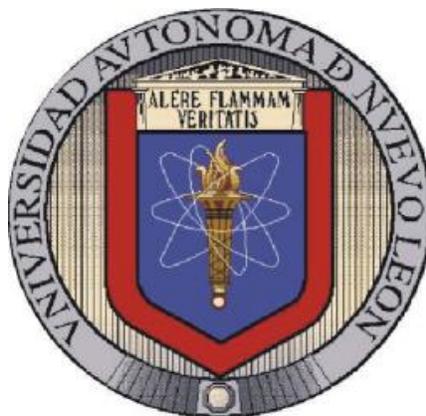


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**Factores Críticos de Éxito en el Proyecto de la Adquisición
Corporativa internacional, Caso de las Grandes Empresas
del Noreste de México.**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

POR:

Luis Vicente Cabeza Llanos

Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, N.L., México

OCTUBRE 2010

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE POSTGRADO**

Comité doctoral de tesis:

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL PROYECTO DE LA ADQUISICIÓN CORPORATIVA INTERNACIONAL, CASO DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL NORESTE DE MÉXICO.

Aprobación de la tesis:

**Dra. Mónica Blanco Jiménez
Presidente**

**Dra. Paula Villalpando Cadena
Secretario**

**Dr. José Nicolás Barragán Codina
Vocal 1**

**Dr. Sergio Armando Guerra Moya
Vocal 2**

**Dr. José Humberto Cantú Delgado
Vocal 3**

Monterrey, N.L., México

Octubre 2010

DEDICATORIA

A mis padres Luis y Alicia por todo el amor y apoyo que siempre me han dado, y por ser un ejemplo a seguir en mi vida.

Con mucho amor a mi novia Yamillé, por su constante estímulo y apoyo en estos últimos 3 meses, con los cuales eh podido sacar fuerzas y terminar esta investigación.

A mi hermana y cuñado Alicia y Faustino, que siempre han estado conmigo y siempre he recibido su apoyo y su cariño incondicional.

A mis sobrino Faustino y Alicia que siempre me dan mucha alegría con sus constantes ocurrencias.

A mis abuelos Melchor y Milagros, Eugenio y Alicia que me han inculcado a seguir sus valores, y me han mostrado siempre su cariño a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

En estas primeras líneas de la tesis doctoral quisiera dejar constancia de mi agradecimiento a todas aquellas personas y entidades que me han ayudado durante estos años al desarrollo de la misma y sin las cuales, dudo muy seriamente que la presente tesis la hubiera desarrollado.

En primer lugar, deseo manifestar mi mayor gratitud a la Dra. Mónica Blanco Jiménez, sus valiosos consejos, y su constante estímulo han sido el principal incentivo para realizar esta investigación.

Quiero resaltar los valiosos consejos que me aportó la Dra. Paula Villalpando Cadena, sus sugerencias en las formas de redactar y estructurar los temas de la tesis fueron vitales para mejorar esta investigación.

También quiero resaltar de una forma especial los acertados comentarios, sugerencias y críticas prestados por el Dr. José Nicolás Barragán Codina, fundamentales para perfilar y mejorar la investigación.

Quiero reconocer los atinados comentarios y aportaciones en la estructura de esta investigación que el Dr. Sergio Armando Guerra Moya nos aportó, además de su valiosa ayuda en las técnicas estadísticas.

Quiero reconocer al Dr. José Humberto Cantú Delgado por haber aceptado y participado en mi comité del examen de doctorado.

Igualmente quiero mostrar mi máximo reconocimiento al Dr. Mohammad H. Badii Zabeh, por su paciente y desinteresada ayuda en la aplicación de las técnicas estadísticas en esta investigación.

Quiero agradecer de una forma muy especial a los profesores, Dra. Karla Annett Sáenz López, Dr. Joel Mendoza Gómez, Dr. Jesús Fabian López Pérez, y Dr. Gustavo Alarcón Martínez., que con sus aportaciones y consejos me ayudaron a darle forma a la investigación.

También quiero agradecer a mis compañeros del doctorado Ing. Óscar López, Ing. Juan Carlos Solis, Ing. Jesús Valenzuela, y Lic. Gabriel Mayagoitia por sus valiosos consejos y aportaciones a lo largo del programa.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1.- NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	14
1.1 Antecedentes de las fusiones y adquisiciones	14
1.2 Planteamiento del problema	19
1.3 Objetivo de la investigación	20
1.4 Justificación de la investigación	21
1.5 Alcance y Limitaciones	24
1.6 Hipótesis	25
1.7 Proyecto propuesto del proceso de adquisición internacional	26
1.8 Explicación de las variables	28
CAPÍTULO 2.- ANTECEDENTES DE LAS ADQUISICIONES	31
2.1 Evolución de las adquisiciones internacionales	31
2.1.1 La situación de la inversión extranjera directa	35
2.1.2 Casos de adquisiciones internacionales	42
2.2 Análisis de las adquisiciones de las empresas del Noreste de México	47
2.2.1 Empresas del sector Cemento	47
2.2.2 Empresas del sector de Bebidas y Alimentos	51
2.2.3 Empresas del sector Automotriz y Equipo Eléctrico	57
2.2.4 Empresas del sector Siderurgia y Metalurgia	60
2.2.5 Empresas del sector Petroquímico, Vidrio y Papel	64
CAPÍTULO 3.- MARCO TEÓRICO SOBRE LAS ADQUISICIONES INTERNACIONALES	66
3.1 Teoría y modalidades sobre la Inversión Extranjera Directa	67
3.1.1 Teorías sobre la Inversión Extranjera Directa	67
3.1.2 Modalidades de Inversión Extranjera Directa	72
3.2 Dirección estratégica de la empresa	76
3.2.1 Razones internas para la internacionalización	78
3.2.2 Razones externas para la internacionalización	79
3.3 Diferentes tipos de estrategia de internacionalización	81
3.3.1 Razones para la diversidad Internacional	84
3.3.2 Formas de crecimiento externo	85
3.4 Adquisiciones de filiales extranjeras	88
3.4.1 Fuerzas, motivos y justificación de las adquisiciones	89
3.4.2 Tipos, proceso y problemas de las adquisiciones internacionales	94
3.5 Sinergias al realizar la adquisición de una filial	100
3.5.1 Acoplamiento estratégico en las Sinergias	101
3.5.2 Costos asociados con la generación de Sinergias	103
3.5.3 La sinergia suele clasificarse en dos tipos	104

CAPÍTULO 4.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE CAMPO	106
4.1 Diseño y Técnicas de investigación	106
4.1.1 Diseño de la investigación	106
4.1.2 Técnicas de investigación	107
4.1.3 Elaboración de la encuesta y sistema de medición	109
4.2 La muestra y el análisis estadístico en la investigación.....	110
4.2.1 Alcance de la población para el estudio.....	110
4.2.2 Cálculo del tamaño de la muestra	111
4.3 Prueba piloto: validación de instrumento de medición y recolección de datos	113
4.3.1 Instrumento de recolección de datos y escala de Likert.....	113
4.3.2 Confiabilidad del instrumento piloto.....	113
4.4 Tipo de análisis de la información	114
CAPÍTULO 5.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	115
5.1 Certificación de la muestra final	115
5.2 Estudio de campo final: adecuación de encuesta y recolección de datos.....	116
5.2.1 Encuesta y escala de Likert.....	116
5.2.2 Aplicación de encuestas y codificación de datos	116
5.2.3 Confiabilidad y validez de la encuesta.....	117
5.2.3.1 Resultados en la prueba de Alfa de Cronbach.....	117
5.2.4 Elaboración de los constructos de las variables.....	118
5.3 Métodos estadísticos utilizados para obtener los resultados	123
5.3.1 Utilización de estadística descriptiva	123
5.3.2 Generales del análisis de regresión	123
5.3.3.1 Variables Conocimiento de País y Proceso de adquisición	
corporativa internacional.	124
5.4 Resultados Cualitativos.....	126
5.4.1 Resultados de la entrevistas a Directivos	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
1) Aportaciones teóricas y empíricas	135
2) Futuras investigaciones	139
REFERENCIAS	141
ANEXOS	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de adquisiciones realizadas mundialmente	17
Tabla 2. Países desarrollados: Flujos de IED.....	38
Tabla 3. Flujos de IED de América Latina y el Caribe.....	41
Tabla 4. Adquisiciones realizadas por empresas de Nuevo León	47
Tabla 5. Distribución de plantas de cerveza en México y Brasil.....	52
Tabla 6. Clientes de Nemak	58
Tabla 7. Países donde comercializan productos Prolec.....	60
Tabla 8. Teorías sobre la Inversión Extranjera Directa	72
Tabla 9. Modalidades de inversión	75
Tabla 10. Las fuerzas que impulsan el proceso de adquisición	90
Tabla 11. Relación de asuntos y procesos en F & A	97
Tabla 12. Población de la investigación	111
Tabla 13. Muestra de la investigación	113
Tabla 14. Cuota de Mercado	118
Tabla 15. Relación con Proveedores	119
Tabla 16. Relación con Clientes	119
Tabla 17. Conocimiento del País	120
Tabla 18. Conocimiento de la Industria	121
Tabla 19. Tecnología	121
Tabla 20. Sinergia.....	122
Tabla 21. Análisis de fiabilidad del instrumento	123
Tabla 22. Análisis descriptivos	123

Tabla 23. Encuestas ponderadas por el peso de las preguntas.....	124
Tabla 24. Resumen del modelo de la regresión.....	125
Tabla 25. Utilización del Análisis Stepwise	125
Tabla 26. Variables no aceptadas en el análisis	126
Tabla 27. Factores críticos en las adquisiciones internacionales.....	134

INTRODUCCIÓN

Aunque no es posible determinar con exactitud el inicio de los procesos de adquisición de filiales en el extranjero se remontan a principios del siglo XX. Gaughan realizó estudios sobre el campo de las adquisiciones notablemente durante el último cuarto del siglo XX. Las adquisiciones solían ser un fenómeno empresarial propio de Estados Unidos, esto cambió de manera significativa después de la década de 1990, las adquisiciones suelen utilizarse como modelo para empresas en todo el mundo afín de llegar a crecer y conseguir el logro de objetivos empresariales. Actualmente este modelo estratégico de crecimiento puede interpretarse como una manifestación de significativos procesos de concentración empresarial característicos de la actual economía globalizada, aún y cuando su intensidad difiera según el área geográfica que se considere. Esta tendencia se ha acentuado en continentes con un mayor potencial de desarrollo como las economías emergentes de países asiáticos, europeos del este y de Latinoamérica (Escobar y Lobo, 2005).

Cualquier país que pretenda existir en condiciones de aislamiento económico podría no ser capaz de sobrevivir. Lo anterior nos lleva a considerar la relación que guardan los aspectos de la economía con los mismos de su contraparte económica y en última instancia, con el resto de las economías mundiales. La globalización puede ser vista como un proceso de búsqueda del desarrollo económico y social dentro de un contexto mundial, con el propósito de crear un mercado homogéneo en el que circulen libremente los capitales comerciales, productivos y financieros; llegando a eliminar las barreras que los diferentes países ponen a la entrada de estos capitales provenientes del extranjero. Puede ser considerada como una estrategia para obtener una ventaja competitiva a nivel institucional, en la que la mayoría de las empresas, y respectivos países, desean ingresar como iniciadores de un desarrollo económico y social, resultando la globalización muy significativa en el funcionamiento para las empresas multinacionales y sus resultados económicos, debido a las reglas del escenario global. Lo anterior también supone cambios en la competitividad a nivel regional y mundial, paralelamente con otros cambios sociales que llevan a un proceso de ampliación y flexibilización del mercado laboral, lo que supone

necesariamente estrategias encaminadas a crecer para llegar a subsistir en un mundo altamente globalizado (Trigo, 2004: 57).

El fenómeno de la globalización, implica la reducción del número de mercados distintos y separados. La globalización se deriva de la reducción de barreras al comercio como resultado de la integración económica unida a los avances en las tecnologías de la información, disminución de los costos de transporte, lo que facilita el movimiento de bienes, servicios y capitales a través de países. Se traduce en la expansión del mercado natural de la empresa. Las empresas pueden aprovechar la situación del nuevo mercado y alcanzar niveles mayores de eficiencia, transfiriendo conocimiento y experiencia a través de las fronteras. Las empresas necesitan ser competitivas en su propio mercado e internacionalmente, puesto que no pueden permanecer protegidas por más tiempo por barreras al comercio de los competidores extranjeros más eficientes (Cuervo, 1996).

A medida que el libre comercio se ha ido expandiendo en los mercados globales, las adquisiciones de empresas internacionales también han ido aumentando considerablemente. En el 2000 las adquisiciones internacionales de empresas de servicio y manufactura representaron más de 45% del total de las adquisiciones realizadas en el mundo entero. Las adquisiciones de empresas de servicios y de manufactura ofrecen un acceso rápido a un mercado nuevo, que puede proporcionar a la empresa beneficios importantes, ofrecen la forma más rápida de ganar mercado nuevo, y con frecuencia es la estrategia más importante, de entre todas las alternativas para la expansión internacional inicial (Hitt et al: 260).

En 1993 George Yip analizó las ventajas de desarrollar una estrategia global van más allá de las economías de escala. Con el tiempo, las economías de escala en producción han perdido importancia (en pocos sectores las empresas necesitan expandirse internacionalmente para explotar economías de escala a nivel de la planta), mientras las economías de escala asociadas al desarrollo de nuevos productos se han vuelto más importantes, debido a que los costos de desarrollo se han elevado considerablemente.

Las empresas posicionadas en una estrategia de crecimiento global persiguen la consecución de la eficiencia a costa de sacrificar la adecuación a las diferentes realidades nacionales. Las empresas ponen especial énfasis en explotar la experiencia que poseen y la localización de sus empresas, ya que esta situación les permite competir mundialmente en precios. La clave fundamental del éxito radica en construir una sólida red de subsidiarias dispersas geográficamente, relacionadas verticalmente, capaces de fabricar con los mayores niveles de productividad interna posible y ubicadas en emplazamientos óptimos desde la perspectiva de la consecución de niveles bajos de costos. Una integración de esta naturaleza requiere que la empresa multinacional controle tanto la fabricación como la oferta que realiza a nivel mundial, a lo cual la estructura organizativa realiza creaciones de divisiones mundiales de producto. Además, ello conlleva que cada subsidiaria desempeñe fielmente los roles que el corporativo le ha asignado, al objeto de que la compleja cadena de valor, geográficamente dispersa, puede ser, eficiente y gestionada eficazmente (Guisado, 2003).

En resumen, la globalización es la producción y distribución mundial de bienes y servicios de tipo y calidad homogéneos. En gran medida, las multinacionales han homogeneizado los productos (Bartlett y Ghosal, 1986), contribuyendo así a difundir hábitos internacionales de consumo. Por ejemplo, en Estados Unidos, Canadá, en las naciones ricas de Europa y en Japón ha habido una creciente aceptación de productos electrónicos estandarizados, de automóviles, computadoras, calculadoras y productos similares (Rugman y Hodgetts, 1997).

La propia teoría de Bergman, Jakobsson y Razo, (2003); Mascareñas y Abellán, (2004) y los estudios empíricos de Tàpies et al, (2005) señalan que junto a la creación de valor para los propietarios y accionistas las principales motivaciones que empujan a que las empresas comiencen procesos de concentración a través de operaciones de adquisiciones o fusiones, entre otras, son: a) el incremento del poder de mercado, b) la reducción de costos productivos, c) la diversificación estratégica o financiera, d) la internacionalización, e) el esfuerzo y la renovación tecnológicos, f) la revitalización estratégica o de gestión, g) motivos defensivos, h) amenaza de la competencia, i) razones fiscales, j) integración en grupos empresariales, y k) razones de índole personal. Estas motivaciones, sin embargo, no

se hallan exentas del efecto imitación de tendencias o modas (globales o específicas de una economía dominante) en determinados períodos del ciclo económico (García, A. y Crespo, J. 2006).

En nuestra investigación se seleccionó una población de las 16 empresas más importantes del Noreste de México: Cemex, Nematik, Femsa Cervecería, Embotelladora Arca, Copamex, Grupo Maseca, Sigma, Grupo Cementos de Chihuahua, Verzatec, Vitro, Alpek, Viakable, Prolec, y Grupo Villacero, ya que son empresas líderes globales en sus mercados y han tenido éxito en su crecimiento y desarrollo organizacional utilizando la estrategia de crecimiento global por medio de la estrategia de adquisiciones de filiales. Un común denominador que tienen estas empresas además de ser líderes en su sector es que han crecido su participación en el mercado con las adquisiciones internacionales y por medio de ellas han llegado a ser empresas de clase mundial y globalizadas.

