después de la fusión

Es muy claro el panorama para los inversionistas, ya que si bien existen bajas y altas (como en todas las acciones empresariales) aquí el espectro de inversión es positivo. Incluso en su apartado “Recomendaciones para inversión por consenso”, la Nasdaq aconseja invertir en las acciones de Dell Technologies.

**Cuadro 1.** Acciones de Dell Technologies al alza en la bolsa de valores a 1 año de la fusión. Bolsa de Valores NASDAQ 2018.

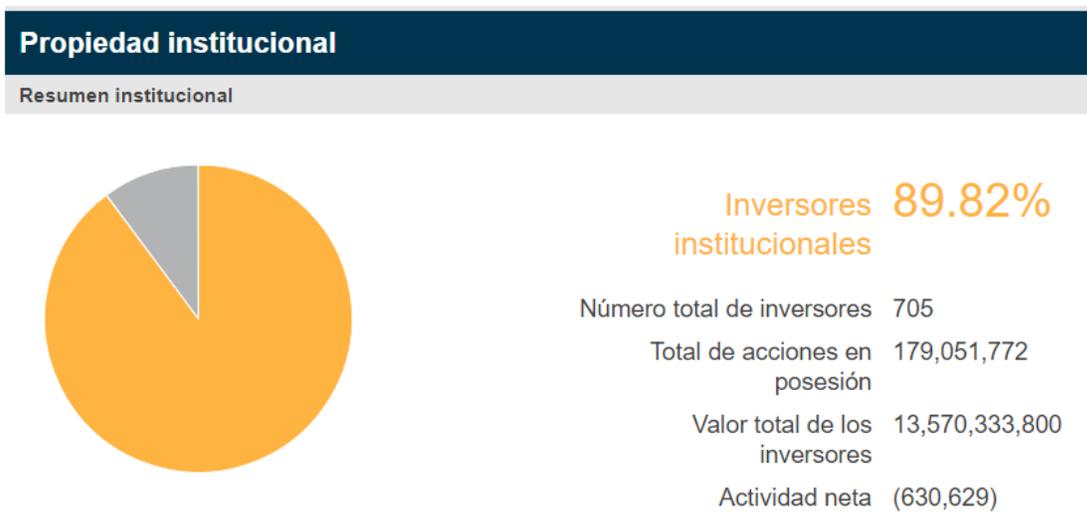
### Dell Technologies Inc. Cotización de valores y datos de resumen

**DVMT \$73.09\* 0.42 ↑ 0.58%**

\*Demorado - A partir de Apr. 23, 2018

En la siguiente gráfica podemos ver un resumen institucional sobre los principales inversionistas institucionales en las acciones de la firma:

**Cuadro 2.** Gráfica de pastel sobre los principales inversores de Dell Technologies. Bolsa de Valores NASDAQ 2018.

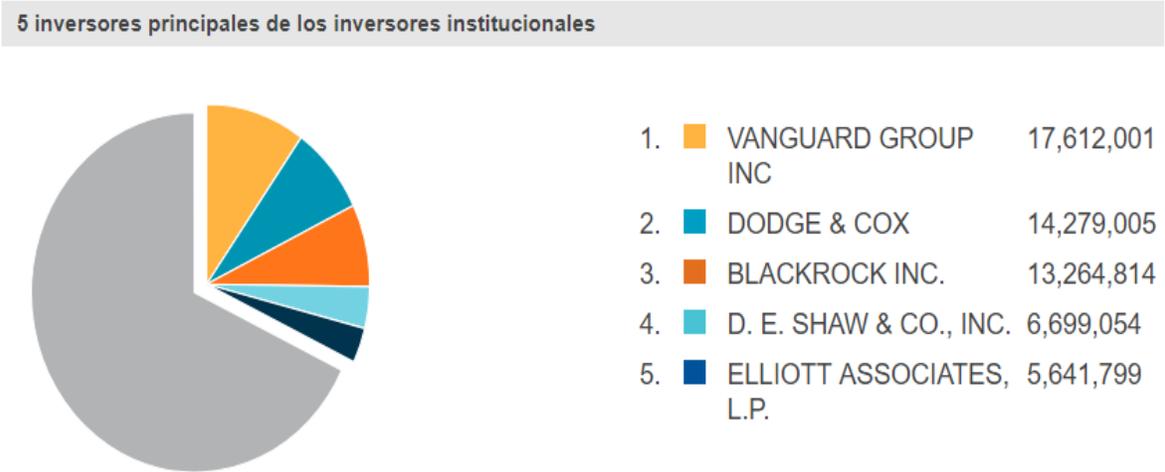


154

<sup>154</sup> Resumen histórico actualizado desde 2016 al 2018 sobre las oscilaciones en las acciones de Dell Technologies. Portal Oficial de Casa de Bolsa NASDAQ. Consultado en línea. En <https://www.nasdaq.com/es/symbol/dvmt/ownership-summary>

La siguiente gráfica demuestra los nombres de los principales inversionistas institucionales en las acciones de la firma al momento, así como las cantidades de inversión:

**Cuadro 3.** Las 5 principales compañías inversoras en Dell Technologies en el presente año (2018). Bolsa de Valores NASDAQ 2018.



155

Como podemos observar, no solo compañías en el sector de TI desean invertir en Dell Technologies, sino también empresas de otros sectores de la economía, ya que no sólo es de gran relevancia ser una empresa líder en su sector, sino tener una gran estabilidad económica, que pueda beneficiar a las personas que invierten en ella.

Bajo éste panorama Dell Technologies se posiciona como uno de los grandes corporativos en las casas de Bolsa de Estados Unidos, brindando servicios al 98% de la lista de Fortune 500, y expandiendo su mercado ferozmente y con alcances nunca antes vistos en el sector.

---

<sup>155</sup> Ídem

### 3.5. Prospectiva de la Fusión

Ya consolidada la fusión con la puesta en marcha del negocio, Dell Technologies se acerca a su nuevo panorama en el mercado. Tanto EMC como Dell tienen un mercado potencialmente amplio, no sólo con empresas y gobierno, sino también con particulares, a los cuales se abre un nuevo pero inmenso nicho de oportunidad.

No sólo se ha multiplicado la oportunidad de mercado, así como los horizontes de negocio para la empresa, sino también la oferta de productos y servicios, pues Dell Technologies pasó de ser oferente principalmente de equipos y ordenadores personales, a actuar en cuatro grandes áreas de negocios empresariales: PC, servidores, almacenamiento y virtualización.

Por casi 67 mil millones de dólares, creemos que Dell aseguró su liderazgo en el mercado, adquiriendo una fuerte y robusta empresa, que no solo vende “fierros”, sino es el pionero en administración de información en la nube. Pero, ¿qué significa esto? Significa que Dell, por una cantidad que rompió record en la historia de adquisiciones y fusiones en TI, dio un enorme salto evitando pasar por el “lento crecimiento orgánico, en un segmento de la industria donde no tiene experiencia.”<sup>156</sup>

Por su parte, el esquema de venta sigue siendo el mismo, es decir, los particulares pueden encontrar sus productos en puntos de venta establecidos, pero también utilizan las nuevas vías de comunicación con el cliente, los canales de distribución.

