

00561



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

1

ALIANZAS ESTRATEGICAS DE EMPRESAS NACIONALES FRENTE A LA GLOBALIZACION: BUSQUEDA DE LA COMPETITIVIDAD EN UN MERCADO EN EXPANSION (GRUPO MODELO, CEMEX, TELMEX 1995 - 1998)

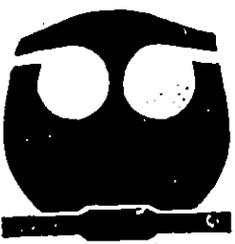
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: MAESTRA EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL

P R E S E N T A : CAROLINA LARRAÑAGA PICHARDO

ASESORA: DRA. MA. ALEJANDRA CABELLO ROSALES

291442



MEXICO, D. F.

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE QUÍMICA

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

#### JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE	M. EN A. LETICIA QUEVEDO PROCEL
PRIMER VOCAL	M. EN I. JOSÉ FRANCISCO GUERRA RECASENS
SECRETARIO	I.Q. VLADIMIR ESTIVILL RIERA
PRIMER SUPLENTE	I.Q. EDUARDO ROJO Y DE REGIL
SEGUNDO SUPLENTE	I.Q. FRANCISCO NIETO COLÍN

ASESORA: DRA. MA. ALEJANDRA CABELLO ROSALES

SUSTENTANTE: CAROLINA ARRAÑAGA PICHARDO

*A MIS PADRES*

## AGRADECIMIENTOS

### **A la Dra. Ma. Alejandra Cabello Rosales**

Por todo el apoyo y tiempo dedicado en el diseño y revisión de esta tesis.

### **Al jurado:**

M. en A. Leticia Quevedo Procel

M. en I. José Francisco Guerra Recasens

I.Q. Vladimir Estivill Riera

I.Q. Eduardo Rojo y de Regil

I.Q. Francisco Nieto Colín

Por el tiempo dedicado a la revisión de la presente tesis, por sus valiosas sugerencias y por compartir sus conocimientos.

### **Al I.Q. Marcelino Gómez Velasco**

Por todos los sabios consejos tanto fuera como dentro de la maestría y porque gracias a tu ayuda se pudo realizar y diseñar gran parte de esta tesis.

### **A mi esposo J. Andrés**

Porque a pesar de la distancia siempre has estado presente en mi corazón.

### **A mis hermanos Elizabeth y Roberto**

Porque si en algún momento fueron un gran ejemplo para mí, el día de hoy lo siguen siendo.

### **A la familia Torres Robles**

Porque a lo largo de todo este tiempo hemos logrado ser una gran familia.

### **Al Departamento de Matemáticas de la Facultad de Química**

Muy especialmente a la Maestra Gpe. Josefina Toledo y al Maestro Cesar Rincón por haber confiado en mí.

### **A mis compañeros de la Maestría**

Quienes fueron un gran apoyo y supieron compartir sus conocimientos y amistad conmigo. Muy especialmente a Luis Meza por ser mi incansable compañero de equipo durante esta maestría.

### **A la Dirección General de Asuntos del Personal Académico**

Por la asesoría recibida al inicio de esta tesis bajo el marco del proyecto IN 312798. "Liberalización e Innovación Financiera y el Riesgo e Insolvencia de los Mercados e Instituciones Financieras de México".

## ÍNDICE

### ÍNDICE DE TABLAS ÍNDICE DE FIGURAS ÍNDICE DE GRÁFICAS

#### CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Alcances	3
1.3 Objetivo	3
1.4 Hipótesis	3
1.5 Metodología	3
1.6 Estructura	4

#### CAPÍTULO 2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN

2.1 Introducción	5
2.2 Globalización	5
2.3 Impacto de la globalización en las empresas	7
2.3.1 Empresas internacionales	7
2.3.2 Empresas transnacionales	8
2.3.3 Empresas globales	8
2.4 Estrategia competitiva	9
2.5 Estrategias genéricas	11
2.5.1 Liderazgo total en costos	12
2.5.2 Diferenciación	12
2.5.3 Enfoque o alta segmentación	12
2.6 Conclusiones	15

#### CAPÍTULO 3. ALIANZAS: OBJETIVOS, TIPOS Y DISOLUCIÓN

3.1 Introducción	16
3.2 Definiciones básicas	16
3.3 ¿Alianzas o alianzas estratégicas?	17
3.4 Objetivos de las alianzas	17
3.5 Alianzas como herramienta estratégica	18
3.6 Consideraciones para llevar a cabo una alianza	18
3.7 Tipos de alianzas	19
3.7.1 Maquilas	20
3.7.2 Consorcios	22
3.7.3 Cooperativas	23
3.7.4 Franquicias	23
3.7.5 Acuerdos comerciales/tecnología	24
3.7.6 Socios de capital (Joint Ventures)	24

3.7.7 Fusiones y adquisiciones	25
3.8 Ofertas no-amistosas	25
3.9 Fin de las alianzas	27
3.10 La confianza como factor decisivo en las alianzas	28
3.11 México y sus tratados comerciales	29
3.11.1 Tratado de Libre Comercio de América del Norte	29
3.11.2 Tratado de Libre Comercio entre México y Bolivia	30
3.11.3 Tratado de Libre Comercio entre México y Chile	30
3.11.4 Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica	30
3.11.5 Tratado de Libre Comercio del grupo de los Tres	31
3.11.6 Tratado de Libre Comercio entre México y Nicaragua	31
3.11.7 Tratado de Libre Comercio entre México y Guatemala, Honduras y El Salvador	31
3.11.8 Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea	32
3.11.9 Tratado de Libre Comercio entre México e Israel	32
3.11.10 Tratado de Libre Comercio entre México y la Asociación Europea de Libre Comercio	33
3.12 Alianzas formadas por compañías mexicanas	33
3.13 Conclusiones	35

**CAPITULO 4. GRUPO MODELO S.A. DE C.V., CEMEX S.A. DE C.V.,  
TELMEX S.A. DE C.V.**

4.1 Introducción	39
<b>GRUPO MODELO S.A. DE C.V.</b>	
4.2 Generalidades	39
4.3 Historia	39
4.4 Estructura actual	40
4.4.1 Cervecería Modelo, S.A de C.V.	40
4.4.2 Cervecería Modelo de Guadalajara, S.A. de C.V.	41
4.4.3 Cervecería Modelo del Noroeste, S.A de C.V.	41
4.4.4 Cervecería Modelo del Pacífico, S.A de C.V.	41
4.4.5 Cervecería Modelo de Torreón, S.A de C.V.	42
4.4.6 Compañía Cervecera del Trópico, S.A de C.V.	42
4.4.7 Cervecería Yucateca. S.A de C.V.	42
4.4.8 Compañía Cervecera de Zacatecas, S.A de C.V.	42
4.5 Análisis financiero	43
4.5.1 Razones de rentabilidad	43
4.5.2 Análisis Du Pont	44
4.5.3 Razones de utilización de activos	45
4.5.4 Razones de liquidez	46
4.5.5 Razones relacionadas con la utilización de pasivos	47
4.5.6 Datos relevantes de bursatilidad	47

<b>CEMEX S.A. DE C.V.</b>	
4.6 Generalidades	48
4.7 Historia	49
4.8 Estructura actual	50
4.8.1 Centro América y Caribe	51
4.8.2 Colombia	51
4.8.3 Egipto	52
4.8.4 México	52
4.8.5 Filipinas e Indonesia	53
4.8.6 España	53
4.8.7 Estados Unidos	54
4.8.8 Venezuela	54
4.9 Análisis financiero	55
4.9.1 Razones de rentabilidad	55
4.9.2 Análisis Du Pont	56
4.9.3 Razones de utilización de activos	57
4.9.4 Razones de liquidez	58
4.9.5 Razones relacionadas con la utilización de pasivos	59
4.9.6 Datos relevantes de bursatilidad	60
<b>TELMEX S.A. DE C.V.</b>	
4.10 Generalidades	61
4.11 Historia	61
4.12 Estructura actual	65
4.13 Análisis financiero	67
4.13.1 Razones de rentabilidad	67
4.13.2 Análisis Du Pont	68
4.13.3 Razones de utilización de activos	69
4.13.4 Razones de liquidez	70
4.13.5 Razones relacionadas con la utilización de pasivos	70
4.13.6 Datos relevantes de bursatilidad	71
4.14 Conclusiones	
GMODELO	72
CEMEX	73
TELMEX	74
<b>ANEXOS</b>	
1. Estados financieros, razones y tendencias de GMODELO (1995-1998)	75
2. Estados financieros, razones y tendencias de CEMEX (1995-1998)	79
3. Estados financieros, razones y tendencias de TELMEX (1995-1998)	83
<b>CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	87
5.1 Alianzas estratégicas de empresas mexicanas	88
5.1.1 Grupo Modelo S.A. de C.V.	89
5.1.2 CEMEX S.A. de C.V.	89

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 2.1 Implicaciones comunes de las estrategias genéricas	13
TABLA 3.1 Resumen de los diferentes tipos de alianzas	26
TABLA 3.2 Alianzas entre compañías mexicanas	36
TABLA 4.1 Razones de rentabilidad de GMODELO	44
TABLA 4.2 Análisis Du Pont de GMODELO	45
TABLA 4.3 Razones de utilización de activos de GMODELO	46
TABLA 4.4 Razones de liquidez de GMODELO	46
TABLA 4.5 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de GMODELO	47
TABLA 4.6 Datos relevantes de bursatilidad de GMODELO	48
TABLA 4.7 Razones de rentabilidad de CEMEX	55
TABLA 4.8 Análisis Du Pont de CEMEX	56
TABLA 4.9 Razones de utilización de activos de CEMEX	57
TABLA 4.10 Razones de liquidez de CEMEX	59
TABLA 4.11 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de CEMEX	59
TABLA 4.12 Datos relevantes de bursatilidad de CEMEX	60
TABLA 4.13 Razones de rentabilidad de TELMEX	67
TABLA 4.14 Análisis Du Pont de TELMEX	68
TABLA 4.15 Razones de utilización de activos de TELMEX	69
TABLA 4.16 Razones de liquidez de TELMEX	70
TABLA 4.17 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de TELMEX	71
TABLA 4.18 Datos relevantes de bursatilidad de TELMEX	71

**ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 2.1 Círculo de la estrategia competitiva	10
FIGURA 2.2 Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva	10
FIGURA 2.3 Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial	11
FIGURA 2.4 Las tres estrategias genéricas	13
FIGURA 3.1 Plantas maquiladoras en México	21
FIGURA 3.2 Número de empleados en las plantas maquiladoras en México	21
FIGURA 4.1 Estructura organizacional de CEMEX, S.A. de C.V.	51

**ÍNDICE DE GRÁFICAS**

GRÁFICA 4.1 Razones de rentabilidad de GMODELO	76
GRÁFICA 4.2 Razones de utilización de activos de GMODELO	76
GRÁFICA 4.3 Razones de liquidez de GMODELO	77
GRÁFICA 4.4 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de GMODELO	77
GRÁFICA 4.5 Utilidad por acción de GMODELO	78

GRÁFICA 4.6 Precio por utilidad de GMODELO	78
GRÁFICA 4.7 Índice de bursatilidad de GMODELO	78
GRÁFICA 4.8 Razones de rentabilidad de CEMEX	80
GRÁFICA 4.9 Razones de utilización de activos de CEMEX	80
GRÁFICA 4.10 Razones de liquidez de CEMEX	81
GRÁFICA 4.11 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de CEMEX	81
GRÁFICA 4.12 Utilidad por acción de CEMEX	82
GRÁFICA 4.13 Precio por utilidad de CEMEX	82
GRÁFICA 4.14 Índice de bursatilidad de CEMEX	82
GRÁFICA 4.15 Razones de rentabilidad de TELMEX	84
GRÁFICA 4.16 Razones de utilización de activos de TELMEX	84
GRÁFICA 4.17 Razones de liquidez de TELMEX	85
GRÁFICA 4.18 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de TELMEX	85
GRÁFICA 4.19 Utilidad por acción de TELMEX	86
GRÁFICA 4.20 Precio por utilidad de TELMEX	86
GRÁFICA 4.21 Índice de bursatilidad de TELMEX	86

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

El fenómeno mundial de la globalización ha cambiado tanto la forma de administrar los negocios como la forma de verlos en cada país, ocasionando una reestructuración accionaria y administrativa para intentar sobrevivir a la competencia que los diferentes mercados ahora exigen.

Tanto la globalización como la competencia producto de esta última, han llevado a que algunas compañías que antes eran únicamente locales, ahora cooperen con otras en ámbitos internacionales, en donde algunos de los principales objetivos son: el obtener acceso a nuevas tecnologías, capacidades de manufactura, acceso a nuevos mercados, áreas de distribución y ampliar capacidades de servicio. Todo esto dando como resultado natural la necesidad de formación de alianzas estratégicas entre compañías de diferentes países para poder defenderse y participar en el mercado global.

Sin embargo las cosas no son tan fáciles en cuestión de alianzas. Hay que tomar en cuenta ciertos factores antes de comenzar a formar una alianza y se debe intentar comprender la historia de la compañía con la que se pretende unir fuerzas, pues tanto la cultura de las personas como el entorno político y económico son las bases para predecir el éxito o fracaso de la unión.

En una alianza, los socios deberán compartir recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar un fin común, lo cual se logra únicamente mediante la confianza mutua y con procedimientos de cooperación establecidos con anterioridad. La confianza basada simplemente en criterios económicos puede llevar a resultados fallidos y por ello se recomienda que aquellas compañías que decidan ser parte de una alianza piensen en grande, sean perseverantes y tengan un espíritu aventurero<sup>1</sup>.

El estudio preliminar para la formación de alianzas incluye la exploración de diferentes y variadas opciones, entre ellas: analizar el costo, el desempeño y la selección de nuestro futuro socio, el cual deberá cumplir con requisitos previamente establecidos por las compañías interesadas en formar asociaciones y de acuerdo a objetivos específicos antes identificados. Durante este proceso se considera necesario mantener informados a los trabajadores y empleados de los avances, pues de esta forma se evitan los malentendidos y rumores que causan más problemas que soluciones en las compañías. Una comunicación abierta desde el principio permite entender las razones de buscar socios y lograr una ventaja competitiva<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Greaver Maurice F. *Strategic Outsourcing*. Executive Book Summaries. Vol. 21, No. 6. Part 1, June 1999, pp 1-8

Entender las fuerzas de cada compañía (conocimientos, habilidades, tecnología, métodos de operación) ayudarán a decidir si la formación de una alianza es coherente con la estrategia corporativa y con el objetivo de crear cierto valor para los clientes. Reestructurar una compañía mediante las alianzas, es un método rápido para transformar y mejorar las operaciones existentes,<sup>2</sup> sin embargo esto involucra ciertos riesgos.

Las alianzas deberán mejorar el desempeño de una compañía en lugar de lastimarla y para ello será necesario tener criterios de medición del éxito de esta. Una forma de medir esto es mediante beneficios económicos, pero el desempeño deseado y el desempeño comparado con otras compañías también funcionan. Los beneficios económicos es la forma más fácil de medir, sin embargo el desempeño puede variar desde la calidad hasta la creatividad. Una forma de medir la calidad puede ser mediante la disminución de los desperdicios, errores y re-trabajos, mientras que para medir la creatividad, se puede hacer mediante el número de ideas, inventos o nuevos productos que mejoran el funcionamiento de la empresa. Lo importante será definir los criterios de medición desde un principio, pues será esencial el evaluarlos y compararlos antes de tomar cualquier decisión.<sup>3</sup>

Parte de la importancia del estudio de estas alianzas radica en que ellas han contribuido a la integración comercial y económica entre los países, lo cual ha obligado a las naciones en desarrollo como México a hacer reformas estructurales para las cuales tal vez no se estaba lo suficientemente preparado, llevando a una desestabilidad económica y social en el corto plazo. A través de los tratados de libre comercio con otros países, México ha eliminado o reducido de forma significativa las barreras a la inversión extranjera, lo cual permite a los inversionistas: poseer hasta el 100% del capital de una compañía mexicana, adquirir activos fijos, entrar a nuevas áreas de actividad económica o llevar a cabo la manufactura de nuevas líneas de productos y operar establecimientos.<sup>4</sup> Las alianzas podrían significar un arma de dos filos, pues mientras éstas incrementen la competitividad de las compañías, ocasionen precios más bajos y servicios de mayor calidad a los consumidores de cada país, serán catalogadas como positivas, pero si éstas avanzan a costa del empleo y el bienestar de la población en general únicamente provocarán problemas y deberá evitarse llevarlas a cabo.<sup>5</sup> Por ello se requiere definir y practicar criterios de medición tanto de diagnóstico como de proyección, que anticipadamente evalúen la conveniencia de la alianza.

---

<sup>2</sup>Ibidem, pp 1-8

<sup>3</sup>Ibidem, pp 1-8

<sup>4</sup>Carranza, Cohen F. "Foreign Investors form alliances in Mexico". *The National Law Journal*, March 1998.

<sup>5</sup>Sanger David. "Del antimonopolio a la confianza en ellos". *The New York Times*. Septiembre 1998.

## *1.2 Alcances*

Particularmente en México, existen compañías de diferentes sectores industriales que han llevado a cabo alianzas con otras de diversas partes del mundo, como son: Grupo Modelo S.A. de C.V., CEMEX S.A. de C.V., Teléfonos de México S.A. de C.V., las cuales son consideradas como líderes en su campo. Son grandes compañías mexicanas "agresivas" debido a sus prácticas de crecimiento y la forma como han incursionado en otros mercados.

Se pretende llevar a cabo un estudio de las tres empresas antes mencionadas para analizar los beneficios o pérdidas adquiridas con la formación de alianzas en el periodo de 1995 a 1998 y observar el impacto que éstas pueden tener en un país en desarrollo como el nuestro.

## *1.3 Objetivo*

- Llevar a cabo un estudio financiero de las compañías mexicanas seleccionadas que han formado alianzas con otras compañías para determinar algunos de los beneficios que se hayan obtenido durante y después de su formación.

## *1.4 Hipótesis*

- La globalización ha obligado a que las compañías mexicanas lleven a cabo alianzas con otras para enfrentar la competencia que ésta implica.
- La creciente tendencia de la formación de alianzas en México, responde al objetivo de unir recursos económicos, capacidades tecnológicas y gerenciales.
- El análisis financiero de las empresas permite evaluar el éxito relativo antes y después de llevar a cabo una alianza.
- Las alianzas entre compañías son benéficas para el país, los trabajadores y los consumidores, siempre y cuando éstas incrementen la competitividad de las empresas en el largo plazo.

## *1.5 Metodología*

El estudio que a continuación se presenta se llevará a cabo de la siguiente forma:

- Análisis de las estrategias empresariales frente a la globalización, con el propósito de tener un panorama general del porque de la formación de las alianzas estratégicas en la actualidad.
- Estudiar los diferentes tipos de alianzas, sus objetivos, bases y disolución con el fin de poder clasificar cualquier tipo de alianza estratégica entre las empresas estudiadas.

- Con respecto a las compañías seleccionadas, se pretende hacer un estudio financiero, conocer su historia y estructura para tratar de encontrar alguna razón lógica en la formación de sus alianzas.
- Concluir cada caso en forma particular y de forma general, discutiendo sus beneficios hacia las empresas y hacia la sociedad.
- Hacer recomendaciones para cada caso específico.

### *1.6 Estructura*

El capítulo 2 señala las bases sobre las cuales se forman las empresas globales y la forma de elaborar una estrategia competitiva a fin de enfrentar los retos que estas representan. El capítulo 3 introduce los conceptos y diferencias entre alianzas y alianzas estratégicas, así como la clasificación de estas dependiendo las áreas de complementación y grado de compromiso, siendo el factor de la confianza uno de los parámetros más importantes a considerar para llevarlas a cabo.

En el capítulo 4 se analiza el origen, historia y estructura de tres compañías mexicanas: Grupo Modelo, S.A. de C.V., CEMEX S.A. de C.V., Teléfonos de México, S.A. de C.V que son líderes en sus respectivos ámbitos de acción. El objetivo de este estudio es el conocer más a fondo a cada una de estas empresas y su posición ante la formación de alianzas con otras compañías para alcanzar ventajas competitivas. También se analizan y discuten los estados financieros de cada una de estas empresas en el periodo 1995 a 1998 con la intención de señalar las fortalezas y debilidades, tratando de identificar algunos beneficios reportados que se han obtenido después de llevar a cabo las diferentes asociaciones con otras compañías. El capítulo 5 concluye el estudio, resaltando algunos de los beneficios o desventajas que las compañías pueden obtener a través de la formación de alianzas con otras y se mencionan las recomendaciones pertinentes para cada caso.

## **CAPÍTULO 2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN**

### *2.1 Introducción*

En este capítulo se enfatiza el hecho de que el fenómeno de la globalización, así como otros factores han llevado a que las empresas de todas partes del mundo adopten técnicas administrativas y prácticas más agresivas, tales como las alianzas, a fin de alcanzar la competitividad, la cual requiere un plan estratégico bien estructurado. Los componentes teóricos de esta visión así como el de los diferentes tipos de alianzas que se analizan en el siguiente capítulo constituyen el marco conceptual de la presente tesis y su objeto de estudio.

### *2.2 Globalización*

La globalización es un fenómeno mundial que surgió a principios de los 70's debido a varios factores plenamente identificados<sup>1</sup>. Este movimiento se observó primeramente en los países desarrollados, y una década más tarde fue seguido por los países en vías de desarrollo a partir de las severas crisis que se dieron por el fuerte endeudamiento externo tanto en el sector público como privado y por la incapacidad de los Estados para resolver estos problemas.

Esta situación provocada por las dificultades anteriores y las tendencias desfavorables de las tasas de interés internacionales, motivaron a que muchos países abandonaran el enfoque proteccionista por parte de los Estados y se inclinaran hacia un mercado libre, favoreciendo el flujo de capitales a través de barreras nacionales e internacionales.

La globalización en la actualidad se entiende como el proceso de integración económica global y sus posibles consecuencias políticas. De acuerdo con Cabello esta comprende los siguientes aspectos:<sup>2</sup>

- El rápido crecimiento del comercio internacional, institucionalizado a través de los tratados de libre comercio entre países (en donde los países desarrollados tienen grandes ventajas respecto a los países en vías de desarrollo, puesto que estos últimos tienen que superar los rezagos económicos productos del pasado y la búsqueda de la recuperación de los mismos).

<sup>1</sup>Estos factores están teorizados en: Cabello Alejandra. Globalización y liberación financieras y la bolsa mexicana de valores. Del auge a la crisis. Primera edición 1999. Plaza y Valdés Editores, capítulo tercero.

<sup>2</sup>Ibidem, pp 104

- La internacionalización de la producción a través del crecimiento de inversión extranjera directa, el crecimiento de compañías multinacionales (las cuales crean grandes redes transnacionales para el desarrollo y coordinación de productos, producción y mercadeo a escala regional o global) y la incursión de países en desarrollo como fuentes de suministro, manufactureras de productos y ensambladores de componentes que se consumen en países desarrollados.
- La globalización financiera, en la cual se recrea un escenario que incluye: innovación financiera, manejo electrónico de transacciones y el surgimiento de mercados financieros globales en desarrollo (proceso que conlleva privatizaciones de instituciones financieras, menor participación estatal en la conducción del crédito, etc.).

Giral y Estivill añaden más características de la globalización:<sup>3</sup>

- La reestructuración de la división global del trabajo, pues algunos países permiten el desarrollo de industrias manufactureras para la exportación de productos a mercados de países desarrollados.
- Surgen nuevas consecuencias políticas, en las cuales la movilidad del capital obliga a los gobiernos de los diferentes países a mantener políticas fiscales y monetarias en favor del empleo y salarios adecuados para los trabajadores.

En teoría y de acuerdo a las bases antes mencionadas, la globalización sería el libre tránsito de capitales, de información, de productos, de servicios, de tecnología y de mano de obra en la mayor parte de los países. Esto llevaría a un efecto de uniformidad de todos los factores de la producción, lo cual esta muy lejos de ser cierto. La globalización se ha dado en el flujo de capitales, en la informática y en la tecnología, pero aún existen barreras pues ésta considera al mundo como si fuera una entidad homogénea y como si se pudieran vender las mismas cosas en todos los países con las mismas tecnologías, lo cual no es completamente cierto.<sup>3,4</sup>

Lo que si es cierto es que la competencia es más global para muchas industrias y la internacionalización de la competencia se ha hecho mas atractiva para los competidores y participantes del mercado. En algunas ocasiones esta competencia es simplemente ganar acceso a ciertos mercados, compartir nuevas tecnologías o aprender nuevos métodos de producción<sup>5</sup>. Pero incluso cuando se habla de productos

<sup>3</sup>Giral, Eroles, Estivill, Lapuente y Viesca. Su empresa ¿de clase mundial? Primera edición, Panorama Editorial, S.A. de C.V. Impreso en México, 1998, pp 187-188

<sup>4</sup> Cabello Alejandra. Globalización y liberación financieras y la bolsa mexicana de valores. Del auge a la crisis. Primera edición 1999. Plaza y Valdés Editores, capitulo tercero, pp 187-188

<sup>5</sup>The Wharton school. The complete MBA companion. Pitman Publishing, IMD International, London business school. The Wharton School of the University of Pennsylvania 1997, pp 491

y mercados verdaderamente globalizados, es necesario tomar en cuenta la regionalización pactada; es decir, la formación de bloques económicos como la Unión Europea o los Tratados de Libre Comercio, que han optado por una política de regionalización entre vecinos geográficos, otorgándose beneficios arancelarios y no arancelarios, pero obstaculizando y restringiendo el comercio interbloques<sup>6</sup>.

La confluencia entre la globalización y las alianzas estratégicas en este contexto no parece ser una simple casualidad, puesto que es una manera de desarrollar con rapidez nuevas capacidades estratégicas y optimizar recursos mediante la creación de estas.

Con el propósito de establecer con más precisión el comportamiento de las asociaciones y la adquisición de ventajas competitivas, a continuación se subrayan los impactos concretos de la globalización en las grandes empresas.

### *2.3 Impacto de la globalización en las empresas*

El fenómeno de la globalización ha sido enfrentada por parte de las empresas de muchas y muy variadas formas, sin embargo a estas últimas fechas se ha intensificado el hecho de alcanzar posiciones competitivas mediante la formación de alianzas entre grandes compañías. Por ello consideramos que el conocer la naturaleza y propósito de las diferentes empresas permitirán comprender los movimientos o estrategias que se emprenden, para permanecer a la vanguardia en el mundo entero.

#### *2.3.1 Empresas internacionales*

Las empresas internacionales han adquirido importancia a lo largo del tiempo debido a que realizan transacciones fuera de sus fronteras nacionales, las cuales incluyen la transferencia de bienes, servicios, tecnología, conocimientos administrativos y capital a otros países.<sup>7</sup>

En este sentido, la interacción de una empresa con el país anfitrión puede adoptar muchas formas, como son la exportación de bienes y servicios, los acuerdos de licencia para la producción de bienes en el otro país o la sociedad en participación con una empresa del país anfitrión (una de las modalidades de la sociedad en participación es la alianza estratégica, creada por lo general con fines de expansión geográfica o de ampliación del mercado de ciertos productos o servicios). Las empresas internacionales pueden instituir subsidiarias o sucursales de su propiedad

<sup>6</sup>Giral, Eroles, Estivill, Lapuente y Viesca. Su empresa ¿de clase mundial? Primera edición. Panorama Editorial. S.A. de C.V. Impreso en México, 1998, pp 187-188

<sup>7</sup>Koontz H, Wehrich H. Administración una perspectiva global. Onceava edición. McGraw Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. México, 1998, pp 82

con instalaciones de producción en el país anfitrión, obteniendo así muchas opciones para desarrollar una estrategia global.<sup>8</sup>

### 2.3.2 Empresas transnacionales

Este tipo de empresas, cuentan con oficinas generales en un solo país pero con operaciones en muchos otros y generalmente están formadas a través de inversión extranjera directa. Entre las ventajas y desventajas que estas presentan, se encuentran las siguientes:<sup>9</sup>

#### Ventajas

- Pueden aprovechar oportunidades de negocios en otros países.
- Pueden recaudar fondos en todo el mundo para sus operaciones.
- Establecen plantas de producción en países en los que pueden producir bienes de forma eficaz y eficientemente.
- Mejor acceso a recursos naturales y materiales.
- Pueden reclutar a administradores y personal de cualquier parte del mundo.