En este trabajo de investigación se analizaron las variables Cuota de Mercado (CM), Conocimiento del País (CP), Relación con Proveedores (RP), Relación con Clientes (RC), Conocimiento de la Industria (CI), Tecnología (T), y Sinergia (S) que son las variables que se propusieron para integrar el modelo y, por medio de aplicaciones de instrumentos de medición a directivos que estuvieron involucrados en la toma de decisión en adquisiciones de filiales en el extranjero, es así como pudimos validar cuales variables se aceptaron y cuáles se rechazaron.

También se realizaron entrevistas a algunos de los directivos de estas empresas del Noreste de México que participaron en el proceso de las adquisiciones de filiales internacionales; con esto se logró incluir los factores de críticos que los directivos consideraron y observaron importantes en el momento que realizaban las adquisiciones de filiales.

Consideramos que la falta de estudios que hablen o traten sobre los factores críticos en el proceso de adquisiciones de filiales en el extranjero por empresas del Noreste de México, se debe a la dificultad de vincular la diversidad de planteamientos, tanto teóricos como empíricos bajo un mismo análisis. Por tal motivo las distintas unidades de análisis,

las diferencias en los supuestos de partida y las confusiones terminológicas, unidas a la escasez de estudios empíricos que revisen y comparen los distintos factores críticos en el proceso de adquisición de una filial internacional, son razones que explican tal dificultad.

CAPÍTULO 1.- NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

Introducción

En este apartado se manifiestan los antecedentes que proporcionaron el interés en desarrollar la presente investigación, de ver los factores críticos de éxito en el proceso de la adquisición corporativa internacional de las principales empresas del Noreste de México. Además, se muestra el planteamiento del problema, su definición o declaración formal, la justificación de la investigación, los objetivos generales y específicos, la hipótesis general, la identificación de la variable dependiente e identificación de las variables independientes y se concluye con el modelo gráfico que representa las relaciones causa-efecto entre las variables.

1.1 Antecedentes de las fusiones y adquisiciones

El campo de las fusiones y adquisiciones se ha expandido notablemente durante el último cuarto del siglo XX. Mientras que las adquisiciones solían ser un fenómeno empresarial propio, de Estados Unidos, esto cambió de manera significativa en la década de 1990 y, en la actualidad, se han generalizado su interés por empresas de todo el mundo para expandirse y perseguir objetivos empresariales como se ha mencionado anteriormente. Eso fue lo que ocurrió en la última ola de fusiones de la década de 1990 y principios de la del 2000, cuando el número de operaciones en Europa fue comparable al de Estados Unidos. Además, otros mercados, por ejemplo, en las economías asiáticas, también contemplaron esa actividad, junto con otras formas de reestructuraciones empresariales. Las reestructuraciones, liquidaciones y adquisiciones en la última década se han vuelto más habituales en Asia, donde países como Japón o Corea del Sur empezaron el lento proceso de liberalizar sus economías en un esfuerzo de afrontar el debilitamiento económico experimentando durante ese período (Gauphan, 2006: 13).

Una industria global es aquella en que las posiciones estratégicas de los competidores dentro de los mercados geográficos o nacionales se ven afectadas

profundamente por su posición total (Porter, 2006). Las empresas que tratan de entrar en los mercados internacionales muchas veces encuentran elevadas barreras en su ingreso (Lerner, 2001), ante esta circunstancia, con frecuencia recurren a las adquisiciones para superarlas (Das et al, 1998). Cuando hablamos de las grandes corporaciones internacionales, otra señal de la importancia que tiene entrar en los mercados globales y después competir con éxito en ellos, es el hecho de que cinco mercados emergentes China, India, Brasil, México e Indonesia están entre las 12 economías más grandes del mundo, con un poder adquisitivo combinado que ya representa la mitad del correspondiente al grupo de los siete países industrializados (Estados Unidos, Japón, Gran Bretaña, Francia, Alemania, Canadá e Italia) (Hitt et al, 2004).

En la época de 1980 hubo 55,000 adquisiciones, que sumaron un valor de 1.3 billones de dólares, suma que en la década de los 1990 ascendió a una cifra superior a los 11 billones de dólares. En el nuevo milenio las economías de todo el mundo se desaceleraron, sobre todo la economía de los Estados Unidos, por lo cual la cantidad de fusiones y adquisiciones realizadas disminuyó de manera notable. En el 2000, el valor anual de las fusiones y adquisiciones subió a unos 3.4 billones de dólares, pero en el año siguiente descendió a unos 1.75 billones. En el 2001 fueron anunciadas poco más de 15,000 adquisiciones, en comparación con las más de 33,000 anunciadas el año anterior. La compra de Compaq por parte de HP fue la segunda más grande de las anunciadas en el 2001 (Hitt, et al, 2004).

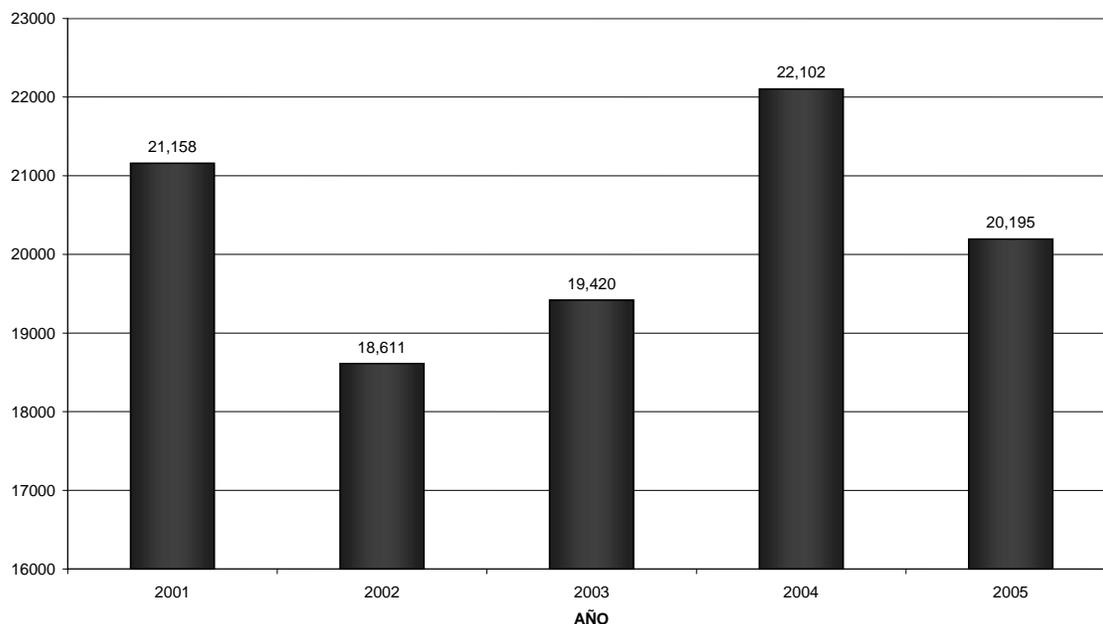
Wal-Mart, el vendedor minorista más grande del mundo, ha globalizado sus operaciones de varias formas. Por ejemplo, la empresa recurrió a una empresa en participación para entrar en China. Asimismo, para empezar a entrar en los países de América Latina también constituyó empresas en participación. Sin embargo, después de haber ingresado en el mercado del país anfitrión, en algunos casos, como el de México, compró la participación de su socio comercial. Wal-Mart ingresó por primera vez a los mercados internacionales cuando abrió una tienda en la Ciudad de México en 1991.

Empresas latinoamericanas como CEMEX en México, BUNGE en Brasil, y Grupo Banistmo en Panamá, teniendo ejemplos de éxito de cómo acumular conocimientos y destrezas en los procesos de fusión y adquisición. Estas empresas lograron, por lo general, atractivas tasas de crecimiento y rentabilidad durante la década de 1995 a 2005, mediante estrategias que se fundamentaban en la adquisición de empresas relacionadas (adquisiciones horizontales). Existe pues una curva de aprendizaje sobre la que avanzan las empresas adquirentes para lograr mejores resultados con cada adquisición adicional.

Cuando Cemex, adquiere una compañía cementera en cualquier parte del mundo, lo hace como parte de una estrategia de crecimiento y globalización. Esta multinacional de enorme éxito invirtió en 20 adquisiciones más de 5,000 millones de dólares entre 1995 y 2002. Su estrategia de crecimiento se sustenta en la adquisición de empresas, cuyo desempeño era inferior a su potencial. Dicho potencial lo logra generando sinergias mediante la reingeniería de la estructura gerencial de la empresa adquirida, lo que significa la creación de beneficios nuevos para los accionistas. Lorenzo Zambrano, presidente de Cemex, hizo la siguiente reflexión hace un tiempo (Braham, 2002), Una adquisición debe brindar un mayor rendimiento sobre el capital. Esto es obvio, pero lo que la gente olvida es que todo inicia con un acoplamiento de la empresa adquirida con la estrategia de Cemex, es ahí cuando el proceso de creación de sinergias comienza (Marín y Ketelhöhn, 2008).

La gráfica 1 muestra las adquisiciones que se han realizado a nivel mundial, en el período del 2001 al 2005.

Tabla 1. Número de adquisiciones realizadas mundialmente.



Fuente: Marín y Ketelhöhn, 2008

De acuerdo con informes recientes (Thomson Financial, 2006), Zozaya (2007) indica que el año 2006 estuvo marcado por una cifra récord en el ámbito de las fusiones y adquisiciones a nivel mundial, alcanzándose una cifra total por este concepto de 2,6 billones de euros. Esto significa un aumento de un 35% con respecto al año anterior. La misma fuente en 2006 contabiliza en España por operaciones de F&A un monto invertido de más de 190.000 millones de euros, situándose como uno de los países más activos del mundo. (García, A. y Crespo, J. 2006).

Estos datos reflejan la importancia actual de los procesos de F&A tanto a nivel internacional como nacional. Por sus evidentes repercusiones económicas, la investigación académica las ha sometido a un profundo y sistemático estudio, del que ya existe una extensa literatura especializada que analiza sus distintos aspectos. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones estudian los procesos de F&A de las grandes corporaciones cotizadas, ante la mayor información disponible, quedando al margen el análisis de la

mayor parte de estos procesos corporativos promovidos por microempresas y por empresas de dimensión pequeña y mediana (PYME). (García, A. y Crespo, J. 2006).

En el caso particular de las empresas de manufactura de Monterrey, Nuevo León México, empezaron a utilizar la estrategia de adquirir filiales en el extranjero a finales de los 1970, en 1973 Grupo Maseca inicia operaciones internacionales en Costa Rica, y fue durante el año de 1977, cuando empiezan con la estrategia de adquisiciones internacionales al adquirir una planta en el estado de California, en Estados Unidos.

Fue a principios de 1990 donde se puede ver que empezó el auge de las adquisiciones internacionales en Monterrey. Esto debido a que empezó una apertura comercial en el mundo a principios de 1990 tanto con acuerdo o tratados comerciales, logrando la eliminación gradual de los aranceles y de las barreras arancelarias.

En 1992 Cemex empezó su internacionalización en España, y de ahí con la adquisición de Valenciana y Sanson. Desde entonces no ha parado de estar adquiriendo empresas por el mundo hasta el 2007 con la adquisición de Rinker. Además de ganar más cuota de mercado con las adquisiciones internacionales, Cemex cuenta con el departamento Cemex Way, donde consolidan y estandarizan las operaciones y procesos de las diferentes plantas con ellos quieren lograr hacer reducciones de los costos de operación, aprovechan las economías de alcance y distribuyen mejor todos los costos de sus operaciones a través de sus diferentes plantas.

Nemak busca consolidar el liderazgo del mercado internacional, siguiendo la estrategia de adquisiciones de empresas en los diferentes continentes al adquirir filiales en Europa, Asia, Sudamérica, y de Norteamérica. Con esta estrategia, prácticamente son proveedores de todas las principales armadoras automotrices en el mundo, ya que han aprovechado canales de distribución que ya tenían las empresas que adquirieron, además de la reducción de costes y aprovechando la localización de las filiales adquiridas alrededor del mundo.

GRUMA es líder indiscutible en la producción de tortillas y harina de maíz a nivel mundial. Actualmente tiene operaciones en Estados Unidos, Europa, México, Centroamérica, Venezuela, Asia y Oceanía.

Su liderazgo tecnológico les ha permitido lograr una integración vertical en la cadena maíz-harina-masa-tortilla, lo cual le representa ventajas competitivas importantes difíciles de igualar. Expandieron la capacidad de sus plantas, instalando líneas de producción y aumentando eficiencias, con el uso de sinergias, especialmente en las plantas que fueron adquiridas y construidas durante 2005, 2006 y 2007. Estos esfuerzos están permitiendo a GRUMA incrementar la capacidad de producción y reducir los costes de transportación, ya que están ayudando a elaborar y enviar productos a destinos más cercanos a sus plantas, y por ende más frescos, garantizando una buena calidad para los clientes. Gruma continuará buscando oportunidades para hacer que el negocio crezca por evolución orgánica a través de expansión geográfica y también utilizando la estrategia vía adquisiciones. Cualquier inversión que GRUMA realice deberá cumplir con estrictos criterios y permitir construir y fortalecer estratégicamente al negocio.

1.2 Planteamiento del problema

Una importante tendencia que ha influido en el pensamiento de los estrategas de las empresas multinacionales es la de conciliar el interés por la globalización con la sensibilidad nacional.

La globalización es la producción y distribución mundial de bienes y servicios de tipo y calidad homogéneos. A lo largo de esta década las multinacionales seguirán intentando conciliar las dos metas: la globalización y la sensibilidad nacional.

La sensibilidad nacional es la capacidad de las compañías para entender los diferentes gustos de los segmentos de los mercados regionales y responder adecuadamente a los estándares y regulaciones nacionales que imponen los gobiernos y las dependencias autónomas. (Rugman y Hodgetts, 1997: 485).

En la actualidad con la globalización de las economías las empresas se vuelven más competitivas a nivel mundial, tienden a tener un crecimiento externo, por lo que se requiere estrategias que permitan incursionar nuevos mercados internacionales con mayor éxito.

El Crecimiento externo se produce como consecuencia del control de una o más empresas en funcionamiento, bien a través de la simple asociación o a través de la adquisición de todo o parte de su patrimonio o capital social por medio de las acciones u otros valores constitutivos de dicho capital social. Este tipo de crecimiento se materializa adquiriendo las capacidades de producción ya existentes, por lo que, desde un punto de vista macroeconómico o sectorial, no representa una inversión real, salvo que necesite financiación externa para atender el precio de acciones o participaciones de las nuevas empresas. (Bueno, et al., 2006).

Esta investigación analizó cuáles son los factores críticos más importantes a considerar antes de realizar el proceso de adquisición, por tanto la pregunta de ésta investigación es la siguiente:

¿Cuáles son los factores críticos que permiten tener éxito al realizar la adquisición de empresas filiales en el extranjero?

1.3 Objetivo de la investigación

En esta investigación se plantea:

Objetivo General

Determinar los factores críticos que permitan a las grandes empresas del noreste de México tener un crecimiento internacional por medio de la adquisición de alguna planta o filial en el extranjero e integrarlo en el diseño de un Modelo de Adquisición Corporativa Internacional exitosa.

Objetivos Específico

- Analizar la conceptualización de los elementos de la Globalización, Internacionalización y Adquisición en los programas de operación de las empresas del Noreste de México.
- Establecer el Marco Teórico representativo de las estrategias de adquisición internacional, y de esta forma llegar a determinar los factores críticos de éxito que intervienen teóricamente.
- Generar un instrumento de medición válido y confiable para evaluar las variables del proceso de Adquisición Internacional de filiales.
- Validar el modelo.

1.4 Justificación de la investigación

La globalización es un proceso de búsqueda del desarrollo económico y social dentro de un ambiente mundial, con el propósito de crear un mercado mundial en el que circulen libremente los mercados de capitales comerciales, productivos y financieros; eliminando todas las barreras que los diferentes países ponen a la entrada de estos capitales provenientes del extranjero. Es además una estrategia para obtener una ventaja competitiva a nivel institucional, en la que la mayoría de las empresas, y por supuesto países, quieren ingresar como una guía para lograr el desarrollo económico y social, siendo una incidencia muy significativa en el funcionamiento de las empresas multinacionales y en sus resultados económicos, debido al nuevo escenario comercial globalizado.