Tras, 2 años de la fusión (7 septiembre 2016), tanto en México como en Estados Unidos y el resto de los países donde tiene presencia la firma, se ha desarrollado una fuerza de venta bastante amplia y consolidada; los canales de distribución que tenían alianza con EMC, ahora pueden contar con la variedad de ofertas para ofrecer a su mercado. Es bien sabido, que un canal de distribución que tiene una venta fuerte con un distribuidor, es bien recompensado, sobre todo en una tabla de

---

<sup>156</sup> PULLA, Florencia. “EMC y DELL se fusionan en DELL Technologies”. Revista digital Infotechnology. Consultado en línea. En <https://www.infotechnology.com/negocios/EMC-y-Dell-se-fusionan-en-Dell-Technologies-que-significa--20160907-0001.html>

puntaje, (Gold, Silver, Black) lo cual mide la capacidad de ofertas y descuentos que se le puede brindar a un canal, y así tener mayor ganancia o bien tener un trato especial con algún cliente VIP. Por ende, los canales de distribución también doblan las oportunidades de negocio que pueden hacer, así como duplican su mercado potencial. Previo a la fusión ambas empresas tan solo compartían el 10% del mercado en común, lo que significa que, posterior a la fusión, se ha generado un 90% de oportunidad para un crecimiento exponencial de la firma.

En el caso concreto de México, esto es de suma importancia, ya que son éstos canales los que tratan con la mayoría de los bancos nacionales, casas de bolsa y demás empresas de origen mexicano e incluso extranjero, alimentando sus recursos y necesidades en TI. Empresas que son competencial como IBM, HP, Oracle, por mencionar algunas, ahora se ven obligadas a implementar una estrategia comercial bastante fuerte para contrarrestar el impacto de la fusión de estos grandes magnates.

Si algo ha dejado en claro el mercado, ha sido la capacidad de evolucionar de una forma inimaginable, exigiendo a sus proveedores soluciones cada vez más exigentes. La competencia se ve obligada, no solo a entregar soluciones eficientes, tener innovación en sus productos cada vez más consecuente, sino poner en marcha alguna posible alianza empresarial que permita seguir en la carrera empresarial.

Tal como lo expresó Joe Tucci, ex Ceo de EMC, cuando dio en conferencia de prensa el anuncio de la adquisición, "la ola de cambios que sacude a nuestra industria no tiene precedentes y, para navegar el cambio, se necesita crear una nueva compañía para una nueva era".

## Conclusiones Generales

---

Dentro de la presente investigación hemos analizado los acontecimientos actuales que han surgido a raíz del neoliberalismo, como lo es sin duda el auge de las empresas en la esfera internacional. Hemos analizado, no sólo las tendencias de los mercados actuales en materia empresarial, sino también se ha resaltado la importancia de una correcta regulación de las actividades empresariales dentro del derecho internacional. Desde el reconocimiento por parte del Estado de la propia personalidad jurídica de la empresa, hasta el apego a las normas del derecho internacional privado, la actividad empresarial debe estar, sin duda alguna, totalmente regulada por instituciones que determinen condiciones que beneficien el interés nacional.

Es imperativo que el derecho evolucione a la par de la actividad empresarial, y se capacite a los legisladores en ésta materia, para obtener un equilibrio entre la industria nacional y la inversión extranjera, ya que, de no hacerse de tal forma, las desventajas en función de la dependencia a capitales extranjeros serían crecientes y desmesurada.

Tal como lo expresamos con nuestras hipótesis, las modalidades de las estrategias de negocio van en aumento y su evolución dentro del sistema económico es constante. Gracias a la globalización, donde todos los actores se encuentran conectados, un hecho local puede tener repercusiones de carácter internacional y es aquí donde radica la importancia del tema para las relaciones internacionales, sobre todo si el Estado sede basa su economía en la captación de inversión extranjera como lo es el caso de México.

La fusión empresarial de grandes empresas, sin duda es un reto, tanto en temas de logística, planeación, negociaciones, apego a las normas vigentes que a fusiones refieren, integración operacional, consumación de las sociedades previas a la fusión y nacimiento de una nueva, entre muchos otros factores.

Dell Corp y EMC Corp sin duda han hecho historia al aventurarse en sumar fuerzas y posicionarse como una de las principales firmas en la industria de tecnologías de la información. Juntos, Joe Tucci, David Goulden y Michael Dell lograron hacer una vez más una integración exitosa entre ambas compañías, no sólo en los términos legales necesarios para que éste proceso pudiera culminar de manera efectiva, sino también en el proceso de integración de fuerzas laborales y en servicios administrados conjuntos.

Pudieron lograr evitar la barrera de la ineficiencia y el cruce de esfuerzos repetidos, por lo que desde el día en que se hizo pública la fusión de ambas compañías, hasta que se consumó la misma en la fecha establecida, se siguieron los lineamientos adecuados en tiempo y forma para poderlo conseguir; esto a partir de la matriz de ambas empresas, teniendo la réplica en sus filiales, tal como fue el caso de México.

Para llegar a ese punto, se tuvo que haber implementado un esquema de colaboración en las tareas de integración, área por área, revisando tema por tema. Ello significa una imprescindible colaboración incluso antes de que se llegara a consumir la fusión; es por esto que afirmamos, que en definitiva el proceso de integración fue impecable.

A lo largo de la presente investigación, hemos llegado a la premisa de que Dell Technologies es el producto de una investigación de mercado y un análisis operacional bastante certero, donde ambas compañías se dieron cuenta de la necesidad de innovarse y cambiar significativamente su estructura empresarial, si querían seguir a la vanguardia de su sector.

Es justamente observando la conducta de las acciones de la empresa dentro de la Casa de Bolsa Nasdaq, donde nos damos cuenta de la efectividad de la adquisición, y la seguridad en el avance de la misma. Es así como confirmamos que la hipótesis central de nuestra investigación es correcta, ya que efectivamente la fusión de ambas compañías, al ser una estrategia meramente comercial, buscan posicionarse dentro de los primeros lugares e inclusive a la vanguardia de su sector, tratando de acoplarse a los cambios y evoluciones en el mundo, y sobre todo en la industria.

Tal premisa la podemos confirmar con la adquisición de una compañía que habría de catapultar a Dell, de la venta de hardware a la administración en la nube. Así mismo confirmamos la gran influencia que puede tener una compañía naciente de una fusión como lo es Dell Technologies dentro del mercado mundial; tal afirmación la comprobamos con la lectura de los históricos en las acciones dentro de la casa de bolsa, así como en los grandes volúmenes de capital que se mueven con ésta empresa.

Y es justamente aquí donde radica la importancia de regular éstas actividades empresariales, ya que como lo observamos, tanto el Departamento de Justicia, como la Federal Trade Commission y la Securities and Exchange Commission están encargados de velar por los intereses de los particulares, de los inversionistas y del mercado en general.

Tal como lo hemos señalado, EMC ha tenido un récord histórico en éxitos de adquisición, por lo que éste no podía ser la excepción. La historia en el mundo de la tecnología se reescribe, es cambiante, y EMC junto a Dell cambian con él. Durante mi estadía en el corporativo de EMC México, observé los cambios por los que pasó la empresa durante su fusión. Fue de gran ayuda ver de primera mano los cambios, requerimientos y demás procesos por los que pasa una empresa al fusionarse, y más aun estando cerca de la dirección general.

Al final de ésta investigación nos hemos dado cuenta de que, efectivamente en estos tiempos tan cambiantes, donde en la vida diaria la tecnología impera en la vida social y en la vida corporativa, es indispensable evolucionar y mantener un ritmo constante de innovación.