#### Desventajas

- Enfrentan el creciente nacionalismo de muchos países.
- Deben mantener buenas relaciones con el país anfitrión.
- Enfrentan cambios frecuentes de gobierno al cual se deben adaptar.

### 2.3.3 Empresas globales

Algunas compañías no se conforman con operar en varios países, así como tampoco con el establecimiento de plantas manufactureras en diversos países o con el hecho de ser compañías competitivas en el mercado mundial, existen compañías que conciben el mundo entero como un solo mercado, a estas se le conoce como compañías globales.<sup>10</sup>

Ser una empresa global requiere perseverancia, conocimientos, personal perfectamente capacitado, buen manejo de recursos, honestidad absoluta, innovación constante, trabajo en equipo, sentido de organización y muchos otros factores indispensables para alcanzar los objetivos de la empresa<sup>11</sup>.

<sup>8</sup>Ibidem, pp 82

<sup>9</sup>Ibidem, pp 86

<sup>10</sup>Ibidem, pp 88

<sup>11</sup>Giral, Eroles, Estivill, Lapuente y Viesca. Su empresa ¿de clase mundial? Primera edición. Panorama Editorial, S.A. de C.V. Impreso en México, 1998, pp 71

Gran parte del éxito que tienen este tipo de empresas es debido a la empresa misma y al análisis del medio en que se compete.

La globalización ha significado grandes cambios en el entorno de los negocios, pues para poder competir, las empresas necesitan cambiar por completo su mentalidad, ahora es necesario plantear una estrategia y apegarse a ella. La estrategia define en que actividades participar y la forma de hacerlo, sin embargo Porter señala que el problema principal de las empresas que quieren enfrentarse a nuevos mercados es que quieren hacer todo junto, ya sea conseguir un costo más bajo, calidad más alta, variedad más grande o tiempo de entrega más rápido en el mercado<sup>12</sup>.

#### 2.4 Estrategia competitiva

En este sentido, la importancia que se da a la planeación estratégica refleja el hecho de que existen beneficios significativos al contestar interrogantes como las siguientes: ¿qué es lo que mueve a la competencia? ¿qué acciones son probables que tome la competencia, y cuál es la mejor forma de responder? ¿cómo evolucionará el sector industrial global y cómo puede adaptarse mejor la empresa para competir a largo plazo?<sup>13</sup>

En pocas palabras, la estrategia competitiva consiste en desarrollar una fórmula de cómo las empresas van a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La estrategia competitiva será entonces, una combinación de los fines (las metas) por los cuales se está esforzando una empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellos. Porter ejemplifica esto mediante “el círculo de la estrategia competitiva”, el cual será un medio para articular los aspectos esenciales de la estrategia competitiva de una empresa, en donde las políticas radian el centro y reflejan los objetivos, los cuales deberán estar conectados entre si para obtener el resultado esperado.<sup>14</sup> Ver figura 2.1

La formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito y son: (1) los valores propios, (2) las fuerzas y debilidades, (3) los límites externos y (4) las oportunidades y amenazas. Estos cuatro factores deberán ser considerados antes de que una empresa pueda desarrollar un conjunto de objetivos y políticas realizables tanto en el entorno global como en el local (ver figura 2.2).<sup>15</sup>

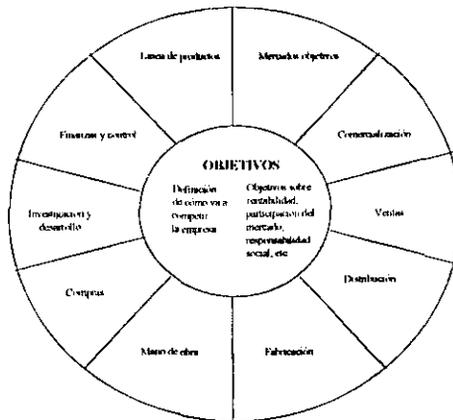
<sup>12</sup>Porter, Michael. La nueva era de la estrategia. Gestión edición especial diciembre 1999, pp 28, 31

<sup>13</sup>Porter, Michael. Estrategia competitiva, Vigésima sexta reimpresión. Compañía editorial continental, S.A. de C.V. México, 1999, pp 13

<sup>14</sup>Ibidem, pp 16-17

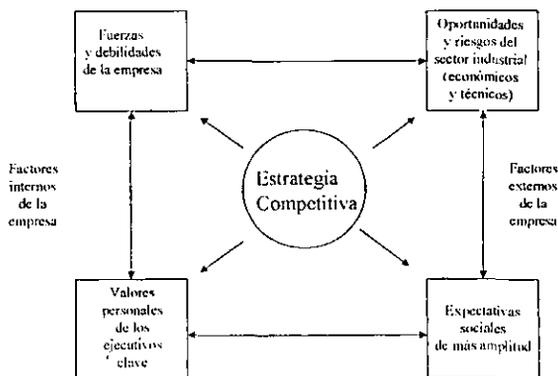
<sup>15</sup>Ibidem, pp 17-18

Figura 2.1. Circulo de la estrategia competitiva



FUENTE: Porter, Michael. *Estrategia competitiva*. Vigésima sexta reimpresión. Compañía editorial continental, S.A. de C.V. México, 1999, pp 16

Figura 2.2. Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva



FUENTE: Porter, Michael. *Estrategia competitiva*. Vigésima sexta reimpresión. Compañía editorial continental, S.A. de C.V. México, 1999, pp 17

pues ahí radica gran parte de su éxito.

Porter también señala que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Las fuerzas externas de las empresas tienen sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial global y local depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que se muestran en la figura 2.3.<sup>16</sup>



El objetivo de esta estrategia competitiva será encontrar una posición adecuada en la cual la empresa pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

### 2.5 Estrategias genéricas

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas (mostradas en la figura antes mencionada), hay tres tácticas, conocidas como estrategias genéricas, que ayudan a superar el desempeño de los competidores en un sector industrial global o regional, y son las siguientes:

<sup>16</sup>Ibidem, pp 23-25

1. Liderazgo total de costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

A continuación se presenta de forma resumida las características más importantes de cada una de ellas de acuerdo a Porter.

### *2.5.1 Liderazgo total en costos*

Este consiste en lograr el liderazgo total del mercado (global y regional) al bajar los costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos bajos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente (economías de escala), de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas y publicidad. Alcanzar una posición general de costo bajo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas.<sup>17</sup>

### *2.5.2 Diferenciación<sup>18</sup>*

La diferenciación, por su parte, consiste en desarrollar una diferencia en el producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores, etc.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para obtener rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, puesto que proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad del precio resultante.

Sin embargo, alcanzar la diferenciación impide a veces alcanzar una elevada participación en el mercado, puesto que a menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una alta participación en el mercado.

### *2.5.3 Enfoque o alta segmentación<sup>19</sup>*

Este consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un

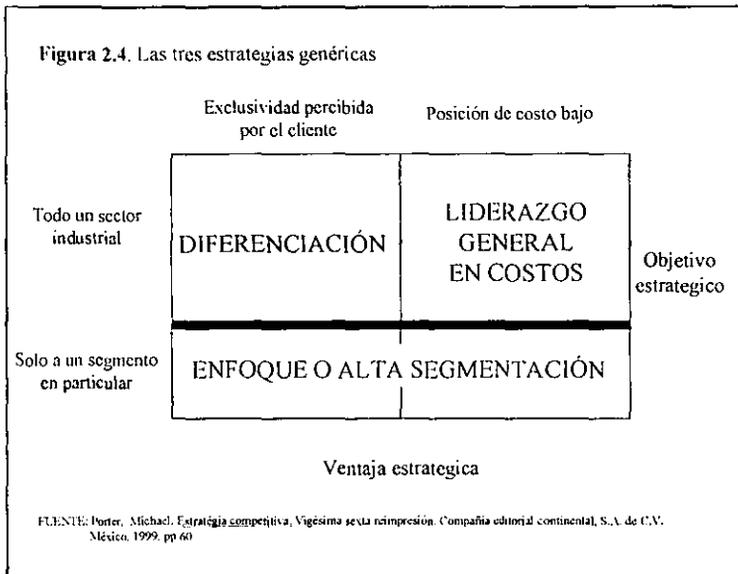
<sup>17</sup>Ibidem, pp 56-58

<sup>18</sup>Ibidem, pp 58-59

<sup>19</sup>Ibidem, pp 58-59

segmento o línea del producto, o en un mercado geográfico. Toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente.

Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado. La diferencia entre las tres estrategias genéricas antes mencionadas se muestra en la figura 2.4



El éxito en su implantación requiere diferentes recursos y habilidades. Algunas de las implicaciones comunes de las estrategias genéricas en estas áreas se muestran en la tabla 2.1.

**TABLA 2.1.** Implicaciones comunes de las estrategias genéricas

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes
Enfoque	➤ Combinación de las siguientes capacidades dirigidas al objetivo estratégico particular	➤ Combinación de las políticas siguientes dirigidas al objetivo estratégico particular

**TABLA 2.1.** Implicaciones comunes de las estrategias genéricas (continuación)

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes
Liderazgo total en costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inversión constante de capital y acceso al capital</li> <li>➤ Habilidad en la ingeniería de proceso</li> <li>➤ Supervisión intensa de la mano de obra</li> <li>➤ Productos diseñados para facilitar su fabricación</li> <li>➤ Sistemas de bajo costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rígido control de costos</li> <li>➤ Reportes de control frecuentes y detallados</li> <li>➤ Organización y responsabilidades estructuradas</li> <li>➤ Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos</li> </ul>

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fuerte habilidad en comercialización</li> <li>➤ Ingeniería de producto</li> <li>➤ Instinto creativo</li> <li>➤ Fuerte capacidad en la investigación básica</li> <li>➤ Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad</li> <li>➤ Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios</li> <li>➤ Fuerte cooperación de los canales de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, desarrollo del producto y comercialización</li> <li>➤ Mediaciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas</li> <li>➤ Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa</li> </ul>

FUENTE: Porter, Michael. Estrategia competitiva. Vigésima sexta reimpresión. Compañía editorial continental, S.A. de C.V. México, 1999, pp 61-62

Las estrategias bien formuladas nos llevarían a lo que se conoce como competencia global, sin embargo la realidad no es tan sencilla y existen otros factores que se deberán tomar en cuenta, como es el hecho de contar con insumos, recursos humanos e infraestructura de alta calidad, buenos sistemas de comunicaciones, disponibilidad de capital en plazos razonables, así como la existencia de aquellos

clientes demandantes con necesidades difíciles de cumplir, pues de esta forma las empresas estarán motivadas y preocupadas por satisfacerlos.<sup>20</sup>

En este sentido, Porter señala que la única forma para ganar es compitiendo y logrando participación en el mercado,<sup>21</sup> lo cual podría ser relativamente fácil, sin embargo como se menciono con anterioridad pocos son los que lo pueden lograr por la falta de estrategias y políticas adecuadas. Las empresas que quieran aprovecharse del escenario de la globalización y ganar entre los miembros de un sector industrial al que pertenecen deberán ser más agresivas, pero el riesgo deberá ser comprendido, estudiado y definido.

## 2.6 Conclusiones

La globalización es un fenómeno que ha impactado fuertemente en la forma de competir y administrar las empresas. Antes se estaba acostumbrado a pensar en el corto plazo y competir de forma local y ahora surge la necesidad de competir con otras naciones para ganar participación en el mercado mundial mediante estrategias bien estructuradas y previamente establecidas. De esta necesidad muchas empresas han emprendido el camino de las alianzas para compartir tecnología y otros recursos. Sin embargo, este camino es riesgoso si las empresas se asocian sin la comprensión cabal de lo que una decisión de este tipo implica, pues ante todo se deberá emprender una visión estratégica. Alcanzar la competitividad ha ocasionado la necesidad de productos y servicios de calidad, teniendo que aprovechar recursos adecuados y gente capacitada para ello. En este aspecto los países con dependencias tecnológicas y crisis educativas serán los que se encuentren en mayores desventajas. Además un gobierno dominante produce ineficiencias y estas no son las herramientas mas adecuadas para entrar en el juego de la globalización.

Sin embargo se deberá partir del hecho de que la prosperidad de un país requiere más agresividad en los negocios, y esta comienza por el desarrollo de infraestructura científica, desarrollo tecnológico y estabilidad macroeconómica entre otros aspectos, pero sobre todo se necesita voluntad por parte de la comunidad para alcanzar las metas que se proponen. En el siguiente capítulo complementa el marco teórico-conceptual de las asociaciones empresariales.

---

<sup>20</sup>Porter, Michael. La nueva era de la estrategia. Intermanagers.com, edición especial diciembre 1999, pp 36-38

<sup>21</sup>Ibidem, pp 36-38

## CAPÍTULO 3. ALIANZAS: OBJETIVOS, TIPOS Y DISOLUCIÓN

### 3.1 Introducción

Como se menciona en los capítulos anteriores, en la actualidad para poder competir a nivel empresarial es necesario diseñar estrategias globales y ser flexible. Se tiene que ser capaz de responder a lo nuevo y a los competidores innovadores que intentan despojar a las empresas de sus clientes. Se debe estar en la búsqueda de nuevos productos, nuevos clientes, nuevos mercados y aun así, seguir manteniendo los precios bajos. Por todo esto, las alianzas estratégicas son importantes<sup>1</sup>. En este capítulo, se presenta un panorama general de la forma en como se llevan a cabo las alianzas entre empresas, así como los objetivos, los tipos que existen y la forma como se disuelven. También se presentan algunos ejemplos de alianzas que compañías mexicanas han formado en los últimos años, constituyéndose así la segunda parte del marco teórico de la presente tesis.

Cabe señalar que inicialmente se destacó que las políticas de apertura y asociación entre empresas de diferentes países o entre aquellas de un solo país no son requisito suficiente para que una empresa se beneficie, muchos otros factores deberán tomarse en cuenta para lograr una alianza beneficiosa como se mencionará mas adelante.

### 3.2 Definiciones básicas

La palabra alianza<sup>2</sup>, proviene de la palabra aliar (del latín alligare, atar a algo), que es la acción de aliarse dos o mas personas, naciones o gobiernos, mientras que la palabra estratégica<sup>3</sup> proviene del latín *strategicus* (perteneciente o relativo a la estrategia), la palabra estrategia es el arte de proyectar y dirigir las operaciones militares, de combinar el movimiento de las tropas hasta el momento de la batalla. Generalmente los tratadistas militares admiten que estrategia es la ciencia de la guerra y táctica del arte de la misma. En el sentido figurado, estrategia es el arte o traza para dirigir un asunto.

Sin embargo, en términos administrativos, las alianzas estratégicas son asociaciones entre dos o mas compañías fuertes que tienen algo que intercambiar. Por lo general son alianzas globales, y pueden involucrar todo desde investigación y desarrollo hasta manufactura y distribución.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Yoshino M., Srinivasa U. *Strategic alliances*. Executive Book Summaries. Vol. 17, No. 7. Part 1, July 1995, pp 1-8

<sup>2</sup>Enciclopedia Salvat Diccionario. Tomo 1. Salvat editores, S.A. Barcelona 1972, pp 113

<sup>3</sup>Enciclopedia Salvat Diccionario. Tomo 5. Salvat editores, S.A. Barcelona 1972, pp 1315

### 3.3 *¿Alianzas o alianzas estratégicas?*

De acuerdo con algunos autores<sup>4</sup> existen ciertas diferencias entre las alianzas estratégicas y las alianzas, por lo que a continuación se describen sus características con mayor detenimiento.

Las diferencias entre las alianzas estratégicas y las alianzas<sup>4</sup> serían las siguientes:

- 1) En las alianzas estratégicas todos los socios permanecen independientes con diferentes metas, mientras que en las alianzas no.
- 2) Ningún socio en la alianza estratégica puede ser dominante. Si uno de los socios tiene un control estratégico sobre la alianza, entonces la sociedad no sirve a las metas estratégicas de la otra compañía y se convierte en una alianza.
- 3) En una alianza estratégica ambos socios deben hacer contribuciones semejantes en tecnología o productos.

Entonces, de acuerdo a estos conceptos, las licencias o franquicias, no son alianzas estratégicas, puesto que no tienen intercambios iguales de habilidades o productos entre los socios.

Estas reglas generales distinguen a las alianzas estratégicas de las alianzas, sin embargo estas no son definiciones absolutas o únicas, y de acuerdo con cada autor o usuario tendrán un significado diferente. En la presente tesis, se considerará **una alianza como estratégica mientras tenga una contribución importante a la estrategia de cada individuo o compañía.**

### 3.4 *Objetivos de las alianzas*

Los objetivos de las alianzas pueden variar de acuerdo a los tipos de empresas que decidan unirse, sin embargo todas buscan una meta en común, competir en un mercado global con las mejores oportunidades y la minimización de riesgos. Algunos ejemplos de objetivos en la formación de estas, son los siguientes:<sup>5</sup>

- Reducción de costos.
- Explotación de economías de escala.
- Aprendizaje organizacional.
- Desarrollo de nuevas habilidades.
- Compartimento o minimización de riesgo.

<sup>4</sup>Yoshino M., Srinivasa U. Strategic alliances. Executive Book Summaries. Vol. 17, No. 7. Part 1, July 1995, pp 1-8

<sup>5</sup>Argandona Antonio. Sharing out in alliances: Trust and ethics. Journal of Business Ethics; Dordrecht; sep 1999. Volumen 2.

- Adquirir nuevos mercados y tecnología.
- Minimizar la competencia.
- Adquisición de conocimientos.

En este punto, cabe señalar que existen ocasiones en donde hay compañías que son tomadas por “sorpresa” por otras para formar una alianza, y en este sentido los objetivos y metas de las adquirentes no son ni en lo mas mínimo compatibles o complementarios con las compañías a las que se pretenden unir. A esta situación especial se le conoce como ofertas no-amistosas y debido a sus características especiales, serán discutidas más adelante.

### *3.5 Alianzas como herramienta estratégica<sup>6</sup>*

Las alianzas son consideradas como herramientas estratégicas porque que ayudan a las compañías a competir en mercados globales y ser más competitivas, y es debido a esta importancia, que para llevarlas a cabo, se debe analizar el negocio en cuestión desde arriba hasta abajo antes de intentarlo.

Primero se deberán evaluar cada una de las actividades del negocio (desde diseño y manufactura hasta distribución y ventas) observando en donde se agrega valor y en donde no. Una vez que se ha evaluado todo el negocio, se deberá decidir cuales actividades se deben realizar dentro de la compañía y cuales se pueden dar a los socios (en caso de llevarse a cabo una alianza), evitando de esta forma que los socios aprendan las ventajas competitivas y se puedan convertir posteriormente en nuestros competidores.

Reconfigurar el negocio (redistribuyendo las actividades de la compañía entre compañías socias, subsidiarias y alianzas) ayuda a concentrar esfuerzos en aquellas áreas en donde se puede agregar valor.

En la actualidad, las alianzas son casi inevitables, por lo que se debe aprender a usarlas y manejarlas de forma efectiva.

### *3.6 Consideraciones para llevar a cabo una alianza<sup>7</sup>*

Como se menciona anteriormente, en una alianza los socios comparten recursos financieros, recursos humanos, recursos materiales y tecnológicos para alcanzar un fin común (en caso de que todas las partes estén totalmente de acuerdo), pero así como se comparte un interés común, los socios pueden tener intereses personales

<sup>6</sup>Yoshino M., Srinivasa U. Strategic alliances. Executive Book Summaries. Vol. 17, No. 7. Part 1, July 1995, pp 1-8

<sup>7</sup>Argandona Antonio. Sharing out in alliances: Trust and ethics, Journal of Business Ethics; Dordrecht: sep 1999. Volumen 2.

más allá de la alianza por lo que pueden existir razones para que los socios cooperen y compitan, lo cual resulta en relaciones interdependientes y antagónicas.

Cuando se presentan las relaciones interdependientes y conflictivas, será necesario manejarlas a través de coordinación y control de problemas, puesto que una alianza no necesariamente es equivalente en beneficios mutuos, pero cuando menos debe existir una forma de reciprocidad. Es debido a esto que los socios no deben de esperar beneficios de acuerdo a sus aportaciones, pues también dependerán de las aportaciones de los otros socios.

Una alianza demanda, antes que nada, consideraciones del entorno, para determinar si los socios alcanzarán la alianza deseada. La segunda consideración será las condiciones iniciales de los socios, buscando una fuerza relativa entre los socios, en el sentido de que estos deberán contribuir con recursos valiosos y sustanciales a la alianza.

Todo esto será posible cuando los socios sean del mismo tamaño relativo, pero existen otros factores los cuales pueden causar diferencias, tales como: espíritu innovador, una actitud dinámica o flexible, y, en particular, una disponibilidad de recursos útiles para la alianza. Se debe tener en mente que es importante que los socios contribuyan con recursos complementarios a la alianza.

Las condiciones iniciales requieren que los socios compartan una serie de objetivos compatibles, tales como, una meta común, la cual como se mencionó, puede coexistir con las propias de cada compañía. Cualquier objetivo puede ser incompatible con la alianza, sin embargo este deberá ser lo suficientemente explícito y claro, para que no se convierta en punto de conflicto posteriormente. El mejor nivel de compatibilidad se da cuando los actos de un socio contribuyen directamente a mejorar los fines del otro.

Finalmente, pero no por ello menos importante, las culturas y los estilos de administración deben ser compatibles para evitar conflictos posteriormente, aquí cabe destacar que las condiciones iniciales no son necesariamente las últimas, pues las alianzas no permanecen estáticas con el tiempo, cambian con las condiciones exteriores o cuando los socios varían.

### *3.7 Tipos de alianzas*

Las alianzas pueden involucrar socios que pueden o no ser competidores, entre ellas se incluyen:<sup>8</sup>

<sup>8</sup>Yoshino M., Srinivasa U. Strategic alliances. Executive Book Summaries. Vol. 17, No. 7. Part 1, July 1995, pp 1-8

- Alianzas entre compañías que no son competidoras y de industrias diferentes pero relacionadas. Generalmente involucra manufactureras y proveedores para desarrollar nuevos productos.
- Alianzas entre compañías en la misma industria pero que no compiten en el mismo mercado.
- Alianzas entre competidores directos.
- Alianzas entre compañías de industrias que no están relacionadas. Generalmente creadas para desarrollar nueva tecnología.

Cada una de las alianzas antes mencionadas tienen diferentes áreas de complementación y grado de compromiso, por lo que se pueden clasificar como sigue:

### *3.7.1 Maquilas*

Las maquiladoras son áreas especiales de manufactura en países en desarrollo para atraer inversión extranjera de industrias orientadas a la exportación. Estas atraen capital internacional ofreciendo concesiones en impuestos y excepciones especiales en leyes y regulaciones que aplican en el resto de la economía nacional, así como la abundante oferta de mano de obra barata y sin organizar (no sindicalizada). Un ejemplo que ilustra lo anterior es la exención de pago de impuestos a la materia prima y productos (o componentes) intermedios que ingresan a los países en desarrollo para ser procesados y después exportados a los mercados de los países desarrollados.

En el caso de México, la relación especial de las compañías dio como resultado un programa de maquiladoras. A pesar de haberse iniciado en 1966, este programa se amplió y tomó fuerza a principios de la década de los ochenta. Comenzó en las cercanías de la frontera entre México y Estados Unidos, pero se ha extendido ya a muchas otras partes del territorio Nacional. La idea básica es establecer compañías maquiladoras para la producción o ensamble de bienes que no se pueden vender en el mercado mexicano y que, a cambio de ello, se benefician de la exención de impuestos. Estas plantas son propiedad parcial o total de extranjeros, que en un principio eran solamente de empresas estadounidenses, aunque en la actualidad también hay compañías de Japón, Corea del Sur y Taiwán. En total hay más de 3000 plantas maquiladoras en México (ver figura 3.1), las cuales dan empleo a alrededor de un millón de personas (ver figura 3.2).<sup>9</sup>

Una de las principales razones para el establecimiento de este tipo de plantas en México es el bajo índice salarial de la fuerza de trabajo del país y entre los

<sup>9</sup>Koontz H, Wehrich H. Administración una perspectiva global. Onceava edición. Mc Graw Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. Impreso en México, 1998, pp 699

beneficios que más a menudo se atribuyen a las maquiladoras están los de que proveen empleos y divisas, además de que promueven el desarrollo económico.<sup>10</sup>

Sin embargo, los críticos de este programa sostienen que se explota a los trabajadores y que las empresas estadounidenses les pagan a los obreros mexicanos mucho menos que las compañías nacionales. Compañías de Estados Unidos han sido acusadas de explotar a los trabajadores más vulnerables (principalmente mujeres jóvenes, las que componen dos terceras partes de la fuerza de trabajo de las maquiladoras). También se ha señalado que éstas no contribuyen suficientemente a la transferencia de tecnología ni promueven el desarrollo de una fuerza de trabajo calificada, dado que la capacitación que reciben los obreros es muy limitada. El sector más crítico de este programa en Estados Unidos es el sindical, preocupado por la pérdida de empleos en su país.<sup>11</sup>

Figura 3.1. Plantas maquiladoras en México<sup>12</sup>

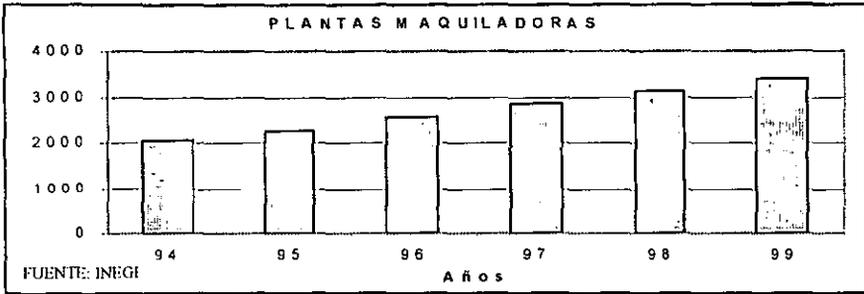
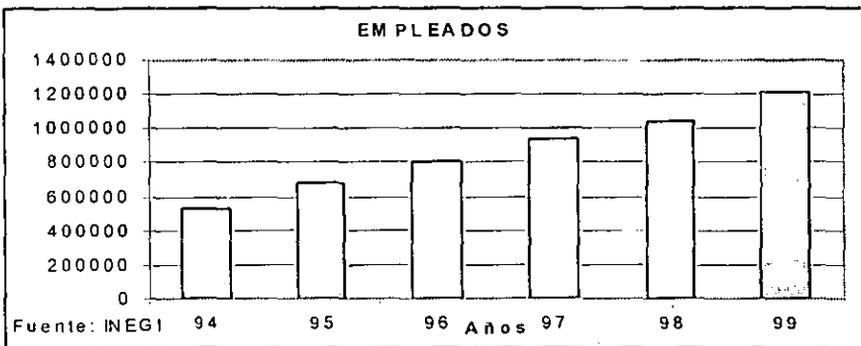


Figura 3.2. Número de empleados en las plantas maquiladoras en México<sup>12</sup>



<sup>10</sup>Ibidem, pp 699

<sup>11</sup>Ibidem, pp 699

<sup>12</sup>Mexico's Maquila Information Center. Maquila Overview. Servicio internacional de Información 1999.

### 3.7.2 Consorcios<sup>13</sup>

Por otro lado, un consorcio es una entidad legal con existencia y vida diferente a la de sus dueños, por lo que esta sujeta a las leyes del país en el que esta formado.

Los consorcios varían en tamaño, desde grandes compañías multinacionales con miles de empleados y ventas de billones de dólares hasta pequeñas empresas con pocos empleados y ganancias menores de veinticinco mil dólares.

Se clasifican en los siguientes tipos:

- Privados, aquellos en donde las acciones comunes no están disponibles al público en general.
- Cerrados, aquellos que pertenecen a un pequeño grupo de inversionistas (como una familia).
- Públicos, los que pertenecen a un grupo de individuos sin ninguna relación, como inversionistas institucionales o cualquier otra compañía.
- Subsidiarias, cuando casi todas o todas las acciones son controladas por otra compañía.

#### *Ventajas*

Entre las ventajas más importantes se encuentran las siguientes:

- Deuda limitada, de acuerdo con la cantidad de acciones que se poseen.
- Transferencia rápida de acciones, pues se pueden vender a alguien mas en cualquier momento.
- Vida ilimitada, de acuerdo a los parámetros establecidos.
- Facilidad para atraer financiamiento adicional, pues pueden adquirir dinero vendiendo nuevas acciones y el tamaño y la estabilidad del consorcio que también puede ayudar a obtener prestamos bancarios.