Ello supone cambios en la competitividad a nivel regional, mundial; cambios sociales al producirse un proceso de ampliación y flexibilización del mercado laboral, lo que supone necesariamente estrategias encaminadas a crecer para subsistir en un mundo altamente globalizado.

Hoy en día las empresas multinacionales ven un interés en el establecimiento de plantas de producción en un determinado país por las condiciones de mercado interno, porque pueden perder sus exportaciones a dicho país, debido a la competencia interna, o porque puede ser interesante el tomar posiciones ante el crecimiento constante del mercado, o incluso ante la posibilidad de exportar a zonas geográficas vecinas.

Frecuentemente el corporativo de una empresa multinacional decide entrar en el mercado de un país en rápido crecimiento. Sin embargo, la experiencia previa en el país puede ser poca y, por tanto, el pretender formar una compañía filial con inversión total, implica riesgos en cuanto al mínimo de experiencia comercial, y también por el gran espacio de tiempo para poder realizar todos los requisitos legales en relación al permiso para la inversión por parte del país destino; la subsiguiente constitución puesta en marcha de la compañía, finalmente el establecimiento de plantas, reclutamiento del personal adecuado, entrenamiento de dicho personal, penetración en el mercado, publicidad, competencia, en general todos los problemas inherentes a la iniciación de una nueva compañía de producción. En la mayoría de los casos, cada uno de estos problemas son salvados, en su mayor parte a través de la forma de implantación conocida como adquisición internacional (M. Trigo).

Por otra parte, una concentración de empresas -de carácter horizontal o vertical- de cualquier tamaño o sector se justifica por una mejora de la eficiencia derivada de la aparición de economías de escala y reducción de costos, que implica también creación de sinergias (financieras, operativas y en precios) (Chatterjee, 1986). Con ello, es posible la generación de mayor excedente económico mediante la ampliación del poder de mercado, siempre que el aumento de la cuota conjunta de las compañías fusionadas lleve aparejado un aumento de ingresos relativo a los gastos. (García, A. y Crespo, J. 2006).

Cuando una empresa emprende inversiones en el extranjero con el ánimo de dirigir y controlar, total o parcialmente, los negocios que se derivan de las mismas, se suele señalar que la empresa en cuestión alcanza la categoría de empresa multinacional. Se denomina empresa multinacional a aquella que invierte, dirige y controla recursos propios en el extranjero, bien a nivel comercial o de fabricación. Una empresa multinacional se encuentra

horizontalmente integrada cuando se encuentra posicionada en diversos negocios, en general no relacionados entre sí, y en la que todas las subsidiarias mundiales, perteneciente a un mismo negocio, fabrican y venden prácticamente las mismas líneas de productos. Una estructura de esta naturaleza permite, entre otras, acceder a las siguientes ventajas:

1. Transferir productos y habilidades desde el núcleo donde residen sus competencias nucleares a subsidiarias en el extranjero que compiten en los respectivos mercados locales con rivales que no disponen de dichas habilidades y productos.
2. Alcanzar y explotar economías de escala antes y después del proceso de fabricación, fundamentalmente.
3. Adecuarse mejor a los movimientos de la demanda internacional, debido a la multiplicidad de subsidiarias que a nivel mundial fabrican y venden las mismas gamas de productos. (M. Guisado, 2003)

En este estudio se pretende mostrar diferentes casos de las grandes empresas del noreste de México que han tenido éxito siguiendo esta estrategia de crecimiento internacional; la investigación va a ser tanto cualitativa como cuantitativa, para poder tener un resultado más relevante en la investigación. No hay suficiente literatura e investigaciones sobre empresas mexicanas donde se analice las adquisiciones de filiales realizadas en el extranjero por empresas que tienen su origen en el Noreste de México.

Por lo que esta investigación, podrá aportar sobre los factores críticos de éxito en las adquisiciones corporativas internacionales, que llevan a las empresas grandes del Noreste de México a tener éxito antes de realizar una adquisición de una filial en el extranjero.

Se propone analizar los siguientes factores críticos: Conocimiento del país (CP), Conocimiento de la industria (CI), Relación con proveedores (RP), Relación con clientes (RC), Tecnología (T), y Sinergia(S), son los elementos que las grandes empresas del Noreste de México tomaron en cuenta antes de realizar una adquisición de alguna filial en un país

extranjero. Debido a esto se quiere contribuir y poder aportar sobre los casos de empresas del noreste de México que han tenido éxito utilizando esta estrategia.

1.5 Alcance y Limitaciones

Alcances

Para poder llegar a realizar esta investigación fue necesario realizar un estudio de campo con algunas unidades de observación como: Cemex, Nematik, Femsac Cervecería, Embotelladora Arca, Copamex, Grupo Maseca, Sigma, Grupo Cementos Chihuahua, Verzatec, Vitro, Alpek, Viakable, Prolec y Grupo Villacero, por lo que se aplicaron instrumentos de medición, y se entrevistaron a algunos directivos que estuvieron involucrados en el proceso de adquisiciones de filiales en el extranjero, en algunos casos se visitaron algunas de estas empresas en otros estados.

Factores de inclusión de unidades de observación:

- Corporativo: 14 Empresas manufactureras del Noreste de México.
- Número de empleados: Más de 1000 empleados.
- Sector: Manufactura.
- Ubicación: Son empresas del Noreste de México (Nuevo León y Chihuahua).

Limitaciones

A pesar de los esfuerzos realizados a lo largo de todo proceso seguido en el presente trabajo de investigación, desde la revisión teórica de los antecedentes hasta la contratación empírica de las hipótesis, es preciso reconocer que tiene importantes limitaciones asociadas que deben ser tenidas en cuenta. Así, consideramos que los resultados y las conclusiones obtenidas en la presente tesis doctoral deben de tomarse con cierta cautela.

En primer lugar, entendemos que la utilización del cuestionario como principal medio de obtención de información relativa a las distintas variables consideradas reporta menos datos sobre las empresas de lo que sería deseable, a la vez que puede generar confusiones interpretativas. Además la utilización de la encuesta supone un alejamiento de la realidad objeto de estudio que dificulta la comunicación y puede generar errores interpretativos; aunque fuimos personalmente con los directivos a aplicar los cuestionarios estamos consientes que pudo haber algún error de interpretación de las preguntas.

En segundo lugar, consideramos que resumir cada una de las variables y sus diferentes aspectos en conjunto de preguntas por variable supone reducir la información de la que disponemos para cada una de ellas. A pesar de que para la elaboración de las distintas medidas recurrimos en lo posible a trabajos previos, es preciso tener en cuenta este aspecto.

En tercer lugar, el presente trabajo se ha realizado con un universo muy limitado, ya que solamente fueron 16 empresas ubicadas en el noreste de México que han crecido utilizando la estrategia de crecimiento de adquisición de filiales extranjeras, y por ende sabemos que nuestra muestra fue muy limitada.

1.6 Hipótesis

HI: Los Factores críticos de éxito integrados en una Investigación que deben ser considerados para que una empresa tenga éxito cuando realiza un proceso de adquisición de una empresa en el extranjero son: Cuota de Mercado (CM), Relación con Proveedores (RP), Relación con Clientes (RC), Conocimiento del País (CP), Conocimiento de la Industria (CI), Tecnología (T) y Sinergia (S).

VARIABLES INDEPENDIENTES

CM: La cuota de mercado impacta al realizare una adquisición internacional.

RP: La relación con proveedores impacta al realizar una adquisición internacional.

RC: La relación con clientes es impactada al realizar una adquisición internacional.

CP: El conocimiento del país, es muy importante para tener éxito en una adquisición internacional.

CI: El conocimiento de la industria, es primordial para poder tener éxito en las adquisiciones internacionales.

T: La Tecnología puede ser un factor crítico que la empresa puede salir beneficiado si se hace una adquisición internacional.

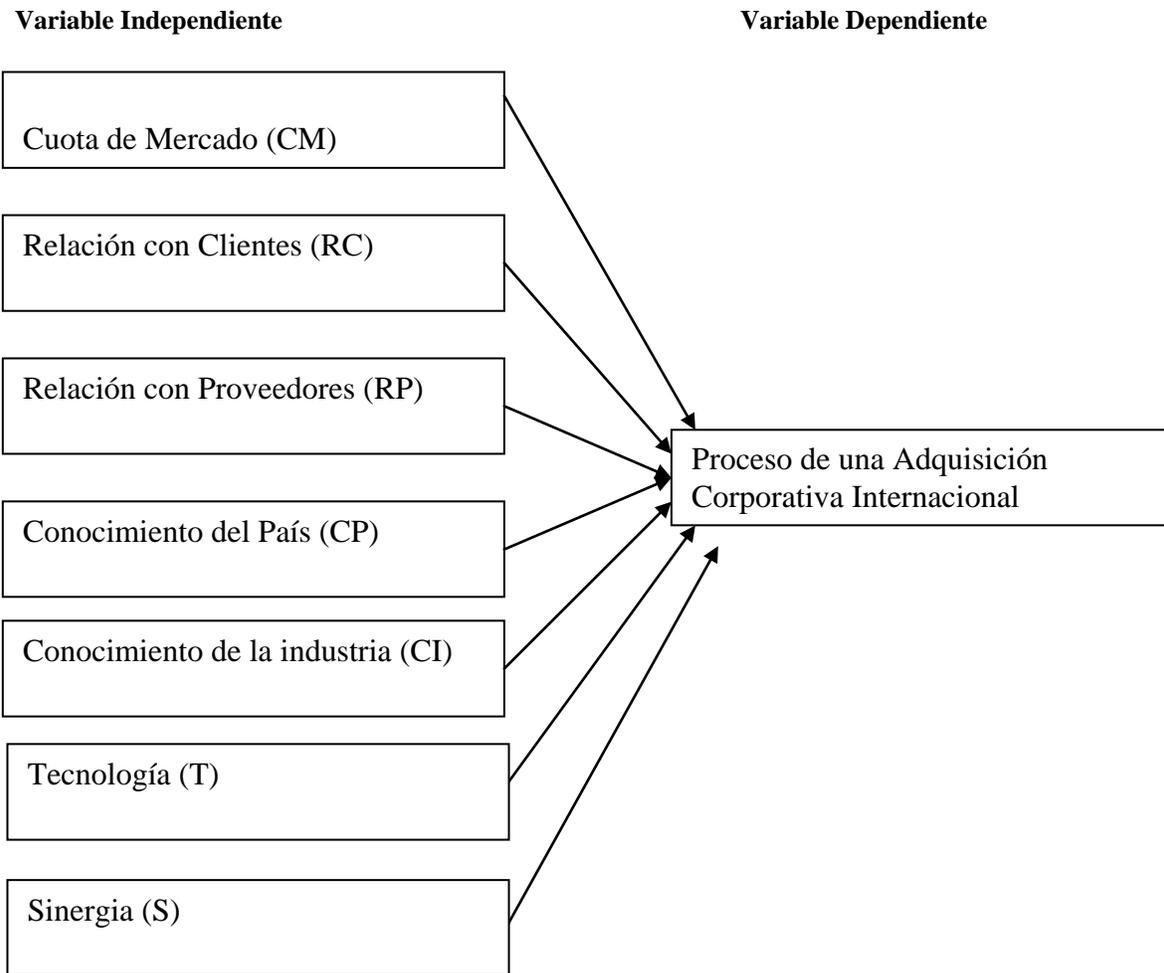
S: La sinergia que se pueden formar al adquirir un corporativo una filial en el extranjero, puede ser el detonante para llegar a realizar una adquisición.

Variables Dependientes

Las variables Independientes impactan positivamente en el Proceso de Adquisición Corporativa Internacional

1.7 Proyecto propuesto del proceso de adquisición internacional

Para esta investigación, se propone el siguiente proyecto para determinar los factores críticos de éxito en adquisiciones de filiales en el extranjero, en base a las teorías de Hymer (Ventaja Monopolística, 1976), Caves (Imperfecciones en los mercados, 1971), Vernon (Ciclo de vida del producto, 1966), Knickerbocker (Seguir al líder, 1973), Graham (Inversión cruzada, 1978), Buckley (Internalización, 1976), Aliber (Factores Financieros, 1970), Porter (Ventaja competitiva, 1982), Dunning (Ecléctica, 1988), entre otros.



A continuación se explicará a detalle las siete variables que se proponen en esta investigación, con ello se pretende validar cuáles son las variables que se aceptan que son importantes tomar en cuenta antes de realizar un proceso de adquisiciones de filiales en el extranjero; se pretende lograr con la aplicación de cuestionarios y entrevistas a altos ejecutivos de empresas del Noreste de México que han participado en el proceso de adquisiciones de filiales en el extranjero y con su experiencia nos pueden aportar información valiosa para sustentar las variables propuestas en la investigación .

1.8 Explicación de las variables

El objetivo de esta investigación es poder demostrar cuales variables tuvieron un impacto más significativo en el momento que se gestionaba el proceso de una adquisición internacional por parte de las grandes empresas de Noreste de México con sus subsidiarias potenciales en el extranjero.

Con los resultados se desea establecer un Investigación de Adquisiciones Internacionales que permita ayudar a los altos directivos de empresas mexicanas que quieran utilizar la estrategia de crecimiento internacional por medio de las adquisiciones internacionales. El modelo puede servir como una guía de estudio o un proceso que permitirá a los directivos evaluar si pueden tener más probabilidades de éxito en las adquisiciones que ellos pretenden realizar.

Por lo que, nuestra investigación propone los siguientes Factores críticos de éxito que deben ser considerados para que una empresa de Noreste de México tenga éxito al momento de realizar un proceso de adquisición de una empresa en el extranjero son: Cuota de Mercado (CM), Proveedores internacionales (RP), Clientes internacionales (RC), Tecnología (T), Conocimiento del País (CP), Conocimiento de la Industria (CI) y Sinergia (S).

Definición de las variables

1. Cuota de Mercado (CM): Es un indicador que mide la fuerza relativa de la empresa en sus principales mercados, y por lo tanto, de su capacidad, por un lado, de aguantar amenazas de la competencia, y por otro, de financiar, a través de una mayor rentabilidad de las inversiones, un desarrollo más global de la firma, según Solberg (1991). Es el mercado que puede obtener una empresa.
2. Relación con Clientes (RC): Son las relaciones o alianzas que se pueden desarrollar con un cliente a nivel internacional logrando con esto tener 1) Mejores tiempos de

- respuesta, 2) Atención directa, 3) Tener un mismo cliente en diferentes países, y 4) Disminuir el precio por las ventas en volumen (Porter,2006).
3. Relación con Proveedores (RP): Son las relaciones o alianzas que se puede desarrollar con un proveedor a nivel internacional logrando con esto tener 1) Economías de Escala, definidas por (Roth.1991: 371) como la reducción de costes globales a través de la explotación de los efectos de volumen o de las ventajas de especialización, implican la oferta de un producto estándar , 2) Estandarización de materias primas o servicios, 3) Desarrollo de tecnología conjunta, y 4) Disminuir el precio por compra en volumen (Porter, 2006).
 4. Conocimiento del país (CP): La cultura, es el conocimiento adquirido que sirve para interpretar la experiencia y producir el comportamiento social. La comparten los miembros de un grupo, organización o sociedad. A través de ella adquirimos los valores y actitudes que moldean nuestro comportamiento individual y colectivo. (Hodgetts y Luthan, 1991) Es preciso considerar dos elementos significativamente relevantes respecto a la forma de la internacionalización, son: a) Riesgo político, hace referencia a la valoración de la estabilidad política y el nivel de intervencionismo estatal existente en el país al que se pretende acudir. b) Riesgo país, se relaciona tanto con el riesgo de modificación de los tipos de cambio, como con el nivel de solvencia o fortaleza financiera con que cuenta el nuevo país. (Navas y Guerras, 2003)
 5. Conocimiento de la industria (CI): El interés por el papel del conocimiento en las organizaciones supone la confluencia de varias líneas de investigación, que incluyen la teoría basada en los recursos, la economía de la información, la epistemología, la economía evolutiva y la gestión de la tecnología. El resultado ha sido la aparición de una perspectiva de la empresa basada en el conocimiento, que considera a la empresa como un conjunto de activos del conocimiento cuyo objetivo es explotarlos para crear valor (Grant, 2006). Tushman y Nadler (1986) relacionan las innovaciones en productos y/o en proceso con la fase del ciclo de vida del producto. En la etapa embrionaria, las innovaciones en productos son las más interesantes y se mantienen hasta que una de las distintas formas del producto se consolida y comienza un rápido crecimiento de las

ventas. Durante la segunda etapa, las innovaciones en proceso son las que permitirán que el producto amplíe su penetración, gracias a actuaciones en precio y calidad. Estas innovaciones de proceso se acompañan de innovaciones incrementales de producto. La etapa de madurez se caracteriza por innovaciones incrementales en producto y en proceso, mediante las cuales se intenta mantener los resultados de los productos, hasta que se inicie una nueva etapa de innovaciones radicales en productos. (Navas y Guerras, 2002) Con esta variable se pretenden medir los siguientes puntos: 1) Dominio de los procesos de la empresa, 2) Conocimiento del Producto, 3) Conocimiento de la competencia de la industria y 4) Fase de madurez del producto.