Dell y EMC se suman a ésta cadena de valor empresarial que fomentan la inversión, el consumo y la estabilidad económica en nuestro actual régimen económico, el capitalista. Ambas empresas como una sola, han marcado tendencia y han generado, no sólo un nuevo record en términos de cifras, sino también una nueva cultura en el proceso de integración después de una fusión/adquisición.

Es relevante en desde el punto de vista que se le vea, ya que, al tener una buena mecánica y metodología para colaborar en una fusión, se puede evitar estancar en el proceso y generar pérdidas. La metodología compartida por el implementador de la integración, se basa en colaborar, comunicar y coordinar; a partir de éstos 3 puntos la etapa de integración se vuelve más fácil, e indudablemente éste proceso puede ser asequible para cualquier empresa.

Por último, la principal enseñanza que nos ha brindado ésta fusión ha sido la interconectividad que tienen las empresas con los Estados, donde a pesar de ser capitales privados, colaboran íntimamente a impulsar la economía nacional e inclusive la internacional, brindan estabilidad y generan demanda en el mercado. Se trata de eventos correlacionados que, por más que no las percibamos meramente frente a nosotros, seguramente tendrá impacto en nuestra propia realidad. Así mismo, México debe evolucionar en materia legal, a la par del crecimiento empresarial que percibe, y más aún cuando la inversión extranjera y la atracción de capital forman parte de la agenda nacional.

El rumbo del país depende de lo que nosotros hagamos como sociedad, de nuestra convicción por acrecentar nuestra propia economía, generar mayor número de empresas y por ende conseguir un mayor desarrollo; depende de nuestras acciones por favorecer la competencia nacional e incentivar un consumo local. El mundo en verdad es un constante cambio, surgen nuevas formas de atraer capital, nuevos modelos de negocio y nuevos actores que inciden en el desarrollo internacional; México no se puede rezagar, debe ir a la vanguardia en el proceso globalizador en el que está inmerso. El mundo está en constante evolución, evolucionemos con él.

***“La evolución ha ido avanzando hacia la cumbre de la complejidad y, tanto si nos gusta como si no, la cumbre en estos momentos somos nosotros. De nosotros depende que la evolución continúe produciendo formas más complejas en el futuro. Podemos ayudar a hacer que este mundo sea un lugar más increíble que nunca o acelerar su retorno al polvo inorgánico.”***

Mihály Csíkszentmihályi



Imagen corporativa que EMC y DELL adoptaron para la fusión.

# Anexo 1

---

## Ejemplo Contenido de Contrato de Compromiso de Fusión

### <CONTRATO COMPROMISO DE FUSIÓN>

Entre los suscritos (representante legal de la sociedad 1), mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía N°..... expedida en (ciudad), domiciliado y residente en (ciudad de residencia), actuando en nombre y representación de (nombre de la sociedad), sociedad comercial debidamente constituida por escritura pública N°....., de la notaría (#) del círculo de (círculo notarial de qué ciudad), con domicilio social en (ciudad); y, (representante legal de la sociedad 2) mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía N°..... expedida en (ciudad), domiciliado y residente en (ciudad), actuando en nombre y representación de (nombre de la sociedad), sociedad comercial debidamente constituida por escritura pública N°....., de la notaría (#) del círculo de (círculo notarial de qué ciudad), con domicilio social en (ciudad), siguiendo las instrucciones de las juntas directivas de las sociedades mencionadas, hemos acordado celebrar el presente compromiso, el cual se registrará por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: Objeto.** Lo constituye la intención de las compañías intervinientes de fusionarse a través de un proceso en virtud del cual la sociedad (nombre de sociedad absorbente), absorberá a la sociedad (nombre de sociedad absorbida), la cual se disolverá sin liquidarse, para ser incorporada a la sociedad absorbente. Para efectos de este documento, en adelante la primera se llamará la sociedad absorbente y la segunda la sociedad absorbida.

**SEGUNDA: Motivos de la fusión.** Las sociedades intervinientes desarrollan actividades afines de acuerdo con su objeto social que consisten en (indicar detalladamente cuáles) y (indicar detalladamente cuáles); debido a esta situación no existe razón por la cual deban coexistir dichas sociedades.

**TERCERA: Condiciones para realizar la fusión.** Para acordar este proceso de fusión se tienen en cuenta las siguientes condiciones:

1. Para el proceso de fusión se tomarán como base los estados financieros de período extraordinario de las compañías intervinientes, debidamente certificados y dictaminados, cortados al (día) de (mes) de (año), que constituyen el anexo 1.
2. Los datos y cifras tomados de los libros de contabilidad de las sociedades interesadas y que sirvieron de base para establecer las condiciones de la fusión son los siguientes: ....
3. El método de valoración utilizado fue (se puede emplear cualquier método de reconocido valor técnico. La Superintendencia de Sociedades, en el numeral 5º de la Circular 7 de 2008, indica cuáles son los más conocidos en Colombia) y su explicación se adjunta como anexo 2 a esta acta.
4. La discriminación y valoración de los activos y pasivos de las sociedades participantes en la fusión son los siguientes: ....
5. Como consecuencia de este proceso de fusión, la sociedad absorbente aumentará su capital suscrito en \$..... y con tal fin emitirá y entregará acciones entre los accionistas de la sociedad absorbida, que se encuentren inscritos en el libro de registro de acciones de la sociedad absorbida en la fecha en la cual se otorgue la escritura pública que formalice la fusión. La relación de intercambio establecida se encuentra explicada en el documento que se adjunta como anexo 3, e implica que los accionistas de la sociedad absorbida recibirán una acción de la absorbente por cada (#) acciones que posean en la sociedad absorbida.
6. Una vez perfeccionado el proceso de fusión y consolidado el balance, la absorbente, después de la fusión, quedaría con activos por valor de \$....., pasivos por valor de \$..... y un patrimonio de \$..... Para el balance consolidado de la sociedad absorbente se utilizarán los estados financieros de las sociedades participantes cortados al último día del mes anterior de la fecha de otorgamiento de la escritura.
7. Para todos los efectos legales, se tendrá como fecha de la fusión la del otorgamiento de la escritura pública mediante la cual se protocolice el compromiso de fusión. En esa misma fecha, la sociedad absorbida quedará disuelta sin liquidarse y operará de pleno derecho la adquisición por la absorbente de la totalidad de los bienes, derechos y obligaciones de la sociedad absorbida. En todo caso, la fusión será oponible a terceros a partir de su inscripción en el registro mercantil. La absorbente conservará su denominación social, su domicilio y sus estatutos sociales y continuará desarrollando su objeto social.

**CUARTA: Aprobación del compromiso por el máximo órgano social.** El presente compromiso de fusión deberá someterse a la aprobación de las respectivas asambleas de accionistas de las sociedades participantes, cumpliendo las formalidades exigidas por la ley y los estatutos sociales, dentro del menor tiempo posible.

En constancia de lo anterior se firma por las partes el (día) de (mes) de (año).