#### *Desventajas*

Entre algunas desventajas, se mencionan las siguientes:

- Pago doble de impuestos, pues cualquier ganancia pagada a los accionistas en forma de dividendos, pagarán impuestos como ingresos personales.
- Costo y complejidad de formación, pues requiere los servicios de abogados y personal extra.

<sup>13</sup>Gitman Lawrence, McDaniel C. The World of Business. South-Western College Publishing. Second edition. Cincinnati, Ohio. USA 1995, pp 183-190

- Más restricciones gubernamentales, pues se requiere publicar reportes financieros en forma regular, la que puede ser utilizada por los competidores para tomar ventaja sobre ellas.

### 3.7.3 Cooperativas<sup>14</sup>

Las cooperativas están formadas por individuos con intereses similares para reducir costos y ganar poder económico.

Existen dos tipos de cooperativas:

- Cooperativas vendedoras, en la cual productores individuales se unen para competir más efectivamente con grandes productores.
- Cooperativas compradoras, las cuales compran en volumen al mejor precio posible. Al unirse estas compañías para descuentos, las pequeñas compañías incrementan su eficiencia y compiten con compañías domésticas más grandes o extranjeras.

### 3.7.4 Franquicias<sup>15</sup>

Estas son un arreglo de negocios entre la compañía que provee el producto y el individuo o compañía que vende el producto en una determinada zona geográfica.

El acuerdo para poseer una franquicia, permite utilizar el nombre de la compañía, su publicidad y su logotipo. El individuo o compañía que venderá el producto se compromete a mantener un determinado inventario, comprar un equipo determinado, mantener las ventas y servicio en cierto nivel, y seguir ciertas reglas operativas. Mientras que el individuo que provee el producto se compromete a proporcionar un nombre y símbolo conocidos a la compañía, proporcionar planes de construcción y ayudar a encontrar un sitio, proporcionar ayuda técnica, asistencia administrativa, procedimientos de contabilidad y administración, entrenamiento de personal, proveer precios especiales y asistencia financiera.

#### *Ventajas*

- Asistencia y entrenamiento en administración.
- Nombre, producto y concepto operativo reconocido.
- Asistencia financiera.

<sup>14</sup>Ididem, pp 190-191

<sup>15</sup>Ididem, pp 225-232

### *Desventajas*

- Costos de la franquicia, los cuales dependen del tipo de negocio.
- Libertad operativa restringida.

### *3.7.5 Acuerdos comerciales/tecnología*

Este tipo de acuerdos se desarrolla normalmente cuando existe una relación preexistente fuerte entre clientes-proveedores. Requiere de poca inversión o ninguna, y ayudan a controlar algunas variables estratégicas. Son relaciones ganar-ganar que ayudan a disminuir el riesgo de mercado.<sup>16</sup>

En estos acuerdos se deben establecer los términos y condiciones de los socios: la contribución de cada uno con dinero, talento, o equipo; la administración de los impuestos de cada uno; como serán compensados los socios (salarios, distribución de los beneficios); y los procedimientos para resolver conflictos.<sup>17</sup>

Para este tipo de acuerdos la parte crítica es la elección del socio. Idealmente un socio debe complementar las habilidades del otro (por ejemplo, un experto en manufactura y tecnología con un especialista financiero). Cuando surgen problemas, estos generalmente no son de tipo legal, si no porque los socios no ponen atención a factores como las metas, las personalidades, los valores de los negocios, y los hábitos de trabajo.<sup>18</sup>

### *3.7.6 Socios de capital (Joint ventures)*<sup>19</sup>

En un "joint venture", dos o mas compañías forman una alianza para alcanzar un proyecto en específico, generalmente en un tiempo definido. Existen varias razones para formar los "joint ventures". Por ejemplo cuando los proyectos son muy grandes para una compañía como para manejarlos individualmente. Otra de las razones es cuando una compañía puede ganar acceso a nuevos mercados, productos o tecnología trabajando con otra compañía que su experiencia complementa la primera.

Actualmente muchos "joint ventures" están orientados tecnológicamente e involucran compañías multinacionales.

<sup>16</sup>Garza Eglolf Francisco. Alianzas estratégicas (racionalización y complementariedad de negocios). XXIV Foro del ANIQ.

<sup>17</sup>Gitman Lawrence, McDaniel C. The World of Business. South-Western College Publishing. Second edition Cincinnati, Ohio. USA 1995, pp 179

<sup>18</sup>Ibidem, pp 179

<sup>19</sup>Ibidem, pp 191-192

### 3.7. 7 Fusiones y adquisiciones<sup>20</sup>

Una *fusión* ocurre cuando dos o más compañías se combinan para formar una nueva compañía, la cual generalmente toma una nueva identidad corporativa. En una *adquisición*, una compañía o un grupo de inversionistas compra una compañía, y la identidad de la compañía adquirida se pierde. Normalmente la compañía adquirente encuentra una compañía objetivo y después de analizarla, negocia con la administración o con los accionistas de la compañía objetivo.

Si los administradores de la compañía objetivo están de acuerdo, recomendarán a los accionistas a aprobarla. A esto se le conoce como una fusión amistosa. Pero las fusiones también pueden ser poco amistosas. Una toma hostil ocurre cuando la administración objetivo o los directores no están de acuerdo con la compañía adquirente y tratan de bloquear la transacción.

#### *Tipos de fusiones*

Existen tres tipos de fusiones, las horizontales, las verticales y los conglomerados.

Una *fusión horizontal* resulta cuando las compañías en la misma industria se fusionan para reducir costos, extender los ofrecimientos de productos o reducir la competencia.

En una *fusión vertical*, una compañía compra a otra de la misma industria que involucre algún estado antes o después de la producción o del proceso de ventas. Comprar un proveedor de materias primas, una compañía distribuidora o un cliente, le da a la compañía adquirente más control.

Una *fusión de conglomerados* combina compañías de negocios diferentes para reducir riesgos. Combinar una compañía cuyos productos tienen un patrón diferente o que responden diferente al ciclo del negocio puede resultar en un patrón más estable de ventas. En la tabla 3.1 se muestra un resumen con las características más sobresalientes de los diferentes tipos de alianzas antes mencionadas.

### 3.8 Ofertas no- amistosas

En contraste con las ofertas negociadas, en algunas ocasiones, se tienen adquisiciones contrarias al deseo de algunas personas involucradas con la empresa adquirida. En estas negociaciones, una compañía decide adquirir una empresa en contra de la voluntad de ésta.<sup>21</sup>

<sup>20</sup>Ibidem, pp 194-198

<sup>21</sup>Block Stanley and Hirt Geoffrey. *Foundations of Financial Management*. Ninth Edition. McGraw-Hill. Boston 2000, pp 585

**TABLA 3.1 Resumen de los diferentes tipos de alianzas**

TIPO	CARACTERISTICAS
<i>Maquilas</i>	<p>Áreas especiales de manufactura en países en desarrollo.</p> <p>Propiedad parcial o total de extranjeros.</p> <p>Aprovechan concesiones en impuestos.</p> <p>Aprovechan mano de obra barata.</p> <p>Atraen inversión extranjera.</p>
<i>Consortios</i>	<p>Sujetos a leyes del país en el que están formados.</p> <p>Reporte de estados financieros de forma regular.</p> <p>Facilidad para traer financiamiento adicional.</p> <p>Alto costo y complejidad de formación.</p> <p>Deuda limitada.</p>
<p><i>Cooperativas</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Vendedoras</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Compradoras</i></p>	<p>Formadas por individuos con intereses y objetivos similares.</p> <p>Unión de productores individuales para competir ante grandes productores.</p> <p>Compra en volumen al mejor precio posible.</p>
<i>Franquicias</i>	<p>Arreglo de negocios entre proveedores y compradores de un producto en una determinada zona geográfica.</p> <p>Libertad operativa restringida.</p> <p>Compromiso de proveedores a proporcionar tanto asistencia y entrenamiento administrativo como financiero.</p>
<i>Acuerdos comerciales/ tecnológicos</i>	<p>Relación preexistente entre clientes y proveedores.</p> <p>Complemento de habilidades por parte de los socios.</p> <p>Requieren de poca o nula inversión.</p> <p>Disminuyen el riesgo del mercado.</p>
<i>Socios de Capital (JV)</i>	<p>Establecidas para proyectos grandes (tiempo y/o capital).</p> <p>Alianzas temporales bajo objetivos específicos.</p> <p>Complemento de habilidades.</p>
<p><i>Fusiones</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Horizontal</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Vertical</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Conglomerados</i></p>	<p>Combinación de dos o más compañías.</p> <p>Nueva identidad corporativa.</p> <p>Su objetivo es la reducción de costos y competencia.</p> <p>Se dan entre empresas de la misma industria.</p> <p>Ofrecimiento de nuevos productos.</p> <p>Entre compañías de la misma industria.</p> <p>Integración de compañías en áreas antes o después de la producción o del proceso de ventas.</p> <p>Combina compañías de negocios diferentes.</p> <p>Reduce riesgos.</p>
<i>Adquisiciones</i>	<p>Combinación de dos o más compañías.</p> <p>Se pierde la identidad de la compañía adquirida.</p>

Este tipo de adquisiciones no-amistosas es tan común que se manejan términos específicos para designar cada situación en particular.

Tenemos por ejemplo, el concepto de "*Saturday Night Special*" (Especial de Sábado por la noche) el cual se refiere a las ofertas sorpresivas que se hacen poco antes de que cierre un mercado de valores el fin de semana, permitiendo que los funcionarios de la empresa que se quiera adquirir sean sorprendidos. Para cuando los funcionarios quieran responder, el efecto de la oferta ya habrá ocurrido. Para evitar una adquisición no-amistosa, los administradores podrán recurrir al "*White Knight*" (caballero blanco) para su salvación. Un caballero blanco es representado por una tercera empresa a quien la administración recurre con el fin de contrarrestar la oferta indeseable.<sup>22</sup>

Algunas empresas que desean evitar adquisiciones no-amistosas, en Estados Unidos de Norteamérica, han trasladado sus oficinas a estados que requieren notificaciones previas y cláusulas de protección respecto a ofertas de adquisición. Otras empresas adquieren grandes cantidades de acciones para limitar la cantidad de acciones disponibles o alientan a sus empleados a comprar acciones de acuerdo a diferentes planes. Otras medidas protectoras incluyen el pagar suficientes dividendos a los accionistas para mantenerlos contentos, o programar el nombramiento de los miembros del consejo de directores, de tal manera que se dificulte alguna iniciativa externa contraria a la empresa. Algunas compañías susceptibles de ser adquiridas a su vez han adquirido a otras compañías con el fin de incrementar su propio tamaño y de esa manera hacer más costosa su adquisición y menos vulnerable.<sup>23</sup>

Para evitar una adquisición sorpresiva, se recomienda evitar tener un saldo muy elevado en caja, puesto que favorecería el apalancamiento de la empresa adquirente.<sup>24</sup>

Negociaciones no solicitadas pueden causar conflictos internos dentro de la compañía, puesto que por un lado el deseo de los administradores será mantener las cosas como estaban, mientras que el de los accionistas será intentar maximizar su riqueza, formándose así grandes controversias que dependiendo el caso en particular será la forma de actuar.

### 3.9 Fin de las alianzas<sup>25</sup>

Una alianza puede terminar por diferentes y diversas razones:

<sup>22</sup>Ibidem, pp 585

<sup>23</sup>Ibidem, pp 586

<sup>24</sup>Ibidem, pp 586

<sup>25</sup>Argandona Antonio. Sharing out in alliances: Trust and ethics. *Journal of Business Ethics*; Dordrecht; sep 1999. Volumen 2.

- Cuando se alcanza el éxito deseado, es decir, cuando los socios alcanzan los objetivos planeados.
- Debido al fracaso, causadas por condiciones ineficientes o condiciones injustas en un principio.
- Cambios en las condiciones externas que pudieran alterar la eficiencia o la honradez en la relación.

La evaluación de los resultados no es una tarea fácil. Con respecto a estándares financieros, el único factor relevante serían los beneficios económicos de los socios de la alianza en el largo plazo, un segundo criterio sería la obtención de los objetivos planeados (los cuales no son necesariamente económicos) y una tercera forma sería la duración de la alianza. Sin embargo, esto no necesariamente es un estándar válido, porque las alianzas pueden terminar cuando se alcanzan las metas planeadas o pueden continuar a pesar de un fracaso para satisfacer a los socios.

### *3.10 La confianza como factor decisivo en las alianzas<sup>26</sup>*

La confianza es un valor envuelto en las relaciones personales, particularmente cuando se siguen patrones secuenciales, como es el caso de las alianzas.

Algunas de las características de la confianza son las siguientes:

- Es interpersonal: entre individuos establecidos.
- Es situacional: se establece con una persona en particular.
- Voluntario: se da como una opción y no puede ser obligatoria.
- No cuesta.
- Concienzuda: cada socio debe confiar en el otro socio.
- Vulnerable: porque puede existir la traición de la otra parte.
- Relevante: porque las acciones de uno afectan al otro.
- Dinámica o temporal: porque se desarrolla en el tiempo (la confianza se establece, crece, se desvanece y puede morir).
- Orientada a la acción: implica la meta de la alianza.
- Basada en la comunicación, y
- Experimental.

Finalmente, la confianza debe estar basada en una serie de características personales del socio, tales como: lealtad, deberá ser predecible, accesible, disponible, íntegra, consistente en el comportamiento, abierta, fiel, con habilidad para cumplir promesas entre otras.

<sup>26</sup>Ibidem

Entonces, al igual que la confianza, las alianzas deberán tener las siguientes características:

- Poseer características personales.
- Requiere honestidad y lealtad.
- Buenas intenciones.
- Honradez o imparcialidad, dando crédito a quien se debe.
- Integridad: responsabilidad, ética.
- Debe ser más recíproca que cualquier otra actividad económica.

Todas y cada una de las características anteriores serán necesarias e indispensables para que una alianza se forme y se mantenga en los mejores términos posibles. Al fallar alguna de las partes, una alianza se puede venir a bajo.

Sin embargo, uno de los aspectos que más han apoyado la formación de alianzas estratégicas mexicanas, es que en la última década nuestro país ha llevado a cabo acuerdos comerciales con otras naciones en todo el mundo, facilitado así la formación de alianzas entre compañías mexicanas y aquellas de estos países participantes.

### *3.11 México y sus tratados comerciales*

Entre las principales razones estratégicas que han llevado a México a participar en tratados comerciales con otras naciones son los de eliminar obstáculos al comercio, facilitar la circulación fronteriza de bienes y servicios y para aumentar las oportunidades de inversión en los territorios participantes. A continuación se mencionan los principales objetivos de los diez tratados que México ha firmado hasta la fecha.

#### *3.11.1 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)<sup>27</sup>*

Se firmó el primero de enero de 1994 entre México, Estados Unidos y Canadá y es un conjunto de reglas para fomentar el intercambio comercial y los flujos de inversión entre los tres países, mediante la eliminación paulatina de los aranceles o impuestos que pagan los productos para entrar a otro país; el establecimiento de normas que deben de ser respetadas por los productores de los tres países, y los mecanismos para resolver las diferencias que puedan surgir.

<sup>27</sup> Texto de Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Capítulo Primero. Objetivos generales.

### 3.11.2 *Tratado de Libre Comercio entre México y Bolivia*<sup>28</sup>

Este Tratado de Libre Comercio entró en vigor el primero de enero de 1995 y estableció una rápida apertura en el comercio de bienes. A partir de su entrada en vigor, quedaron exentas de arancel el 97% de las exportaciones mexicanas a ese país y el 99% de las exportaciones bolivianas a México.

Este tratado representa oportunidades para aumentar y diversificar la producción, generar economías de escala, alianzas comerciales y/o de inversión, mayor competitividad, crecimiento y mayor cantidad de empleos productivos.

### 3.11.3 *Tratado de Libre Comercio entre México y Chile*<sup>29</sup>

El Tratado de Libre Comercio entre México y Chile entró en vigor el primero de agosto de 1999. Su propósito es contribuir al desarrollo armónico de la expansión del comercio mundial y a la ampliación de la cooperación internacional. Pretende crear un mercado más extenso y seguro para los bienes producidos y los servicios suministrados en ambos territorios, así como también intentar fortalecer la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales.

### 3.11.4 *Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica*<sup>30</sup>

Este Tratado de Libre Comercio entró en vigor el primero de enero de 1995 y establece normas cuyo propósito es promover el comercio de bienes y servicios, el cual deberá facilitar el desarrollo de inversiones y atender las relaciones amistosas entre ambos países.

De acuerdo a lo establecido por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (actualmente Secretaría de Economía), este Tratado es uno de los más completos que se habían negociado hasta ese momento en América Latina, ya que contenía un conjunto de reglas que deberán dar transparencia y seguridad a los sectores productivos, así como protección a los secretos industriales, marcas y derechos de autor.

<sup>28</sup> Tratado de Libre Comercio entre México y Bolivia. Capítulo primero. Artículo 1-01. Diario Oficial Miércoles 11 de enero de 1995. Pag. 2

<sup>29</sup> Tratado de Libre Comercio entre México y Chile. Capítulo primero. Artículo 1-02. Diario Oficial Miércoles 28 de Julio de 1999. Pag. 3-4

<sup>30</sup> Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica. Capítulo primero. Artículo 1-02. Diario Oficial Martes 10 de enero de 1995. Pag. 2-3 (primera sección).

### 3.11.5 *Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (G-3)*<sup>31</sup>

El Tratado del Grupo de los Tres (G-3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó en junio de 1994 y entró en vigor el primero de enero de 1995.

Este tratado busca un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores sensibles de cada país. Establece disciplinas para asegurar que la aplicación de las medidas internas de protección a la salud, la vida humana, animal y vegetal, del ambiente y del consumidor, no se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio. Igualmente fija disciplinas para evitar las prácticas desleales de comercio y contiene un mecanismo ágil para la solución de las controversias que puedan suscitarse en la relación comercial entre los países.

El G-3 representa oportunidades para aumentar y diversificar las exportaciones y producción, generar empleos productivos, economías de escala vía alianzas comerciales y/o de inversión, mayor competitividad y crecimiento.

### 3.11.6 *Tratado de Libre Comercio entre México y Nicaragua*<sup>32</sup>

El Tratado de Libre Comercio entre México y Nicaragua entró en vigor el primero de julio de 1998. Su principal propósito es el de obtener un mejor equilibrio en las relaciones comerciales entre ambos países, tomando en consideración sus respectivos niveles de desarrollo económico, creando un mercado más extenso para los bienes producidos y los servicios suministrados en sus territorios, intentando fortalecer la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales.

### 3.11.7 *Tratado de Libre Comercio México y Guatemala, Honduras y El Salvador (TLCTNM)*<sup>33</sup>

El Tratado de Libre Comercio México- Triángulo del Norte (TLCTNM) busca ampliar, diversificar y mejorar el acceso de los productos nacionales a los mercados externos, permitiendo obtener reciprocidad en el proceso de liberalización comercial. Este tratado entro en vigor el primero de enero del 2001.

El Tratado de Libre Comercio entre México y El Salvador, Guatemala y Honduras facilitará la compra y venta de productos industriales y agrícolas entre los cuatro

<sup>31</sup> Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres. Capítulo primero. Artículo 1-01. Diario Oficial Lunes 9 de Enero de 1995. Pag. 3 (segunda sección).

<sup>32</sup> Tratado de Libre Comercio entre México y Nicaragua. Capítulo primero. Artículo 1-02. Diario Oficial Miércoles 1 de Julio de 1998. Pag. 2 (segunda sección).

<sup>33</sup> Texto del Tratado de Libre Comercio entre México- Guatemala, Honduras y El Salvador. Capítulo primero.

países, a través de la eliminación paulatina de aranceles que pagan los productos para entrar a dichos mercados incluyendo también disciplinas para regular la compra y venta de servicios.

Este tratado tiene el propósito de abrir nuevas y mejores oportunidades para el incremento de las exportaciones, mayor disponibilidad de insumos y servicios para las industrias nacionales, así como la atracción de nuevas inversiones y creación de alianzas estratégicas entre empresas, fomentando el crecimiento económico, el incremento en productividad y competitividad de los productos, el desarrollo industrial y regional y la creación de más empleos. Cabe señalar que en este tratado, México se abrirá más rápido que el Triángulo del Norte, tanto en tasas base como en plazos de desgravación, debido a la asimetría de economías.

### *3.11.8 Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea<sup>34</sup>*

De acuerdo a la distribución de competencias de la Unión Europea (formada por Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia e Italia) el llamado “Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea” está integrado por un Acuerdo Interino y un Acuerdo Global que contienen los principios sobre los que las Partes negociaran la liberalización comercial y dos decisiones que derivan, una del Acuerdo Interino y la otra del Acuerdo Global, que contienen las disciplinas específicas en materia de liberalización. La Declaración Conjunta fue firmada en la ciudad de Bruselas, Bélgica, el 8 de diciembre de 1997 y aprobado por el Parlamento Europeo el 6 de mayo de 1999.

Este tratado incluye principalmente las medidas y el calendario para la liberalización bilateral de las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio de bienes, reglas de origen y cooperación aduanera, medidas antidumping y compensatorias, medidas sanitarias y fitosanitarias, excepciones generales y las medidas apropiadas para asegurar la protección en materia de propiedad intelectual.

### *3.11.9 Tratado de Libre Comercio entre México e Israel<sup>35</sup>*

Este tratado entro vigor en el año 2000 y sus objetivos son los siguientes:

- Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de las Partes.
- Promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio.
- Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes.

<sup>34</sup> Texto del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea. Título primero. Artículo primero.

<sup>35</sup> Texto del Tratado de Libre Comercio entre México e Israel. Capítulo primero. Artículo 1-03

- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias.
- Establecer lineamientos para la cooperación bilateral y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado.

### 3.11.10 Tratado de libre Comercio entre México y la Asociación Europea de Libre Comercio<sup>36</sup>

El tres de noviembre de 2000 México y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) conformados por Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza concluyeron la negociación de un tratado de libre comercio cuya entrada en vigor está sujeta, por parte de México, a la aprobación del H. Senado de la República y, por parte de los Estados de la AELC, a sus respectivos procedimientos legislativos.

Entre los objetivos principales de este tratado se encuentran llevar a cabo la liberalización progresiva y recíproca del comercio de bienes, establecer condiciones de competencia leal en el comercio entre las Partes, la apertura de los mercados, la liberalización del comercio de servicios e inversión, asegurar una adecuada y efectiva protección de los derechos de propiedad intelectual y contribuir al desarrollo y a la expansión del comercio mundial.

### 3.12 Alianzas formadas por compañías mexicanas

Debido a lo anterior las compañías mexicanas, preocupadas por la situación actual, han tomado la decisión de competir en el mercado global a partir de las alianzas con compañías de otros países o del mismo país. Los objetivos no son únicamente de expansión sino también obtener aquellos recursos que no se tengan como son la tecnología, el conocimiento o la experiencia.

Peter Drucker menciona en su artículo "Apuntes al cierre"<sup>37</sup> que gran parte de esta evolución se debe al gran impacto que ha tenido el comercio electrónico en el mundo, pues la eliminación de las distancias es un gran avance en la internacionalización de bienes y servicios, en la actualidad, las empresas compiten a cualquier hora y desde cualquier lugar por un mismo consumidor.

En este sentido, algunas compañías mexicanas han estado pendientes de esta situación y han formado alianzas estratégicas para seguir siendo competitivas. En la tabla 3.2 se muestran algunas de las alianzas que han llevado a cabo empresas mexicanas con otras, con el propósito de enfrentar la globalización y desarrollar una

<sup>36</sup> Texto del Tratado de Libre Comercio entre México y la Asociación Europea de Libre Comercio. Capítulo primero. Artículo 1-03.

<sup>37</sup> Drucker Peter. "Apuntes al cierre". Edición especial diciembre 1999, pp 11-17

estrategia competitiva. La alianza estratégica que firmó Grupo Financiero Banorte, S.A. de C.V. con Hewlett Packard Company en Marzo del 2000, es muestra de ello, pues el objetivo de esta alianza es conectar electrónicamente a clientes corporativos y proveedores a lo largo de una cadena de valor mundial, y a través de diferentes industrias, facilitando transacciones comerciales eficientes<sup>38</sup>. Otro ejemplo es el caso de Grupo Financiero Banamex Accival (Banacci) y el acuerdo firmado con Commerce One para crear una compañía que desarrolle el mercado electrónico empresa a empresa a través de Internet en América Latina. En esta alianza Banacci tendrá la licencia para desarrollar la plataforma de comercio electrónico para el acceso a nuevos mercados y Commerce One proporcionará la asistencia técnica y mercadológica para el lanzamiento de los nuevos servicios.<sup>39</sup>

Por otro lado, así como muchos sectores industriales lo han hecho, el sector alimenticio de México no se ha quedado rezagado y también ha llevado a cabo alianzas estratégicas para competir en el mercado global, Minsa, S.A de C.V. y Grupo Bimbo, S.A. de C.V. son dos claros ejemplos de ello.

Grupo Minsa, S.A de C.V. (productor de harina de maíz nixtamalizado), y Hicks Muse, Tate & Furst, Inc., (firma global de inversión de capital), firmaron un acuerdo por el cual una filial de Hicks Muse adquirió 32% del capital social de Minsa con el cual se pretende combinar capital y la habilidad para implementar un crecimiento estratégico de la compañía a nivel internacional<sup>40</sup>. Grupo Bimbo por su parte, a través de su subsidiaria de golosinas y confitería Organización Ricolino, adquirió dos plantas (una en Austria y la otra en la República Checa) con el objeto de ampliar sus líneas de productos, asegurando una incursión en los mercados geográficos de esa zona y sus alrededores<sup>41</sup>.

Por otro lado, así como las alianzas estratégicas son la tendencia más novedosa para incursionar en un mercado global, las desinversiones también son una forma de concentrar los negocios en áreas determinadas para ser más competitivos. En diciembre de 1999 Grupo Bimbo, S.A. de C.V. lo demostró al vender seis molinos de harina de trigo y el negocio de frutas y vegetales frescos y procesados, pues su objetivo era orientar sus negocios al consumidor y no los negocios agroindustriales. Sin embargo, los negocios vendidos continúan abasteciendo las harinas de trigo y mermeladas que Bimbo utiliza para su producción, esto a través de un contrato de suministro en términos y condiciones comerciales.<sup>42</sup>

<sup>38</sup>Eventos relevantes Grupo Financiero Banorte, S.A. de C.V. Bolsa Mexicana de valores, marzo 2000.

<sup>39</sup>Eventos relevantes Grupo Financiero Banamex Accival. Bolsa mexicana de Valores, enero 2000.

<sup>40</sup>Eventos relevantes Grupo Minsa, S.A. de C.V. Bolsa Mexicana de Valores, octubre 1999.

<sup>41</sup>Eventos relevantes Grupo Bimbo, S.A. de C.V. Bolsa Mexicana de Valores, noviembre 1999.

<sup>42</sup>Eventos relevantes Grupo Bimbo, S.A. de C.V. Bolsa Mexicana de Valores, diciembre 1999.

Las compañías mexicanas se comienzan a dar cuenta de la importancia de salir al exterior y volverse globales, pues las foráneas pueden que sean las que entren a sus mercados y destruyan sus negocios locales. Sin embargo como es imposible desarrollar todo el conocimiento y experiencia que se necesita para la expansión, las alianzas pueden ser una buena opción, en donde será esencial lograr un intercambio equilibrado en el que se este aprendiendo tanto del mercado como de los productos o servicios<sup>43</sup> pues de otra forma nuestros “aliados” se pueden convertir en nuestros competidores.

### *3.13 Conclusiones*

En este capítulo, concluimos que las alianzas pueden llegar a ser una forma adecuada para obtener conocimientos, tecnología, nuevos productos y/o mercados en el mundo entero, sin embargo si estas no se llevan a cabo en igualdad de circunstancias, contribuciones y bases de confianza entre los socios, estas no podrán alcanzar buenos resultados. Las alianzas son procesos de aprendizaje continuos, sin embargo se deberá evitar dar a conocer a los socios de nuestras ventajas competitivas o de las actividades que agregan valor a nuestros procesos o servicios, para que no se conviertan en nuestros competidores al terminar la alianza.

Tener intereses personales diferentes al formar la alianza es una cuestión válida y aceptable, sin embargo se deben compartir intereses comunes y los términos deberán estar bien establecidos desde el principio para evitar conflictos posteriores. Para ello existe una serie de términos legales para alianzas a los cuales recurrir según el grado de compromiso y complementación que se quiera adquirir, que van desde las maquiladoras hasta las fusiones.