6. Tecnología (T): Existen dos formas fundamentales de conseguir la tecnología que la empresa necesita: por generación interna dentro de la propia empresa, normalmente a través de la unidad de Investigación y Desarrollo (I + D), y por adquisición en el exterior, mediante algún procedimiento de negociación. (Fernández Sánchez, 1996). Tecnología es un conjunto sistematizado de conocimientos aplicados. Con una adquisición se puede llegar a 1) Adquisición de Tecnología, 2) Utilización de nuevos medios tecnológicos, y 3) Utilización de nuevas fuentes de tecnología.

En entornos tecnológicamente cambiantes, las empresas establecidas habitualmente emplean las adquisiciones como medio para adquirir capacidades técnicas específicas. Cisco Systems y Microsoft se han beneficiados sustancialmente de tales adquisiciones. La adaptación de Microsoft a la era de Internet se basó en la obtención de capacidades mediante compras: Vermeer Technologies (1996), eShop (1997), LinkAge Software (1997), Hotmail (1998), NetGame (2000), Great Plañís Software (2001), Navision (2002) (Grant, 2006).

Una vez hecha la adquisición, la empresa adquiriente debe encontrar el modo de integrar las capacidades de la empresa adquirida con las suyas propias. Será preciso estudiar, por tanto, cómo la tecnología es una fuente de ventajas competitivas para la empresa, la forma de conseguirla y la forma de gestionarla para asegurar el mayor nivel de éxito posible. Sin embargo, conviene hacer algunas consideraciones previas respecto de dicha gestión.

7. Sinergia (S): Los dos motivos más habituales, según (Patrick Gaughan, 2005) por la que una empresa busca realizar una adquisición, son el crecimiento y sinergias. Estas sinergias pueden resultar de reducciones en los costos, como resultado de una combinación de dos empresas que tienen estructuras de costos coincidentes. También (Marin y Ketelhöhn, 2008), comentan acerca de las sinergias, y de la importancia en que una empresa que es comprada complementa a la empresa que adquiere y a esto le llaman en acople estratégico.

La empresa sólo podrá alcanzar una ventaja competitiva por medio de una estrategia de adquisición si la transacción genera una sinergia propia. La sinergia propia se logra cuando la combinación de los activos de la empresa adquiriente y los de la adquirida y su integración producen capacidades y competencias centrales que no se lograrían si una de ellas combinara e integrara sus activos con los de otra cualquiera. Es decir, ocurre cuando los activos de las empresas se complementan en formas singulares, esto es, la forma exclusiva en que se complementan los activos no se pueden lograr combinando los activos de una de estas compañías con los de otra empresa cualquiera. Dada esta singularidad, las competidoras tendrán dificultad para entender o imitar esta estrategia propia (Hitt et al., 2004).

CAPÍTULO 2.- ANTECEDENTES DE LAS ADQUISICIONES

Introducción

En este capítulo mostraremos datos sobre el informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, se analizarán los antecedentes que han tenido las adquisiciones de filiales en el extranjero a nivel mundial, además se hablará sobre el comportamiento que ha tenido la inversión extranjera directa en el mundo, en México y Latinoamérica y en Nuevo León. También analizaremos la información de las 14 empresas que vamos a tomar en cuenta en esta investigación.

2.1 Evolución de las adquisiciones internacionales

Un informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo señala que aumentan las dudas en los países desarrollados y los países en desarrollo al alcanzar las fusiones niveles sin precedentes. La globalización está creando intensas presiones comerciales y para muchas empresas el deseo de sobrevivir y prosperar en el mercado mundial se ha convertido en el principal factor estratégico que impulsa la rápida expansión de las fusiones y adquisiciones internacionales, de acuerdo con el Reporte de inversión mundial 2000: Desarrollo de fusiones y adquisiciones, hecho público hoy por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Las fusiones y adquisiciones internacionales, en particular las que afectan a grandes empresas y entrañan grandes sumas de dinero y una importante reestructuración de las actividades de las empresas, constituyen uno de los aspectos más visibles de la globalización. Al igual que ocurre con la globalización en general, los efectos de estas en el desarrollo pueden ser ambiguos y dispares. Causa inquietud tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo el poder que tienen las empresas transnacionales en el mercado y los efectos contrarios a la competencia que pueden tener.

El Secretario General de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Rubens Ricupero observó que: en el mercado mundial en las empresas tal vez se necesite aplicar un enfoque mundial a la política de la competencia, enfoque que tenga plenamente en cuenta los intereses y las condiciones de los países en desarrollo.

En el nuevo informe se examinan las repercusiones de las fusiones y adquisiciones internacionales en la estructura del comercio mundial y se analizan las preocupaciones de los responsables políticos. El Sr. Ricupero observó que en muchos países en desarrollo cada vez se cuestiona más la adquisición de importantes empresas locales por las grandes empresas transnacionales. Agrega que se teme que las adquisiciones extranjeras hagan que empresas enteras pasen a manos extranjeras, lo que amenazaría la soberanía nacional y el fomento de la capacidad tecnológica. Por ejemplo, en industrias como las de los medios de difusión y el espectáculo, la amenaza a la cultura o la identidad nacional puede ser un factor

de preocupación. Sin embargo se debe destacar que las preocupaciones en relación con las fusiones y adquisiciones internacionales se expresan con incluso mayor vehemencia en muchos países desarrollados, como se observó cuando, Vodafone AirTouch del Reino Unido adquirió Mannesmann de Alemania. Es importante formular políticas que minimicen los costos y maximicen los beneficios de las fusiones y adquisiciones.

En el informe se ofrecen amplios datos sobre el actual auge de las fusiones y adquisiciones internacionales y se observa que, por ejemplo, en el 2009 se produjeron 109 que representaban transacciones individuales por valor de más de 1.000 millones de dólares. Cantidad que según la UNCTAD ira en aumento este 2010. Actualmente constituyen la forma predominante de la inversión extranjera directa (IED) (3) en los países desarrollados. Si bien las inversiones en nuevas instalaciones (4) abarcan la mayor parte de las IED en los países en desarrollo, es evidente que las fusiones y adquisiciones internacionales también están en aumento (5).

Principales factores en los que se basan las Fusiones y Adquisiciones

La oleada actual de reestructuraciones empresariales sin precedentes a escala mundial y regional como resultado de las fusiones y adquisiciones internacionales indica que existe una relación dinámica entre los factores fundamentales que empujan a las empresas a realizarlas con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos y los cambios en el entorno económico mundial. Entre los factores fundamentales están:

- La búsqueda de nuevos mercados, de un mayor poder y posición dominante en el mercado;
- El acceso a activos patrimoniales;
- El aumento de la eficiencia mediante las sinergias;
- El aumento de tamaño;
- La diversificación (distribución de los riesgos);
- Motivos financieros; y
- Motivos personales (de comportamiento).

Los principales cambios en el entorno económico mundial que guardan relación con las Fusiones y Adquisiciones internacionales son los siguientes:

- Cambios tecnológicos (aumento de los costos y riesgos en la investigación y el desarrollo, nueva tecnología de la información, etc.);
- Cambios en el entorno normativo y regulatorio (liberalización del comercio y las IED, integración regional, programas de desregulación y privatización); y
- Cambios en los mercados de capital.

Los distintos factores fundamentales que empujan a las empresas a realizar fusiones y adquisiciones internacionales se combinan con las oportunidades y las presiones del entorno económico mundial para impulsar a las empresas a alcanzar su principal objetivo estratégico, que es defender y aumentar su competitividad en el mercado, ofrecer a las empresas un camino más rápido para adquirir activos en distintos países. El Informe dice que las fusiones y adquisiciones internacionales permiten a las empresas hacerse rápidamente con una serie de activos en diferentes localizaciones que se han convertido en una fuente esencial de competitividad en una economía en vías de globalización. En los sectores de estructura oligopolística, estas operaciones pueden efectuarse para responder o anticiparse a los movimientos de los competidores. Incluso las empresas que no querían subirse al carro de las fusiones y adquisiciones quizá consideren que están obligadas a hacerlo por temor a convertirse ellas mismas en el blanco de tales operaciones.

El papel crucial que juega la rapidez en la vida actual de las empresas se puede ilustrar con frases de altos ejecutivos como las siguientes: en la nueva economía en que vivimos un año tiene 50 días o la rapidez es nuestro amigo, el tiempo nuestro enemigo. La supervivencia en un entorno cada vez más competitivo es por consiguiente el principal factor estratégico que impulsa las fusiones y adquisiciones internacionales, especialmente porque las que no crezcan y obtengan beneficios se verán expuestas a sanciones. Una de esas sanciones es ser absorbida por otra empresa; otra es la fusión de empresas de la competencia, con las consecuentes desventajas estratégicas para las empresas que no participan.

2.1.1 La situación de la inversión extranjera directa

a) IDE en el mundo

Las corrientes mundiales de inversión extranjera directa (IED) aumentaron considerablemente en 2005, impulsadas por las fusiones y adquisiciones internacionales. Las corrientes mundiales de IED se elevaron a 916.000 millones de dólares, lo que representó un aumento del 29% con respecto a 2004. Las corrientes hacia los países en desarrollo aumentaron un 22% en 2005 y alcanzaron el nivel sin precedentes de 334.000 millones de dólares. Las corrientes hacia los países desarrollados registraron también un aumento del 37% y se situaron en 542.000 millones de dólares.

En los últimos años, las empresas internacionales han realizado la inversión de IED principalmente mediante fusiones y adquisiciones internacionales alcanzando en 2005 un nivel cercano al registrado durante su período de auge a finales de los 1990.

La disminución de los flujos de IED hacia y desde los países desarrollados remodela la estructura de la IED mundial

La crisis financiera y la aceleración de la contracción económica han afectado negativamente la inversión extranjera directa (IED) hacia y desde los países desarrollados en su conjunto y han modificado su papel en el panorama de la inversión mundial, según revela el informe anual de la UNCTAD sobre las tendencias de las inversiones en el mundo. El Reporte mundial de inversión 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development (1) (Informe sobre las inversiones en el mundo 2009: empresas transnacionales, producción agrícola y desarrollo).

La recesión mundial de 2008 golpeó primero y duramente a los países desarrollados, mientras que la parte de las economías en desarrollo y en transición en la inversión mundial aumentó rápidamente, esos flujos representaron el 43% del total de IED. Donde las entradas de IED en su conjunto se redujeron en un 29%, a 962.000 millones de dólares, y disminuyeron aún más rápidamente en el primer trimestre de 2009. En total, en este mismo

año las entradas de IED en la Unión Europea (UE) fueron de 503.000 millones de dólares, lo que significó una caída del 40% respecto a su nivel de 2007. Esto se debió en gran medida al drástico descenso de las entradas en el Reino Unido, Francia, los Países Bajos y Bélgica. Con la profundización de la crisis financiera, la IED volvió a bajar en la mayoría de los países de la Unión Europea en el primer trimestre de 2009 respecto al mismo período de 2008. En Canadá, también, la reducción de las inversiones internacionales de alto valor en las industrias de minería y de explotación de recursos naturales contribuyó a la importante caída de las entradas de IED. En cambio, las entradas de IED en los Estados Unidos - principalmente de inversores europeos - aumentó en un 17%, alcanzando un máximo sin precedentes de 316.000 millones de dólares. Semejante los flujos dirigidos a Japón mantuvieron su tendencia alcista y alcanzaron 24.000 millones de dólares.

La crisis financiera y la contracción económica en 2008 influyeron negativamente en las fusiones y adquisiciones internacionales, cuyo valor se redujo considerablemente. Las empresas transnacionales (ETN) de los países desarrollados siguieron representando un 84% del total en esos países, mientras que ETN, principalmente de China y la Federación de Rusia, fueron de lejos los mayores inversores de los países en desarrollo y las economías en transición. Las salidas de IED de los países desarrollados también disminuyeron (un 17% en 2007), para situarse en 2008 en 1,5 billones de dólares. Esa disminución se debió en gran medida a la caída de las utilidades reinvertidas, que resultó de la reducción de los beneficios y del reembolso de los préstamos por las filiales extranjeras a las casas centrales de las ETN. Sin embargo, al igual que en el pasado, los países desarrollados como grupo mantuvieron su posición de mayores inversores netos.

Entre los mayores países fuentes de IED en 2008, solo el Japón, Suiza, el Canadá y los Países Bajos (en ese orden) registraron un incremento en sus salidas de IED. Por su parte los Estados Unidos mantuvieron su posición de mayor inversor, pero sus salidas de IED bajaron en un 18% a 312.000 millones de dólares. Las salidas desde la UE cayeron en un 30% y se situaron en 837.000 millones de dólares, debido principalmente a la gran reducción de las salidas de IED desde el Reino Unido. Con respecto al comportamiento sectorial de la IED en los países desarrollados, los datos sobre las fusiones y adquisiciones

internacionales indicaron una disminución de las entradas en la industria manufacturera y los servicios. En cambio, en el sector primario las entradas aumentaron a raíz del proceso de consolidación en el sector de la explotación de minas y canteras, como también de las crecientes inversiones efectuadas por los países en desarrollo.

Durante la crisis las tendencias normativas generales han sido mayormente favorables a la IED hasta ahora, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Sin embargo, en algunos países ha surgido un enfoque más restrictivo acerca la IED. También se ha podido observar un número creciente de casos de proteccionismo "encubierto". Algunos países desarrollados han adoptado o modificado sus normas relativas a la revisión de la IED por razones de seguridad nacional, mientras que otros han adoptado medidas para liberalizar aún más sus regímenes de inversión o han cambiado las políticas fiscales y proporcionaron otros incentivos para promover la inversión extranjera.

Tabla 2. Países desarrollados: Flujos de IED de determinados países, 2008-2009, por trimestre (En millones de dólares)

Country	FDI inflows				FDI outflows				
	2008:01	2008:02	2008:03	2008:04	2008:01	2008:02	2008:03	2008:04	
Developed economies	292 494	252 280	205 920	207 271	157 435	328 009	328 888	337 086	248 386
European Union	193 819	123 008	111 411	71 357	109 556	193 447	193 944	166 628	176 684
France	28 207	41 206	38 629	9 469	9 243	72 150	56 657	28 917	44 346
Germany	8 740	6 020	4 546	5 682	2 550	50 259	13 504	29 761	17 898
Ireland	-1 112	-5 251	-6 674	-6 993	1 129	902	6 555	4 050	1 185
Luxembourg	4 247	-3 076	2 587	-757	5 689	-12 125	3 221	375	4 073
Netherlands	26 635	4 641	79	-34 947	4 950	-15 252	-2 457	27 914	11 155
United Kingdom	45 560	27 666	-4 531	28 244	63 177	44 435	31 661	12 364	59 946
Other developed Europe	-2 173	8 643	-1 489	9 747	5 463	15 535	38 333	39 368	12 373
Iceland	-262	-1 216	505	-1 619	-10	477	-709	-4 933	-246
Switzerland	4 902	7 462	520	4 641	5 321	10 711	28 725	30 838	8 409
North America	73 463	107 211	79 783	100 358	33 543	112 997	80 819	75 517	28 918
United States	57 825	101 985	64 244	92 046	33 312	101 633	55 819	61 960	25 022
Other developed countries	27 366	13 417	16 205	25 908	8 654	6 030	15 792	55 574	30 412
Australia	13 035	3 949	10 166	19 634	4 118	-12 412	-8 088	-6 128	11 959
Japan	10 339	6 468	1 744	5 934	2 347	18 141	21 867	58 164	17 196

Fuente: UNCTAD, World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development, cuadro II.27.

b) IDE recibida en México y América Latina

En 2008, las entradas de inversión extranjera directa (IED) en la región de América Latina y el Caribe aumentaron un 13% en total, y 144.000 millones de dólares según revela el Reporte mundial de inversión (1) (Informe sobre las inversiones en el mundo, 2009). El

informe de la UNCTAD, subtítulo Transnational Corporations, Agricultural Production and Development (Empresas transnacionales, producción agrícola y desarrollo). Dentro de la región hubo grandes variaciones. En 2008, las entradas de IED crecieron un 29% en América del Sur, mientras que fueron negativas -6% en América central y el Caribe. Esta disparidad pone de manifiesto la diferencia de los efectos de la crisis financiera mundial en la economía de las dos regiones. La contracción de la IED dirigida a América central y el Caribe se debió en gran medida a la fuerte disminución de las entradas en México 20%, consecuencia de la desaceleración de la economía de los Estados Unidos. Por otra parte, América del Sur se vio afectada por la crisis mucho después, por lo que las entradas siguieron aumentando durante buena parte del año. En América del Sur se produjo un importante crecimiento de las entradas de IED en Argentina fue de 37%, Chile 33% y el Brasil 30%, y, en menor medida, Colombia 17%. Juntos, esos cuatro países representaron el 89% del total de entradas en la región.