\_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

(Representante legal de la sociedad absorbente)

\_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

(Representante legal de la sociedad absorbida)

# Anexo 2

---

## Análisis de IDC sobre Fusión de EMC y Dell

### IDC LINK

Real-time IDC Research® opinion on industry news, trends and events



## Dell Closes Their Acquisition of EMC and Introduces Dell Technologies to the World

September 07,

2016 By:

[Matthew](#)

[Eastwood](#)

### IDC's Quick Take

On September 7, 2016, Dell completed their \$65 billion acquisition of EMC – the largest ever technology industry merger – and introduced a new company known as Dell Technologies to the world. This IDC Link reviews customer attitudes towards the merger and explores opportunities for the new company in a rapidly shifting marketplace.

### M&A Announcement Highlights

Nearly 11 months [after first announcing](#) that Dell Inc. would both acquire and take EMC private in a deal valued at \$65 Billion, [the merger finally closed](#) on September 7, 2016. The merger brings together a broad set of technologies and capabilities spanning Dell Inc. (a leading supplier of enterprise and end- user computing solutions) and EMC (a leading supplier of enterprise and cloud solutions) under an umbrella of brands known as Dell Technologies. The acquisition also transfers controlling interest in publically traded VMware to Dell Technologies and Silver Lake, their investment partner. Dell Technologies will go to market using 7 individual operating brands or businesses which include Dell Inc. (end-user computing); Dell EMC (enterprise infrastructure solutions); Pivotal (agile development services); SecureWorks (security solutions); Virtustream (private, public and hybrid cloud services); RSA (data security, compliance and risk management); and VMware (virtualization). The new company will drive about \$74 billion in annual revenue, invest approximately \$4.5 billion annually in research and development, employ 140,000 staff around the world and count 490 of the Fortune 500 as customers.

CEO and Chairman Michael Dell [provided an overview](#) of his thoughts on Dell Technologies via video. Mr. Dell's focus is positioning the company for the emergence of an intelligent digital world which will leverage IoT and advanced analytics to enable comprehensive digital business transformation across all industries. Unlocking business value from these digital assets will require an agile infrastructure optimized and purpose built to power this revolution from the edge to the core to the cloud.

The enterprise IT market continues to undergo rapid change as digital transformation challenges IT and business leaders alike to place IT at the forefront of a number of decisions aimed at redefining business processes and operational efficiencies; shifting work and employee productivity; changing customer relationships, increasing buyer loyalty and transforming products and services revenue streams. IDC believes that IT will assume a critical role in the forthcoming digital reinvention as IT positions itself as a business innovation platform. By operating as a private entity, Dell Technologies will be able to maintain and potentially improve upon EMC's "federated" operating model which recognizes that individual technology brands require somewhat different levels of R&D investment levels and timelines in order to build, grow and mature technologies optimized for a rapidly evolving marketplace. That said, the remainder of this Link will look closely at enterprise infrastructure opportunities for Dell EMC specifically.<sup>157</sup>

IDC #IcUS41725016

---

<sup>157</sup> Portal IDC. Consultado en línea. En <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=PRF000097>

## Anexo 3

---

### Cartas Oficiales de David Goulden y Joe Tucci al personal de EMC, antes de la fusión.

#### 1 Marzo 2016

“As you can read in the note from Joe below, Michael Dell is making some important leadership announcements at Dell’s worldwide leadership summit in Austin, Texas today. This announcement represents a major milestone as we move closer to our anticipated merger with Dell. In addition to what Joe shares below, I want to emphasize that no changes to leadership will take place until the close of the transaction and many important decisions about the combined business have yet to be made, so expect more updates in the coming weeks and months. We need to remember that the closing of the transaction is the start of integration of our businesses, and that integration process will continue into 2017. At the same time, however, it should be obvious to everyone that EMC’s merger with Dell is on track, on schedule, and proceeding as planned.

I am just as excited as Michael and Joe about what the combined company can achieve together and honored to lead the combined Enterprise Systems business after the close. We have enormous opportunity for expanded industry leadership ahead of us. In the meantime, I want to thank all of you for staying focused on the job at hand — which is serving our customers and partners as we run our business and work hard to achieve a strong start to 2016.

To keep up to date on the progress of the transaction and the integration, don’t forget to visit the Dell/EMC space on Inside EMC regularly.”

Best Regards,  
David

#### 22 Marzo 2016

« I want to give you an important update on our pending merger with Dell. Our integration planning teams are making significant progress across all workstreams. We are starting to make some decisions on what the future combined business will look like, and it is exciting to see the new company start to come together.

Today, Michael Dell is meeting with his extended leadership team at Dell, where he is announcing the planned executive leadership team for the combined Dell/EMC Company. These leadership appointments will become effective immediately after the close of the transaction, which we expect will occur later this year. Until the transaction closes, we must continue to operate EMC and Dell as separate entities.

The merger is on schedule under the original timetable and terms. We recently received antitrust clearance from regulatory agencies in the United States, European Union and several other countries around the world. We are also working to finalize the proxy statement and set the date for a Special Meeting of EMC shareholders later in the spring.

The combined business will be incredibly well-positioned for growth in the most strategic areas of next generation IT including digital transformation, software-defined data center, converged infrastructure, cloud, mobile and security. We have a solid foundation to build upon that features two of the world's greatest technology companies with leadership positions in Servers, Storage, Virtualization and PCs.

The combination of Dell and EMC, along with three strategically-aligned businesses — Pivotal, SecureWorks and VMware — will be a technology powerhouse that will deliver world-class products and solutions to customers and partners. This complementary and aligned family of businesses will drive innovation, customer choice and the ability to attract and retain world-class talent.

The new company will have the most experienced, knowledgeable and capable leadership team in our industry, bar none. Upon close of the transaction, Michael's planned team to lead the new company will be (in alphabetical order by last name):

- Jeremy Burton**, Chief Marketing Officer, responsible for brand, events, marketing analytics, digital and communications.
- Jeff Clarke**, Vice Chairman and President, Operations and Client Solutions, responsible for Global Supply Chain and End User Computing organizations.
- Howard Elias** and **Rory Read**, co-Chief Integration Officers, for the Dell|EMC integration.
- David Goulden** President, Enterprise Systems Group, responsible for the global infrastructure organization including servers, storage, networking, converged infrastructure and solutions. **Bill Scannell**, President, Enterprise Sales, will report to David and lead the global go-to-market organization serving our Enterprise customers.

The enterprise business that David will lead will be larger than EMC is today and will leverage top talent we have across EMC. Also part of Enterprise Systems Group are: **Rodney Rogers**, CEO, Virtustream, **Amit Yoran**, President, RSA, and **Rohit Ghai**, President, Enterprise Content Division. Other members of David's leadership team will be announced at a later date.

- Marius Haas**, President & Chief Commercial Officer, responsible for global go-to-market organization serving Commercial customers.
- Steve Price**, Chief Human Resources Officer.

- **Karen Quintos**, Chief Customer Officer, responsible for leading revenue and margin enhancing programs, ensuring a consistent customer experience across multiple channels and driving strategies to strengthen and build profitable customer relationships. Karen will also lead Corporate Citizenship, including social responsibility, entrepreneurship and diversity.
- **Rich Rothberg**, General Counsel.
- **John Swainson**, President, Dell Software, will continue in his current capacity.
- **Tom Sweet**, Chief Financial Officer.
- **Suresh Vaswani**, President, Dell Services, will continue in his current capacity.

Bill Scannell, Marius Haas and Jeff Clarke will lead the new company's three global go-to-market organizations: Enterprise, Commercial and Consumer & Small Business. They will be working together over the next few months to determine which accounts and people align to each go-to-market organization. This segmentation approach preserves the best of the EMC and Dell sales motions and will drive clear accountability for results, enable more decision-making closer to customers, and allow faster feedback between customers, sales and product teams.