En todo el mundo se han llevado a cabo alianzas estratégicas entre diversos tipos de compañías y México no es la excepción. Se han desarrollado alianzas exitosas y no exitosas en los diferentes sectores industriales, sin embargo, las que han llegado a buenos términos, han contribuido a tener una presencia más fuerte en la competencia global. Será necesario no perder de vista la importancia del trabajo en equipo y el estar dispuesto a trabajar en las alianzas si estas contribuyen a la estrategia de las empresas.

<sup>43</sup> “Los beneficios de llegar tarde” entrevista a C. Bartlett, septiembre 2000

TABLA 3.2 ALIANZAS ENTRE COMPAÑÍAS MEXICANAS

EMPRESAS	PAÍS DE ORIGEN	SECTOR	TIPO DE ALIANZA	FECHA
Grupo financiero BANORTE, S.A. de C.V. Hewlett-Packard Company	México EUA	Financiero	Alianza estratégica	Marzo 2000 (Firma de intención)
Grupo financiero Banamex Accival, S.A. de C.V. Commerce One	México EUA	Financiero	Acuerdo comercial	Enero 2000
Grupo financiero Bancomer, S.A. de C.V. Grupo financiero BBV- Probursa S.A. de C.V.	México España	Institución financiera	Integración de instituciones y capital	Marzo 2000 (Firma de intención)
Grupo Minsa, S.A. Hicks, Muse, Tate & Furst	México EUA	Alimenticio	Acuerdo de capital	Noviembre 1999
Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V. McDonalds	México EUA	Alimenticio	Acuerdo	Agosto 1999
Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V. Empresa Panacea, S.A.	México Costa Rica	Alimenticio	Adquisición	Octubre 1989
Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V. (Ricolino) Planta Austriaca (Nombre N.D.) Planta Checa (Nombre N.D.)	México Austria República Checa	Alimenticio	Adquisición	Noviembre 1999
Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V. Inversionistas externos	México N.D.	Alimenticio	Desinversión	Diciembre 1999
Grupo Modelo, S.A. de C.V. Anheuser-Busch	México EUA	Bebidas	Acuerdo	1993 y 2000
Grupo México, S.A. de C.V. ASARCO	México México	Minería	Adquisición	Noviembre 1999

**TABLA 3.1 ALIANZAS ENTRE COMPAÑÍAS MEXICANAS (CONTINUACIÓN)**

EMPRESAS	PAÍS DE ORIGEN	SECTOR	TIPO DE ALIANZA	FECHA
Grupo Acerero del Norte S.A. de C.V. (AHMSA) Aceralía Corporación Siderúrgica S.A.	México España	Producción de metal	Asociación de capital	Febrero 2000 (Firma de intención)
CEMEX S.A. de C.V. Cementos Bio Bio, S.A.	México Chile	Cementos	Adquisición	Junio 1999
CEMEX S.A. de C.V. Cementos del Pacifico	México Costa Rica	Cementos	Adquisición	Septiembre 1999
CEMEX S.A. de C.V. Assiut Cements Corporation	México Egipto	Cementos	Adquisición	Noviembre 1999
TELMEX S.A. de C.V. - SBC Cellular Communications of Puerto Rico	México - EUA Puerto Rico	Comunicaciones	Adquisición	Mayo 1999
TELMEX S.A. de C.V. TELMEX-Sprint Communications	México México-USA	Comunicaciones	Adquisición	Mayo 1999
TELMEX S.A. de C.V. Williams	México EUA	Comunicaciones	Alianza estratégica	Mayo 1999
TELMEX S.A. de C.V. Comm South Companies Inc.	México EUA	Comunicaciones	Adquisición	Junio 2000
TELMEX S.A. de C.V. Microsoft Corporation	México EUA	Comunicaciones	Alianza estratégica	Octubre 1999
TELMEX S.A. de C.V. - SBC Algar Telecom Leste S.A.	México - EUA Brasil	Comunicaciones	Adquisición	Diciembre 1999
TELMEX S.A. de C.V. Patagon.com Internacional	México Argentina	Comunicaciones	Capitalización	Diciembre 1999
TELMEX S.A. de C.V. Consortio Ecuatoriano de Telecomunicaciones	México Ecuador	Comunicaciones	Participación	Febrero 2000

**TABLA 3.1 ALIANZAS ENTRE COMPAÑÍAS MEXICANAS (CONTINUACIÓN)**

EMPRESAS	PAÍS DE ORIGEN	SECTOR	TIPO DE ALIANZA	FECHA
TELMEX S.A. de C.V. Luca, S.A.	México Guatemala	Comunicaciones	Adquisición	Marzo 2000
Grupo Sanborns, S.A. de C.V. Pastelería Francesa, S.A. de C.V.	México México	Controladora	Adquisición	Mayo 1999
Grupo Sanborns, S.A. de C.V. Grupo Gomo, S.A. de C.V.	México México	Controladora	Adquisición	Noviembre 1999
Grupo Sanborns, S.A. de C.V. CompUSA	México EUA	Controladora	Adquisición	Marzo 2000

## **CAPITULO 4. GRUPO MODELO S.A. DE C.V., CEMEX S.A. DE C.V., TELMEX S.A. DE C.V.**

### **4.1 Introducción**

En este capítulo empírico, se pretende probar la hipótesis central de esta investigación de acuerdo a la metodología planteada con anterioridad. A partir de la identificación de las alianzas de empresas mexicanas en la última sección del capítulo anterior, procedemos al análisis de una muestra de ellas. Se seleccionaron tres de las empresas líderes de México cuya presencia internacional es cada día más importante, a saber: Grupo Modelo S.A. de C.V., Cemex S.A. de C.V. y Telmex S.A. de C.V.

El objetivo será analizar si las alianzas que han emprendido estas empresas han tenido impactos importantes en sus finanzas, esto a partir de la aplicación de un análisis financiero y complementándolo con una revisión del ciclo completo de sus negocios. A continuación presentamos el caso de Grupo Modelo, seguido del caso de Cemex y finalmente el de Telmex.

### **GRUPO MODELO S.A. DE C.V.**

#### **4.2 Generalidades**

El Grupo Modelo, fundado en 1925, se dedica a la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, tiene una participación en el mercado nacional y de exportación al rededor del 57%. Cuenta con ocho plantas cerveceras en la República Mexicana, con una capacidad instalada de 39.5 millones de hectolitros anuales de cerveza. Actualmente tiene diez marcas, Corona Extra, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo y otras de carácter regional. Exporta cinco marcas en 140 países y es importador exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Busch, entre las cuales se incluyen las marcas Budweiser y Bud Light.<sup>1</sup>

#### **4.3 Historia<sup>2</sup>**

La historia de grupo Modelo se remota a la década de los veinte, cuando existían muchas cerveceras pequeñas en México, sin embargo era en el norte del país en donde más predominaban. Estas compañías tenían presencia local y regional, y contaban con una capacidad suficiente para satisfacer la demanda del mercado.

<sup>1</sup> Información obtenida en la Bolsa Mexicana de Valores.

<sup>2</sup> Resumen de la información proporcionada en la página electrónica de Grupo Modelo, S.A. de C.V.

El 25 de octubre de 1925 se inauguró Cervecería Modelo, S.A. en la Ciudad de México y poco tiempo después, los dueños de esta se propusieron construir una empresa con presencia nacional, para captar y satisfacer las necesidades del público consumidor de cerveza.

Pablo Díez, quien posteriormente fuera presidente, director general y accionista mayoritario de la compañía, llevó a cabo políticas de expansión a través de inversiones y adquisiciones de plantas cerveceras, fábricas de malta y asociaciones estratégicas para asegurar el suministro de los insumos más importantes. Estas compañías se ubicaban en zonas estratégicas de la República Mexicana, como es el caso de Cervecería de Toluca y México (1935), productora de la marca Victoria, Cervecería Estrella (1954), Cervecería del Pacífico (1954), productora de la marca Pacífico, Cervecería Modelo del Noroeste (1960) y Cervecería Modelo de Torrcón (1966).

La presencia de los productos de Grupo Modelo en casi toda la República Mexicana, dieron pie a crear una red de distribución desde la década de los cuarenta con la finalidad de asegurar un servicio de calidad.

#### *4.4. Estructura actual<sup>3</sup>*

Grupo Modelo perdió liderazgo a mediados de los años ochenta debido a la fusión de dos grandes grupos cerveceros en México, sin embargo lo recuperó en 1991 y anticipándose a cualquier otra eventualidad posterior, en febrero de 1994, Grupo Modelo se convirtió en una empresa pública, colocando el 13% de su capital en el Mercado Mexicano de Valores. Previa a esta operación, Grupo Modelo, en junio de 1993, celebró un contrato de inversión con Anheuser Busch en el cual adquirieron una participación minoritaria (17.7%) en Grupo Modelo, S.A. de C.V. y en Diblo, S.A. de C.V., principal subsidiaria de Grupo Modelo. En febrero del 2000, Anheuser Busch incrementó su participación en Grupo Modelo y ahora posee cerca del 37% de este.

Las principales características de las ocho plantas con las que actualmente cuenta el Grupo Modelo son las siguientes:

##### *4.4.1. Cervecería Modelo, S.A de C.V.*

Se inauguró el 25 de octubre de 1925 en México Distrito Federal. La primera marca que se produjo fue Modelo y un mes después se produjo Corona. Actualmente es la planta más grande del Grupo y tiene una capacidad instalada de 11.1 millones de hectolitros.

<sup>3</sup>Página electrónica de Grupo Modelo, S.A. de C.V.

#### *4.4.2.Cervecería Modelo de Guadalajara, S.A de C.V.*

En 1954 Pablo Díez adquirió de la familia Ohrner una pequeña cervecería llamada Cervecería La Estrella, localizada en el centro de la ciudad de Guadalajara que contaba con una capacidad instalada de 35,000 hectolitros anuales con el fin de anticiparse a la demanda doméstica interna.

Como no se contaba con espacio suficiente para expandirse, durante la década de los sesenta se cerró la Cervecería La Estrella y se construyó Cervecería Modelo de Guadalajara, con una capacidad instalada de 290,000 hectolitros. Durante los años posteriores se realizaron otras expansiones en la cervecería hasta alcanzar la capacidad instalada que posee actualmente de 5.0 millones de hectolitros. Una de las principales marcas de cerveza que se elaboran en esta fábrica es Estrella, la cual se vende en todo el estado de Jalisco.

#### *4.4.3.Cervecería Modelo del Noroeste, S.A de C.V.*

En 1956 Rodolfo y Víctor González, dueños de una cervecería en Mexicali, adquirieron un terreno en Ciudad Obregón, Sonora, con el propósito de construir una nueva cervecería. El 13 de octubre de 1960, Grupo Modelo adquirió el 50% de la empresa Inversiones y Fomento del Noroeste, de los hermanos González.

La inauguración oficial de la planta cervecera fue en junio de 1961, con el nombre de Cervecería Modelo del Noroeste. En 1982 Grupo Modelo adquirió el 50% restante y en la actualidad cuenta con una capacidad instalada de 1.5 millones de hectolitros.

#### *4.4.4.Cervecería del Pacífico, S.A de C.V.*

Cervecería del Pacífico, localizada en Mazatlán, Sinaloa, fue inaugurada en marzo de 1900 por tres alemanes llamados Jorge Claussen, Germán Evers y Emilio Philippy. Posteriormente, el Sr. Fuentesvilla adquirió la totalidad de la empresa.

En el año de 1954 fue adquirida por el Grupo, siendo desde entonces la cerveza Pacífico la principal marca producida en esta planta.

Cervecería del Pacífico cuenta actualmente con una capacidad instalada de 1.5 millones de hectolitros.

#### *4.4.5. Cervecería Modelo de Torreón, S.A de C.V.*

Esta empresa fue constituida en diciembre de 1966, en Torreón, Coahuila, e inmediatamente adquirida a la Compañía Cervecera de la Laguna. La inauguración se llevó a cabo en abril de 1967.

Durante la década de los ochenta, se realizó una importante ampliación de la planta, automatizando gran parte del proceso, con lo cual la capacidad de producción se elevó a 2.85 millones de hectolitros al año.

Las principales marcas que se producen actualmente en esta planta son Corona Extra y Modelo Especial.

#### *4.4.6. Compañía Cervecera del Trópico, S.A de C.V.*

La construcción de esta planta se inició en 1980 en Tuxtepec, Oaxaca, habiendo realizado el primer producto con la marca Corona Extra en octubre de 1984.

Actualmente, ésta es la segunda planta más grande del grupo, con una capacidad instalada de 8 millones de hectolitros. Las principales marcas que se elaboran ahí son Corona Extra, Victoria y Modelo Especial.

#### *4.4.7. Cervecería Yucateca, S.A de C.V.*

El origen de la planta de la Cervecería Yucateca se remonta al siglo pasado, cuando en el año de 1896 José Ponce Solís, trajo de Europa la maquinaria necesaria y a un maestro cervecero alemán.

Como el local original resultaba insuficiente para las expansiones planeadas, en el año de 1951 se inauguró una nueva planta y años más tarde, se lanzó al mercado una nueva marca regional, Montejo.

La cervecería Yucateca, localizada en Mérida, Yucatán, fue adquirida en el año de 1979 por Grupo Modelo, aumentando su capacidad instalada de 380 mil hectolitros a 500 mil al año.

Actualmente se producen las cervezas regionales Montejo y León Negra, así como Corona Extra y Victoria.

#### *4.4.8. Compañía Cervecera de Zacatecas, S.A de C.V.*

El 7 de abril de 1997 se inauguró la octava planta cervecera de Grupo Modelo, Compañía Cervecera de Zacatecas.

En 1997 se terminó la primera etapa de la planta, con una capacidad de producción de 4.5 millones de hectolitros al año, lo que incrementó la capacidad total del Grupo a 35.0 millones de hectolitros.

El 17 de marzo de 1997 se inició la venta de cerveza producida en estas instalaciones, cuyo diseño, construcción y puesta en operación fue llevada a cabo por técnicos mexicanos formados en la dirección técnica de Grupo Modelo, quienes utilizaron modernas tecnologías disponibles en cuanto a sistemas y equipos empleados por la Industria Cervecera mundial.

Con esta cervecería, Grupo Modelo satisface la demanda de sus productos en la parte norte y centro del país, así como a los mercados de exportación.

En enero de 1999 se concluyó la segunda etapa del proyecto, incrementando la capacidad instalada de la cervecería en 4.5 millones de hectolitros, logrando con esto, una capacidad total de 9 millones de hectolitros anuales.

Durante los próximos años la capacidad de la planta continuará incrementándose en etapas, hasta convertirse en la planta cervecera más grande de Latinoamérica.

Las características de las plantas cerveceras del Grupo Modelo antes mencionadas nos dan un panorama general de las instalaciones físicas y algunos otros factores que tiene la empresa, sin embargo para conocer el desempeño y éxito relativo de esta, se presenta el análisis financiero en el periodo de 1995 a 1998.

#### *4.5 Análisis Financiero*

Las cifras utilizadas para el análisis financiero de Grupo Modelo, que a continuación se muestra, fueron obtenidas del Anuario Financiero de la Bolsa Mexicana de Valores impreso en México en abril de 1999 y se encuentran actualizadas al cuarto trimestre de 1998. Las razones financieras se calcularon de acuerdo a lo establecido por Block S. y Hirt G. en su libro de fundamentos de administración financiera.<sup>4</sup>

En el anexo 1 al final de este capítulo se muestran las gráficas de tendencias obtenidas para las siguientes razones financieras, así como sus estados financieros para este periodo.

##### *4.5.1 Razones de rentabilidad*

Las razones de rentabilidad calculadas, muestran que Grupo Modelo en el periodo

<sup>4</sup>Block S. And Hirt G. Fundamentos de administración financiera. Octava reimpresión, México 1998. Compañía editorial Continental, S.A. de C.V., pp 78-85

comprendido de 1995 a 1998 ha obtenido resultados positivos y crecientes, pudiendo estar esto relacionado con la inversión que Anheuser Busch hizo en 1993 y con el hecho de convertirse en una compañía pública en 1994.

En la tabla 4.1 se resume la rentabilidad de Grupo Modelo, en donde podemos apreciar que su margen neto se incremento en un 30% como resultado del incremento tanto de la utilidad neta (50%) como de las ventas (21%) en el periodo comprendido de 1995 a 1998. Sin embargo cabe señalar que de 1995 a 1996 se observa un 22% de incremento en el margen neto por que en 1996 las ventas bajaron en un 5%.

TABLA 4.1 Razones de rentabilidad GMODELO

	1995	1996	1997	1998
Margen neto (%)	8.66	10.61	10.81	11.37
Rendimiento sobre la inversión (%)	5.30	6.19	6.56	7.38
Rendimiento sobre el capital contable (%)	5.67	6.74	7.28	8.14

El rendimiento sobre la inversión incremento 35% en el periodo de 1995 a 1998, lo cual es debido a que tanto la utilidad neta como el total de activos se incrementaron paulatinamente año con año, favoreciendo el resultado total.

Con respecto al rendimiento sobre el capital contable se encontró un incremento del 39%, lo cual nos hace observar que los accionistas están recibiendo una mayor recompensa por su inversión.

#### 4.5.2 Análisis Du Pont

Con el análisis Du Pont que a continuación se presenta (ver tabla 4.2), se pretende hacer un análisis más detallado sobre los conceptos del rendimiento sobre la inversión y el rendimiento sobre el capital contable, analizando los componentes de cada una de las razones antes mencionadas.

El análisis Du Pont de Grupo Modelo, nos indica que el incremento al rendimiento sobre la inversión se debe tanto al incremento del margen neto como a la rotación de activos totales, sin embargo la mayor contribución se debe al incremento del margen neto (30%), lo que hace suponer en estos momentos que tal vez no se hace un uso eficiente de los activos totales, sin embargo esto se analizará más adelante.

Con respecto al rendimiento sobre el capital contable se puede observar un incremento en el periodo analizado debido a la mayor aportación del rendimiento sobre la inversión, puesto que el factor de la deuda permanece mas o menos constante y muy baja, factor que también será comentado más adelante. Cabe destacar que en 1998 el margen neto es el más alto del periodo, provocando en ese mismo año un alto rendimiento sobre la inversión (7.38%).

TABLA 4.2 Análisis Du Pont GMODELO

	1995	1996	1997	1998
Rendimiento sobre la inversión				
Margen neto (%)	8.66	10.61	10.81	11.37
Rotación de activos totales	0.61	0.58	0.61	0.65
Rendimiento sobre el capital contable				
Rendimiento sobre la inversión (%)	5.30	6.19	6.56	7.38
Deuda	0.07	0.08	0.10	0.09
1-Deuda	0.93	0.92	0.90	0.91

#### 4.5.3 Razones de utilización de activos

En este análisis, la rotación de cuentas por cobrar es un factor un tanto inestable en la compañía, sin embargo a pesar de que se tuvieron dos años con una rotación muy baja (1996 y 1997), en 1998 la compañía logro aumentar nuevamente su rotación (ver tabla 4.3). El periodo promedio de cobranza presenta una tendencia inversa a lo anterior, pues en 1996 y 1997 los días de cobranza estaban al rededor de 40 días y en 1998 bajo por 8 días, lo cual es positivo y muestra una preocupación por cobrar más rápido a los clientes.

La rotación de inventarios para Grupo Modelo es inestable y no presenta una tendencia definida, lo cual demuestra que la compañía no ha encontrado un método eficiente y consistente para llevar a cabo los pedidos y controles de costos mas adecuados para sus inventarios.

Con respecto a la rotación de activos fijos (planta y equipo) tampoco se presenta una tendencia muy definida, de hecho presenta una tendencia casi constante, lo cual si no es negativo tampoco es benéfico para el desempeño relativo de la empresa. Sin

embargo cabe notar que en 1997 se inauguro la Compañía Cervecera Zacatecas con equipo e instalaciones de vanguardia, lo cual hace suponer que se llevaron a cabo compras de activos fijos a partir de 1996.

La rotación total de activos es variable y sin una tendencia clara. Sin embargo, para el año de 1998, la rotación es mayor, lo que mostraria una tendencia favorable para el futuro, sin embargo una predicción en este sentido seria difícil por la inestabilidad mostrada en este periodo.

TABLA 4.3 Razones de utilización de activos de GMODELO

	1995	1996	1997	1998
Rotación de cuentas por cobrar	11.79	8.76	8.84	11.22
Periodo promedio de cobranza (días)	30.52	41.10	40.74	32.08
Rotación de inventarios (veces)	6.41	5.75	6.48	6.26
Rotación de activos fijos (veces)	0.97	0.94	1.00	0.98
Rotación total de activos (veces)	0.61	0.58	0.61	0.65

#### 4.5.4 Razones de liquidez

Después de analizar la rentabilidad y la utilización de activos, se procede a analizar la liquidez de Grupo Modelo (ver tabla 4.4).

TABLA 4.4 Razones de liquidez de GMODELO

	1995	1996	1997	1998
Razón circulante	4.43	5.33	5.60	5.11
Prueba del ácido	2.95	3.54	3.97	3.15

Las razones circulantes de Grupo Modelo a lo largo de los cuatro años analizados, muestran una empresa muy conservadora. De 1995 a 1997 la empresa se dedico a incrementar su razón circulante en un 25%, mientras que para 1998 se disminuyo en un 9%, lo cual podria estar relacionado con la inversión efectuada para inaugurar la

Compañía Cervecería de Zacatecas. Grupo Modelo tiene una liquidez muy por arriba de lo convencional, lo cual puede significar que la empresa tiene dinero inactivo. La alta liquidez únicamente se justificaría si se está pensando en la acumulación de dinero para emplearlo posteriormente en algún proyecto y así evitar endeudamiento.

La prueba del ácido muestra una tendencia semejante a la razón circulante, llega hasta su punto máximo con un incremento del 32% en 1997 para disminuir un 21% en 1998. De esta forma se comprueba la conclusión anterior sobre la administración de tipo conservadora que se tuvo en el periodo analizado.

#### 4.5.5 Razones relacionadas con la utilización de pasivos

Por último, se analizan las razones relacionadas con el endeudamiento, mostradas en la tabla 4.5, para conocer las políticas del manejo de pasivo y al mismo tiempo se determina como ha sido la administración de su deuda mediante el análisis de cobertura.

TABLA 4.5 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de GMODELO

	1995	1996	1997	1998
Razón de pasivo a activos totales (%)	7.15	8.06	9.92	9.35
Número de veces que se ganan los intereses	1.48	2.47	4.71	4.05

De acuerdo a la tendencia obtenida en estos resultados, Grupo Modelo es una empresa a la que no le gusta tener deudas. El endeudamiento más alto que tuvo en este periodo fue de 9.92% y en 1998 lo volvió a bajar.

Con respecto a la razón de cobertura de los intereses, se observa una tendencia positiva al incrementarse esta cantidad hasta 1997. Para 1998 el número disminuye, sin embargo sigue siendo bastante grande y benéfico para la empresa. La cobertura positiva indica que su poca deuda es bien administrada.

#### 4.5.6 Datos relevantes de bursatilidad

Las razones financieras anteriores dan una clara idea del comportamiento de Grupo Modelo a través de varios años, sin embargo para tener un panorama más completo, también se analizarán algunos datos relevantes de Grupo Modelo en el mismo periodo.

TABLA 4.6 Datos relevantes de bursatilidad de GMODELLO

	1995	1996	1997	1998
Número de acciones	812,940	812,940	3,251,760	3,251,760
Utilidad por acción	1.8	2.11	0.61	0.72
Precio por utilidad (P/U)	31.78	40.02	34.69	30.08
Índice de bursatilidad	8.23	8.35	8.76	8.83

La tabla 4.6 muestra un fuerte incremento en el número de acciones a partir de 1997, lo cual aparentemente no está relacionado con ninguna alianza o tratado, pues en ese periodo no se llevó a cabo ninguna. En gran parte esta situación explica el hecho de mantener una deuda casi constante, puesto que la empresa ha incrementado su financiamiento mediante la emisión de acciones.

Estos datos también muestran una tendencia de la utilidad por acción a la baja que posee el Grupo Modelo a partir de 1996, sin embargo esto es coherente con el hecho de que se emitieron 300% más acciones que en los dos años anteriores.

La razón de precio por utilidad (P/U) subió para 1996, pero para 1997 y 1998 se observa una tendencia a la baja. Este multiplicador aparentemente está relacionado con el riesgo que se obtuvo al emitir más acciones y la estructura pasivo-capital que tiene la empresa, en donde cerca del 7% es pasivo.

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

### *4.6 Generalidades<sup>5</sup>*

CEMEX fue fundada en 1906, y es una de las tres compañías cementeras más grandes del mundo. Cuenta con una capacidad de producción anual cercana a los 65 millones de toneladas métricas, tiene operaciones en 30 países y cuenta con relaciones comerciales en más de 60 naciones alrededor del mundo. A través de sus subsidiarias, CEMEX está enfocada en la producción, distribución, comercialización y venta de cemento, concreto premezclado, agregados y clinker.

CEMEX es líder en los mercados de cemento en México, España, Venezuela, Costa Rica, Filipinas, Panamá, República Dominicana, Egipto, Colombia y cuenta con una importante presencia en el Caribe, Indonesia y el sudoeste de los Estados Unidos.

<sup>5</sup>Información obtenida en la Bolsa Mexicana de Valores.

#### 4.7 Historia<sup>6</sup>

El origen de Cementos Mexicanos, actualmente CEMEX, data desde 1931 como producto de la fusión de la planta Cementos Hidalgo y Cementos Portland Monterrey.

Después de un periodo de casi 30 años trabajando en esas mismas condiciones, en 1966 y 1967, CEMEX decide adquirir la planta Mérida de Cementos Maya y construye nuevas plantas en Ciudad Valles y Torreón hasta llegar a ser un participante regional en la industria del cemento.

Esta forma de administrar el negocio a partir de adquisiciones se convierte en su estrategia nacional, y en 1970 instalan nuevos hornos en sus plantas de Mérida y Monterrey, y adquirieron una nueva planta en la región central de México. En 1976 adquieren tres plantas de Cementos Guadalajara y llegan a ser líderes del mercado mexicano en la industria del cemento. También en ese mismo año realizan una oferta pública inicial en el listado de la Bolsa Mexicana de Valores.

En la década de los 80's, CEMEX avanza con sus inversiones y expande su programa de exportaciones, incrementando en más del doble sus volúmenes de exportación. Para lograr este propósito en 1985 se concentran en producir y vender cemento y sus productos relacionados, retirándose de los negocios de la industria de la minería, la petroquímica y el turismo, y adquiriendo en 1987 Cementos Anáhuac y en 1989 Cementos Tolteca.

Con Cementos Anáhuac ganan acceso al mercado central de México reforzando sus capacidades de exportación, mientras que con Cementos Tolteca, el segundo productor más grande de cemento en México, se convierte en el mayor productor mexicano y en una de las diez compañías productoras de cemento más grandes del mundo.

En los 90's CEMEX decide dar un nuevo rumbo a sus operaciones a nivel internacional y adquiere una cantidad importante de compañías alrededor de todo el mundo: en 1992 adquiere dos de las compañías más grandes de España, Valenciana y Sanson; en 1994 adquiere Vencemos, la compañía cementera más grande de Venezuela, adquiere la planta Balcones en New Branfels, Texas, y entra a Panamá con la adquisición de Cemento Bayano; en 1995 adquiere Cementos Nacionales en República Dominicana; y en 1996 adquiere intereses mayoritarios en Cementos Diamante y Samper de Colombia convirtiéndose en la tercera compañía cementera más grande del mundo.

<sup>6</sup> Página electrónica de CEMEX, S.A. de C.V.

En 1997 CEMEX adquiere el 30% de las acciones de Rizal Cement Co. en las Filipinas y en 1998 adquiere acciones del productor de cemento más grande de Indonesia, PT Semen Gresik expandiendo su posición en la región sudeste de Asia.

En toda la historia de esta compañía hasta la fecha, 1999 fue uno de los años más importantes para CEMEX, pues consolidó su presencia en varios continentes: adquirió un 40% adicional de intereses económicos en Rizal, un 99.9% de intereses económicos en APO Cement Corp. convirtiéndose en el segundo productor de cemento más grande de las Filipinas; también consolida su presencia en América Central y el Caribe al adquirir un 95% de acciones del productor de cemento más grande de Costa Rica, Cementos Pacifico, y dos terminales en Haití que suministran cerca del 70% del mercado total; y después de tres años de incrementar las exportaciones de cemento al mercado egipcio, CEMEX adquiere un 77% de acciones de Assiut Cement Co., el productor de cemento más grande de la nación. También en ese mismo año, forma Asia Holdings (CAH), dedicando inicialmente \$1.2 mil millones de dólares para aprovechar las oportunidades relacionadas con el cemento en la región sudeste de Asia.