Las actividades relacionadas con los recursos naturales siguieron siendo el principal foco de atracción de la IED en América del Sur, convirtiéndose los recursos naturales se están convirtiendo cada vez más en un importante objetivo de la IED en América central y el Caribe, principal en IED en 2008 la industria de extracción de metales tuvo su auge en fusiones y adquisiciones (FAS) internacionales elevándose a 9.000 millones de dólares, cifra ocho veces superior a la del año anterior. En cambio, el valor de las ventas en la industria de gas y petrolera pasó a ser negativo y puso de manifiesto la reducción de inversiones de las empresas extranjeras.

El sector manufacturero en su conjunto experimentó una disminución en la IED debido a la drástica caída de los flujos dirigidos a América central y el Caribe, donde las actividades manufactureras orientadas a la exportación realizadas en su mayoría por empresas extranjeras estaban estrechamente vinculadas al ciclo económico de los Estados Unidos. En cambio, en América del Sur la IED en la industria manufacturera se mantuvo estable. La razón es que el sector está muy concentrado en las actividades relacionadas con los recursos naturales y más orientados al mercado interno y a destinos de exportación distintos de los Estados Unidos.

En 2008, las salidas de IED desde América Latina y el Caribe aumentaron un 22% y 63.000 millones de dólares. El fuerte aumento de las salidas desde América del Sur, que crecieron un 131%, compensaron con creces el 22% de disminución de las salidas desde América central y el Caribe. Brasil registró el mayor aumento, con salidas por 20.000 millones de dólares, o sea, un 189% más que el año anterior. En cambio, las salidas desde México se desplomaron a 700 millones de dólares respecto a su anterior nivel de 8.000 millones. Las fusiones y adquisiciones internacionales realizadas por empresas mexicanas se redujeron en 2008 y alcanzaron valores negativos -358 millones de dólares, las ventas de filiales extranjeras por parte de las empresas internacionales basadas en México fueron superiores a sus adquisiciones de empresas en el extranjero. La crisis financiera mundial y la caída de los precios de los productos básicos pusieron de manifiesto la vulnerabilidad de las empresas internacionales brasileñas y mexicanas, que estaban expuestas a la volatilidad de los tipos de cambio y de los precios de los productos básicos.

En 2009 se previó reducciones tanto en las entradas como en las salidas de IED, los efectos de la crisis económica y financiera mundial en el comercio internacional y los mercados de crédito para la inversión se empezaron a propagar a toda la región. Sin embargo, a mediano plazo los mayores precios de los productos básicos podrían dar lugar a entradas de IED más orientadas a los recursos naturales. Las perspectivas de las salidas de IED dependerían de las tendencias mundiales del crecimiento económico y de la capacidad de las empresas internacionales de América Latina para resolver los problemas financieros provocados por la crisis mundial.

Tabla 3. Flujos de IED de América Latina y el Caribe, 2008-2009, por trimestre (En millones de dólares)

Country	FDI inflows					FDI outflows				
	2008:Q1	2008:Q2	2008:Q3	2008:Q4	2009:Q1	2008:Q1	2008:Q2	2008:Q3	2008:Q4	2009:Q1
Argentina	3 483	2 236	2 221	913	1 685	346	318	498	188	393
Bahamas	159	219	161	160	163
Bolivia	253	- 33	200	92	104
Brazil	8 799	7 910	14 145	14 203	5 342	4 453	4 125	6 829	5 050	- 392
Chile	6 505	1 270	4 883	4 130	3 505	1 959	812	2 655	1 466	2 193
Colombia	2 822	2 623	2 606	2 513	2 528	360	444	764	589	1 168
Costa Rica	375	797	459	390	286	1	- 3	1	7	1
Dominican Republic	1 072	507	998	308	637
El Salvador	292	58	58	376	- 32	160	- 116	31	- 10	- 31
Guatemala	243	220	217	158	180	4	4	4	4	14
Haiti	6	7	7	11	11
Mexico	5 995	7 085	3 748	5 122	2 663	- 501	631	6	549	2 939
Nicaragua	125	129	203	169	143
Panama	562	696	614	529	387
Paraguay	117	37	118	48	49	2	2	2	2	2
Peru	2 822	1 599	903	- 515	1 391	6	91	35	598	5
Uruguay	569	668	526	442	374	2	4	- 4	- 2	- 2
Venezuela, Bolivarian Republic of	637	1 394	- 33	- 282	906	1 068	1 871	747	- 929	80
Total	34 836	27 422	32 034	28 766	20 322	7 862	8 184	11 569	7 512	6 369

Fuente: UNCTAD, World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development, cuadro II.17.

c) IDE que llega a Nuevo León

En 2009, Samuel Peña Director estatal de Inversión Extranjera, mencionó que pese a la crisis financiera internacional, Nuevo León mantuvo su nivel de inversión extranjera directa (IED), fue de mil 386 millones de dólares, 4% menos que el año anterior mientras que a nivel nacional ese rubro disminuyó 40%. A pesar de los aspectos financieros, de problemas económicos y externos que hubo en el 2008 mundialmente, aún así la inversión extranjera todavía sigue fluyendo al estado. El funcionario de la Secretaría de Desarrollo Económico de Nuevo León refirió que en 2010 se esperaba una cantidad similar de IED en la entidad a la del año 2008 o llegar incluso a los dos millones de dólares, ya que se establecen en promedio 40 empresas extranjeras al año, que generan unos 10 mil empleos.

Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Alemania, Canadá, Austria, China y Chile, son los principales inversores extranjeros en Nuevo León. Las actividades económicas principales se están enfocando en las industrias aeroespaciales, de biotecnología y de nano

tecnología, además de los sectores que tradicionalmente concentran los recursos, como son el automotriz, energías renovables, electrodomésticos y metal-mecánico.

La Inversión Extranjera Directa (IED) asciende a 1000 de dólares en lo que va del 2010, reveló el gobernador Rodrigo Medina de la Cruz, en una visita a la planta de la firma coreana LG Electronics, junto una delegación de ese país, también destacó que de enero a julio se han generado unos 40 mil empleos directos en la entidad. Monterrey se ha constituido como la ciudad más competitiva del país y Nuevo León como el estado que tiene mayor inversión extranjera. El director de LG Electronics planta en Monterrey, Dong Han Lee, dijo que Nuevo León es uno de los mejores lugares para trabajar en México, porque cuenta con personal altamente preparado y adecuada infraestructura Lee manifestó que prevén elevar la contratación de personal en el corto plazo, ante el favorable desempeño de las operaciones de las fábricas de la compañía en México.

2.1.2 Casos de adquisiciones internacionales

Las Fusiones y adquisiciones en circunstancias normales y excepcionales

En la edición del informe del 2000 se llega a la conclusión que las IED en nuevas instalaciones resultan más provechosas para los países receptores, en cuanto a sus efectos en el desarrollo, que las fusiones y adquisiciones internacionales. Sin embargo, en circunstancias excepcionales, como una crisis económica o la aplicación de un programa importante de privatizaciones, las fusiones y adquisiciones internacionales pueden desempeñar un papel útil que quizás las IED en nuevas instalaciones no estén en condiciones de desempeñar. La necesidad de proceder a una rápida reestructuración si existen intensas presiones competitivas o hay un exceso de capacidad en los mercados mundiales también puede hacer que los países receptores encuentren útil la opción de las IED que son producto de adquisiciones internacionales. En el Informe se afirma que la ventaja de las fusiones y adquisiciones en esas condiciones radica en que reestructuran las capacidades existentes que de otra manera están en peligro de degradación o cierre.

Es fundamental la política de la competencia la edición de 2000 del Informe destaca que, al margen de cuáles sean las circunstancias, las políticas que se aplican pueden influir en los efectos de las fusiones y adquisiciones internacionales. Sobre todo cuando se quiere hacer frente a los riesgos y los efectos negativos. Para la UNCTAD, la política más importante es la política de la competencia. Ello obedece principalmente a que las fusiones y adquisiciones internacionales pueden ser una amenaza para la competencia, tanto en el momento de la entrada como después. Al suavizarse en todo el mundo las restricciones a la entrada de IED, es tanto más importante evitar que las barreras reguladoras a la entrada de esas inversiones no sean sustituidas por prácticas empresariales contrarias a la competencia. Los esfuerzos por atraer las IED deben estar complementados por políticas que examinen las consecuencias contrarias a la competencia.

El Informe concluye que la política de la competencia no se puede ya aplicar con eficacia actuando solamente en el plano nacional. La naturaleza misma de las fusiones y adquisiciones internacionales y de hecho la aparición de un mercado mundial de empresas sitúa este fenómeno en un plano internacional. Esto significa que las autoridades de defensa de la competencia tienen que instituir mecanismos de cooperación entre ellas en los ámbitos bilateral, regional y multilateral, y fortalecerlos, con el fin de hacer frente con eficacia a las fusiones y adquisiciones y a las prácticas empresariales contrarias a la competencia que afectan a esos países. La acción internacional es particularmente importante ya que tienen un alcance mundial, sobre todo para los pequeños países que carecen de recursos para establecer y hacer cumplir por sus propios medios políticos.

La tasa de crecimiento más elevada de la entrada de IED en las regiones en desarrollo correspondió a Asia occidental 85% donde alcanzaron el nivel nunca visto de 34.000 millones de dólares. Seguido de África 78% con 31.000 millones de dólares. En los 50 países menos adelantados las entradas de IED alcanzaron la cifra sin precedentes de 10.000 millones de dólares. El aumento de los precios de muchos productos básicos ha estimulado la IED en los países en desarrollo, ricos en recursos naturales. Este fenómeno también influyó en la IED por parte de las empresas internacionales de los países en desarrollo, tanto las que intentan abastecerse de recursos naturales como las que están en condiciones de sacar provecho de los elevados ingresos que generan los productos básicos.

El crecimiento más notable de las salidas de IED de los países en desarrollo se observó en China y Asia occidental. Considerando causa fundamental de creciente demanda de recursos naturales, como se mencionó en proyectos de inversión. En el informe de la UNCTAD, se examinó a detalle la aparición de algunos países en desarrollo y economías en transición de Europa del Este y la CEI como inversores importantes en el extranjero.

¿Son mejores las inversiones en nuevas instalaciones que las Fusiones y Adquisiciones?

El nuevo informe de la UNCTAD se plantea en qué medida es diferente la entrada de IED por una operación de compra de empresas nacionales, en cuanto a los efectos en el desarrollo, de la que es producto del establecimiento de nuevas instalaciones. Existe la percepción de que las fusiones y adquisiciones internacionales no aumentan necesariamente los bienes productivos ni crean nuevos puestos de trabajo en un país. La preocupación fundamental radica en la idea generalmente percibida de que las fusiones y adquisiciones tienen como resultado principal el cambio de propiedad y el traspaso del control de manos nacionales a manos extranjeras, lo que aumenta el riesgo de la dominación extranjera de algunos segmentos de la economía. Además, conducen a menudo a la pérdida de empleos y pueden ser utilizadas para reducir la competencia y fortalecer el poder en el mercado. También pueden provocar la fragmentación de la empresa adquirida y la reducción en inversiones de sus partes constitutivas.

El Informe del 2000 de la UNCTAD sobre las inversiones en el mundo señala que, especialmente en el momento de la entrada y a corto plazo, las fusiones y adquisiciones internacionales (en comparación con las inversiones en nuevas instalaciones) pueden entrañar en algunos aspectos beneficios menores o efectos negativos mayores para el desarrollo de la economía del país receptor. La UNCTAD lo resume de la siguiente manera:

- Aunque ambos modos de entrada de IED aportan capital extranjero al país receptor, los recursos financieros proporcionados por las fusiones y adquisiciones no siempre incrementan el equipo de capital, cosa que sí hacen las IED en nuevas instalaciones. En consecuencia, una determinada cantidad de IED que entra como resultado de una

operación de fusión o adquisición puede dar origen a una inversión productiva menor que la misma cantidad de IED en nuevas instalaciones e incluso a ninguna. No obstante, si la única alternativa realista para una empresa local es el cierre, la fusión o adquisición internacionales puede servir de "salvavidas".

- Las IED que entran en un país por una operación de fusión o adquisición ofrecen menos posibilidades de que se transfieran tecnologías o conocimientos especializados nuevos o mejores que las IED en nuevas instalaciones, por lo menos en el momento de la entrada. Las fusiones y adquisiciones pueden dar lugar directamente a la degradación o el cierre de actividades locales de producción o funcionales (por ejemplo, de investigación y desarrollo), o a su re localización en función de la estrategia empresarial del adquirente.

- Las IED que son producto de una fusión o adquisición no crean empleo cuando entran en un país. Pueden dar lugar a despidos de trabajadores, aunque es posible que conserven el empleo si la empresa adquirida hubiese ido a la bancarrota de no haber sido por la fusión o adquisición. Por el contrario, las IED en nuevas instalaciones crean forzosamente nuevos puestos de trabajo al producirse la entrada de esas inversiones.

- Las IED que son producto de una fusión o adquisición pueden aumentar la concentración y producir resultados contrarios a la competencia. No obstante, esas inversiones pueden impedir que aumente la concentración si la absorción ayuda a salvar a una empresa local que de lo contrario se habría hundido. Las IED en nuevas instalaciones, por definición, aumentan el número de empresas existentes y no incrementan la concentración del mercado al producirse su entrada.

La UNCTAD observa que la mayoría de los efectos negativos atribuidos a las IED que son producto de una fusión o adquisición, en comparación con las de nuevas instalaciones, corresponde a los efectos que se producen en el momento de la entrada o poco después. A largo plazo, si se tienen en cuenta tanto los efectos directos como los indirectos, disminuyen o desaparecen muchas de las diferencias entre los efectos de los modos de entrada. Por ejemplo, las fusiones y adquisiciones internacionales suelen ir seguidas de la realización por los adquirentes extranjeros de inversiones escalonadas; por consiguiente, a largo plazo, las IED producto de fusión o adquisición pueden incrementar

las inversiones en producción de la misma manera que las IED en nuevas instalaciones. De igual modo, pueden ir seguidas de transferencias de tecnologías nuevas o mejores, sobre todo si se reestructuran las empresas adquiridas con el fin de incrementar la eficiencia de su funcionamiento.

Las diferencias entre los dos modos de entrada en lo que respecta a la creación de empleo tienden a reducirse a largo plazo y dependen más del motivo que del modo de entrada. En resumen, concluye la UNCTAD, los efectos de las IED en la economía del país receptor son difíciles de distinguir en función del modo de entrada una vez que ha transcurrido el período inicial, con la posible excepción de los efectos sobre la estructura del mercado y la competencia en el mismo.

La UNCTAD también observa que existen temores más generales en relación con el debilitamiento del sector empresarial nacional, la pérdida de control sobre la conducción del desarrollo económico y la realización de los objetivos sociales, culturales y políticos como consecuencia de las actividades de las empresas transnacionales. La cuestión básica que se plantea es la del papel que deben desempeñar las empresas extranjeras en una economía, al margen de si su entrada en ella se produce como resultado de una inversión en nuevas instalaciones o de una fusión o adquisición internacional.