Michael will also establish an executive group, which will include the presidents of business units and go-to-market organizations, plus: **Pat Gelsinger**, CEO, VMware; **Rob Mee**, CEO, Pivotal; **Rodney Rogers**, CEO, Virtustream; and **Mike Cote**, President and CEO, SecureWorks. This group will collaborate on innovative and differentiated solutions, optimize operations to increase the speed and agility with which we serve our customers and find ways to work together more efficiently and effectively as an organization.

Again, this new organizational structure will become effective immediately following the completion of the transaction. Until then, all reporting structures remain as they are.

There are still critical decisions to be made about a number of important pieces of the combined company, and some of that work is still ongoing. This announcement is not inclusive of all functions, so you can anticipate further updates as soon as practical as decisions are made.

The coming together of Dell and EMC is a game-changer, creating a powerhouse in the technology industry with approximately \$80 billion in revenue. Dell and EMC have demonstrated abilities to win in fast-changing markets. We expect the combined business to possess unmatched scale, strength and flexibility to help customers achieve their goals, supported by deep investments in R&D and innovation and a privately controlled ownership structure.

On the VMware side, Michael and I are both incredibly excited by the prospects for this great company, and I firmly believe that Michael will be an outstanding steward of this company. Once the transaction closes, I know Michael will be laser-focused

on increasing the value of VMware for all stakeholders and will ensure that VMware has the right resources and people to fully realize its potential.

In addition, Pivotal continues its strong customer momentum and growth, disrupting traditional middleware players as it emerges as a leader in the modern cloud era. We also expect very high growth ahead for Virtustream, and Michael and I are very excited about the prospects for our Virtustream business.

I am extremely proud of the more than 70,000 talented and dedicated people across the EMC family of companies. I know that you will remain laser focused on our customers and their needs during this transition. My deepest thanks to all of you.”

Joe

### **11 de Abril 2016**

“Great news to share in this note from Joe below: Michael Dell has appointed Howard Elias to lead the combined Dell and EMC II services business and internal IT organizations, effective immediately after the close of the transaction. (The existing services at RSA, ECD and Virtustream will remain aligned with those business units.) This will be received as very welcome news by EMC customers and partners, because it reaffirms Dell’s commitment to EMC’s enterprise class service model for customers of all sizes and our mission to provide customers with the very best total customer experience in the industry. Both companies bring great services capabilities that will enable us to serve more customers as their next-gen strategic partner for large scale IT transformations. We will continue to have very tight connections in the field between our selling, marketing and services organizations. Howard has been a key member of our leadership team since 2003, and his deep experience with our business, customers and partners will serve us well in his future role.

To stay informed on the status of the Dell/EMC integration, please bookmark the Dell/EMC site on Inside EMC, where you can always find the latest information on the merger — including updated answers to Frequently Asked Questions, talking points to use in conversations, a monthly update blog from Howard Elias and a Question of the Week feature from me.”

David

**21 Abril 2016**

"Last month, Dell announced a definitive agreement for NTT DATA to acquire Dell Services, which includes Dell's business process outsourcing, application management and infrastructure services. Dell will continue to provide its customers global support, deployment and professional services aligned to Dell Client Solutions and Enterprise Systems businesses. Following the completion of the Dell/EMC transaction, the Dell and EMC II services capabilities will be combined to form an industry-leading global technology services organization to support customers' migration from today's platforms to tomorrow's technologies and solutions. In addition, the combined Dell and EMC II internal IT organizations will be a showcase for our customers as we help them on their journey to modernize, automate and transform their IT environments and build their digital future.

As we prepare for the largest technology combination in history, I am pleased to share this update from Michael Dell on the future leadership of the combined company, following his earlier announcement that I shared with you on March 1:

- **Howard Elias** will be President, Global Services and IT, supporting Client Solutions and Enterprise Systems business units and enterprise, commercial, and consumer & small business customers. He will be responsible for global support and deployment, consulting services, technology professional services, and the combined Dell and EMC II internal IT organization.
- **Rory Read** at Dell will continue in his role as Chief Integration Officer for the Dell/EMC integration.

The Global Services organization will provide strategic guidance and technology expertise to help customers drive value through IT innovation with a focus on an exceptional total customer experience. The IT organization will encompass the people, technology and systems to deliver the most modern IT experience for the business, customers and partners.

These appointments will become effective immediately upon close of the transaction with Dell. Until then, Howard continues in his current role at EMC responsible for Global Enterprise Services as well as continuing to partner with Rory leading the Value Creation and Integration Office.

We are continuing to make decisions on the future combined business and will keep you updated on our progress. There are still critical decisions to be made about a

number of important areas of the new company and much of that work is still ongoing. We are excited about the progress we are making to combine Dell and EMC, and even more excited about unleashing our unmatched capabilities, solutions and services to help our customers achieve their goals. Thank you for your hard work and staying focused on serving our customers and partners.”

Joe

## **6 de Junio 2016**

“EMC announced today that a special meeting of its shareholders to approve the merger agreement among Denali Holding Inc., Dell Inc., Universal Acquisition Co., and EMC will be held on July 19, 2016. Subject to approval by shareholders, the transaction is expected to close on schedule, under the original timetable and terms.

Definitive proxy materials related to the special meeting are expected to be mailed on or about June 10, 2016 to each EMC Corporation shareholder entitled to vote at the special meeting. Instructions on how to vote your EMC shares will be included in these materials. Employees may obtain copies of the definitive proxy statement/prospectus, and all other documents filed with the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) regarding the proposed transaction, from EMC’s Investor Relations or the SEC’s.

Employees can also view the latest information on the merger and integration efforts on the Dell & EMC site on Inside EMC, where you can find answers to Frequently Asked Questions, including what to do about any Restricted Stock Units and/or stock options you may have.

Due to the special meeting of shareholders on July 19, EMC will not hold an all hands Quarterly Review meeting next month. Instead, we plan to hold a worldwide all hands meeting for employees of EMC and Dell on our first day as a newly combined company. Following approval of the merger agreement by shareholders, we will announce the date of the close of the transaction and our first day as Dell EMC.

The combination of Dell and EMC will create the world’s largest privately-controlled, integrated technology company, and we have a lot to look forward to as a combined business. Until then, we continue to operate Dell and EMC as separate companies, so follow the rules of engagement as they have been shared to you by your manager. Thank you for staying focused on serving our customers and partners, as always.”

David

## **30 de Agosto 2016**

"I am excited to tell you that the transaction to combine Dell and EMC will close on Wednesday, September 7. We will begin operating as Dell Technologies, the name of the new company — and Dell EMC, the name of our business within the new company — upon close of the transaction.

This announcement follows regulatory approval of the transaction by China's Ministry of Commerce, the final regulatory condition to closing the transaction. You can read more in the press release and filing with the U.S. Securities and Exchange Commission.

In the next day or so, you will receive an invitation via email to a global all hands celebration for Dell Technologies team members worldwide. During this internal meeting, Michael Dell will share his vision for our new company and we will hear from a number of other company leaders and see many of our fellow team members located around the world.

To prepare yourself for our first day as a new company, please read "Five Things To Know Before Day One" posted on Inside EMC. This outlines important information about things such as IT network and facilities access in the new company, email addresses after the close, and what happens to your shares of EMC stock following completion of the transaction.