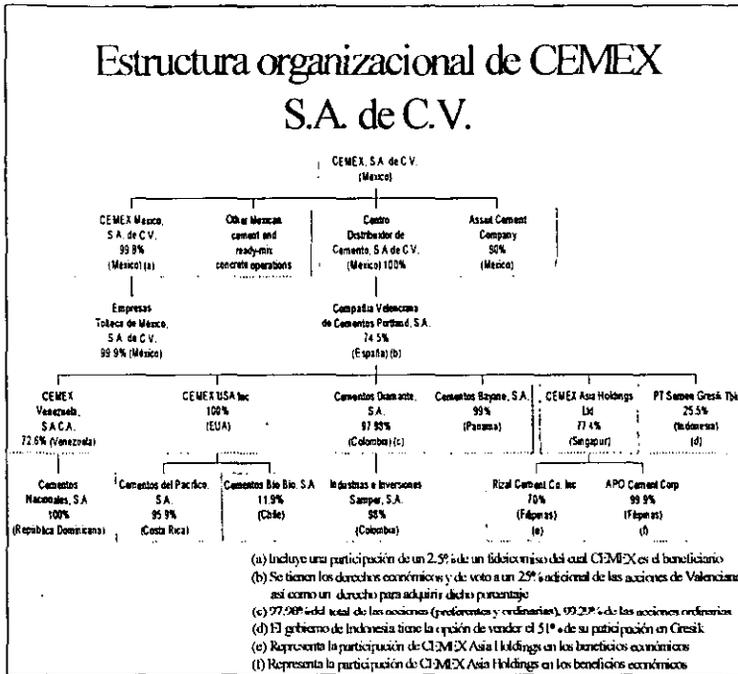
Continuando con su estrategia de expansión mundial, en el 2000 CEMEX coloca un nuevo molino de trituración cerca de Dacca, Bangladesh y a través de sus afiliadas en las Filipinas, formalizan un convenio exclusivo de distribución de largo plazo con Universe Cement de Taiwan, marcando la entrada de la compañía en el mercado taiwanés y reforzando su presencia en la región sudeste de Asia.

Para no quedarse atrás en la red de negocios electrónicos, en este mismo año, CEMEX anunció la creación de CxNetworks.

#### *4.8 Estructura actual<sup>7</sup>*

Grupo CEMEX ha desarrollado su estrategia de negocio a partir de adquisiciones de compañías a lo largo de todo el mundo, y es por ello que su estructura organizacional esta conformada por compañías de diversas partes. A continuación se muestra un esquema de la organización con sus principales empresas y su participación accionaria (cabe destacar que esta información esta actualizada a la fecha del 15 de Mayo de 2000).

<sup>7</sup> Página electrónica de CEMEX, S.A. de C.V.

FIGURA 4.1 Estructura organizacional de CEMEX, S.A. de C.V.<sup>7</sup>

Una descripción más detallada de las compañías de CEMEX en el mundo se presenta a continuación.

#### 4.8.1 Centro América y Caribe

Las operaciones de CEMEX en el Caribe incluyen una participación controladora con el productor más grande de cemento en la República Dominicana, Cementos Nacionales y con el líder de Panamá, Cemento Bayano. CEMEX también ha establecido alianzas estratégicas con Trinidad Cement Limited (Trinidad y Tobago) y Caribbean Cement Co. (Jamaica). La compañía tiene dos terminales marítimas en las Bahamas, así como intereses minoritarios en terminales de las Islas Caymán, las Bermudas y Haití. Esta ubicación geográfica de la región facilita las exportaciones desde México, Venezuela y Panamá.

#### 4.8.2 Colombia

Colombia es uno de los mercados más atractivos para CEMEX debido a su potencial crecimiento, a sus necesidades de infraestructura y a la relativa estabilidad económica del país.

En Colombia, el cemento es el material más popular para la construcción, ya que las estructuras de cemento son relativamente menos costosas que las construidas con otros materiales. El 83% del cemento en Colombia se vende en sacos (distribuido principalmente por mayoristas), y es por tanto considerado como un producto de marca por los consumidores. Aún cuando la demanda de cemento distribuido en sacos es mayor que la demanda de cemento a granel, los altos costos de transportación hacen que el movimiento de cemento a granel sea más económico.

Con la combinación e integración de las operaciones de Cementos Diamante y Samper, CEMEX dice haber logrado varias eficiencias operativas, tales como la reducción de gastos administrativos, menores costos de transportación, mejor coordinación y optimización de la producción en todo el país.

#### *4.8.3 Egipto*

Después de tres años de exportaciones crecientes hacia el mercado egipcio, en 1999 CEMEX adquirió una participación de 77% en Assiut Cement Co., el mayor productor de cemento del país, con capacidad de 4.0 millones de toneladas anuales. La demanda supera enormemente la oferta local en Egipto, haciéndolo uno de los mercados cementeros de mayor crecimiento.

La industria cementera nacional opera a capacidad total y a fin de capitalizar las oportunidades de este dinámico crecimiento, CEMEX ha aprobado un plan de inversión para incrementar la capacidad de Assiut a 5.0 millones de toneladas, para el año 2002. En la segunda etapa del programa, CEMEX planea construir una nueva planta de cemento en Egipto con capacidad de 1.5 millones de toneladas.

#### *4.8.4 México*

El crecimiento de CEMEX México ha sido el resultado de diversas inversiones y expansiones internas. CEMEX ha establecido una cobertura nacional con 18 plantas de cemento localizadas a lo largo de todo el territorio nacional.

El cemento es el material de construcción residencial más utilizado en México, con pocos sustitutos y una clara preferencia por el consumidor. Los sectores industrial y comercial también usan el cemento como su principal material de construcción, por su menor costo comparado con el vidrio y el acero. El cemento en México es un producto de consumo que se vende principalmente a través de distribuidores y, en menor grado, a productores de concreto, fabricantes de productos de concreto y contratistas de la construcción. A diferencia de economías más desarrolladas, las ventas de producto en sacos a través de distribuidores comprenden aproximadamente el 80% de la demanda de cemento en México, debido a que cerca

de 50% de la construcción residencial en México es realizada por los mismos dueños de la vivienda.

#### *4.8.5 Filipinas e Indonesia*

Después de la crisis en el sudeste asiático, CEMEX tuvo la oportunidad de establecer una fuerte presencia en dos de los mercados de cemento más grandes de la región: Filipinas e Indonesia. La compañía es ahora el segundo productor más grande en las Filipinas, a través de Rizal Cement y APO Cement; asimismo, posee una participación minoritaria en PT Semen Gresik, el productor más grande de Indonesia.

Al igual que en América Latina, mercados como los de Filipinas e Indonesia tienen un bajo consumo de cemento per cápita (170 Kg y 96 Kg, respectivamente). El cemento es el material de construcción preferido en la región y el producto en sacos representa el 80% y 93% respectivamente, de la demanda total de cemento de Filipinas e Indonesia.

#### *4.8.6 España*

CEMEX es actualmente el líder del mercado con operaciones en aproximadamente el 58% del territorio español, incluyendo las regiones Central, Cataluña, Aragón y Levante, así como en las Islas Canarias y Baleares. La amplia cobertura de mercado en España permite a la subsidiaria de CEMEX, Valenciana, maximizar eficiencias operativas a través del balanceo de ciclos regionales en la demanda de cemento, la operación cerca de los principales centros de población, y la optimización de los procesos programando la producción de acuerdo a la localización de la demanda.

El mercado español de cemento es uno de los más grandes en Europa. Los proyectos de infraestructura pública y la construcción residencial, comercial e industrial estimulan la demanda de cemento. El cemento se usa comúnmente como material para la construcción de viviendas y es muy popular también en la construcción no residencial. Aproximadamente la tercera parte del cemento en España se vende en sacos a través de distribuidores no exclusivos, otra tercera parte se vende por medio de las operaciones de concreto, y el resto se vende directamente a contratistas o a fabricantes de productos de concreto.

En 1998, con el propósito de ajustar las operaciones españolas y utilizar los activos de la manera más eficiente, la subsidiaria española de CEMEX, vendió su planta de Alcalá de Guadaíra y activos relacionados (en el sur de España) a la corporación española Grupo Valderrivas. Los recursos obtenidos por la venta de la planta fueron invertidos en Rizal en las Filipinas y en PT Semen Gresik en Indonesia, así como en un interés minoritario adicional en Cementos Diamante en Colombia.

#### *4.8.7 Estados Unidos*

La compañía tiene operaciones en California, Texas y Arizona, incluyendo una planta de cemento en New Brantéis, Texas.

En los Estados Unidos, el reciente crecimiento en la construcción residencial y de carreteras ha incrementado la demanda de cemento. El cemento se fabrica de acuerdo a especificaciones estandarizadas y se vende principalmente a granel, sin ningún tipo de empaque en especial. Únicamente el cemento que se vende en sacos, que representa menos del 5% del cemento vendido por CEMEX Estados Unidos, es comercializado bajo alguna marca.

Los principales usuarios finales de cemento en las regiones de operación de CEMEX Estados Unidos son las compañías concreteras. Otros consumidores importantes son los fabricantes de productos de concreto.

#### *4.8.8 Venezuela*

La subsidiaria venezolana de CEMEX es líder en el mercado local, y la ubicación estratégica de sus plantas le da la facilidad para servir a los mercados de Estados Unidos y del Caribe.

El cemento es el material de preferencia en todos los sectores de la construcción de la región de Sudamérica y el Caribe, debido a que generalmente las estructuras de cemento son relativamente más baratas que las construidas con otros materiales como el acero. En Venezuela, la falta de sustitutos incrementa la demanda y la comercialización del cemento. De igual manera, la mayor inversión en infraestructura, vivienda y proyectos relacionados con el petróleo sustentarán la demanda de cemento y productos de cemento.

Aproximadamente el 60% del cemento de Venezuela se vende en sacos y el remanente 40% se vende a granel a través de las operaciones de concreto o directamente a los contratistas.

Todas estas características de las principales empresas que conforman el Grupo, nos proporcionan una clara idea de los objetivos que CEMEX persigue en los diferentes mercados mundiales, sin embargo para distinguir si estas inversiones son benéficas para la compañía o no, a continuación se presenta un análisis financiero en el periodo 1995 a 1998, el cual nos ayudará a entender mejor el comportamiento del negocio mediante un análisis de tendencias de las razones financieras de la compañía.

#### 4.9 Análisis financiero

Para el análisis financiero que a continuación se presenta, las cifras fueron obtenidas del Anuario Financiero de la Bolsa Mexicana de Valores impreso en México en Abril de 1999 y estas se encuentran actualizadas al cuarto trimestre de 1998.<sup>8</sup>

Los estados financieros de CEMEX, así como las gráficas de tendencia de las razones financieras en este periodo analizado, se presentan en el anexo 2 al final de este capítulo.

##### 4.9.1 Razones de rentabilidad

Grupo CEMEX muestra un tendencia a la baja en las tres razones de rentabilidad calculadas y mostradas en la tabla 4.7. El margen neto sufrió una caída de cerca del 40%, el rendimiento sobre la inversión del 13% y el rendimiento sobre el capital contable del 20%.

La caída del margen neto se debe principalmente a que la utilidad neta bajo un 23% a finales de 1998 y que las ventas en ese mismo periodo se incrementaron cerca del 22%. Cabe destacar que 1997 fue el periodo más crítico, pues aquí la utilidad neta disminuyo en un 20% con respecto a 1996 y tuvo un incremento de ventas del 14%.

Con respecto al rendimiento sobre la inversión, podemos señalar que los activos totales disminuyeron en un 8% para 1998, sin embargo la disminución del 23% de la utilidad neta, fue lo suficientemente grande para ocasionar una caída en esta razón financiera.

TABLA 4.7 Razones de rentabilidad de CEMEX

	1995	1996	1997	1998
Margen neto (%)	29.61	29.03	20.08	18.61
Rendimiento sobre la inversión (%)	9.07	9.83	7.44	7.68
Rendimiento sobre el capital contable (%)	20.15	22.53	16.20	15.63

<sup>8</sup>Las razones financieras se calcularon de acuerdo a Block S. And Hirt G. Fundamentos de administración financiera. Octava reimpresión, México 1998. Compañía editorial Continental, S.A. de C.V., pp 79-85

En el rendimiento sobre el capital contable, se observa una tendencia del capital contable primero con una caída del 15% de 1995 a 1996 y un aumento posterior primero del 10% y después del 7% en los dos años siguientes. Esta bajada y posterior subida del capital contable junto con la disminución de la utilidad neta en todo el periodo, ocasionaron la disminución en esta razón financiera y por tanto los accionistas recibieron una menor recompensa por su inversión.

En la tendencia observada de estas tres razones financieras, 1996-1997 es el periodo más crítico para CEMEX, cuando paradójicamente con la adquisición de Cementos Diamante y Samper en Colombia en 1996, se convierten en la tercera compañía cementera más grande del mundo. Para 1997 adquieren un porcentaje de acciones en una compañía en Filipinas cuyo consumo de cemento en la región es bajo, lo cual también podría ser reflejo de estos malos resultados.

#### 4.9.2 Análisis Du Pont

Para analizar las posibles fuentes de la disminución en la rentabilidad de CEMEX en un estudio mas completo, a continuación se presenta el análisis Du Pont en la tabla 4.8.

TABLA 4.8 Análisis Du Pont de CEMEX

	1995	1996	1997	1998
Rendimiento sobre la inversión				
Margen neto (%)	29.61	29.03	20.08	18.61
Rotación de activos totales	0.31	0.34	0.37	0.41
Rendimiento sobre el capital contable				
Rendimiento sobre la inversión (%)	9.07	9.83	7.44	7.68
Deuda	0.55	0.56	0.54	0.51
1-Deuda	0.45	0.44	0.46	0.49

Las dos partes esenciales que conforman el rendimiento sobre la inversión muestran un margen neto con tendencia a la baja (40% en el final del periodo) dejando entrever un mal control de costos de CEMEX al irse incrementando las ventas y una mayor rotación de activos, el cual indica un uso más eficiente de los mismos en el

periodo analizado, sin embargo este no es lo suficientemente alto como para lograr un mayor rendimiento a la inversión.

La baja tendencia del rendimiento sobre el capital contable, se debe principalmente a la contribución poco favorable del rendimiento sobre la inversión en la proporción del margen neto y también a la deuda de CEMEX que a pesar de ser un factor prácticamente constante es demasiada deuda a lo largo de todo el periodo. Esta será analizada más adelante en su categoría respectiva.

#### 4.9.3 Razones de utilización de activos

Las razones de utilización de activos, relacionan los activos del balance general con las partidas del estado de resultados, lo cual nos permite estudiar la velocidad con la que la empresa esta aprovechando sus cuentas por cobrar, sus inventarios y sus activos fijos. A continuación se muestran los resultados obtenidos, así como un análisis de ellos (ver tabla 4.9).

La rotación de cuentas por cobrar de CEMEX muestran una tendencia positiva hacia el cobro más rápido a sus clientes conforme avanza el periodo en estudio, logrando en 1998 un 37% de incremento en la rotación de las cuentas por cobrar con respecto a 1995. Otro factor positivo en este aspecto es el periodo promedio de cobranza en donde se ha logrado disminuir en casi un mes el periodo de pago por parte de los clientes después de 3 años.

TABLA 4.9 Razones de utilización de activos de CEMEX

	1995	1996	1997	1998
Rotación de cuentas por cobrar	3.97	4.84	5.20	5.42
Periodo promedio de cobranza (días)	90.77	74.37	69.24	66.37
Rotación de inventarios (veces)	7.58	8.06	8.86	9.78
Rotación de activos fijos (veces)	0.52	0.59	0.63	0.70
Rotación total de activos (veces)	0.31	0.34	0.37	0.41

Además, la empresa tiene una rotación de inventarios también con una tendencia positiva (incremento 29% con respecto 1995), lo cual hace suponer que se han estado utilizando métodos eficientes en los pedidos de inventarios así como el uso de mejores sistemas de control de costos de los mismos en el transcurso del período analizado.

Con respecto a la rotación de activos fijos, se observa una tendencia positiva, al igual que las dos razones anteriores, en un 32% lo cual nos muestra que los activos en ese período han sido productivos con respecto a la generación de ventas y por tanto como lo demuestra la última razón financiera en este rubro, la empresa también tiene una tendencia positiva con respecto a la rotación de todos sus activos. Sin embargo, cabe destacar en este aspecto, que ambas rotaciones son bajas a pesar de ir aumentando, es por ello que sería recomendable conocer la rotación de la competencia, para poder hacer un mejor comparativo.

#### *4.9.4 Razones de liquidez*

Las razones de liquidez (ver tabla 4.10), son un parámetro importante en el desempeño de una compañía, puesto que estas ayudan a descifrar la habilidad que tiene la empresa para pagar las deudas a corto plazo conforme estas van venciendo.

En CEMEX se observa que la razón circulante es casi siempre cercana a 1, lo cual permite deducir que es una compañía que invierte el dinero a pesar del riesgo que este conlleva, siendo esto posible comprobarlo con la cantidad de adquisiciones que hizo la compañía en períodos anteriores y en el período estudiado: en 1995 adquirieron Cementos Nacionales en República Dominicana, en 1996 obtuvieron intereses mayoritarios en Cementos Diamante y Samper en Colombia, en 1997 obtienen 30% de las acciones de Rizal Cement Co. en Filipinas y en 1998 adquieren acciones minoritarias de PT Semen Gresik en Indonesia.

En los factores financieros que hacen que la tendencia de la razón circulante sea la anterior, podemos observar dos factores relevantes: uno de ellos es que en el período comprendido de 1995 a 1996 hay una fuerte caída tanto de pasivos circulantes como de activos circulantes (22% y 17% respectivamente) que hacen que se incremente la razón circulante para 1996; y que para 1998 haya un incremento de los pasivos circulantes mientras que los activos circulantes casi no presentan ninguna tendencia hacia la alza, ocasionado que la razón circulante volviera a disminuir.

La prueba del ácido presenta una tendencia muy semejante a la anterior y el factor obtenido nos permite comprobar la aseveración que se hizo sobre la administración de alto riesgo que mantuvo CEMEX durante ese período.

TABLA 4.10 Razones de liquidez de CEMEX

	1995	1996	1997	1998
Razón circulante	1.03	1.11	1.21	0.91
Prueba del ácido	0.77	0.81	0.87	0.67

Hay empresas que pueden manejar niveles muy bajos de liquidez, y Cemex bien puede ser de ese tipo de empresas, sin embargo, es preocupante su tendencia a la baja, que ya no rebasa la proporción 1 a 1, y la prueba del ácido demuestra que inclusive los activos circulantes tienden a ser menos líquidos. Para una empresa de la magnitud de Cemex, esto podría significar severos problemas a corto plazo si esta no corrige el rumbo de su falta de liquidez. Esta situación bien puede estar soportada por el alto endeudamiento, sin embargo en la categoría de utilización de pasivos también se tienen problemas como se verá mas adelante.

#### 4.9.5 Razones relacionadas con la utilización de pasivos

En estas relaciones financieras, se observa la tendencia de CEMEX hacia el grado de endeudamiento que prefiere manejar. Se observa una tendencia casi constante, pero muy cercana al 50%. El endeudamiento más grande que se aprecia es en 1995 y 1996, cuando casi se acerca al 55% y coincide con la adquisición de Cementos Nacionales en República Dominicana. Esta razón es coherente con todo lo anterior y muestra una empresa con tendencias administrativas de riesgo.

Un aspecto preocupante en este bloque de razones financieras es el hecho de que la cobertura de los intereses es cada vez más negativa, y esto indica una falta de capacidad por parte de la empresa para administrar su alto endeudamiento al no poder cubrir los intereses que debe pagar. En el anexo 2 se muestra la cantidad de intereses a pagar en este periodo estudiado.

TABLA 4.11 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de CEMEX

	1995	1996	1997	1998
Razón de pasivo a activos totales (%)	54.99	56.38	54.10	50.88
Número de veces que se ganan los intereses	-1.04	-1.31	-1.89	-2.63

#### 4.9.6 Datos relevantes de bursatilidad

Para tener un panorama más completo de la situación de CEMEX en el periodo analizado, a continuación se muestran algunos datos relevantes en sus operaciones bursátiles durante este periodo.

TABLA 4.12 Datos relevantes de bursatilidad CEMEX

	1995	1996	1997	1998
Número de acciones	1,285,743	1,298,042	1,283,995	1,262,094
Utilidad por acción	8	7.49	6.02	6.3
Precio por utilidad (P/U)	6.17	7.15	7.48	5.35
Índice de bursatilidad	8.83	9.12	9.18	9.24

En estas cifras, se observa que el número de acciones es un parámetro que ha permanecido relativamente constante, sin embargo, la utilidad por acción presentó una tendencia a la baja de casi en 20% con respecto a 1995, lo cual no representa un indicador favorable para la empresa. Así como tampoco lo son sus cifras de precio por utilidad, las cuales a pesar de tener una tendencia creciente hasta 1997, cayeron por debajo de 6 en 1998.

Estos bajos índices de precio por utilidad y de las utilidades por acción en todo el periodo, reflejan la tendencia decreciente de la utilidad neta y el riesgo al que se está enfrentando la compañía en su estrategia de negocios al incursionar en nuevos mercados, pues es posible observar que la compañía carece de un plan adecuado de financiamiento para su crecimiento. Un punto importante a destacar en este aspecto, es el hecho de que en 1998 CEMEX decide vender una planta y los activos relacionados con esta en el sur de España, utilizando ese capital para invertirlo en Filipinas, Indonesia y Colombia, algo que a mediano plazo podría resultar contraproducente puesto que las inversiones a largo plazo no deben estar sujetas a movimientos de este tipo, pues se malbaratan los activos y son signos de adopción de malas estrategias.

El análisis financiero de Cemex no muestra correspondencia entre su crecimiento y su salud financiera, y muy por el contrario ejemplifica que el crecimiento no está directamente relacionado con la abundancia de efectivo y recursos. El crecimiento requiere de un buen plan de financiamiento que no se observa en Cemex.

## **TELMEX S.A. DE C.V.**

### **4.10 Generalidades<sup>9</sup>**

Su origen data desde 1947 cuando se creó la empresa Teléfonos de México a partir de la adquisición de los bienes, propiedades y concesiones de la compañía Ericsson, S.A. y cuando en 1950 se adquirieron los bienes y concesiones de la compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana. En 1972, se firmó un convenio entre el gobierno federal y teléfonos de México, mediante el cual la empresa pasó a ser de participación estatal mayoritaria, suscribiendo así el 51% del capital social. Sin embargo, en agosto de 1990, la concesión principal de TELMEX para operar una red pública y ofrecer servicios telefónicos básicos fue modificada y en diciembre de ese mismo año, el gobierno federal, vendió las acciones de control de TELMEX a un grupo encabezado por Grupo Carso, S.A. de C.V. (quien después transferiría sus acciones, a Carso Global Telecom, S.A. de C.V.), SBC International, Inc, una subsidiaria de SBC Communications Inc. y France Telecom Financiere Internationale, una subsidiaria de France Telecom.

Telmex posee y opera el mayor sistema de telecomunicaciones en México, siendo actualmente el líder en la provisión de los servicios local, de larga distancia y celular de México. Asimismo, provee otros servicios de telecomunicaciones y relacionados tales como servicio de directorios telefónicos, transmisión de datos, acceso al servicio de Internet, radiolocalización e interconexión a operadores de larga distancia.

### **4.11 Historia<sup>10</sup>**

En el año de 1936 el gobierno mexicano ordenó la fusión de líneas de las dos principales compañías telefónicas de México, sin embargo, el proyecto se suspendió debido a la Segunda Guerra Mundial, y no fue hasta que el 2 de agosto de 1946 cuando el gobierno anunció el enlace definitivo de las líneas de Ericsson y la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, S. A., haciendo posible que el 23 de diciembre de 1947, se constituyera Teléfonos de México, S. A. (TELMEX).

Sin embargo no fue sino hasta el 16 de febrero de 1950 cuando se llegó a un acuerdo para que Teléfonos de México adquiriera la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, S. A. y el 29 de abril de ese año se firmó el documento formal.

<sup>9</sup>Información obtenida en la Bolsa Mexicana de Valores

<sup>10</sup>Página electrónica de TELMEX, S.A. de C.V.

A finales de 1952, se equilibraron las participaciones de la L. M. Ericsson y la ITT mediante la firma de diversos acuerdos, entre los cuales destaca el retiro de la participación Axel Wenner-Gren en el capital de la empresa, lo que dejó al público contratante del servicio una pequeña participación accionaria.

TELMEX, en los siguientes cinco años, colocó en el mercado acciones y obligaciones, tanto comunes como nominativas y al portador, lo que le permitió obtener recursos para poder establecer 25 mil nuevos servicios por año. El gobierno tomó las medidas necesarias para que todo suscriptor, al cambiar de domicilio sus aparatos, adquiriera acciones y obligaciones de la compañía.

En 1955 casi todas las centrales de la zona metropolitana aumentaron los equipos de intercomunicación y los cables troncales, lo que repercutió en un alza de las tarifas, tanto en el servicio local como en el de larga distancia.

Para el verano de 1962, el satélite de comunicaciones Telstar fue lanzado al espacio, patrocinado por el sistema Bell y la NASA, y fue el primero en funcionar con frecuencias de microondas. Gracias a ello, el sistema de microondas quedó instalado en forma definitiva entre las ciudades de México, Monterrey y Nuevo Laredo. El cual fue inaugurado el 11 de enero de 1963. La instalación contribuyó en forma inmediata al perfeccionamiento del servicio de conmutación automática de larga distancia, ya que las operadoras del país se vieron en la posibilidad de marcar directamente el número telefónico de cualquier cliente incluido en la ruta, además de los respectivos usuarios de Canadá y Estados Unidos.

En 1964, como parte de su programa de telecomunicaciones, TELMEX celebró contrato con la empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones Internacionales para establecer, por primera vez, un enlace telefónico directo con el país del sur.

En ese mismo año, ante la creciente demanda del servicio de larga distancia, se determinó establecer el sistema de larga distancia automática (LADA) para que los suscriptores hicieran sus llamadas de teléfono a teléfono sin intervención de la operadora. Para ello, fue necesario establecer el sistema de numeración nacional.

Para septiembre de 1965 se instaló el primer equipo LADA 91 (nacional) en Toluca, Estado de México, pero no fue sino hasta 1967 cuando varias ciudades del interior de la República se incorporaron a este servicio. En este último año se instalaron los equipos para el control de operación de los aparatos telefónicos públicos de alcancía en las centrales del Distrito Federal y se colocó el teléfono un millón.

En 1968, se llevó a cabo la incorporación total de la ciudad de México al servicio LADA.

En 1969 las comunicaciones internacionales entraron en una nueva era cuando se consolidó el servicio oficial internacional de larga distancia via satélite, con una comunicación directa a Roma, Italia, para después extenderse a otros países de América del Sur y algunos más de Europa. Esto fue posible gracias al uso del satélite *IS-III-F2*.

En el país se hacía cada vez más común el uso de microondas, por lo que se instalaron 19 nuevos sistemas y se pusieron en operación dos sistemas de cable coaxial; la conmutación automática quedó conectada casi en su totalidad y el 20 de julio de 1970, cuando se llevó a cabo una comunicación telefónica entre Toluca y Washington, D. C., se inauguró un nuevo sistema automático de larga distancia (LADA 95), el primero de su tipo en Latinoamérica, con un alto grado de transmisión y recepción de mensajes directos.

El 16 de agosto de 1972 el gobierno federal firmó un convenio con la compañía y adquirió el 51 por ciento de las acciones de su capital social, con lo que la empresa obtuvo participación estatal mayoritaria.

Durante 1978 se puso en marcha la central telefónica automática Lago, entraron en operación seis sistemas de larga distancia de microondas de alta capacidad y se instalaron 105 sistemas multiplex de canalización y señalización. En telecomunicaciones rurales se establecieron 20 circuitos telefónicos con una longitud de 946,195 kilómetros, beneficiando a 143 localidades del país. Por otra parte, se colocó el teléfono 4 millones.