En la edición del informe del 2000 se señala que cada país debe tener en cuenta sus condiciones, necesidades y sus objetivos generales de desarrollo. También debe conocer y valorar las disyuntivas que se le plantean, ya se refieran a la eficiencia, el crecimiento de la producción, la distribución de la renta, el acceso a mercados o toda una serie de objetivos no económicos. Además deberá tener en cuenta que algunas de esas inquietudes surgen con todas las IED, aunque la naturaleza específica de las fusiones y adquisiciones pueda acentuarlas. Las disyuntivas entre los objetivos económicos y los objetivos más generales de índole no económica, en particular, requieren juicios de valor que sólo los países interesados pueden hacer.

Tabla 4. Adquisiciones realizadas por empresas de Monterrey, Nuevo León.

EMPRESA	1970'S	1980'S	1990'S	2000'S
GRUMA	Costa Rica USA	Honduras	El Salvador Guatemala Venezuela	Inglaterra Italia Holanda Australia Malasia
CEMEX			España Venezuela Panamá USA República Dominicana Colombia Filipinas Egipto Costa Rica	USA Tailandia Puerto Rico Inglaterra Australia
FEMSA				Brasil
NEMAK				Canadá Brasil Argentina China Alemania República Checa Suecia Eslovaquia Polonia Hungria Austria Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis de las adquisiciones de las empresas del Noreste de México

A continuación se van a explicar las empresas a analizar en esta investigación:

La evolución que ha mostrado en los últimos años la economía mundial nos indica claramente que en esta década la participación y competitividad en los mercados internacionales será solo posible para aquellos grupos industriales que cuenten con una visión e iniciativa encaminada a conquistar el mundo en evolución y movimiento continuo.

2.2.1 Empresas del sector Cemento

Dentro de las 500 empresas más importantes de México, CEMEX que se encuentra en el ranking # 3 según la revista de Expansión y el Grupo Cemento de Chihuahua esta en el ranking # 174.

a) CEMEX

Cemex aspira convertirse en la más competente en todos los sentidos. Es con esta genuina visión empresarial y una buena actitud abierta a la modernización, que Cemex se ha ubicado dentro de las organizaciones líderes mundiales en la producción y comercialización de cemento y concreto premezclado. Con un cuidadoso control de costos, inversiones planificadas y un decidido compromiso de servicio al cliente, la empresa está obteniendo alentadores resultados para continuar con su programa de inversiones en puntos estratégicos del negocio. En respuesta a esta visión Cemex ha encaminado su planeación estratégica hacia el logro de su objetivo: Ser una empresa multinacional altamente competente.

De esta manera, para facilitar la incorporación de las nuevas adquisiciones a la cultura de trabajo, Cemex se ha enfocado en un proceso altamente eficiente de integración post-adquisición, con esto permite realizar un valor adicional en cualquier compañía recién adquirida. Para Cemex los factores de éxito que han contribuido a llevarlo ser un jugador multinacional, son:

- Una administración profesional, moderna y de probada capacidad para reconvertir empresas adquiridas y gran adaptabilidad a cambios de circunstancias.
- Concentración en un negocio tradicional: cemento, concreto y agregados.
- Sólida estructura financiera y bien capitalizada
- Estructura de operación muy eficiente y de bajo costo.
- Utilidades y flujo de efectivo ascendentes.
- Participación líder en los mercados de alto crecimiento y con fuertes necesidades de infraestructura y creciente demanda de la vivienda.
- Equilibrio de sus fuentes de ingreso mediante la diversificación geográfica de sus operaciones.

Todos estos factores han logrado la Internacionalización de CEMEX que ha permitido adquirir las siguientes empresas:

- En 1992, empieza la internacionalización al adquirir Valenciana y Sanson en España.
- En 1994, Vencemos en Venezuela.
- En 1994, Cemento Bayano en Panamá.
- En 1994, la Compañía Balcones, en USA.
- En 1995, Cementos Nacionales en República Dominicana.
- En 1996, Cementos Diamante y Samper en Colombia.
- En 1997, Rizal Cement en Filipinas.
- En 1999, APO Cement en Filipinas.
- En 1999, Assiut Cement Company en Egipto.
- En 1999, Cementos del Pacífico en Costa Rica.
- En 2000, Southdown, Inc., en USA.
- En 2001, Saraburi Cement Company en Tailandia.
- En 2002, Puerto Rican Cement Company en Puerto Rico.
- En 2005, RMC en Inglaterra, que opera en 20 países.
- En 2007, Rinker en Australia.

Con la adquisición de Rinker en Julio de 2007, se creó una de las compañías de materiales para la construcción más grandes del mundo. Reforzando la estrategia de inversión a través de la cadena de valor de Cemex. Sin embargo, en noviembre del mismo año, Cemex completa la venta de las operaciones en Arizona y Florida que el Departamento de Justicia de los Estados Unidos requirió desinvertir como resultado de la adquisición de Rinker, por lo que Cemex utilizó estos recursos obtenidos en la transacción para reducir deuda.

b) GRUPO CEMENTO DE CHIHUAHUA (GCC)

Es una empresa de clase mundial, productora de cemento, concreto premezclado, agregados y productos innovadores relacionados a la industria de la construcción en México, Estados Unidos y Bolivia. Desde el inicio de operaciones en 1941, la empresa ha observado un crecimiento dinámico, especialmente, en los últimos años basado en una

definición clara del rumbo, personal con pasión y talento, procesos de vanguardia y tecnología de punta.

Cuenta con una capacidad de producción anual de cemento de 4.9 millones de toneladas, de las cuales 2.4 millones de toneladas están distribuidas en tres plantas localizadas en los estados de Nuevo México, Dacotah del Sur y Colorado en Estados Unidos, 1.9 millones de toneladas se encuentran localizadas en el estado de Chihuahua, México y 0.6 millones de toneladas en Bolivia.

En marzo de 2001, expandió sus operaciones en Estados Unidos mediante la incorporación de GCC Dacotah, Inc. que adquirió los activos cementeros y capital de trabajo de Dacotah Cement localizados en el estado de Dakota del Sur. Esta planta se encuentra localizada en la ciudad de Rapid City y cuenta con una capacidad anual de producción de cemento de 950 mil toneladas. Con esta adquisición, GCC aumentó su capacidad de producción de cemento alcanzando 3.3 millones de toneladas métricas.

En marzo de 2005 adquirió las operaciones de National King Coal Mine (NKC), ahora GCC Energy, la cual cuenta con una mina de carbón ubicada cerca de la ciudad de Durango, Colorado. Esta adquisición le permite a GCC asegurar el suministro y estabilizar el costo a largo plazo de sus requerimientos de combustible, un elemento fundamental en la producción de cemento. En septiembre del mismo año, adquirió el 47% del capital de Sociedad Boliviana de Cemento, S.A. (SOBOCE) la empresa de cemento más grande de Bolivia, contando con el control administrativo y el 33% de participación en Fábrica Nacional de Cemento (FANCESA), las cuales en conjunto tienen un 70% de participación en el mercado de cemento boliviano. Esta adquisición representó para GCC su entrada al mercado sudamericano así como la diversificación de sus fuentes de ventas e ingresos a un mercado en el que se esperaban altos crecimientos.

En enero de 2006 adquirió los activos de cuatro empresas de concreto premezclado líderes en los mercados en los que participan, las cuales en conjunto operan bajo el nombre de Consolidated Ready Mix, Inc. (CRMI). CRMI cuenta con 14 plantas de concreto ubicadas en el noreste de Dakota del Sur y suroeste de Minnesota.

Esta adquisición fortaleció la posición de liderazgo a largo plazo en un mercado en crecimiento además de ampliar la oferta comercial a clientes en la región de Dakota del Sur y suroeste de Minnesota.

En el 2006 adquirió al Grupo Mid-Continent Concrete y en 2008 adquirió Alliance Transportation (en conjunto MidCo) quienes cuentan con operaciones que comprenden la zona metropolitana de Tulsa, Oklahoma, el noreste de Oklahoma y el noroeste de Arkansas. MidCo es el principal productor de concreto premezclado en las regiones en las que opera y es además uno de los 25 principales productores en Estados Unidos, cuenta con 30 plantas de concreto y una flotilla de 250 camiones revolvedores.

- En el año 2006 GCC adquiere Alliance Concrete y sus 23 plantas en IOWA, además de las nuevas terminales en Nuevo México, Colorado y North Dakota.
- La planta de Pueblo, Colorado en 2008 inició operaciones de producción de cemento, con una capacidad de un millón de toneladas.

2.2.2 Empresas del sector de Bebidas y Alimentos

Dentro de las 500 empresas más importantes de México en el sector de Bebidas FEMSA Cerveza se encuentra en el ranking # 45 según la revista de Expansión, Embotelladora ARCA que se encuentra en el ranking # 97, y dentro del sector de Alimentos el Grupo MASECA que se encuentra en el ranking # 49 y SIGMA Alimentos se encuentra en el ranking # 78.

a) FEMSA (Cervecería)

Fundada en 1890, en la ciudad de Monterrey, inicia operaciones con la Cervecería Cuauhtémoc y expande sus actividades hasta convertirse en la compañía integrada de bebidas con operaciones en refrescos, cerveza y tienda de conveniencia más grande de Latinoamérica. En 1985 se marca una nueva era en la industria cervecera mexicana con la histórica fusión de la Cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma. Esta sinergia permite ofrecer

al consumidor más y mejores alternativas, además de mantener el liderazgo en el mercado nacional y reforzar la competitividad en el mercado internacional, agregando las prestigiadas marcas XX Lager, Superior, Sol y Noche Buena, al portafolio de Cuauhtémoc, por lo que cambia su razón social a Cervecería Moctezuma, S.A. de C.V.

El 13 de enero de 2006, FEMSA Cerveza adquiere el control de la cervecera brasileña Kaiser, mediante la compra del 68% de ésta, por 68 millones de dólares. Ahora llamada FEMSA Cerveza Brasil. Con uno de los portafolios más completos del mercado, FEMSA Cerveza Brasil cuenta con la distribución conjunta del Sistema Coca-Cola y fue la primera empresa de Brasil en su ramo que imprimió un número de atención al consumidor en las etiquetas de sus productos. FEMSA es ahora la única empresa con operaciones cerveceras en dos de los mercados más atractivos del mundo: México y Brasil.

Con esta adquisición, FEMSA Cerveza satisface al consumidor de bebidas a través de un sólido portafolio de 35 marcas de cerveza de alta calidad, innovadores envases y promociones en el punto de venta. La cerveza es elaborada en catorce moderna plantas alrededor de México y Brasil. Mediante el manejo de marcas diferenciadas y la ejecución de una estrategia de segmentación de mercado, trabajan para atraer y satisfacer a los consumidores en prácticamente cualquier ocasión, ofreciéndoles el producto, la presentación y el precio adecuado en los momentos especiales. Por lo tanto, FEMSA Cerveza está integrada actualmente por las siguientes seis plantas productoras en México y ocho en Brasil.

Tabla 5. Distribución de plantas de cerveza en México y Brasil.

México	Brasil
Guadalajara, Jal.	Manaus, AM.
Monterrey, N.L.	Pacatuba, CE.
Navojoa, Son.	Feira de Santana, BA.
Orizaba, Ver.	Araraquara, SP.
Tecate, BC	Jacareí, SP.
Toluca, Méx.	Cuiabá, MT
	Ponta Grossa, PR

b) EMBOTELLADORA ARCA

En el año 2000, por iniciativa de la Familia Barragán, accionistas de Procor sostuvieron varias reuniones con las Familias Arizpe y Fernández, accionistas de Arma y Argos respectivamente, para analizar la posibilidad de integrar sus empresas en un solo grupo embotellador. En enero de 2001 obtuvieron la autorización por parte de The Coca-Cola Company al proyecto de integración. En mayo del mismo año los accionistas mayoritarios de Procor, Arma y Argos celebraron un convenio mediante el cual se comprometieron a llevar a cabo la integración de sus empresas.

El 9 de agosto de 2001, como parte del acuerdo, Procor compró el 12% de participación de The Coca-Cola Company en Arma. Posteriormente, el 24 de agosto se celebraron asambleas generales de accionistas de ARCA, Premarsa (productora de botellas de plástico del grupo Arma) y Procor, en las que se resolvió fusionar a Premarsa y Arma, como sociedades fusionadas, con Procor, como sociedad fusionante. A partir de ese momento, Procor cambió su denominación a Embotelladoras Arca, S.A.B de C.V. La fusión surtió efecto frente a terceros el día 2 de octubre de 2001. Por lo tanto, Arca se formó en el año 2001 mediante la integración de tres de los grupos embotelladores más antiguos de México, y se constituyó en el segundo embotellador más grande de productos Coca-Cola en México y América Latina.

El 11 de Diciembre de 2001, Arca adquirió de The Inmex Corporation (subsidiaria de The Coca-Cola Company) el 20.76% del capital social de Argos. El 13 de Diciembre, 2001, como resultado de la oferta pública, Arca adquirió el 78.92% del capital de Argos. Como consecuencia de estas operaciones, la participación de Arca en el capital social de Argos es de 99.68%.

Con estas adquisiciones, Arca se convirtió en una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas refrescantes de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company. La empresa distribuye sus productos en la región norte de la República Mexicana, en los estados de Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Baja California, Baja California Sur, San Luis Potosí y Zacatecas, así

como en la región norte de Argentina, Arca también produce y distribuye botanas saladas bajo la marca Bokados.

En el 2003 establecieron un Plan de Sinergias encaminado a capitalizar las oportunidades de la fusión a través de una organización más ágil y eficiente. Este plan tiene como prioridades la racionalización y modernización de la capacidad instalada, la reducción de costos y la optimización de la estructura organizacional.

c) GRUMA S.A.B. de C.V.

GRUMA, es uno de los principales productores de tortilla y harina de maíz en el mundo. Fue fundada en 1949 en el estado de Nuevo León, y se dedica principalmente a la producción, comercialización, distribución y venta de tortilla, harina de maíz y harina de trigo. Con marcas líderes en la mayoría de sus mercados, opera en los Estados Unidos, Europa, México, Centroamérica, Venezuela, Australia, China y exporta a más de 50 países alrededor del mundo. La compañía tiene sus oficinas corporativas en Monterrey, Nuevo León México y cuenta con alrededor de 17,000 empleados y 88 plantas.

GIMSA es uno de los principales fabricantes de harina de maíz en México. A través de sus 17 plantas de harina de maíz, atiende a clientes industriales y al menudeo en todo México bajo la marca Maseca. Molinera México es uno de los principales productores de harina de trigo en México, cuenta con 10 plantas en el país y atiende a clientes industriales y minoristas en todo el país. Algunas de sus marcas son Reposada, Poderosa y Selecta, entre otras. PRODISA es un productor de tortilla que atiende a clientes minoristas y cuenta con dos plantas en el norte de México. Su marca de tortillas es Misión

A principios de 1970, GRUMA incursionó en el mercado de Costa Rica. Y más tarde en 1976 llegó a Estados Unidos, logrando desde entonces un crecimiento sostenido en ventas, lo que ha permitido convertirse en líder mundial en la producción de tortillas y harina de maíz.

GRUMA expandió sus operaciones en el sur de la frontera de México, instalando en 1987 plantas en Honduras, en 1993 en El Salvador y Guatemala. Y en 1994 iniciando operaciones en Venezuela.

En 1999, inició la construcción de su primera planta de tortillas en Europa, ubicada en Coventry, Inglaterra. Actualmente cuenta con tres plantas más, estratégicamente ubicadas en Inglaterra, Italia y Holanda.

Gruma Corporation es uno de los principales productores y comercializadores de tortilla y harina de maíz en los Estados Unidos, Europa y Australia solo tiene operaciones de tortilla. A través de su subsidiaria de tortillas Mission Foods (Con 19 plantas en Estados Unidos, 2 en el Reino Unido, 1 en Holanda, 2 en Australia y una en China) y su subsidiaria de harina de maíz Azteca Milling (Con 6 plantas en los Estados Unidos y 1 en Europa), además atiende a clientes industriales, al menudeo e institucionales. Sus principales marcas son Misión y Guerrero para tortillas y Maseca para harina de maíz.

En Venezuela, las subsidiarias de GRUMA, MONACA y DEMASECA, cuentan con 14 plantas que producen y distribuyen harina de maíz y harina de trigo, así como arroz, avena y otros productos. Estas compañías atienden a clientes industriales y minoristas bajo la marca Juana para harina de maíz y Robin Hood para harina de trigo, entre otras.