After much preparation, we are almost there! I want to thank everyone for the commitment and perseverance you have shown over the past 10 months as we have worked diligently to close the largest business combination in the history of the IT industry — on schedule, as planned.

The wait will be worth it, I assure you. On day one, we will become a much more strategic IT partner for our customers, the essential technology company for the next era in IT and an even greater force to be reckoned with in the marketplace. Thank you for sticking with us! Looking forward to a great future as Dell EMC!"

David

## **31 de agosto 2016**

"As you have heard, we have received regulatory approval from China, which was the last major milestone required to close the merger between Dell and EMC.

In conjunction with the closing, scheduled for September 7th, I will relinquish my role as Chairman and CEO of EMC. It has been my honor and privilege to lead this great company over the last 15 years and I want to personally thank each and every one of you for your dedication to EMC and its success. You have worked tirelessly to support our customers, partners and each other.

This is a bittersweet moment for me. Leading EMC was my dream job and I can truly say that I loved every minute of it, especially working closely with you, the fabulous people who are EMC. The sweet part is that I deeply believe the newly formed Dell Technologies, including Dell EMC, operating as a privately controlled company, will be a powerhouse ... a company that every customer must consider when making an important IT decision. This will give the new company a fantastic opportunity to be a winner in the new "digital era" of IT, and thus provide each of you the opportunity to grow in your career, participate in stimulating projects, and achieve financial rewards... extremely exciting!!!

Michael Dell and I have known each other and worked closely together for over 20 years through two deep, strategic partnerships. I can tell you without a shadow of a doubt that he is a great person and leader ... one who will successfully guide this new and special company and you, its valued people, through this new era of IT.

I am very pleased that Michael has chosen David Goulden, my friend and colleague for the past 30 years, to lead the newly formed Dell EMC Infrastructure Solutions Group. I know David will do a superb job!

I am also pleased that Michael has appointed Howard Elias to lead Dell EMC Services and IT, Bill Scannell to lead Dell EMC Enterprise Sales, Jeremy Burton to lead Dell Technologies Marketing and Corporate Development and Dell EMC Marketing, and Rodney Rogers to lead Virtustream, which will be a core cloud asset for Dell EMC. Howard, Billy, Jeremy and Rodney are all first rate executives and first class people.

The additional good news is that Pat Gelsinger and Rob Mee will continue their successful leadership of VMware and Pivotal, respectively. Both companies will be important, innovative members of the Dell Technologies family and have very bright futures in front of them.

One last announcement: Michael Dell has asked me to be a senior advisor to him and the Dell Technologies Board, and to continue to help with some of our large customers and partners around the world. It is my pleasure to accept his invitation to help.

For those of you who are retiring or will be continuing your career elsewhere, I am sure your personal knowledge and drive, coupled with the learnings from your EMC experience, will serve you well.

There is an old saying that "the only constant in life is change" and this has proven true for EMC. Over the past 37 years, we moved from Plug Compatible Memory to Mainframe Storage to Open Networked Storage to Information Lifecycle Management and Virtualization and broadened our reach into Converged Infrastructure, Cloud and Big Data. Now, together with Dell, you have the opportunity to write the next chapter in EMC's history. What a great position to be in!

I have always believed that managers are appointed and titles are given, but one can only become a leader by being fully embraced by his or her colleagues throughout the organization. I want to thank you so very much for the privilege and distinct honor which all of you have bestowed on me ... the opportunity and confidence to lead EMC.

I wish you all the best ..."

Ciao,  
Joe

## 7 de septiembre

“By now, I hope you have seen this morning’s message from Michael Dell welcoming all of us to Dell Technologies. You can read additional Day 1 commentary from Jeff Clarke, Jeremy Burton and other leaders of our new company, but I wanted to reach out quickly to salute everyone who has worked so hard to get us to this day. This moment has been months in the making and is the result of countless contributions from all of you. So, thank you one and all!

For me personally, it has been fun to stay engaged with employee sentiment by following some of the comments from so many of our fellow team members on internal chat threads, especially the one under Five Things To Know Before Day One. One post in particular, from Kelly Lecour, a Principal Integrated Marketing Manager who has been with EMC since 2011, says it all:

“I’m very impressed with how seamless and predictable this has all been due to the planning and communication that the teams have worked so hard to execute. Thank you. I have a Dell email address, an updated marketing playbook so I can rebrand our paid digital experience, I can access my new colleagues’ calendars to get my job done, I can connect on Chatter and I have arranged to plant a tree in the Congo, all of this in 24 hours!”

And, as if all that isn’t enough by 12 noon on Day 1, check out the attached image of the branded clock tower in the UK!

As much as we have planned for and are executing a smooth integration, there are bound to be hiccups along the way, so I ask you to help us get through everything with patience, understanding and excitement for what lies ahead.

We have a great future ahead of us as Dell EMC!

More to come during our team member celebration on Wednesday, September 14. I hope you will join us then.” #GoBigWinBig

David

# REFERENCIAS

---

## FUENTES DE CONSULTA

### Bibliografía

- González Martín, Nuria. "Lecciones de Derecho Internacional Privado Mexicano, Parte Especial". Porrúa, UNAM, 2008.
- McCann, Joseph; Gilkey, Roderick. "Fusiones y adquisiciones de empresas." Ediciones Díaz de Santos. S.A. México, 1996.
- LIZANA, Claudio; Pavic, Lorena. "Control Preventivo de Fusiones y Adquisiciones frente a la legislación antimonopolios". Revista Chilena de Derecho 2002, Vol. 29, Pág. 507
- SEOANE, José, Coordinador de Observatorio Social de América Latina. "Rebelión, dignidad, autonomía y democracia: Voces compartidas desde el sur". Revista Chiapas, México Ediciones ERA.
- VELAZQUEZ, Elizarrarás, Juan Carlos. "Capítulo XXIII, Sujetos del Tráfico Jurídico Externo. Persona Jurídica o Moral". Lecciones de Derecho Internacional Privado Mexicano, Parte Especial; Derecho Civil Internacional. Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, 2008. Pág. 76
- ARELLANES, Jiménez, Paulino, Regulaciones internacionales de las inversiones extranjeras directas y de las empresas transnacionales, Edit. Montiel y Soriano Editores. México 2009.
- TEITELBAUM, Alejandro. "El papel de las sociedades transnacionales en el mundo contemporáneo": Documento de trabajo para el seminario sobre las sociedades transnacionales. Edición Cetim/AAJ. México, 2009
- SILVA, Méndez, Ernesto. "Las fusiones libres horizontales frente al Derecho de Libre Competencia de Estados Unidos". Tesis de Grado de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile. Marzo 2000.