También en ese mismo año, Teléfonos de México obtuvo la concesión para que su filial Teléfonos del Noroeste, S. A., prestara el servicio telefónico en el estado de Baja California y en la parte norte del de Sonora.

En julio de 1985 se puso en servicio el primer aparato multilínea rural (AMR) en la población de Los Reyes, Estado de México, el cual fue diseñado por técnicos mexicanos en el recién creado Centro de Investigación de Telefonía Electrónica, especializado en la conmutación privada.

En 1987 Teléfonos de México ofreció nuevos servicios: teléfonos públicos de alcancía con un teclado de marcación y un microprocesador digital, para ofrecer LADA 91, LADA 95 y LADA 98. Al año siguiente se instaló el teléfono número 8 millones y se puso en operación el servicio LADA 800, de larga distancia automática por cobrar, destinado para la industria y el comercio.

En diciembre de 1988 había 8.8 millones de teléfonos en servicio, lo cual puso a TELMEX en el decimocuarto lugar internacional en cuanto al número de teléfonos

instalados y siete mil comunidades mexicanas tenían servicio telefónico. Con ello, casi todas las comunidades de más de 2,500 habitantes tenían, por lo menos, un teléfono comunitario. Por otra parte, en la red de larga distancia, con 126,264 circuitos instalados, aumentó el número de llamadas, pasando de 295 millones en 1978 a 886 millones de llamadas de larga distancia en 1988.

La urgente modernización y expansión de las telecomunicaciones nacionales requería de grandes inversiones, pero para el Gobierno Federal era casi imposible distraer los recursos fiscales necesarios para atender las demandas de salud, educación, vivienda y adecuación del resto de la infraestructura. Por lo que el Estado, ejerciendo la rectoría en las telecomunicaciones indujo su desarrollo, mediante un nuevo marco regulatorio que permitía la expansión de las mismas, iniciando con la privatización de Teléfonos de México.

El año de 1989 representó el inicio de una nueva etapa de desarrollo tecnológico, financiero y de servicios cuyos objetivos eran el mejoramiento de la calidad del servicio, el crecimiento y la expansión del mismo, la modernización tecnológica y la diversificación de los bienes y servicios.

El presidente Carlos Salinas en su "Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994" en lo referente a la modernización de las telecomunicaciones señaló: "La indispensable modernización y expansión de las telecomunicaciones requerirá de grandes inversiones, que deberán financiarse con participación de los particulares; el propósito es no distraer recursos fiscales necesarios para atender las legítimas demandas de salud, educación, vivienda y adecuación del resto de la infraestructura. El Estado ejercerá la rectoría en las telecomunicaciones e inducirá su desarrollo, mediante un nuevo marco regulador que tenga en cuenta el cambio tecnológico habido en los últimos años. La regulación dará la debida seguridad jurídica a los participantes en el sector".

En septiembre de 1989, el gobierno federal anunció su intención de privatizar Teléfonos de México, vendiendo su participación en el capital de la empresa y facilitando así el proceso de modernización de las telecomunicaciones en nuestro país. El desarrollo tecnológico modificó las condiciones tradicionales de organización existentes en el sector y varios países cuyas telecomunicaciones estaban bajo un régimen de propiedad estatal, procedieron a abrirlas a la competencia y a encomendar la parte medular de ellas al sector privado.

Las condiciones fundamentales que se persiguieron con la privatización de TELMEX, establecidas por el licenciado Carlos Salinas de Gortari fueron: mantener la soberanía del Estado en el sector; conservar la mayoría del capital en manos de empresarios mexicanos; garantizar la expansión continua de la red; permitir la participación de los trabajadores en el capital de la empresa; elevar la calidad del

servicio hacia niveles internacionales; fortalecer la Investigación y el desarrollo tecnológico. La condición de que se mantuviera el control mayoritario de la institución en manos de empresarios mexicanos requirió el diseño de una nueva estructura accionaria que, sin modificar los derechos de los accionistas existentes, permitiera simultáneamente una amplia participación de inversionistas extranjeros. Las instalaciones de TELMEX fueron visitadas por 23 empresas nacionales y extranjeras. El 15 de noviembre de 1990 se recibieron ofertas de tres grupos encabezados por empresarios mexicanos. El gobierno federal anunció el grupo ganador el 9 de diciembre, el cual estaba integrado por el Grupo Carso, Southwestern Bell International Holdings y France Cables et Radio. Grupo Carso, S. A. de C. V., es una controladora diversificada, que cuenta con una capacidad demostrada en la administración de empresas que operan en mercados competitivos, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Sus principales áreas de operación son los productos de consumo, tiendas departamentales y restaurantes, construcción y exportación. France Cables et Radio es una empresa filial de France Telecom. Este grupo opera 28 millones de líneas telefónicas y cuenta con más de cinco millones de abonados a su sistema de videotexto. France Telecom logró triplicar la red francesa en sólo diez años y fue el primer operador en el mundo que comercializó la Red Digital de Servicios Integrados. Southwestern Bell International Holdings es una subsidiaria de Southwestern Bell Corporation, que cuenta con 66,700 empleados y administra 12 millones de líneas telefónicas en los Estados Unidos. La participación en TELMEX de estos socios tecnológicos ha permitido que el país pueda desarrollar una red de telecomunicaciones más moderna que impulse el progreso económico de México.

Al finalizar 1998, TELMEX suministraba servicios de telecomunicaciones a 24 mil 711 poblaciones de todo el territorio nacional y, a un ritmo de instalación de 4 mil líneas diarias, se llegaron a sumar 10 millones de líneas en servicio.

#### *4.12 Estructura actual<sup>11</sup>*

A partir de 1990 cuando el gobierno federal decidió vender sus acciones de TELMEX, esta pasó a manos de un grupo formado por tres compañías: Grupo Carso, S.A. de C.V., SBC International, Inc., una subsidiaria de SBC Communications Inc. y France Telecom Financiere Internationale, una subsidiaria de France Telecom.

Después de una época de relativa estabilidad y coordinación, TELMEX trazó una estrategia de crecimiento a partir de alianzas estratégicas con otras compañías con el propósito de adquirir nuevos mercados, servicios y desarrollo tecnológico.

<sup>11</sup>Página electrónica de Teléfonos de México, S.A. de C.V.

En 1995, TELMEX firmó una alianza con Sprint Communications para aprovechar las sinergias operativas que fortalecieran sus esfuerzos en el mercado estadounidense y el mexicano. Esta asociación se llevó a cabo en términos tan benéficos que para 1997 solicitaron a la Comisión Federal de Comunicaciones de los Estados Unidos el permiso para proporcionar servicios de larga distancia entre Estados Unidos, México y otros puntos internacionales, esto mediante la combinación de la experiencia, la reputación, liderazgo tecnológico, y la infraestructura de telecomunicaciones tanto de TELMEX como de Sprint en sus respectivos mercados.

En 1998, TELMEX concretó la asociación estratégica con LUCA S.A. de Guatemala, con el propósito de operar el servicio telefónico de larga distancia local e internacional de Guatemala, efectuando inversiones de capital en diversas áreas, tales como: telefonía celular, telefonía pública y transmisión de datos, beneficiando el desarrollo de este sector en ese país.

Sin embargo, 1999 fue uno de los años más importantes en términos de formación de alianzas para TELMEX: adquirieron Cellular Communications of Puerto Rico; también se adquirió la parte correspondiente de Sprint en su alianza Telmex-Sprint Communications con el propósito de dar a cada compañía la flexibilidad para continuar de manera independiente en el desarrollo de productos y servicios para la comunidad hispana; establecieron una alianza con Williams Communications Group Inc. para suministrar servicios internacionales de telecomunicaciones entre México y los Estados Unidos, mediante la interconexión de redes de fibra óptica de larga distancia, por medio de las cuales ofrecerían servicios de voz, datos y video para atender sus mercados respectivos.

También en ese año, adquirieron Comm South Companies, Inc., empresa dedicada a la reventa de servicio telefónico local prepago en los Estados Unidos de Norteamérica con operación en 14 estados; firmaron un acuerdo de co-inversión con Microsoft Corporation para crear y operar conjuntamente un portal de Internet para el mercado de habla hispana con una participación del 50% de las acciones respectivamente; y adquirieron una participación importante en la compañía celular brasileña Algar Telecom Leste.

Una de las alianzas del año 2000, es la adquisición del 60% del capital de Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones.

Con estos antecedentes, distinguimos dos periodos claramente definidos para TELMEX: el primero cuando existía participación estatal y una gran deficiencia en los servicios ofrecidos y el segundo cuando se llevó a cabo la privatización de la empresa con el propósito de transformarla y ser más competitiva en ámbitos nacionales e internacionales. Sin embargo, esta última aseveración tendrá que ser

comprobada antes de dar un juicio definitivo. Una de las formas de hacerlo es mediante el estudio de sus estados financieros y sus respectivas razones financieras.

#### 4.13 Análisis Financiero

Las cifras utilizadas para el análisis financiero de TELMEX, al igual que para Grupo Modelo y CEMEX, fueron obtenidos del Anuario Financiero de la Bolsa Mexicana de Valores impreso en México en abril de 1999 y se encuentran actualizadas al cuarto trimestre de 1998.<sup>12</sup>

##### 4.13.1 Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad de TELMEX en la tabla 4.13, muestran una compañía con resultados positivos pero pasos relativamente constantes y moderados.

TABLA 4.13 Razones de rentabilidad de TELMEX

	1995	1996	1997	1998
Margen neto (%)	22.33	21.87	21.16	20.96
Rendimiento sobre la inversión (%)	9.16	10.39	10.06	10.67
Rendimiento sobre el capital contable (%)	11.78	13.00	14.56	15.51

El margen neto de TELMEX muestra una tendencia constante hacia la baja a lo largo del periodo analizado, lo cual debe ser preocupante. El punto más drástico se observa en 1998 cuando se tuvo un aumento de la utilidad neta de 8% y un aumento de casi 9% en las ventas con respecto a 1997, ocasionando una caída del 1% en esta razón financiera con respecto el año anterior.

Por otro lado, el rendimiento sobre la inversión mostró resultados positivos y crecientes, lo cual indica que esto contribuyó a un uso eficiente de los activos (a corroborarse más adelante en la categoría respectiva). En este aspecto, el año más sobresaliente fue en 1996 cuando se obtuvo un incremento del 13% con respecto a 1995 en esta razón financiera. La tendencia creciente fue el resultado del equilibrio alcanzado entre la disminución y aumento tanto de los activos totales como de la utilidad obtenida a lo largo de todo el periodo.

<sup>12</sup> Las razones financieras se calcularon de acuerdo a Block S. And Hirt G. Fundamentos de administración financiera. Octava reimpresión, México 1998. Compañía editorial Continental, S.A. de C.V., pp 79-85

El rendimiento sobre el capital contable de TELMEX muestra la mejor tendencia con respecto a las dos razones antes analizadas, lo cual se debe principalmente a la disminución del capital contable, en donde de 1995 a 1996 tuvo una disminución del 12% mientras que para 1997 del 15%, resultando en una mayor recompensa para los accionistas de la empresa.

Para encontrar los orígenes de los resultados de las razones de rentabilidad anteriores, a continuación se presenta el análisis Du Pont de TELMEX.

#### 4.13.2 Análisis Du Pont

En este análisis presentado en la tabla 4.14 se desglosan cada uno de los términos de las dos últimas razones financieras anteriores, obteniendo así la fuente de los resultados. En el caso del rendimiento sobre la inversión, es posible apreciar que la tendencia obtenida es debido a que el margen neto permaneció con muy poco movimiento a lo largo de los cuatro años y se tuvo una "creciente" rotación de activos totales, lo cual permite reflejar un mal control de costos y un uso aparentemente poco eficiente de los activos, parámetro que tendría que ser comparado con los valores de la industria para poder concluir.

TABLA 4.14 Análisis Du Pont de TELMEX

	1995	1996	1997	1998
Rendimiento sobre la inversión				
Margen neto (%)	22.33	21.87	21.13	20.96
Rotación de activos totales	0.41	0.47	0.48	0.51
Rendimiento sobre el capital contable				
Rendimiento sobre la inversión (%)	9.16	10.39	10.06	10.67
Deuda	0.22	0.20	0.31	0.31
1-Deuda	0.78	0.80	0.69	0.69

Con respecto al rendimiento sobre el capital contable, se aprecian dos aspectos importantes: el uso de una deuda moderada (aunque creciente) por parte de la empresa y un rendimiento sobre la inversión creciente pero de forma paulatina, ocasionando que como se dijo anteriormente los inversionistas hubieran obtenido mayores beneficios por su inversión en el periodo estudiado.

#### 4.13.3 Razones de utilización de activos

En las razones de utilización de activos, podemos observar que en la rotación de cuentas por cobrar, estas disminuyeron en 1996, recuperándose para 1997 y 1998 en donde la rotación quedo por encima de la de 1995. En términos de periodo promedio de cobranza, 1996 y 1997 también fueron años críticos para TELMEX pues su clientes tardaban más de 3 meses para pagarles. Afortunadamente para 1998 se lograron bajar casi 17 días en el periodo de pago con respecto a los dos años anteriores, lo cual es un logro muy importante para TELMEX.

Con respecto a la rotación de activos fijos se obtuvo una tendencia creciente y constante a lo largo de los cuatro años estudiados, obteniendo para 1998 un incremento del 45% en esta razón con respecto a 1995, pero a pesar de ello, esta rotación es extremadamente baja y da pauta a pensar que estos activos podrían ser mejor aprovechados, aunque como se menciona anteriormente sería necesario conocer la rotación de la industria para saber si es un comportamiento generalizado.

Un aspecto que cabe destacar, es el hecho que tanto para 1995 y 1996, el activo fijo era casi del orden del 80% del total de los activos, mientras que para 1997 y 1998, los activos fijos pasaron a ser cerca del 70% del activo total.

La rotación total de activos por su parte, también muestran una tendencia creciente, y por tanto se puede decir que Telmex ha mejorado su productividad, lo que se vio reflejado en el análisis Du Pont al contribuir a mejorar el rendimiento sobre la inversión y en consecuencia al rendimiento sobre el capital contable.

TABLA 4.15 Razones de utilización de activos de TELMEX

	1995	1996	1997	1998
Rotación de cuentas por cobrar	4.57	3.77	3.90	4.77
Periodo promedio de cobranza (días)	78.79	95.51	92.28	75.47
Rotación de inventarios (veces)	NA	NA	NA	NA
Rotación de activos fijos (veces)	0.51	0.58	0.66	0.74
Rotación total de activos (veces)	0.41	0.47	0.48	0.51

#### 4.13.4 Razones de liquidez

Para el caso de TELMEX, la razón circulante y la prueba del ácido son exactamente las mismas (ver tabla 4.16) puesto que esta es una compañía de servicios y no se tienen inventarios. Es por ello que su liquidez es prácticamente corriente, aliviando constantemente a la empresa en no tener presiones de responder a sus compromisos a corto plazo. En este sentido, el giro de la empresa es privilegiado y le dan margen para emprender estrategias de crecimiento y alianzas. Aun así consideramos que la empresa podría bajar su liquidez y trabajar más su efectivo.

Teniendo en mente lo anterior, se observa una tendencia prácticamente constante en el periodo, sin embargo 1997 fue el año en donde se obtuvo el resultado más bajo, debido a que los pasivos circulantes aumentaron un 44% con respecto al año anterior y los activos circulantes únicamente aumentaron 32%. Con esta tendencia, podemos concluir que TELMEX esta invirtiendo el dinero y se puede arriesgar un poco más.

Aquí destacan las inversiones llevadas a cabo en ese periodo: en 1995, la alianza con Sprint Communications; en 1997 la solicitud ante la Comisión Federal de Comunicaciones de los Estados Unidos para proporcionar servicios de larga distancia entre Estados Unidos, México y otros puntos internacionales; y en 1998, la asociación estratégica con LUCA S.A. de Guatemala.

TABLA 4.16 Razones de liquidez de TELMEX

	1995	1996	1997	1998
Razón circulante	1.67	1.60	1.46	1.59
Prueba del ácido	1.67	1.60	1.46	1.59

#### 4.13.5 Razones relacionadas con la utilización de pasivos

Con respecto al uso de deuda (ver tabla 4.17), tanto para 1995 y 1996, se había mantenido una deuda cercana al 20%, sin embargo para 1997 se incrementa casi en un 50% de lo que se solía tener, quedando cerca del 30%, lo cual si no es una proporción exagerada, tampoco es despreciable. De hecho esto indica que la empresa se vuelve un poco más arriesgada, aunque aún es posible suponer que ésta podría arriesgarse un poco más para impulsar aún más su crecimiento.

El número de veces que se ganan los intereses (cobertura de gastos financieros) muestra una tendencia creciente para 1996, sin embargo la fuerte caída para 1997, muestran una falta de capacidad por parte de TELMEX para cubrir los intereses que debe pagar por los préstamos adquiridos. Cabe recordar que en este mismo año la razón circulante fue el factor más bajo con respecto a todos los anteriores, lo cual

permite suponer que se invirtió dinero en la alianza de TELMEX-Sprint para solicitar el permiso y llevar a cabo los servicios de larga distancia a Estados Unidos, México y otros países y que al mismo tiempo no se tenía la capacidad de pagar estas deudas adquiridas. Sin embargo para 1998 el número de veces que se ganan los intereses crece a tal magnitud que muestran una rápida recuperación por parte de la empresa, lo que permitió realizar negociaciones con LUCA S.A. de C.V. de Guatemala.

TABLA 4.17 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de TELMEX

	1995	1996	1997	1998
Razón de pasivo a activos totales (%)	22.24	20.12	30.96	31.23
Número de veces que se ganan los intereses	5.05	30.27	-75.43	115.84

#### 4.13.6 Datos relevantes de bursatilidad

Los datos que a continuación se muestran en la tabla 4.18, permiten obtener un panorama mas amplio de la administración de TELMEX en el periodo analizado, obteniendo así un estudio mas detallado para esta compañía.

TABLA 4.18 Datos relevantes de bursatilidad de TELMEX

	1995	1996	1997	1998
Número de acciones	9,653,872	8,874,558	8,118,106	7,724,332
Utilidad por acción	1.69	1.79	1.88	2.12
Precio por utilidad (P/U)	14.18	9.72	19.69	12.94
Índice de bursatilidad	9.92	9.88	6.27	9.84

En esta serie de datos, es posible apreciar que el número de acciones de TELMEX ha disminuido paulatinamente año con año. Tanto en 1996 como en 1997 se disminuyeron 8% las acciones, mientras que para 1997 únicamente salieron de circulación el 5% de acciones con respecto al año anterior.

El comportamiento del número de acciones en TELMEX nos facilita analizar la tendencia observada en las utilidades por acción, pues después de tres años de

obtener ganancias de cerca del 5% con un comportamiento prácticamente lineal, para 1998 las utilidades por acción aumentaron en un 12% con respecto al año anterior, esto debido a que las acciones eran cada vez menos y las utilidades para ese año fueron también más altas que con respecto a los años anteriores.

Además, al precio por utilidad, no se le puede observar una tendencia constante y predecible, sin embargo dos precios por utilidad resaltan principalmente, el de 1996 cuando se tiene el valor más bajo (9.72) y el del año de 1997 (el año siguiente), cuando se obtiene el valor más alto (19.69), paradójicamente en este mismo año TELMEX tuvo problemas con el pago de los intereses por las inversiones realizadas (probablemente con la alianza Telmex-Sprint) y la deuda creció en un 50% con respecto al año anterior.

El último renglón de la tabla nos señala su alta bursatilidad, pues esta empresa es una de las que más movimiento tiene en su compra y venta de acciones en el mercado de capitales.

#### *4.14. Conclusiones*

##### **GRUPO MODELO S.A. DE C.V.**

De acuerdo a la información analizada, podemos concluir que Grupo Modelo es una empresa cuyo origen proviene principalmente de la adquisición de pequeñas cervecerías a lo largo de la República Mexicana, sin embargo a estas últimas fechas ha decidido construir sus propias plantas y de acuerdo a sus necesidades para satisfacer el mercado tanto nacional como internacional, muestra de ello es la Compañía Cervecera de Zacatecas, la cual va incrementar su capacidad en etapas y de acuerdo a la demanda de cerveza. Por otro lado los dos contratos de Inversión con Anheuser Busch, empresa estadounidense, le ha permitido ser importador exclusivo de dos de sus principales cervezas en México, logrando que la compañía abarque un nicho de mercado con características específicas.

De forma complementaria a lo anterior podemos decir que el análisis financiero realizado en el periodo de 1995 a 1998 nos muestran a Grupo Modelo como una compañía que obtiene resultados positivos y con una tendencia creciente, sin embargo cabe señalar que es una empresa demasiado conservadora en el momento de tomar decisiones para invertir su dinero. En este aspecto destaca el hecho de que el 60% de los activos totales de la empresa son activos fijos (planta y equipo) lo cual nos hace suponer que gran parte de sus inversiones se han encaminado en este sentido.

El único aspecto que destaca en este análisis por el hecho de ser preocupante, es que la empresa no cuenta con métodos eficientes y consistentes para llevar a cabo los

pérdidos de sus productos, ante el fenómeno de la globalización esto es negativo, pues las empresas reducen sus costos para ser más competitivos, evitando una acumulación de inventarios que sería costosa tanto para la empresa como para el consumidor quien deberá cubrir esas ineficiencias operativas.

Grupo Modelo es una empresa con finanzas sanas y un desempeño positivo, sin embargo una posición demasiado conservadora puede llegar a ser negativa cuando hay empresas de todas partes del mundo buscando oportunidades de inversión en otros países. Ser exportador a 140 países es una actitud positiva y coherente ante la globalización, sin embargo, no se debe perder de vista el comportamiento del sector industrial global en este ramo, pues desarrollar una estrategia de competencia en este momento que se cuenta con los recursos necesarios, será la clave para seguir siendo exitosos.

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

CEMEX, surge en 1931 como el producto de la fusión de Cementos Hidalgo y Cementos Portland y a partir de esa fecha no ha dejado de hacer adquisiciones de cementeras para abarcar el mayor mercado posible a nivel mundial. Sin embargo a nivel financiero se encuentran diversos aspectos que hacen que se ponga en duda la eficacia de todas estas adquisiciones.

De 1995 a 1998, se observa un periodo muy crítico en cuestiones de rentabilidad, de liquidez y de endeudamiento, en donde las adquisiciones parecen no reflejar el objetivo por las cuales fueron llevadas a cabo. Los intereses adquiridos en Diamante y Samper en Colombia no mostraron eficiencias operativas como se esperaba en el corto plazo y Filipinas e Indonesia parecen no tener la demanda de productos necesaria para mostrar resultados positivos en el corto plazo. Sin embargo, cabe señalar que en 1999 CEMEX adquirió el 40% adicional de Rizal en Filipinas, así como también adquirió algunos intereses económicos en APO Cement Corp. también en Filipinas, lo que hace suponer que su estrategia debe ser a largo plazo en esa zona, pues de otra forma no se le ve el objetivo de estas nuevas adquisiciones.

Una de las ventajas que CEMEX busca al llevar a cabo adquisiciones a lo largo de todo el mundo es reducir las barreras de entrada en esos mercados como son: la inversión de capital, el largo tiempo de construcción de nuevas plantas, la falta de infraestructura portuaria y los altos costos de transportación terrestre, sin embargo estas no están dando los mejores resultados.

Al parecer CEMEX se esta concentrando en el cómo y cuándo llevar a cabo las adquisiciones con el objetivo de expandir su mercado, sin embargo no esta tomando en cuenta los resultados de las operaciones anteriores y los actuales resultados desalentadores en el corto plazo. Puede ser posible que la forma en que CEMEX

obtenga la presencia mundial sea a través de otro tipo de alianzas y no por medio de las adquisiciones cuyo grado de compromiso es completo y hay que asumir los altos costos que estas involucren.

### ***TELMEX S.A. DE C.V.***

Siguiendo el modelo que habían trazado varios países cuyas telecomunicaciones habían estado bajo el régimen de propiedad estatal y procedieron a abrirlas a la competencia mediante la inversión del capital privado, el presidente mexicano Carlos Salinas de Gortari decidió en 1990 poner a TELMEX en manos de inversionistas privados.

El mundo estaba cambiando rápidamente y TELMEX necesitaba una urgente modernización, un desarrollo tecnológico de vanguardia, elevar la calidad del servicio ofrecido hasta ese momento y fortalecer su investigación y desarrollo para ser más competitivo y enfrentar la globalización. El deterioro causado por tantos años de falta de inversión por parte del gobierno dieron los resultados esperados y fue necesaria su privatización de acuerdo a la estrategia seguida hasta esos momentos por los gobernantes mexicanos.

Una vez privatizada la empresa, y en el periodo analizado, el rendimiento sobre la inversión y el rendimiento sobre el capital contable fueron parámetros crecientes y pudieron ofrecer beneficios a sus accionistas. Esta administración sostenida permitió que se llevaran a cabo alianzas con compañías de otros países y se obtuvieran buenos resultados, TELMEX comenzó a ser una empresa reconocida y con presencia en varios países.

A partir del análisis es fácil darse cuenta el porque después de 1998, la empresa ha llevado a cabo alianzas estratégicas con una gran cantidad de empresas. Su resultados han sido positivos y su administración es constante. TELMEX ha enfrentado la globalización y ha destacado en este movimiento. Los inversionistas privados que compraron la compañía reconocen la importancia de utilizar el dinero para invertir y crecer, utilizando estas alianzas como medio para obtener desarrollo tecnológico, financiero y de servicios, sin arriesgarse a perder su presencia y reconocimiento actual.