Gruma Centroamérica cuenta con 11 plantas ubicadas en Centroamérica desde donde abastece a clientes industriales y minoristas en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Produce harina de maíz y, en menor grado, tortillas y botanas. Además, cultiva y vende corazones de palmito y procesa y vende arroz. Sus principales marcas son Maseca para harina de maíz, Torti Rica y Misión para tortillas.

En Oceanía desde el 2005, cuenta con dos plantas productoras. En el 2006, GRUMA inició, operaciones en Asia en Shangai, China, además de adquirir en Australia las filiales Rositas Investments y Oz-Mex Foods, y en Inglaterra a la filial Pride Valley

Foods. Actualmente las plantas ubicadas en Australia y China exportan productos a varios países, como: Nueva Zelanda, Sudáfrica, Japón, Corea del Sur, Singapur e Indonesia.

d) SIGMA ALIMENTOS

Sigma es líder en México en la producción y distribución de alimentos refrigerados y congelados. En 2008, la empresa registró ventas por 26,101 millones de pesos. El liderazgo y la destacada participación de Sigma, dentro de los mercados en que participa, la colocan como la empresa con mayor presencia en la mesa de las familias mexicanas. Sigma es fuente de empleo para más de 27,000 personas. Forma parte de ALFA desde 1980, pero cuenta con la herencia de marcas líderes que han gozado de la preferencia del público consumidor por más de 70 años.

La empresa originalmente se dedicaba a la producción y comercialización de Carnes Frías, industria de la cual es líder. Sin embargo, aprovechando sinergias resultantes de su red de distribución refrigerada, a partir de 1994 decidió incursionar en diversos mercados tales como Yoghurt, Quesos y Comidas Preparadas. Además Sigma ha expandido su participación a los mercados de Estados Unidos de América, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, El Salvador, República Dominicana y Perú.

Adquisiciones que ha realizado SIGMA:

- En 1980, Alfa adquiere al Grupo Brener, que contaba con las marcas: Fud, San Rafael, Iberomex, Chimex y Viva.
- En 1994, Sigma realiza una alianza estratégica para distribuir los productos Oscar Mayer.
- En 1994, Sigma realiza una alianza estratégica con el Grupo francés Sodita Internacional para la producción y distribución del yogurt Yoplait.
- En el 2002, adquieren la empresa de Quesos Inlatec de Costa Rica.
- En el 2002, adquieren la empresa Embutidos Zar de Carnes frías en Costa Rica.
- En el 2003, adquieren la empresa de Productos Cárnicos en El Salvador, esta empresa es de carnes frías.

- En el 2003, adquieren la empresa Checo de carnes frías en República Dominicana.
- En el 2004, adquieren la empresa Sosúa de carnes frías y quesos en República Dominicana.
- En el 2006, adquieren la franquicia Yoplait en Centroamérica.
- En Julio del 2007, adquieren la empresa Mexican Cheese Producers en USA.
- En Julio del 2008, adquieren la empresa Braedt, SA de carnes frías en Perú.

2.2.3 Empresas del sector Automotriz y Equipo Eléctrico

Dentro de las 500 empresas más importantes de México, NEMAK que se encuentra en el ranking # 51 según la revista de Expansión, VIAKABLE se encuentra en el ranking # 109, y PROLEC se encuentra en el ranking # 196 dentro de las 500 empresas más grandes de México.

a) NEMAK

Empezó operaciones en 1981, se ha especializado en la producción de cabezas de aluminio, monobloques de motor y otros componentes de aluminio para la industria automotriz. Ha experimentado un crecimiento alto y con esto los a colocado a ser una de las compañías líderes en la industria automotriz. Esto se manifestó claramente con la expansión de sus líneas de productos y su presencia global con la incorporación de las empresas Rautenbach, Hydro, Teksid y Castech en años recientes. Con 28 plantas de manufactura localizadas en 13 países que se encuentran en Norte América, Sur América, Europa y Asia, están preparados para atender la alta demanda mundial.

Como líder en su industria, la experiencia que tiene Nematik en Tecnología, reducción en costos y con productos de alta calidad hace que Nematik fabrique productos con componentes de aluminio de alta tecnología. Nematik es una compañía comprometida con satisfacer las necesidades de la industria global automotriz con la fabricación de componentes de aluminio de alta calidad.

Tiene el compromiso de ser una empresa de alta tecnología, reducción de costes, alta calidad y entrega a tiempo. Como consecuencia de estos elementos se tiene el liderazgo en

el mercado global de la industria automotriz y con la maximización de utilidades para los accionistas. Algunos de los clientes de Nematik, son:

Tabla 6. Clientes de Nematik en el mundo.

AUDI	BMW	CHERY	CHEVROLET	CHRYSLER	CITROËN
CUMMINGS	DAIMLER	DFM	FIAT	FORD	GM
HOLDEN	HYUNDAI	ISUZU	JAGUAR	KIA	LAMBORGHINI
MAZDA	MERCURY	MITSUBISHI	NISSAN	OPEL	PEUGEOT
PORSCHE	RENAULT	ROTAX	SCANIA	SKODA	SMART
SSANGYONG	SUZUKI	TOYOTA	VAUXHALL	VOLVO	VOLKSWAGEN

Fuente: Nematik

b) XIGNUS (Viakable)

Las empresas de Xignux tiene varias divisiones una de ellas Viakable está presentes en los mercados de conductores eléctricos y telecomunicaciones; transformadores eléctricos de distribución y potencia; porcelana eléctrica; servicios de ingeniería, construcción y mantenimiento de instalaciones eléctricas; piezas fundidas de alta precisión para la industria automotriz y de electrodomésticos; producción de carnes frías y quesos, así como botanas saladas, etc.

Las empresas que integran Viakable (Viakon, Magnekon y Sao Marco), la División Conductores Eléctricos de Xignux, en su conjunto, dirigen su esfuerzo, su talento, su tecnología, sus productos de calidad clase mundial y su capacidad de servicio a satisfacer los requisitos más exigentes de la industria en cuanto a transmisión y distribución de energía eléctrica, ofreciendo siempre las opciones más eficientes, seguras y confiables para cada necesidad de transmisión de electricidad en este nuevo milenio, de la misma manera que lo ha hecho durante sus más de 45 años de indiscutible liderazgo.

En 1996 Grupo Xignux a través de su división Viakable, adquiere Sao Marco, uno de los fabricantes más importantes de alambre de magneto, esmaltes y barnices en Brasil. Las empresas de Viakable están estratégicamente localizadas para atender importantes mercados a nivel mundial. En México cuentan red comercial, de 24 oficinas de ventas en

México. En Estados Unidos de Norteamérica, se promueven y comercializan cables de energía y para la construcción a través de CME Wire & Cable y en el resto del continente americano se cuenta con representantes de ventas y distribuidores en varios países de Centro, Sudamérica y el Caribe. El mercado en el Medio Oriente se atiende a través de Arabia Saudita.

c) XIGNUS (Prolec)

La otra división de XIGNUS es Prolec GE, localizado en Monterrey México, es uno de los fabricantes de transformadores eléctricos más grandes de América, ofreciendo la gama completa de productos para aplicaciones de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica. Cuentan con más de 30 años de experiencia en la industria, ofreciendo productos y servicios de la más alta calidad que exceden las expectativas de sus clientes. Sus productos se encuentran instalados en más de 30 países del mundo. Organización con talento humano, experiencia, actitud de servicio, flexibilidad y compromiso para atender las necesidades de nuestros clientes.

En 1995 Xignux, consorcio industrial mexicano y General Electric, líder a nivel mundial en sectores como el eléctrico, sistemas de potencia, médico, aeroespacial, telecomunicaciones y financieros, formalizan la integración de Prolec GE, coinversión orientada a la fabricación de transformadores eléctricos.

Cuentan con procesos de clase mundial que permiten responder a las necesidades de sus clientes y enfrentan los retos que la industria les demanda. Actualmente se posicionan como uno de los fabricantes de transformadores más competitivos en el mundo. Transformadores tipo poste y pedestal para uso residencial.

Transformadores de estación y de mediana potencia para uso industrial y comercial. Transformadores de Potencia para uso en generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

Mercados Atendidos de Prolec, aprovechando los canales comerciales de Xignux y General Electric, se atienden a clientes de Norteamérica, Centro y Sudamérica, África y Medio Oriente. Actualmente tienen productos instalados en más de 30 países del mundo.

Tabla 7. Países donde comercializan productos Prolec.

- EUA	- Ecuador	- Puerto Rico
- México	- Egipto	- Oatar
- Canadá	- El Salvador	- Rep. Dominicana
- Arabia Saudita	- Filipinas	- Tanzania
- Argentina	- Guatemala	- Trinidad y Tobago
- Bahamas	- Honduras	- Turquía
- Bolivia	- Indonesia	- Venezuela
- Brasil	- Irak	- Yemen
- Colombia	- Jamaica	- Nigeria
- Costa Rica	- Nicaragua	- Inglaterra
- Chile	- Panamá	- Uruguay
- China	- Perú	- España

Fuente: PROLEC

2.2.4 Empresas del sector siderurgia y metalurgia

Dentro de las 500 empresas más importantes de México, Grupo VILLACERO se encuentra en el ranking # 111 según la revista de Expansión, y Grupo VERZATEC se encuentra en el ranking # 187.

a) GRUPO VILLACERO

Villacero fue fundada en 1955 por Don Pablo Villarreal Garza, como un distribuidor de productos de acero de alta calidad para la industria de la construcción y manufactura. Tras el éxito de su compañía distribuidora en México, Villacero amplió sus operaciones para ofrecer acero procesado. Es el mayor distribuidor de productos de acero en México. Cuentan con plantas de transformación, instalaciones de distribución, oficinas de ventas y centros de servicio que cubren todo el territorio. La empresa tiene instalaciones de distribución y transformación en Estados Unidos, así como una empresa comercial con sede

en Alemania la cual cuenta con una red de oficinas de venta estratégicamente localizadas en todo el mundo, con la que comercia globalmente productos de acero y materias primas.

A finales de 1980, una vez que alcanzó el liderazgo en la distribución de productos de acero en México, Villacero implementó sus primeras estrategias de expansión internacional, para capitalizar las ventajas que le ofrecía su cercanía con el estado de Texas. A principios de 1990, Villacero entró en el sector de la fabricación de acero al adquirir compañías fabricantes de tubo, un productor integrado de varilla y alambrón localizado en la costa del Pacífico mexicano, así como diversos molinos de laminación. Además se añadieron molinos y plantas de galvanización de rollos y hojas de acero y una planta de cintas de precisión hasta formar una empresa siderúrgica líder en México.

Con el fin de aprovechar las oportunidades de crecimiento en los mercados internacionales, la organización integró una red de distribuidores de productos de acero en diversos países y estableció compañías especializadas en comercio internacional. La comercialización de productos de acero ha sido la puerta de entrada para que Villacero ingrese al mercado de los Estados Unidos. La fabricación de tubo y varilla se incorporaron a los negocios de Villacero fuera de México. También se añadió a la lista de empresas una comercializadora internacional para fortalecer aún más la distribución global de los productos de Villacero.

En el 2006, Villacero celebró un contrato con Arcelor Mittal para el establecimiento de una alianza estratégica dedicada a la venta y distribución de productos largos en México. La compañía también concretó la desinversión de sus negocios de minería y producción de acero. Actualmente, Villacero está estratégicamente posicionada en México y el mundo, lista para satisfacer las necesidades especializadas de nuestros clientes.

En el 2007, Villacero acordó el establecimiento de una alianza estratégica con Arcelor Mittal que incluye la formación de una empresa comercial conjunta para la venta y distribución de varilla, alambrón, barras comerciales y otros productos largos en México y el suroeste de Estados Unidos. Como parte de esta transacción, la compañía acordó también

vender a Arcelor Mittal el 100% de sus acciones en Sicartsa y sus subsidiarias y Border Steel.

El 1 de enero de 2008, Villacero en conjunto con MPC Group y Ferrostaal Metals Group crean Coutinho & Ferrostaal, una empresa líder en el trading de productos de acero a nivel mundial con oficinas en 30 países. Este joint-venture comercializa productos de acero y materias primas alrededor del mundo, proveyendo a Villacero con una presencia mundial.

En Marzo del 2009, Villacero se convirtió en accionista de MPC Münchmeyer Petersen & Co. GmbH (MPC Holding), conglomerado Alemán orientado a proveer servicios financieros, de abastecimiento y logísticos para el sector acero, la industria de construcción de embarcaciones y el desarrollo de proyectos de infraestructura a nivel mundial. Con este paso, Villacero intenta capitalizar sinergias en sus negocios relacionados con el acero.

b) GRUPO VERZATEC

En marzo del 2006, Verzatec se constituye como una entidad corporativa independiente, producto de la escisión de Grupo IMSA. A partir de entonces, Verzatec se perfila como líder en tres segmentos de negocio: extrusión y transformación de aluminio (Cuprum); productos de plástico reforzados con fibra de vidrio (Stabilit), y productos para la construcción de carreteras, alcantarillado y torres para conducción eléctrica (Formet).

Con Verzatec surge una nueva generación, que sólidamente incorpora de sus orígenes la cultura de alta calidad en el servicio. Asimismo, se fortalece por su combinación ideal: la juventud, reflejada en su modernidad y versatilidad, y la madurez, proveniente de su amplia experiencia. . Al sector de la construcción provee soluciones para el armado ventanas, puertas y cancelas, cada vez más estéticas y funcionales, mediante sus líneas exclusivas: Eurovent, Eurovent Premium y Panorama, lo que le ha permitido construir una sólida reputación en el mercado nacional así como en proyectos de Obra Monumental. Para el mercado industrial y maquiladoras, sus soluciones a la medida y la calidad de sus

procesos y compromiso con el cliente le han abierto mercados de exportación como Estados Unidos, Canadá, Centroamérica y el Caribe.

Adquisiciones que ha realizado Verzatec:

- En 1975, se adquiere Stabilit, S.A. de C.V. fabricante de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio, y posteriormente amplía su crecimiento con operaciones en USA y Argentina.
- En 1978, se adquiere Imsa Signote, S.A. de C.V., fabricante de flejes de acero y plástico. La empresa surgió de una asociación entre la compañía y la división Signote de Illinois Tool Work, Inc., el mayor fabricante de flejes de acero y plástico en USA.
- En 1983, se establece Forjas Metálicas, S.A. de C.V., Formet fabricante de productos de acero galvanizado para la construcción de carreteras principalmente.
- En 1989, se incursiona en el área de las extrusiones de aluminio se adquiere Cuprum S.A. de C.V. y posteriormente se incorpora ventanas a su línea de productos.

Cuprum crece mediante la adquisición de empresas como Davidson Ladres, Inc. Y Davidson Manufacturing Corp, fabricantes de escaleras de maderas y distribuidores en USA en 1991 y Tiendas Alutodo S.A. de C.V. en 1995.

- En 1997, Stabilit adquiere en Tennessee, USA, los activos de Glasteel, Inc. Una división de The Alpha Corporation, fabricante de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio.
- En 2000, se formaliza un acuerdo de asociación estratégica con Bayer AG de Alemania, para producir, distribuir y comercializar lámina celular de policarbonato.
- En 2001, empieza operaciones Stabilit Europa, S.L. con la instalación de una bodega en Barcelona, España para comercializar los productos manufacturados en México por Stabilit S.A. de C.V.

También adquirieron las empresas Graham en Canadá y United Panel en USA empresas dedicadas a la producción y comercialización de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio. En el caso de United Panel el producto se ofrece con acabados texturizados.

Se adquiere Resolite en los USA. Empresas dedicadas a la manufactura y comercialización de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio.

- En 2002, se adquiere la empresa Lightfield, S.L., empresa del Grupo Uralita, que se encuentra localizada en Barcelona, España, y que se dedica a la manufactura y comercialización de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio.
- En 2003, se adquiere la empresa Cray Valley, S.L., localizada en Miranda de Ebro, España. Esta empresa también se dedica a la manufactura y comercialización de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio.
- En 2006, Grupo IMSATEC cambia su imagen y nombre a VERZATEC, para dar inicio a una nueva generación más versátil y moderna.

2.2.5 Empresas del sector Petroquímico, Vidrio y Papel

Dentro de las 500 empresas más importantes de México, VITRO que se encuentra en el ranking # 59 según la revista de Expansión, ALPEK se encuentra en el ranking # 38, y COPAMEX que se encuentra en el ranking # 222, dentro de las 500 empresas más grandes de México.

A) VITRO S.A.B. de C.V.