### Hemerografía

- Revista de Derecho Económico Internacional, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Definición de Derecho Económico Internacional.
- "El Observador"; consultado en línea. En <http://www.elobservador.com.uy/dell-y-emc-punto-concretar-la-mayor-fusion-del-sector-tecnologico-n908538>

## Ciberografía

- De Corrales Enrique, Alonso. "Fusión de Empresas, (Contabilidad)". Diccionario Económico Expansión. Consultado en Línea, En <http://www.expansion.com/diccionario-economico/fusion-de-empresas-contabilidad.html>
- Katiuska Elimar Duque Bohórquez. "Origen y causas de la evolución de las empresas multinacionales". Gestiópolis. Consultado en línea. En <http://www.gestiopolis.com/origen-y-causas-de-la-evolucion-de-las-empresas-multinacionales/>
- Portal de las Naciones Unidas en México. "Los objetivos del desarrollo del Milenio". Consultado en línea. En <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>
- Aching Guzmán, Cesar. "Tratado de Libre Comercio beneficia únicamente a grandes empresas". Observatorio de la economía latinoamericana. Consultado en línea. En <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/TRATADO%20DE%20LIBRE%20COMERCIO%20BENEFICIA%20UNICAMENTE%20A%20GRANDES%20EMPRESAS.htm>
- Periódico Digital Expansión.  
<http://www.expansion.com/2009/04/28/empresas/1240921269.html>
- Pomar Fernández Silvia y Rendón Trejo Araceli. "Las fusiones. Su importancia en el entorno competitivo actual". Logo Admin. Pág 143. Consultado en línea. En [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/9-165-2508fyg.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-165-2508fyg.pdf)
- López Rodríguez, Carlos. "Empresas transnacionales y multinacionales". Derecho Comercial. Consultado en línea. En [http://www.derechocomercial.edu.uy/clasesocext04.htm#\\_ftnref5](http://www.derechocomercial.edu.uy/clasesocext04.htm#_ftnref5)
- "EMPRESAS MULTINACIONALES, Informe del Secretario General". Consultado en línea. En [https://www.uncitral.org/pdf/spanish/CommissionSessions/unc-8/acn9\\_104\\_s.pdf](https://www.uncitral.org/pdf/spanish/CommissionSessions/unc-8/acn9_104_s.pdf)
- RAMIREZ, Cruz, Zulma Donelly. "Empresas transnacionales e integración en América Latina y el Caribe." Enciclopedia Virtual, Eumed.net. Consultado en Línea. En <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/401/Funciones%20de%20las%20empresas%20transnacionales%20capitalistas.htm>
- Fajnzylber, F. y T. Martínez Tarragó, Las empresas transnacionales. Expansión a nivel mundial y proyección en la industria mexicana, FCE, México, 1976.
- VARGAS, Sánchez Gustavo. "La empresa transnacional". UNAM, 2008. Consultado en línea. En <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/351/02gustavo.pdf>

- Expansión. Consultado en <http://www.expansion.com/diccionario-economico/accionista.html>
- Joseph, Chris. "Tipos de estructuras corporativas". Revista EHow. Consultado en línea. En [http://www.ehowenespanol.com/tipos-estructuras-corporativas-lista\\_106412/](http://www.ehowenespanol.com/tipos-estructuras-corporativas-lista_106412/)
- RAMIREZ, Cruz, Zulma Donelly. "Estructuras organizacionales de las empresas transnacionales capitalistas". Eumed.net. Consultado en línea. En <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/401/Estructuras%20organizacionales%20de%20las%20empresas%20transnacionales%20capitalistas.htm>
- LOUFATT, Olivares, José Enríque. "Estructura organizacional en empresas transnacionalizadas." Consultado en línea. En [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/GIN/2004\\_GIN967.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GIN/2004_GIN967.pdf)
- "La estructura organizativa de una empresa multinacional". Consultado en línea. En <http://es.alpha-nouvelles.com/article/la-estructura-organizativa-de-una-empresa-multinacional>
- RAMIRO, Pedro; González Erika, Hernández Juan. "El poder de las empresas transnacionales". Periódico Diagonal. Consultado en línea. En <https://www.diagonalperiodico.net/global/20825-poder-empresas-transnacionales.html>
- CORREA, Eugenia. "Economía financiera contemporánea". Globalización y teoría de administración, capítulo 7. Consultado en línea. En <https://books.google.com.mx/books?id=VQjJ67HEyCkC&pg=PA305&lpg=PA305&dq=fordismo+y+toyotismo+cuadro+comparativo&source=bl&ots=gn3EiojEI&sig=ZhhaSvvE5dnoyqUZnp4XzM0iBp0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjNt--W78bPAhVI3IMKHcQCAy8Q6AEIUTAL#v=onepage&q=fordismo%20y%20toyotismo%20cuadro%20comparativo&f=false>
- Objetivos del milenio, Organización de las Naciones Unidas. Consultado en <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- VERGER, Antoni. "El sutil poder de las transnacionales: Lógica, funcionamiento e impacto de las grandes empresas en un mundo globalizado." Observatorio de la deuda en la globalización. Icaria Editorial. Consultado en línea. En <http://www.odg.cat/sites/default/files/etncast.pdf>
- Índice de países y transnacionales conforme a su PIB, año 2013. Consultado en línea. En <http://omal.info/spip.php?article5848>

- Empresas transnacionales en sectores estratégicos. Consultado en línea. En <http://omal.info/spip.php?article5843>
- Limitando el poder de las transnacionales. Consultado en <http://www.interferencias.cc/capitulo/limitando-poder-transnacionales/informacion>
- Tabla del Ranking Top 10 de las principales empresas del mundo. Fuente OMAL. Consultado en <http://eii.uva.es/webcooperacion/doc/catedra/Pedro%20Ramiro%20-%20EI%20poder%20de%20las%20empresas%20transnacionales%20-%202011-2013.pdf>
- Ranking de empresas más importantes del año 2016. Revista FORBES. Consultado en línea. En <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-mas-grandes-del-mundo/#qs.3q=y9jl>
- Portal de Ecured, diccionario enciclopedia. Consultado en línea. En [https://www.ecured.cu/Sociedad\\_mercantil](https://www.ecured.cu/Sociedad_mercantil)
- Ley General de Sociedades Mercantiles. Consultado en el Portal Oficial de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Consultado en línea. En [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144\\_140316.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140316.pdf)
- Fusión de las Sociedades. Consultado en línea. En [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Contabilidad\\_Sociedades/Pdf/Unidad%2012.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Contabilidad_Sociedades/Pdf/Unidad%2012.pdf)
- FRISCH, Philipp Walter. “La fusión de sociedades mercantiles en el ámbito internacional y a la luz de la inversión extranjera.” Universidad Anáhuac y Universidad Nacional Autónoma de México. Consultado en línea. En <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/facdermx/cont/121/pr/pr18.pdf>
- Revista Alto Nivel. “Análisis ventajas y desventajas de una fusión.” Marketing y negocios. Consultado en línea. En <https://marketingynegocios.wordpress.com/2009/06/22/ventajas-y-desventajas-de-una-fusion/>
- Concepto de fusión de sociedades. Consultado en línea. En [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/blanco\\_t\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/blanco_t_r/capitulo2.pdf)
- Portal Oficial del Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera. Consultado en línea. En [http://www.cinif.org.mx/imagenes/archivos/auscultacion/NIFB-8\\_Consolidacion.pdf](http://www.cinif.org.mx/imagenes/archivos/auscultacion/NIFB-8_Consolidacion.pdf)
- Fusión de empresas. “Marco Teórico”. Consultado en línea. En [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/blanco\\_t\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/blanco_t_r/capitulo2.pdf)
- Fusión de Sociedades. “Efectos tributarios.” Consultado en línea en <http://www.gerencie.com/fusion-de-sociedades.html>
- Fusión de empresas. Marco Teórico. Consultado en línea. En [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/blanco\\_t\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/blanco_t_r/capitulo2.pdf)