ANEXO 1  
RAZONES FINANCIERAS DE GMODELO

75

<i>Estado de resultados</i>	1995	1996	1997	1998
Ventas	16,928,797	16,151,985	18,412,366	20,620,809
Utilidad operativa	3,018,413	3,133,073	3,951,100	4,560,850
Intereses	2,043,485	1,268,351	839,641	1,126,563
Utilidades antes de cargos fijos e impuestos	3,709,151	3,773,353	4,459,443	5,314,101
Cargos fijos	ND	ND	ND	ND
Utilidad neta	1,465,493	1,713,942	1,991,118	2,344,326
<i>Balance general</i>				
Efectivo e inversiones temporales	3,802,713	3,705,773	4,836,886	3,454,683
Cuentas por cobrar	1,435,391	1,844,222	2,083,770	1,837,637
Inventarios	2,641,977	2,810,263	2,840,489	3,293,485
Activos circulantes	7,880,081	8,360,258	9,761,145	8,585,805
Activos fijos	17,443,358	17,210,747	18,465,683	21,018,133
Activos totales	27,627,080	27,678,327	30,370,468	31,774,997
Pasivos circulantes	1,777,240	1,569,251	1,743,303	1,680,361
Pasivos totales	1,974,545	2,232,190	3,013,404	2,970,676
Capital contable	25,852,536	25,446,138	27,357,064	28,804,321

A. RAZONES DE RENTABILIDAD

Margen neto	8.66%	10.61%	10.81%	11.37%
Rendimiento sobre la inversión	5.30%	6.19%	6.56%	7.38%
Rendimiento sobre el capital contable	5.67%	6.74%	7.28%	8.14%

ANÁLISIS DUPONT

<b>Rendimiento sobre la inversión</b>	<b>5.30%</b>	<b>6.19%</b>	<b>6.56%</b>	<b>7.38%</b>
Margen neto	8.66%	10.61%	10.81%	11.37%
Rotación de activos totales	0.61	0.58	0.61	0.65
<b>Rendimiento sobre el capital contable</b>	<b>5.67%</b>	<b>6.74%</b>	<b>7.28%</b>	<b>8.14%</b>
Rendimiento sobre la inversión	5.30%	6.19%	6.56%	7.38%
Deuda	0.07	0.08	0.10	0.09
1-Deuda	0.93	0.92	0.90	0.91

B. RAZONES DE UTILIZACIÓN DE ACTIVOS

Rotación de cuentas por cobrar	11.79	8.76	8.84	11.22
Periodo promedio de cobranza	30.52	41.10	40.74	32.08
Rotación de inventarios	6.41	5.75	6.48	6.26
Rotación de activos fijos	0.97	0.94	1.00	0.98
Total de rotación de activos	0.61	0.58	0.61	0.65

C. RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón circulante	4.43	5.33	5.60	5.11
Prueba del ácido	2.95	3.54	3.97	3.15

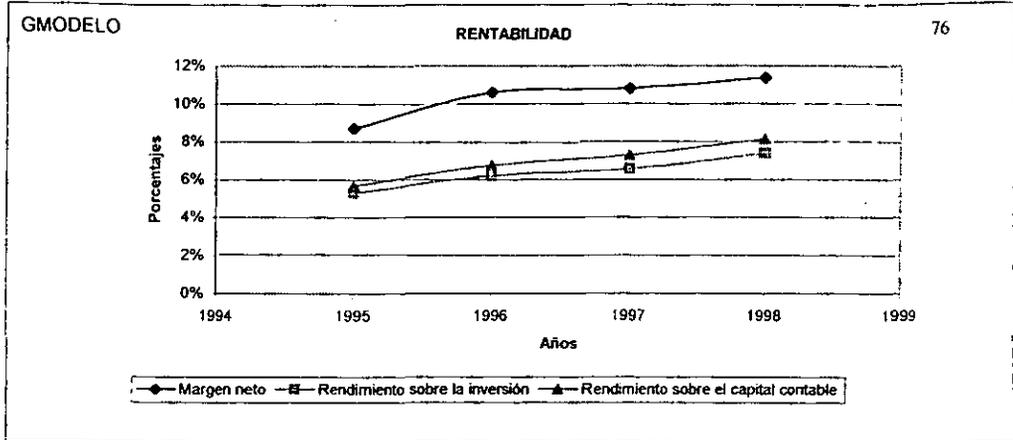
D. RAZONES RELACIONADAS CON LA UTILIZACIÓN DE PASIVOS

Razón de pasivo a activos totales	7.15%	8.06%	9.92%	9.35%
Número de veces que se ganan los intereses	1.48	2.47	4.71	4.05
Cobertura de cargos fijos	ND	ND	ND	ND

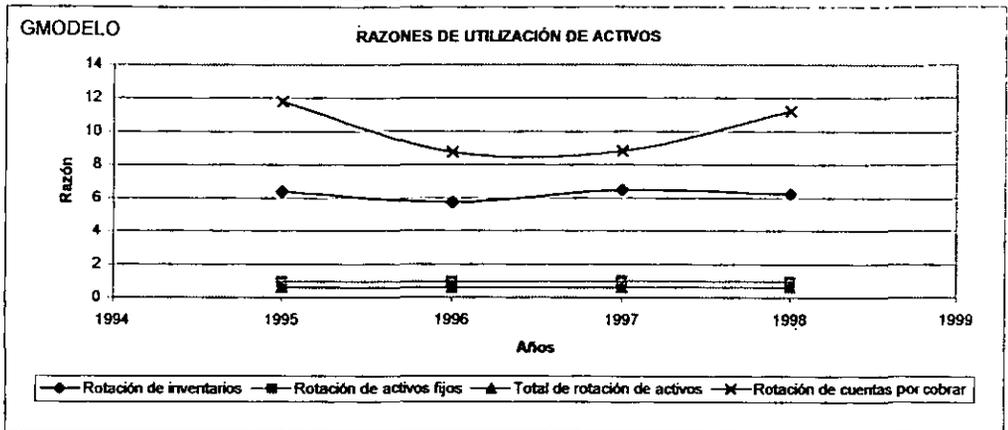
DATOS RELEVANTES DE BURSATILIDAD

Número de acciones	812,940	812,940	3,251,760	3,251,760
Utilidad por acción	1.8	2.11	0.61	0.72
Precio por utilidad (P/U)	31.78	40.02	34.69	30.08
Índice de bursatilidad	8.23	8.35	8.76	8.83

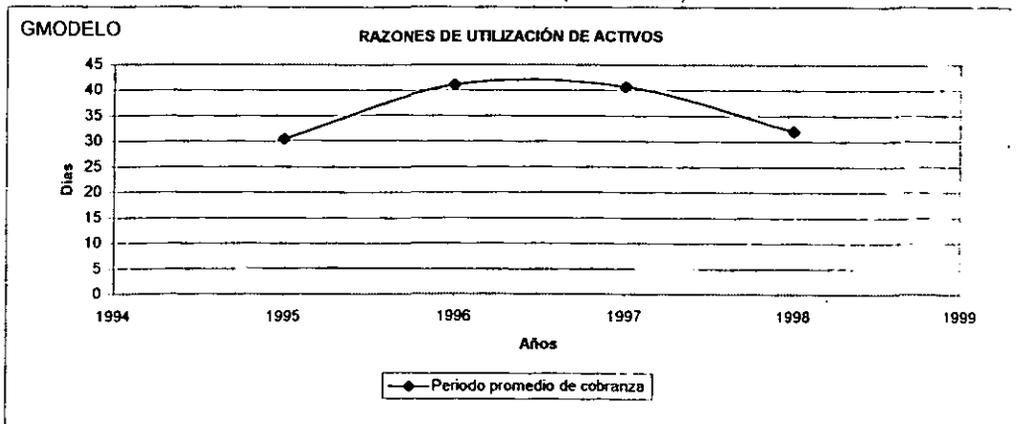
GRAFICA 4.1 Razones de rentabilidad de GMODELO



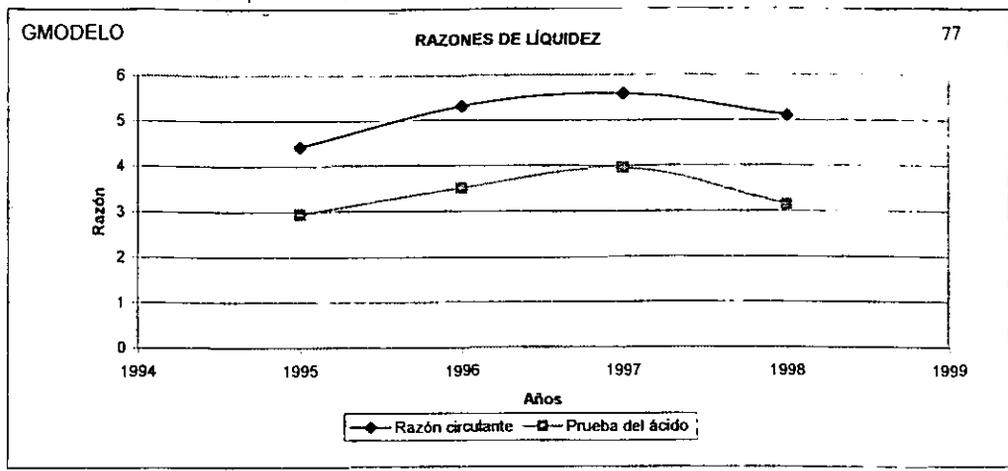
GRAFICA 4.2 Razones de utilización de activos de GMODELO



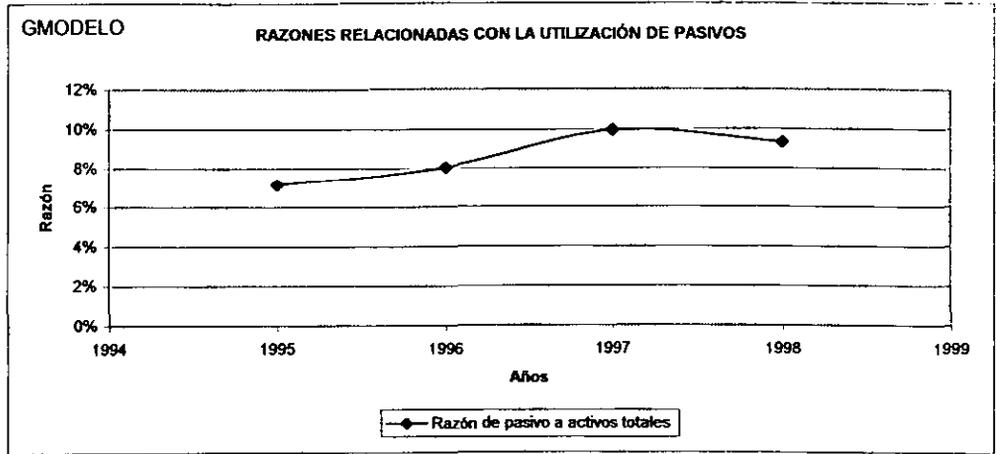
GRAFICA 4.2 Razones de utilización de activos de GMODELO (continuación)



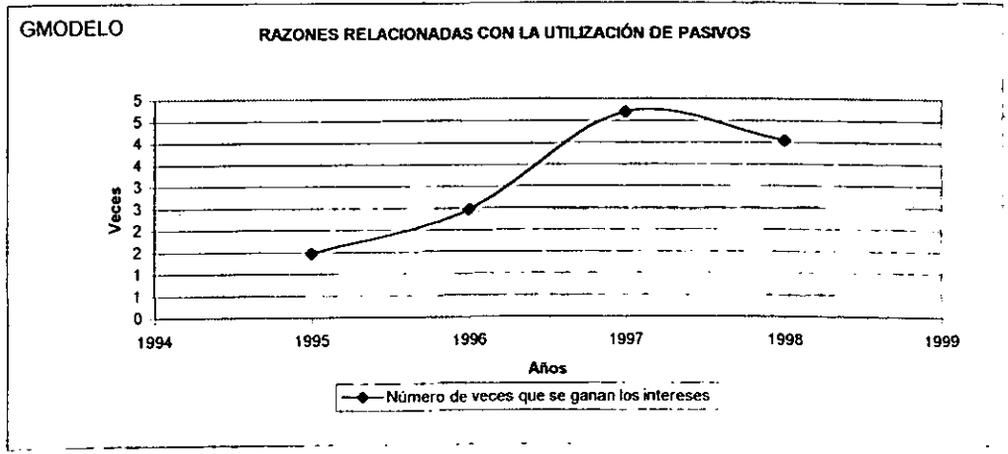
GRAFICA 4.3 Razones de liquidez de GMODELO



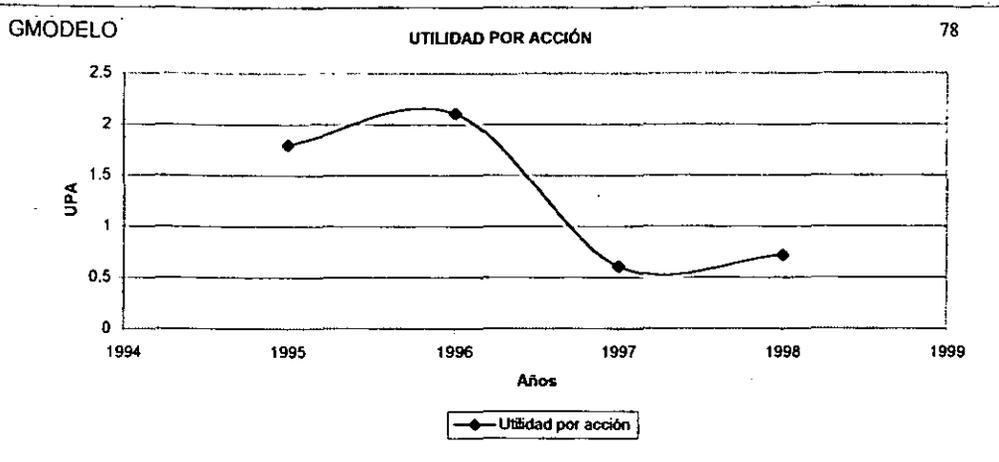
GRAFICA 4.4 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de GMODELO



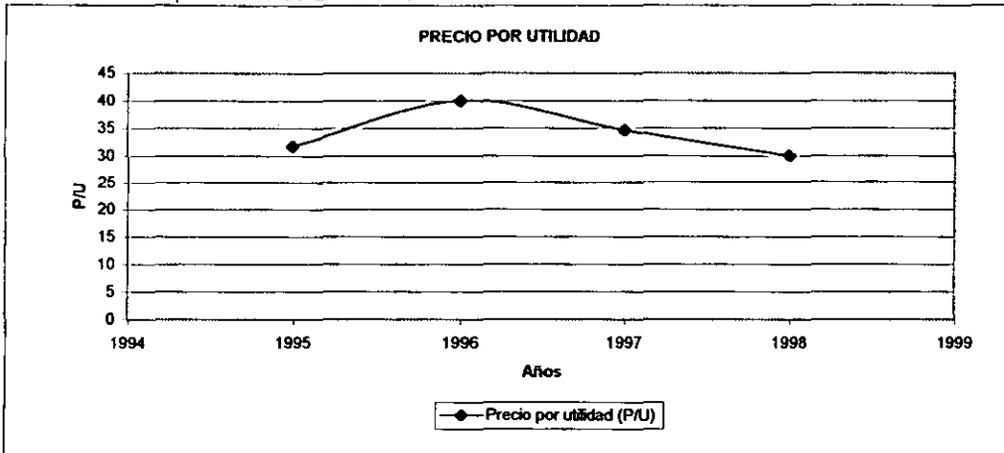
GRAFICA 4.4 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de GMODELO (continuación)



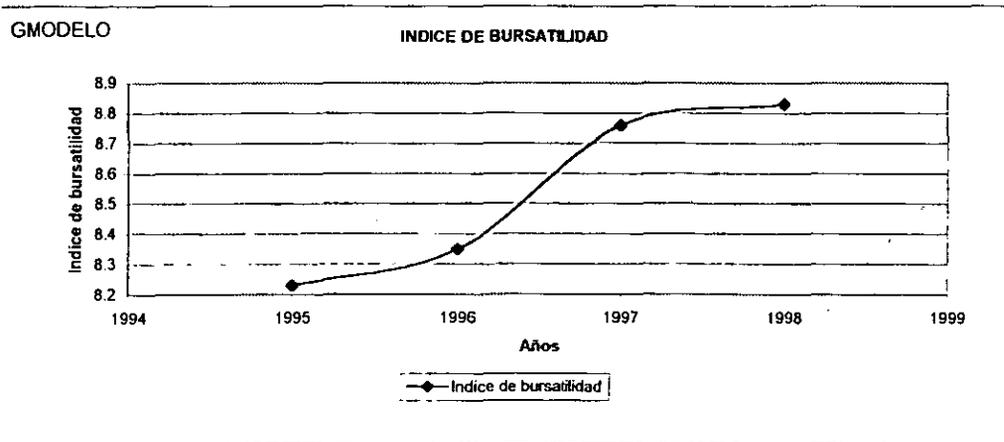
GRAFICA 4.5 Utilidad por acción de GMODELO



GRAFICA 4.6 Precio por utilidad de GMODELO



GRAFICA 4.7 Índice de bursatilidad de GMODELO



ANEXO 2  
RAZONES FINANCIERAS DE CEMEX

79

<i>Estado de resultados</i>	1995	1996	1997	1998
Ventas	34,732,745	33,503,556	38,464,127	42,720,448
Utilidad operativa	8,293,125	7,986,496	9,089,020	11,660,139
Intereses	-7,951,302	-6,117,951	-4,800,006	-4,434,291
Utilidades antes de cargos fijos e impuestos	13,777,237	11,556,287	9,303,832	8,845,284
Cargos fijos	ND	ND	ND	ND..
Utilidad neta	10,284,097	9,727,281	7,724,682	7,952,097
<i>Balance general</i>				
Efectivo e inversiones temporales	4,803,304	4,069,014	3,861,534	4,027,461
Cuentas por cobrar	8,757,801	6,921,420	7,398,197	7,876,259
Inventarios	4,581,686	4,156,075	4,339,922	4,368,154
Activos circulantes	18,142,791	15,146,509	15,599,653	16,271,874
Activos fijos	66,892,940	57,170,707	60,976,160	60,804,674
Activos totales	113,376,402	98,980,334	103,878,456	103,550,634
Pasivos circulantes	17,557,577	13,639,816	12,890,296	17,804,323
Pasivos totales	62,350,240	55,803,729	56,197,882	52,682,185
Capital contable	51,026,162	43,176,605	47,680,574	50,868,449

**A. RAZONES DE RENTABILIDAD**

Margen neto	29.61%	29.03%	20.08%	18.61%
Rendimiento sobre la inversión	9.07%	9.83%	7.44%	7.68%
Rendimiento sobre el capital contable	20.15%	22.53%	16.20%	15.63%

**ANÁLISIS DUPONT**

<b>Rendimiento sobre la inversión</b>	<b>9.07%</b>	<b>9.83%</b>	<b>7.44%</b>	<b>7.68%</b>
Margen neto	29.61%	29.03%	20.08%	18.61%
Rotación de activos totales	0.31	0.34	0.37	0.41
<b>Rendimiento sobre el capital contable</b>	<b>20.15%</b>	<b>22.53%</b>	<b>16.20%</b>	<b>15.63%</b>
Rendimiento sobre la inversión	9.07%	9.83%	7.44%	7.68%
Deuda	0.55	0.56	0.54	0.51
1-Deuda	0.45	0.44	0.46	0.49

**B. RAZONES DE UTILIZACIÓN DE ACTIVOS**

Rotación de cuentas por cobrar	3.97	4.84	5.20	5.42
Periodo promedio de cobranza	90.77	74.37	69.24	66.37
Rotación de inventarios	7.58	8.06	8.86	9.78
Rotación de activos fijos	0.52	0.59	0.63	0.70
Total de rotación de activos	0.31	0.34	0.37	0.41

**C. RAZONES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante	1.03	1.11	1.21	0.91
Prueba del ácido	0.77	0.81	0.87	0.67

**D. RAZONES RELACIONADAS CON LA UTILIZACIÓN DE PASIVOS**

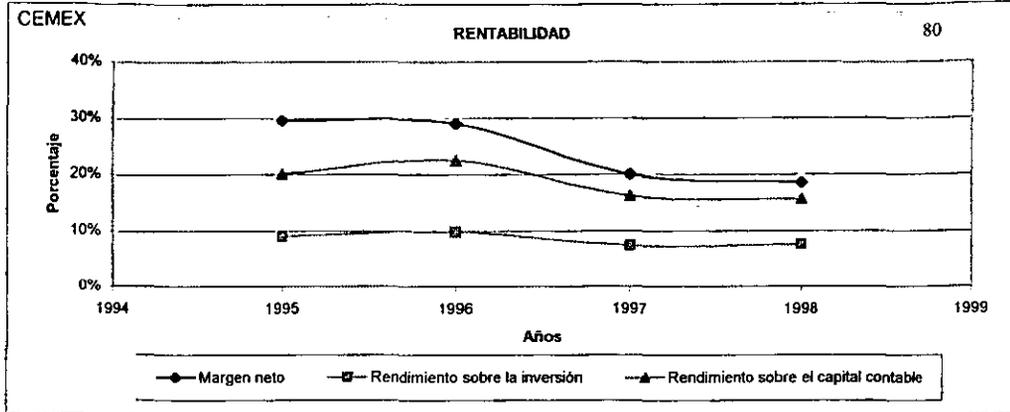
Razón de pasivo a activos totales	54.99%	56.38%	54.10%	50.88%
Número de veces que se ganan los intereses	-1.04	-1.31	-1.89	-2.63
Cobertura de cargos fijos	ND	ND	ND	ND

**DATOS RELEVANTES DE BURSATILIDAD**

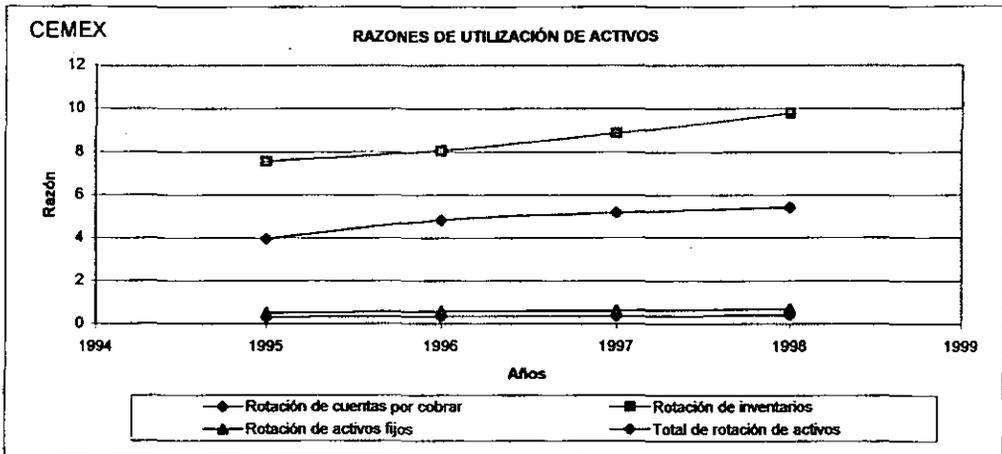
Número de acciones	1,285,743	1,298,042	1,283,995	1,262,094
Utilidad por acción	8	7.49	6.02	6.3
Precio por utilidad (P/U)	6.17	7.15	7.48	5.35
Índice de bursatilidad	8.83	9.12	9.18	9.24

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

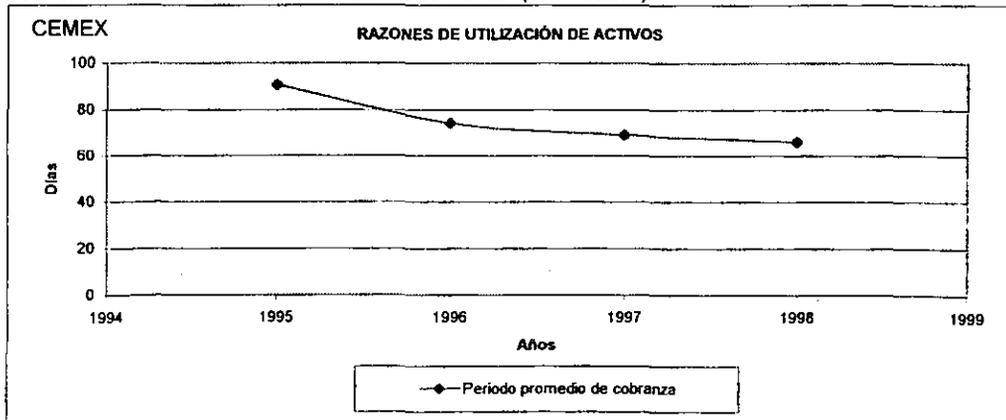
GRAFICA 4.8 Razones de rentabilidad de CEMEX



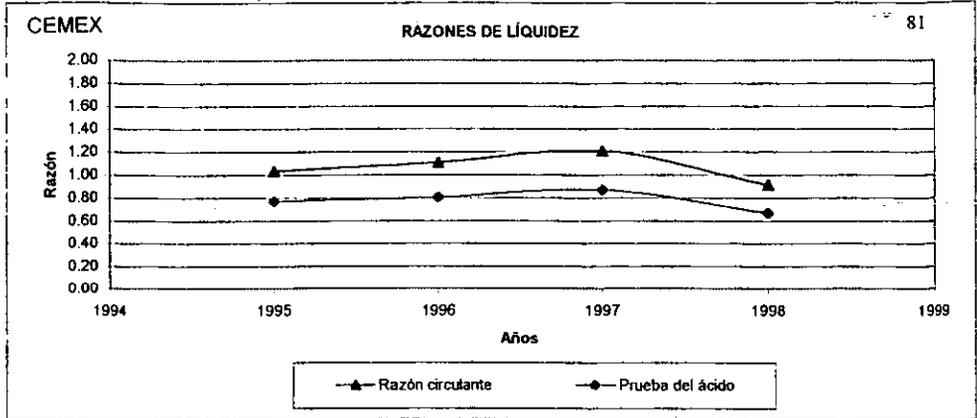
GRAFICA 4.9 Razones de utilización de activos de CEMEX



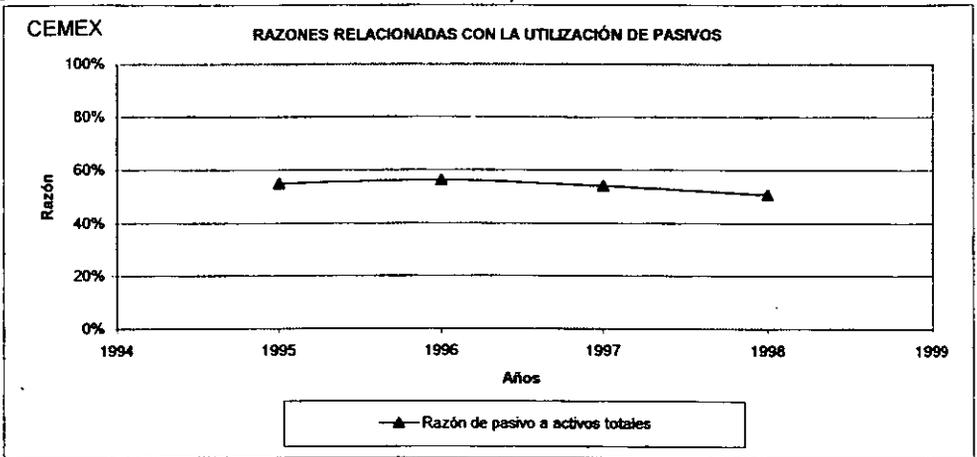
GRAFICA 4.9 Razones de utilización de activos de CEMEX (continuación)



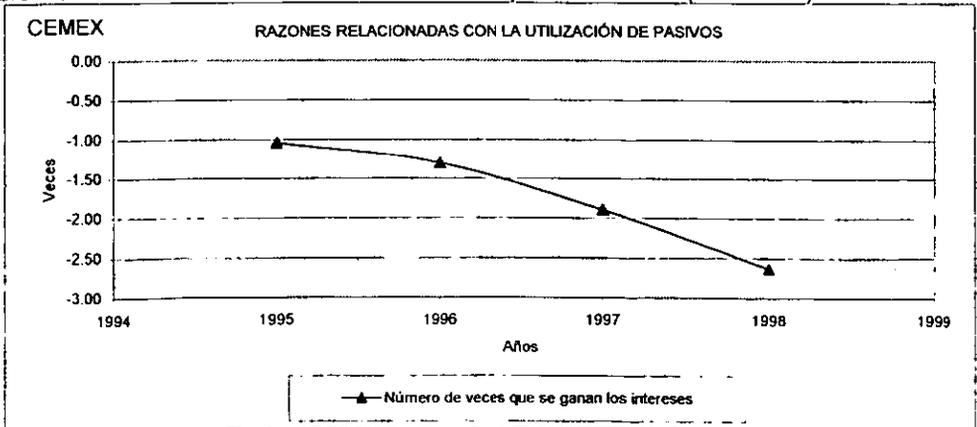
GRAFICA 4.10 Razones de liquidez de CEMEX



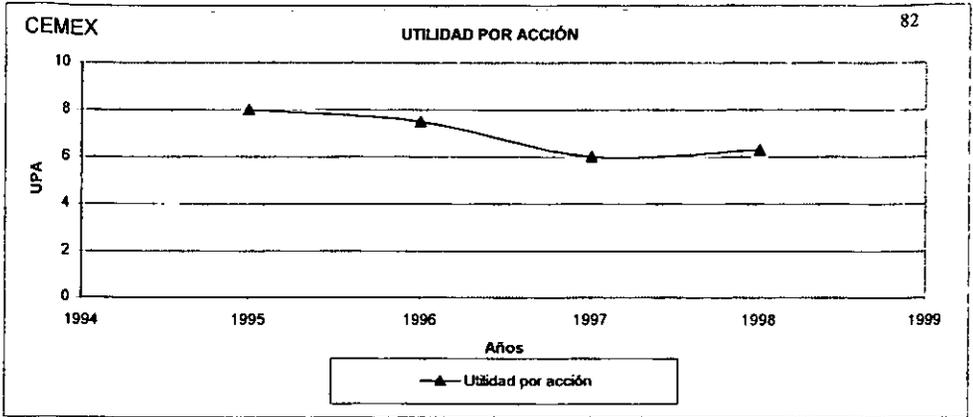
GRAFICA 4.11 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de CEMEX



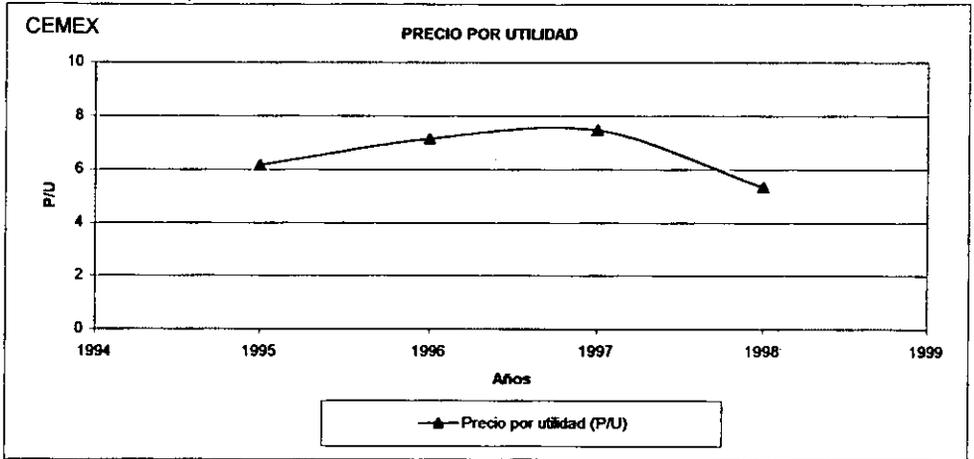
GRAFICA 4.11 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de CEMEX (continuación)