- TAMEZ, Martínez, Xochitl. “Contabilidad de sociedades, teoría y práctica. Capítulo 4. Fusión de Sociedades Mercantiles”. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía, y Ciencias Sociales. Consultado en línea. En <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/857/FUSION%20DE%20SOCIEDADES%20MERCANTILES.htm>
- CORRIENTE, Córdoba José Alberto. “La fusión internacional de sociedades”. Universidad de Navarra, España. Consultado en línea. En [http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/20981/1/ADI\\_V1\\_1979-80-81\\_07.pdf](http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/20981/1/ADI_V1_1979-80-81_07.pdf)
- Economía Nivel Usuario. “Diccionario, economista y términos económicos.” Consultado en línea. En <https://economianivelusuario.com/2013/05/10/que-es-un-holding/>
- FERNANDEZ, Pablo; BONET, Antonio. “Fusiones, Adquisiciones y control de las empresas.” Instituto de Estudios Superiores del Estado. Consultado en línea. En <http://web.iese.edu/pablofernandez/docs/16.fusionesBonet.pdf>
- ZOZAYA, González, Néboa. “Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial.” Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Marzo 2007. Consultado en línea. En <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>
- Lizana Claudio, Pavic Lorena. “Control Preventivo de Fusiones y Adquisiciones frente a la Legislación Antimonopolios.” Revista Chilena de Derecho. Vol. 29 No. 3 pp. 507-541. Consultado en línea. En <file:///C:/Users/Ricardo%20Pereda/Downloads/Dialnet-ControlPreventivoDeFusionesYAdquisicionesFrenteALa-2650236.pdf>
- Portal de la “Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos”. Consultado en la web. En <https://www.ftc.gov/es/acerca-de-la-ftc/lo-que-hacemos>
- Portal Oficial de la U.S. Securities and Exchange Commission. Consultado en línea. En <https://www.sec.gov/investor/espanol/quehacemos.htm>
- Portal Oficial de la Food and Drug Administration. Consultado en línea. En <https://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/EnEspanol/ucm196467.htm>
- Portal del Department of Justice of United states of America. Consultado en línea. En <https://www.justice.gov/atr-espanol/las-leyes-antimonopolios-y-usted>
- Revista Forbes. “Las 6 empresas mexicanas que destacan por sus adquisiciones y fusiones” Consultado en línea. En [http://www.forbes.com.mx/las-6-empresas-mexicanas-que-destacan-por-sus-adquisiciones-y-fusiones/#gs\\_eSw9Ls](http://www.forbes.com.mx/las-6-empresas-mexicanas-que-destacan-por-sus-adquisiciones-y-fusiones/#gs_eSw9Ls)

- FERES, Castillo, Guillermo. “Las mayores compras y fusiones empresariales en 2013”. InfoBae América. Consultado en línea. En <http://www.infobae.com/2013/12/31/1534193-las-mayores-compras-y-fusiones-empresas-2013/>
- “Las 10 Fusiones y adquisiciones más grandes de la historia.” Revista Expansión. Consultado en línea. En <http://expansion.mx/negocios/2015/10/13/las-5-fusiones-y-adquisiciones-mas-grandes-de-la-historia>
- Chris Mellor. “EMC Co-Founder kills himself”. The Register, 2009. Consultado en línea. En [https://www.theregister.co.uk/2009/08/30/richard\\_eagan\\_obituary/](https://www.theregister.co.uk/2009/08/30/richard_eagan_obituary/)
- Revista Digital, “Fortune 500”. Consultado en línea. En <http://fortune.com/fortune500/>
- Sitio Oficial EMC Corp. “Línea del Tiempo – Historia EMC”. Consultado en Línea. En <https://mexico.emc.com/corporate/emc-at-glance/milestones/milestones-1999-1990.htm>
- Portal Oficial de Naciones Unidas. “Los objetivos del Milenio”. Consultado en línea. En <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml> el día 20 de junio del 2016
- Sitio Oficial EMC Corp. “Línea del Tiempo – Historia EMC” . Consultado en Línea. En <https://mexico.emc.com/corporate/emc-at-glance/milestones/milestones-1999-1990.htm>
- Sitio Oficial EMC Corp. “Dell, EMC extend and expand Strategic Alliance.” Diciembre 2009. Consultado en línea. En <https://mexico.emc.com/about/news/press/2008/20081209-01.htm>
- Sitio Oficial Dell Corp. “Línea del Tiempo. Historia Dell.” Consultado en línea. En <http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/going-public-and-global>
- Dell Corp. “Surgimiento de una Nueva Dell.” Consultado en línea. En <http://www.dell.com/learn/mx/es/mxcorp1/new-dell>
- Sitio Oficial Gartner Inc. “Gartner Magic Quadrant”. Consultado en línea. En [http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/research\\_mq.jsp](http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/research_mq.jsp)
- Revista Accenture. “La transformación digital en la era del cliente”. Consultado en línea. En <https://www.accenture.com/mx-es/>
- Ethisphere. “World’s Most Ethical Companies, Honorees.” Consultado en línea. En <http://worldsmoethicalcompanies.ethisphere.com/honorees/>
- Pulla, Florencia. “EMC y DELL se fusionan en DELL Technologies”. Revista digital Infotechnology. Consultado en línea. En <https://www.infotechnology.com/negocios/EMC-y-Dell-se-fusionan-en-Dell-Technologies-que-significa--20160907-0001.html>

- Quinto, Carla. “Diferencias entre las casas de bolsa en EEUU”. Rankia México. Consultado en línea. En <https://www.rankia.mx/blog/como-comenzar-invertir-bolsa/3107548-diferencias-dow-jones-nasdaq-s-p-500>
- Resumen histórico actualizado desde 2016 al 2018 sobre las oscilaciones en las acciones de Dell Technologies. Portal Oficial de Casa de Bolsa NASDAQ. Consultado en línea. En <https://www.nasdaq.com/es/symbol/dvmt/ownership-summary>
- FRISCH, Philipp, Walter. “La fusión de sociedades mercantiles en el ámbito internacional, y a la luz de la inversión extranjera”. Revista de Derecho Notarial Mexicano. 1978, México. Consultado en línea. En <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/facdermx/cont/121/pr/pr18.pdf>
- Biblioteca Virtual de la Universidad América Latina. “Fusión de las Sociedades”. Universidad América Latina. Consultado en línea. En [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Contabilidad\\_Sociedades/Pdf/Unidad%2012.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Contabilidad_Sociedades/Pdf/Unidad%2012.pdf)
- Revista Digital Centro de Estudios Financieros. Contabilidad; “Fusiones y Escisiones de Sociedades”. Consultado en línea. En <http://www.contabilidad.tk/fusiones-escisiones-sociedades.html>
- TIBURCIO, Rosela, Blanco. Colección de Tesis Digitales. “Estudio General Financiero sobre la Fusión entre las Sociedades Internacionales de Servicios de Internet y Entretenimiento América Online y Time Warner”. Universidad de las Américas, Puebla. México, 2005. Consultado en línea. En [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/blanco\\_t\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/blanco_t_r/capitulo2.pdf)
- Boletín de Investigación de la Comisión Fiscal. “Fusión de Sociedades”. Colegio de Contadores Públicos de México. México, 2013. Consultado en línea. En [http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletin\\_fiscal\\_8.pdf](http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletin_fiscal_8.pdf)