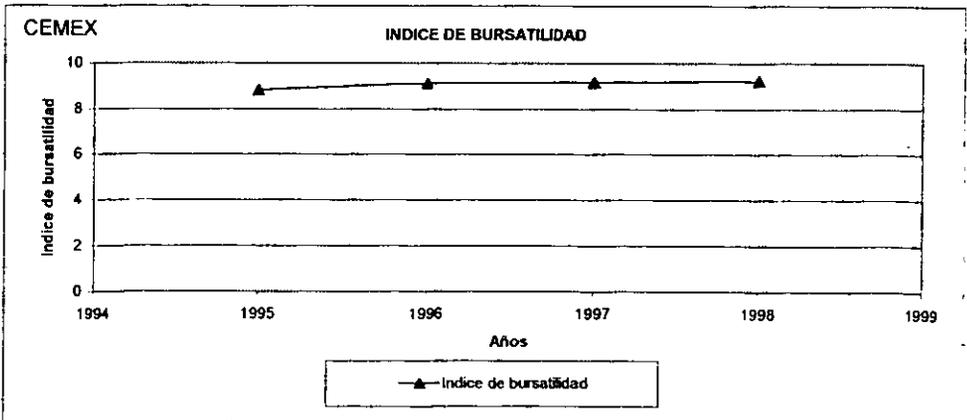
GRAFICA 4.12 Utilidad por acción de CEMEX



GRAFICA 4.13 Precio por utilidad de CEMEX



GRAFICA 4.14 Índice de bursatilidad de CEMEX



ANEXO 3  
RAZONES FINANCIERAS DE TELMEX

83

<i>Estado de resultados</i>	1995	1996	1997	1998
Ventas	73,034,554	72,785,035	72,024,584	78,240,965
Utilidad operativa	25,884,196	22,538,758	24,943,879	29,727,299
Intereses	5,120,984	744,673	-330,700	256,624
Utilidades antes de cargos fijos e impuestos	19,391,752	25,421,099	25,419,800	26,998,396
Cargos fijos	ND	ND	ND	ND
Utilidad neta	16,307,819	15,920,843	15,242,112	16,400,516
<i>Balance general</i>				
Efectivo e inversiones temporales	12,265,407	6,981,718	16,132,081	17,990,746
Cuentas por cobrar	15,984,349	19,310,989	18,462,589	16,401,350
Inventarios	0	0	0	0
Activos circulantes	28,249,756	26,292,707	34,594,670	34,392,096
Activos fijos	143,782,795	124,645,097	108,732,944	106,309,180
Activos totales	178,093,521	153,277,322	151,585,955	153,718,094
Pasivos circulantes	16,918,169	16,454,757	23,758,005	21,637,440
Pasivos totales	39,616,225	30,835,113	46,935,215	48,009,677
Capital contable	138,477,296	122,442,209	104,650,740	105,708,417

**A. RAZONES DE RENTABILIDAD**

Margen neto	22.33%	21.87%	21.16%	20.96%
Rendimiento sobre la inversión	9.16%	10.39%	10.06%	10.67%
Rendimiento sobre el capital contable	11.78%	13.00%	14.56%	15.51%

**ANÁLISIS DUPONT**

<b>Rendimiento sobre la inversión</b>	<b>9.16%</b>	<b>10.39%</b>	<b>10.06%</b>	<b>10.67%</b>
Margen neto	22.33%	21.87%	21.16%	20.96%
Rotación de activos totales	0.41	0.47	0.48	0.51
<b>Rendimiento sobre el capital contable</b>	<b>11.78%</b>	<b>13.00%</b>	<b>14.56%</b>	<b>15.51%</b>
Rendimiento sobre la inversión	9.16%	10.39%	10.06%	10.67%
Deuda	0.22	0.20	0.31	0.31
1-Deuda	0.78	0.80	0.69	0.69

**B. RAZONES DE UTILIZACIÓN DE ACTIVOS**

Rotación de cuentas por cobrar	4.57	3.77	3.90	4.77
Periodo promedio de cobranza	78.79	95.51	92.28	75.47
Rotación de inventarios	NA	NA	NA	NA
Rotación de activos fijos	0.51	0.58	0.66	0.74
Total de rotación de activos	0.41	0.47	0.48	0.51

**C. RAZONES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante	1.67	1.60	1.46	1.59
Prueba del ácido	1.67	1.60	1.46	1.59

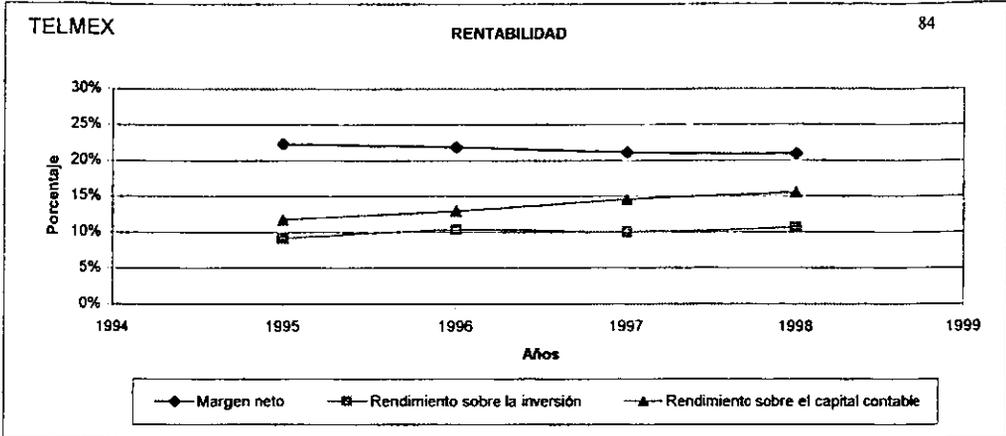
**D. RAZONES RELACIONADAS CON LA UTILIZACIÓN DE PASIVOS**

Razón de pasivo a activos totales	22.24%	20.12%	30.96%	31.23%
Número de veces que se ganan los intereses	5.05	30.27	-75.43	115.84
Cobertura de cargos fijos	ND	ND	ND	ND

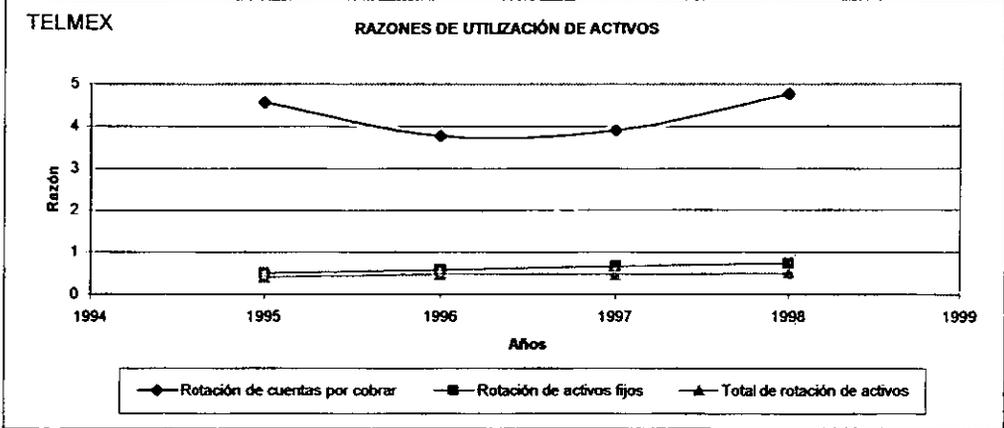
**DATOS RELEVANTES DE BURSATILIDAD**

Número de acciones	9,653,872	8,874,558	8,118,106	7,724,332
Utilidad por acción	1.69	1.79	1.88	2.12
Precio por utilidad (P/U)	14.18	9.72	19.69	12.94
Índice de bursatilidad	9.92	9.88	6.27	9.84

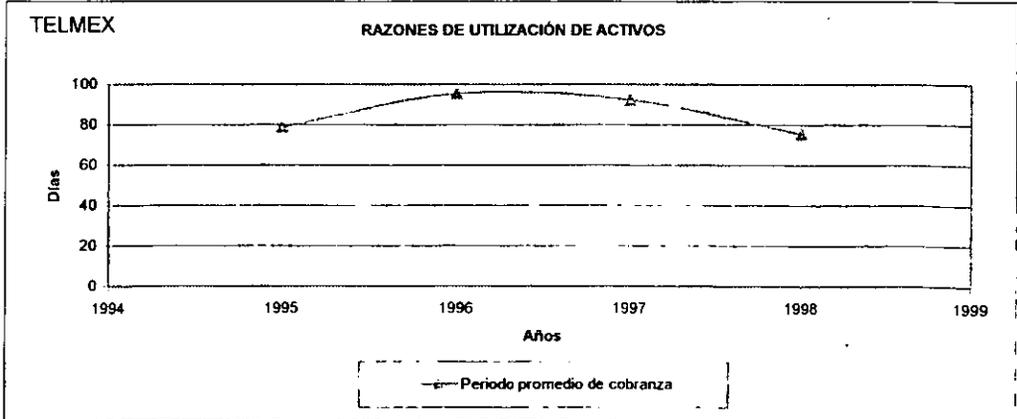
GRAFICA 4.15 Razones de rentabilidad de TELMEX



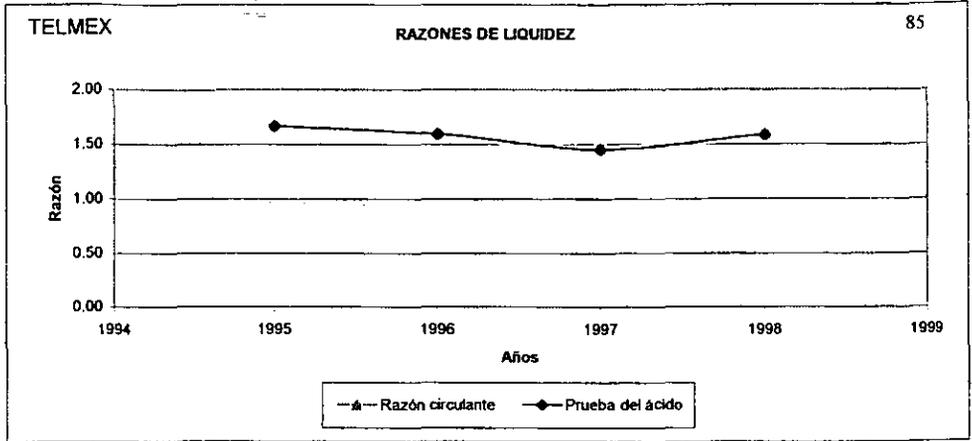
GRAFICA 4.16 Razones de utilización de activos de TELMEX



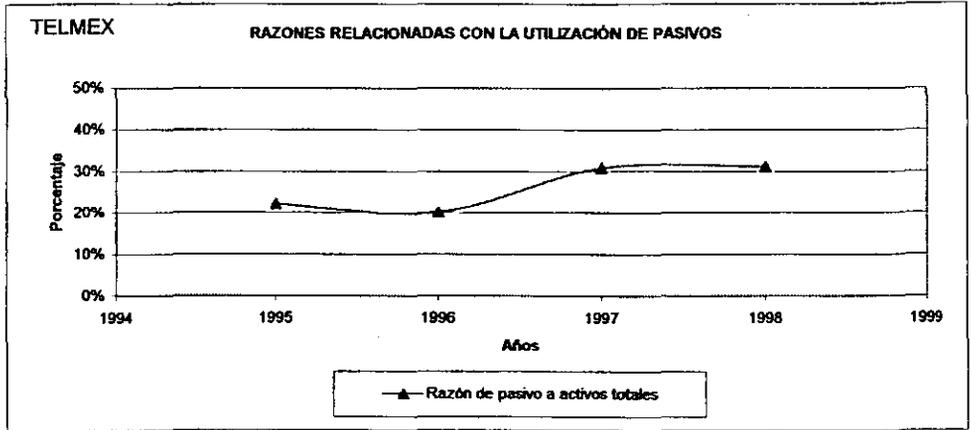
GRAFICA 4.16 Razones de utilización de activos de TELMEX (continuación)



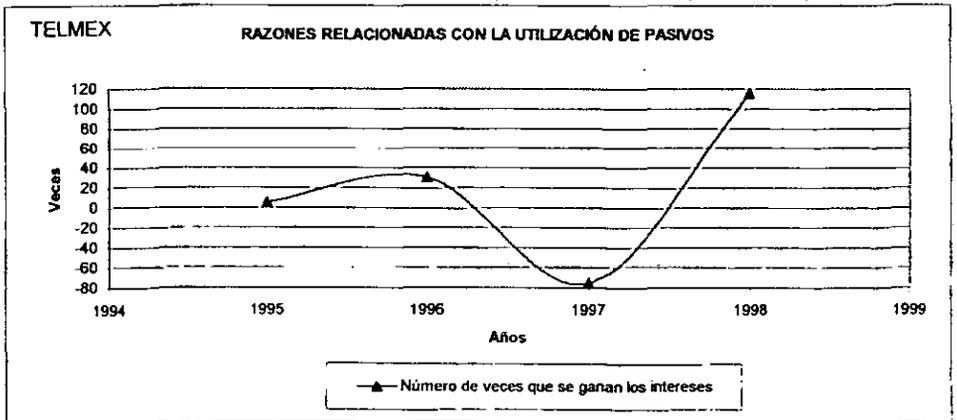
GRAFICA 4.17 Razones de liquidez de TELMEX



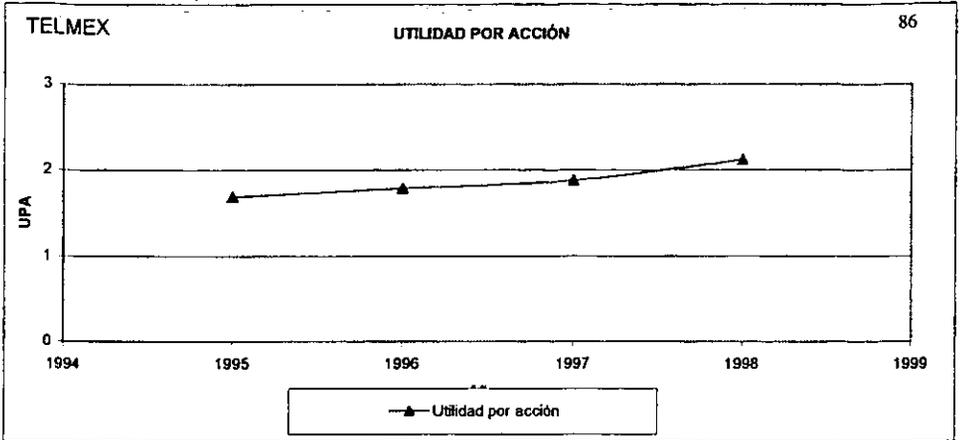
GRAFICA 4.18 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de TELMEX



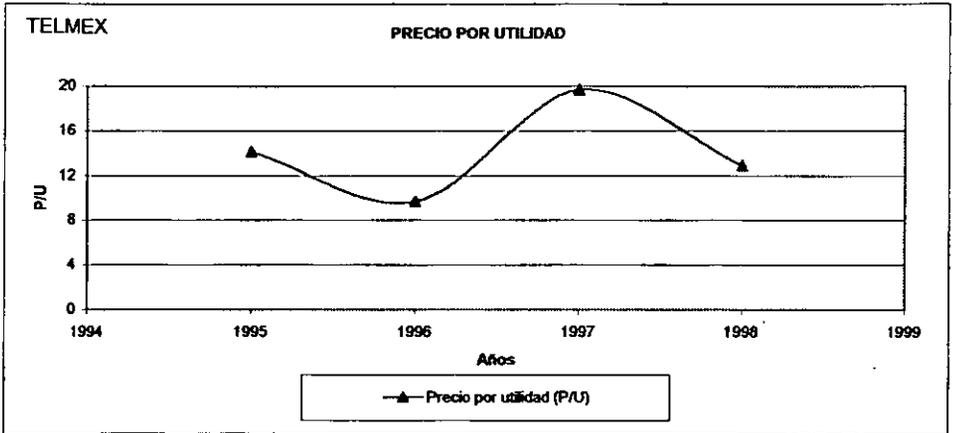
GRAFICA 4.18 Razones relacionadas con la utilización de pasivos de TELMEX (continuación)



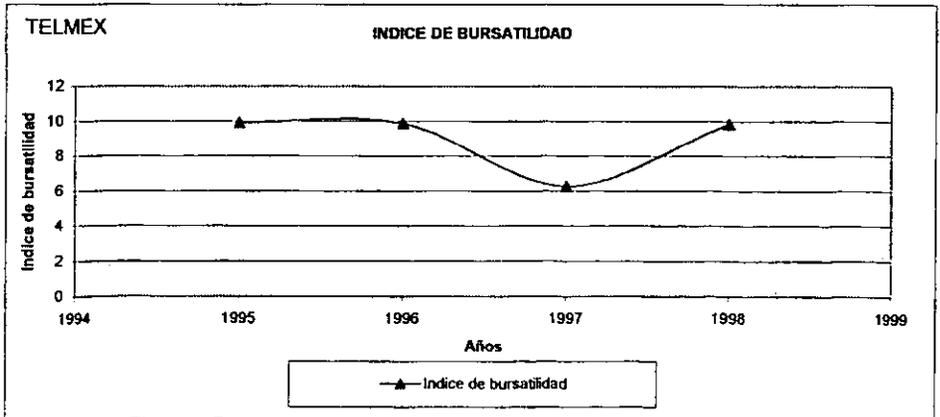
GRAFICA 4.19 Utilidad por acción de TELMEX



GRAFICA 4.20 Precio por utilidad de TELMEX



GRAFICA 4.21 Índice de bursatilidad de TELMEX



## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La necesidad de competir a nivel global, utilizar nuevas tecnologías, adquirir nuevos mercados, reducir costos, así como el buscar incentivos financieros son algunas de las razones por lo que las alianzas han tomado fuerza en los últimos años. Sin embargo, el establecer una alianza exitosa es un proceso complicado. Los socios de las compañías que forman las alianzas deberán buscar un equilibrio entre los beneficios adquiridos así como el de mantenerse a la vanguardia en el proceso dinámico al que se están enfrentando con la globalización.

No hay fórmulas para llevar a cabo las alianzas, sin embargo existen factores clave para analizar la situación antes de intentar llevar a cabo una alianza, entre ellos se puede mencionar: el hacer un diagnostico previo de las compañías que pretenden formar una asociación, estudiar la cultura y costumbres de las compañías objetivo, analizar el entorno político, económico y social del país base de las compañías, buscar intereses comunes y compatibles, y confiar en los socios potenciales. La información obtenida será la base para tomar decisiones exitosas y benéficas para los futuros socios en el caso de formalizar la alianza.

Entre los requisitos básicos que se pueden mencionar para mantener las alianzas son los siguientes: (1) elaborar y mantener un compromiso organizacional con una estrategia para competir en el mercado global, (2) manejar y resolver los choques y problemas culturales, (3) tener mediciones claras y bien definidas para evaluar el éxito de la compañía, (4) tener una comunicación adecuada, y (5) reconocer que aunque las alianzas pueden ser complicadas también pueden ser exitosas. Todos estos factores aunados con una buena administración ocasionarán buenos resultados para los socios de las compañías que se decidan por competir a través de las alianzas estratégicas así como para los respectivos accionistas.

La rápida formación de estas alianzas al rededor de todo el mundo, se debe principalmente al desarrollo del comercio electrónico y sus ventajas, pues la eliminación de distancias han llevado a una homogeneización de bienes y servicios en donde la competencia por los clientes se da desde cualquier parte del mundo y con los mismos beneficios (entre los que se pueden mencionar: menores tiempos de entrega y bajos costos). Lo importante en este sentido será que las compañías sigan manteniendo su identidad nacional para dar una imagen positiva y atractiva ante los clientes de cualquier parte del mundo, esto sin perder su flexibilidad.

Las empresas que no se adapten a estos nuevos cambios estarán destinadas a perder terreno por los competidores que implementan nuevas iniciativas estratégicas y generen nuevas o mejores ventajas competitivas.

### *5.1 Alianzas estratégicas de empresas mexicanas*

Algunas compañías mexicanas al igual que muchas otras extranjeras no han sido la excepción en la búsqueda de competir en los mercados globales, sin embargo las primeras encuentran ciertas dificultades en su desempeño, puesto que el gobierno aún no termina por definir reglas claras respecto a la apertura de mercados, inversiones extranjeras y leyes antimonopólicas.

Otro de los principales problemas son la falta de voluntad por parte de la comunidad tanto civil como empresarial para hacerse cargo de los educadores, universidades y trabajadores que son la base y fuente para formar una estrategia competitiva adecuada y así poder incursionar en nuevos mercados.

Sin embargo, a pesar de que aún es un poco difícil por el estilo de gobierno proteccionista que se había tenido durante años en el país, las organizaciones se están dando cuenta que la forma antigua de llevar sus negocios no es suficiente para tener una ventaja competitiva ante otras empresas globales que día a día ingresan a nuestro país con prácticas agresivas.

Una forma de analizar los beneficios que obtienen las empresas a partir de la formación de alianzas estratégicas para combatir la globalización es por medio del estudio de tendencias de razones financieras en un periodo determinado, a partir de los estados financieros de las empresas, sin embargo cabe señalar que como se estableció a lo largo de la presente tesis, esta no es la única forma de hacerlo y existen muchos otros factores que pudieran afectar los resultados finales.

Esta tesis se baso principalmente en la información obtenida en la Bolsa Mexicana de Valores y la información que cada una de las empresas proporciona al público en general, y es por ello que la metodología presentada puede estar al alcance de cualquier persona interesada en llevar a cabo un análisis preliminar para establecer el éxito relativo de cualquier compañía que este dispuesta e interesada en proporcionar la información necesaria.

En otros países (como en Estados Unidos) los datos del comportamiento de la industria son reportados periódicamente, por lo que se hace indispensable que las empresas calculen las razones financieras de su competencia, para hacer un análisis de a donde se dirigen los competidores y en que condiciones.

A continuación se establecen las recomendaciones que se pudieron extraer del estudio de las tres grandes compañías mexicanas analizadas: Grupo Modelo S.A. de C.V., CEMEX S.A. de C.V. y Teléfonos de México S.A. de C.V..

### *5.1.1 GRUPO MODELO S.A. DE C.V.*

Como se pudo observar en el análisis de tendencias financieras en el cuarto capítulo, Grupo Modelo es una empresa exitosa con resultados positivos y crecientes.

Esta empresa nació de la adquisición de cervecerías pequeñas sin embargo a estas últimas fechas la empresa ha sido demasiado cautelosa en su formación de alianzas e inversiones para competir en el mercado global, muestra de ello son los dos únicos contratos de inversión con Anheuser Busch como importador exclusivo de sus productos. Grupo Modelo no se debe conformar con servir a un nicho de mercado específico para esta marca estadounidense, y es por ello que se recomienda fijar límites más agresivos a través de una mejor estrategia.

Esta actitud conservadora de la empresa la ha llevado a tener resultados positivos sin embargo el mundo esta cambiando día con día y la empresa podría desarrollar estrategias más agresivas para tener mayor participación mundial y a su vez mayores ganancias. Consideramos que tiene todo el potencial para hacerlo debido a los altos niveles de liquidez y el poco uso que hace del endeudamiento. Es en este momento que la empresa se encuentra en una posición privilegiada cuando se deben tomar decisiones para un futuro, de otra forma serán otras compañías con visión a largo plazo las que tomen la iniciativa quedando ésta rezagada y perdiendo la participación obtenida hasta estos momentos.

### *5.1.2 CEMEX S.A. DE C.V.*

En contraste con Grupo Modelo, CEMEX ha desarrollado una actitud y estrategia muy diferentes para enfrentar la competencia del mercado global, pues esta compañía desde su origen ha llevado a cabo una serie de adquisiciones en todo el mundo las cuales haciendo referencia al estudio financiero mostrado en el cuarto capítulo aparentemente no han dado el resultado esperado. De acuerdo al análisis llevado a cabo y por su trayectoria, es posible suponer que la estrategia de esta compañía es a largo plazo, sin embargo los resultados no muestran una tendencia positiva en el corto plazo y no se ve una tendencia creciente. Cabe señalar que con esta serie de adquisiciones la empresa lo único que ha logrado es convertirse en una de las tres compañías cementeras más grandes del mundo.

El hecho de adquirir cementeras a lo largo de todo el mundo puede ser una forma de eliminar a la competencia y agregar mayor volumen de ventas sin embargo es fácilmente observable que no se están obteniendo las ganancias esperadas a partir de ellas, es decir, no se ve una relación directa entre la rentabilidad obtenida y su estrategia de crecimiento. Es por esto que se recomienda a CEMEX establecer y definir una estrategia menos agresiva, pues de otra forma las adquisiciones posteriores pudieran resultar en mayores fracasos y pérdidas. Es muy probable que

la compañía no se este percatando de los resultados actuales y ese sea el motivo por el cual siguen llevando a cabo mas asociaciones sin aparentes beneficios, en donde la baja liquidez y el alto endeudamiento son muestra de ello. Es momento de llevar a cabo este análisis de forma más profunda para decidir si deben seguir sobre el mismo camino o se hacen cambios radicales.

### *5.1.3 TELMEX S.A. DE C.V.*

De las tres empresas estudiadas, TELMEX ha sido la que mejores resultados ha obtenido con la formación de alianzas estratégicas con otras compañías de diversas partes del mundo y esto se debe principalmente a que el sector de las telecomunicaciones esta en crecimiento colocando a la empresa en una posición privilegiada en todos los sentidos.

En el periodo analizado (después de su privatización), esta compañía ha mostrado resultados positivos y constantes, destacando entre ellos un creciente rendimiento sobre el capital contable, un alto rendimiento sobre la inversión, una creciente utilidad por acción, así como también una rápida recuperación de sus cobros, lo cual es un indicador de la buena administración que se esta llevando a cabo dentro de la empresa. Sin embargo es importante destacar que en agosto de 1996 al abrirse a la competencia el servicio de larga distancia, se inició la prestación de dicho servicio por parte de nuevos concesionarios con interconexión a las redes locales.

Esta situación ha llevado a Avantel (el "joint venture" formado en 1994 por MCI WorldCom (45%) y Grupo Financiero Banamex-Accival (55%)) y Alestra (el "joint venture" formado por Alfa (25.6%), AT&T (49%) y Visa-Bancomer (25.4%) desde 1996) a demandar condiciones de mercado más justas ante la Organización Mundial de Comercio pues alegan que las cuotas de interconexión que los competidores que tienen que pagar a TELMEX son gran parte de sus ganancias. Esta situación problemática para la compañía ha ocasionado que sus acciones tengan un comportamiento un tanto inestable y preocupación por parte de los accionistas.

El papel proteccionista que ha tenido el Estado en el área de las telecomunicaciones mexicanas es fácil de entender desde el punto de vista de que este sector estuvo muchos años a cargo de éste. sin embargo las compañías competidoras no están dispuestas a pagar más por un servicio que alegan puede costar menos y que beneficia únicamente a los accionistas de TELMEX.

Estas tres compañías mexicanas han beneficiado al país desde el momento que dan trabajo a personas, las capacitan, velan por sus derechos y desarrollan inversiones en México, sin embargo es necesario permanecer entre las mejores en su campo para evitar que compañías extranjeras obtengan mayores ganancias que las nuestras y las desplacen, pues aunque también darían trabajo a personas mexicanas y se invertiría

en el país, los beneficios serían menores, pues gran parte de las ganancias irían al país de origen de dichas compañías.

Las alianzas son una buena forma de enfrentar a la competencia mundial, sin embargo se debe ser cauteloso en el momento de decidir que estrategia seguir para obtener beneficios. El hecho de formar alianzas para eliminar la competencia sin importar los resultados no es la forma correcta de pensar estratégicamente, y en lugar de causar una buena impresión se perjudicaría a la misma compañía como se observó en el caso de CEMEX.