Es uno de los principales fabricantes de vidrio en el mundo que cuenta con el respaldo de 100 años de experiencia. A través de nuestras empresas subsidiarias, ofrecen productos de calidad y servicios confiables para satisfacer las necesidades de dos distintos tipos de negocios: envases de vidrio y vidrio plano. En Vitro se producen, procesan, distribuyen y comercializan una amplia gama de artículos de vidrio para brindar soluciones a múltiples mercados que incluyen los de vinos, licores, cosméticos, farmacéuticos, alimentos y bebidas, así como el automotriz y arquitectónico. También se suministran materias primas, maquinaria y equipo para uso industrial. **Contribuimos** a mejorar la calidad de vida de nuestro personal y de las comunidades donde operamos generando empleos y prosperidad económica, gracias a nuestro permanente enfoque en la calidad y la mejora continua, así como en nuestros constantes esfuerzos por promover un desarrollo sustentable.

Con base en Monterrey, Nuevo León México y fundada en 1909, Vitro cuenta actualmente con instalaciones y una amplia red de distribución en 10 países de América y Europa. Además, nuestros productos son comercializados alrededor del mundo. Actualmente Vitro cuenta con 2 unidades de negocio; Vidrio Plano que esta integrada por, Vitro America, Vitro Colombia y Vitro Cristalglass. Vitro Envases, que esta integrada por Envases, Vitro packaging, Fabricación de máquinas e Industrias del Álcali. Vitro anuncia en 2001, anuncia la adquisición del 60% de las acciones de Cristalglass vidrio aislante, empresa controladora del Grupo español Cristalglass.

b) ALPEK

Las empresas petroquímicas de ALFA agrupadas bajo el nombre de ALPEK, incluyen compañías como: Petrotemex, el cuarto mayor productor de PTA en el mundo y el segundo de PET en América; Polioles, que opera la planta más grande de poliestireno expandible en este continente; e Indelpro, el único productor de polipropileno en México.

Las empresas que integran a ALPEK, son las siguientes: PTAL, TEMEX, DAK Ameritas, INDELPRO, POLIOLES, NYLTEK, UNIVEX, AKRA POLYESTER, TERZA y COLOMBIN BEL. ALPEK, tiene filiales en 3 países, México, USA y Argentina, las filiales extranjeras se encuentran ubicadas en los siguientes destinos: Fayetteville, NC., Leland, NC., Moncks Coros, SC. Estados Unidos y en Zárate, Argentina. Estas cuatro filiales extranjeras ALPEK, han seguido la estrategia de adquisición.

c) COPAMEX

Copamex nace en mayo de 1928 como una pequeña fábrica dedicada a la manufactura y comercialización de bolsas de papel llamada Fábrica Abastecedora de Bolsas. Para 1935 ya existía en Don Carlos Maldonado Elizondo (1913-2003), fundador de Copamex, la visión de progreso y desarrollo por lo que comprando maquinaria en el extranjero, algunas veces usadas o reconstruidas, logran crecer y ganar una mayor mercado.

Años más tarde inician a partir de su éxito en el mercado regional su crecimiento en México, D.F., Guadalajara y Chihuahua, surtiendo diversas variedades de bolsas.

Resultado también de este éxito ha sido nuestra diversificación con un total de 19 empresas y más de 3000 empleados. Este crecimiento, visión y esfuerzo ha fructificado, haciendo que Copamex se encuentre sólido y estratégicamente posicionado para el futuro crecimiento. Su integración vertical en la industria papelera así como a la fabricación de derivados y productos de papel con un alto valor agregado, le permiten marcar un nuevo rumbo de desarrollo industrial.

Hoy en día, Copamex produce papeles para escritura e impresión, papeles especiales, papel kraft para empaque, cajas de cartón corrugado, pañales para bebé, químicos derivados de la madera y brinda servicios integrales de reciclado.

Servicios Integrales de Reciclado es el grupo de empresas de Copamex dedicadas al manejo de residuos no peligrosos que solucionan las necesidades de reciclaje del sector comercial. Servicios Integrales de Reciclado tiene presencia en México y en Estados Unidos de América y están representadas por las siguientes empresas: Comercial Recicladora se encuentran ubicadas en México en las ciudades de Monterrey, Nuevo León, Saltillo, Coahuila, Guadalajara, Jalisco, Chihuahua, Chihuahua, Ciudad Juárez, Chihuahua, Reynosa. La división de Copamex llamada Master Fibers, Inc. se encuentra en Estados Unidos de América con plantas ubicadas en Texas en las ciudades de Dallas/Forth Worth, El Paso, y McAllen, así como en Albuquerque, Nuevo México.

CAPÍTULO 3.- MARCO TEÓRICO SOBRE LAS ADQUISICIONES INTERNACIONALES

Introducción

En este capítulo realizaremos una investigación sobre la Dirección estratégica de la empresa, las diferentes teorías y modalidades de la Inversión Extranjera Directa, la estrategia de internacionalización de la empresa, también se hablará sobre las razones externas e internas para la internacionalización de la empresa. De igual manera se hablará de los diferentes tipos, fuerzas, motivos y justificaciones de adquisiciones de filiales en el

extranjero. Por último se hablará sobre las sinergias en el momento de que el corporativo realiza la adquisición de una filial.

3.1 Teoría y modalidades sobre la Inversión Extranjera Directa

La teoría de la Inversión Directa Extranjera se expandió mucho más allá de la teoría clásica, que postulaba que las diferencias en las tasas de interés para inversiones de igual riesgo son la razón del desplazamiento del capital internacional de un país a otro. Para que esto sucediera, debería de existir una competencia perfecta, pero como declaró Kindleberger “bajo una competencia perfecta, no habría inversión extranjera directa, y tampoco es probable que ocurriera en un mundo de condiciones siquiera aproximadamente competitivas” (Charles, 1969).

A continuación se presentan una serie de teorías y postulados que permitirán darle el sustento teórico a esta tesis de Doctorado.

3.1.1 Teorías sobre la Inversión Extranjera Directa

1. Teoría de la ventaja monopolística: La teoría moderna de la ventaja monopolística se origina en la disertación de Stephen Hymer en la década de 1960, en la que demostró que la inversión extranjera directa ocurría en gran parte en industrias oligopólicas, más que en aquellas que operan en competencia casi perfecta. Esto significa que los participantes en estas industrias deben contar con ventajas de que no disponen las empresas locales. Hymer razonaba que las ventajas deben ser las economías de escala, tecnología superior, o bien superiores conocimientos en ventas, administración o finanzas. La inversión extranjera directa ocurría debido a estas imperfecciones de los mercados de productos y factores (Stephen, 1976).
2. Teoría de las Imperfecciones de los mercados de producto y de los factores: Caves, un economista de Harvard, amplió el trabajo de Hymer para demostrar que un conocimiento superior permitía a la empresa inversionista producir artículos diferenciados, que los consumidores los preferirían sobre bienes similares de producción local, dando así a la empresa cierto control sobre el precio de venta, así

como cierta ventaja sobre las firmas nacionales. Cavez, observó que las compañías que invierten en el extranjero, por lo general están involucradas en una fuerte investigación de productos y en la realización de esfuerzos de ventas (Caves, 1971: 5).

3. Ciclo de vida internacional del producto: Vernon, señala que las empresas que son pioneras en la introducción de un nuevo producto en el seno de un país desarrollado tienden a establecer instalaciones productivas en otros países avanzados cuando la demanda de esos países es lo suficientemente amplia para justificar dichas inversiones. Posteriormente, con la estandarización de la tecnología productiva y la entrada de nuevos competidores, se comienza a transitar desde una competencia originaria en diferenciación a una competencia en costes, lo que determina la deslocalización de muchas de estas subsidiarias, que pasan a desarrollar su actividad productiva en el seno de países en desarrollo, poseedores de una mano de obra mucho más barata y que, por tanto, facilitan a las empresas un escenario más idóneo para la consecución de una posición preeminente en costes. A fin de evitar perder un mercado al que se atiende mediante exportaciones, una empresa se ve obligada a invertir en instalaciones productivas en el extranjero cuando otras firmas comienzan a ofrecer productos similares. Un ejemplo podrían ser las plantas maquiladoras en la frontera entre México y Estados Unidos (Vernon, 1966)

4. La Teoría de Seguir al líder o movimientos miméticos oligopolistas: Esta teoría explica que una gran parte de las inversiones directas en el extranjero tiene lugar en el seno de industrias oligopolistas, es decir, industrias conformadas por un número muy reducido de empresas, la mayor parte de las cuales tienen un peso específico muy similar en el seno de dicha industria. Knickerbocker (1973) observó que cuando una empresa en especial es líder de una industria oligopólica, entraba a un mercado, entonces la seguían las demás firmas en la industria. Se considera defensiva la teoría de seguir al líder, porque los competidores invierten para evitar la pérdida de los mercados de exportación cuando el inversionista inicial comienza la producción local. También es posible temer que el indicador logre alguna ventaja

al diversificar los riesgos que no tendrán ellos, a menos que entren también al mismo mercado. De este modo, si una empresa de un determinado oligopolio decide establecer una subsidiaria en el extranjero, las restantes empresas que conforman el oligopolio tienden de modo inmediato a imitarle.

Ello ocurre así porque las empresas seguidoras intuyen que si su rival doméstico inicia un movimiento de esta naturaleza, alguna clase de ventaja piensa obtener, o en todo caso, de no existir tal ventaja, existe la posibilidad de que algo pueda posteriormente descubrir que le depara alguna clase de superioridad. Para evitarlo, o para tratar de encontrarse al menos en idénticas condiciones para el rival que inició el movimiento reseñado, las otras empresas que conforman el oligopolio implementan una estrategia seguidora.

Existen estudios de las décadas de los años 1960 y 1970, que refrendan la teoría del ciclo de vida del producto. Por ejemplo, existen manifiestas evidencias que tanto Toyota como Nissan emprendieron inversiones directas en Estados Unidos y Europa en respuesta a las que previamente había, sobre el particular, acometido su competidora Honda (Guisado, 2003).

5. La Teoría de Graham: se observó una tendencia a la inversión cruzada por parte de las empresas europeas y estadounidenses en determinadas industrias oligopólicas. Es decir, las empresas europeas tendían a invertir en Estados Unidos cuando las firmas de ese país iban a Europa. Graham propuso que tales inversiones permitirían a las subsidiarias estadounidenses de empresas europeas tomar represalias en el mercado nacional de las firmas estadounidenses, si las subsidiarias europeas de estas empresas estadounidenses comenzaban una estrategia agresiva, como la reducción de precios en el mercado europeo (Graham, 1978: 82 a 99).
6. La Teoría de la Internalización de Buckley: es una ampliación de la teoría de la imperfección del mercado. La empresa tiene un conocimiento superior, pero puede obtener un mejor precio por él cuando lo emplea, que al venderlo en el mercado

abierto. Al invertir en una subsidiaria extranjera en lugar de extender licencias, la empresa puede enviar al extranjero ese conocimiento, pero al mismo tiempo lo mantiene dentro de la corporación, donde supuestamente rinde mejores utilidades a la inversión que se realizó para producirlo (Buckley y Casson, 1976).

Analizada la cuestión desde una perspectiva sectorial, los acuerdos de licencia no suelen constituir una buena alternativa de internalización en los siguientes casos:

- Empresas pertenecientes a sectores tecnológicamente avanzados, para las cuales los acuerdos de licencia suponen un serio peligro para la pérdida de control de sus competencias básicas. En este caso, la ventaja competitiva de estas empresas reside en la posesión de un know-how tecnológico único, cuyo desarrollo e implementación deben controlar totalmente. La cesión de utilización a terceros de este know-how resulta, sumamente arriesgada.
- Empresas pertenecientes a sectores en los que se compite en costos en base a una estrategia de fabricación desagregada y diversificada geográficamente. En estos casos, los acuerdos de licencia restan a estas empresas independencia a la hora de decidir quiénes deben ser los proveedores, cuestión que resulta vital para competir con éxito en un sector de esta naturaleza, por lo que la licencia no parece adecuada.
- Empresas pertenecientes a sectores oligopolistas de naturaleza global que requieren una estricta coordinación entre la estrategia competitiva y el desarrollo de las correspondientes estrategias funcionales. Se trata de empresas que consideran el mundo como un único mercado y que generalmente compiten en costes a base de explotar enormes economías de experiencia (escala y aprendizaje) y localización (costos de oportunidad). Su éxito competitivo requiere la coordinación y un estricto control de todas sus actividades. Lógicamente, los acuerdos de licencia no parecen ser el cauce más adecuado para garantizar dicha coordinación y control (Guisado, 2003).

7. Teorías de Factores Financieros: Aliber cree que las imperfecciones en los mercados de divisas extranjeras pueden ser responsables de la inversión extranjera.

Empresas en naciones con monedas sobrevaluadas se ven atraídas a invertir en países donde la moneda está subvaluada (Aliber, 1970: 17 a 34).

8. Teoría Ecléctica de Dunning sobre la Producción Internacional: Esta Teoría combina elementos de algunas teorías anteriores. Dunning sostiene que, si una empresa invirtiera en instalaciones de producción en el extranjero, deberá tener tres tipos de ventajas:

- Organización específica. Es el grado hasta el cual una empresa tiene, o puede lograr activos tangibles e intangibles no disponibles para otras empresas.
- Internalización. Parte de los mejores intereses de la empresa es emplear sus ventajas de propiedad específica (internalizar) en lugar de licenciarlas a dueños en el extranjero (externalizar).
- Localización. La empresa logrará utilidades al ubicar en el extranjero parte de las instalaciones de producción.

La Teoría Ecléctica de la Producción Internacional, proporciona una explicación sobre la elección que realizará la empresa internacional respecto a sus instalaciones productivas en el extranjero. La empresa debe contar con ventajas de ubicación y de propiedad para invertir en una planta en el extranjero. Invertirá en el lugar que rinda mayores utilidades para internacionalizar las ventajas monopolísticas (Dunning, 1981: 109).

El paradigma parte del supuesto de que los recursos que un determinado país tiene no son necesariamente suficientes por sí mismos para garantizar la creación de ventajas competitivas para toda clase de empresas que operan dentro de su ámbito. También asume que, con frecuencia, la posesión de determinados recursos tangibles e intangibles por parte de las empresas no les otorga mecánicamente una ventaja competitiva que los hagan diferentes. Sin embargo, si estas empresas despliegan sus recursos en países con una dotación de factores congruentes con los activos que éstas poseen, sí es posible que de las citadas combinaciones emerjan una o más ventajas competitivas claves (Dunning, 1988).

A continuación se presentará una tabla donde se resume las diferentes teorías de Inversión extranjera directa que vamos a analizar en esta investigación.

Tabla 8. Teorías sobre la Inversión Directa Extranjera.

AUTOR	TEORÍA	CONTEXTO
Hymer (1976)	Ventaja Monopolística	Industria ologopolísticas, debe de tener una ventaja que no disponen las empresas locales. Economía de escala, tecnología superior, y conocimientos superiores en ventas, administración o finanzas.
Caves (1971)	Imperfecciones de los mercados de productos y de los factores.	Conocimiento superior permitía a la empresa inversionista producir artículos diferenciados, y con esto los consumidores los preferirían sobre bienes similares de producción local.
Vernon (1966)	Ciclo de vida del producto	A fin de evitar perder un mercado al que se atiende con exportaciones, una empresa se ve obligada a invertir en instalaciones productivas en el extranjero, cuando otras firmas comienzan a ofrecer productos similares.
Knickerbocker (1973)	Seguir al líder	Cuando una empresa en especial es líder de la industria oligopólica, entraba a un mercado, lo siguen las demás firmas en la industria.
Graham (1978)	Inversión cruzada	Cuando una empresa europea invertía en USA, las firmas de este país invertían en Europa.
Buckley (1976)	Internalización	La empresa tiene un conocimiento superior, y al invertir en una subsidiaria extranjera puede transmitir este conocimiento.
Aliber (1970)	Factores Financieros	Empresas en naciones con monedas sobrevaluadas se ven atraídas a invertir en países donde la moneda está subvaluada.
Dunning (1988)	Ecléctica	Una empresa que invierte en el extranjero, debe de tener tres ventajas: Organización específica, internalización y localización.

Fuente: Elaboración Propia

En esta investigación la teoría ecléctica de Dunning es la que más vamos hacer referencia, ya que por su contenido, Organización, Internalización y localización (OLI), nos explica la importancia de de tener subsidiarias en distintos países, y será tomada en cuenta para la explicación de mi modelo.

3.1.2 Modalidades de Inversión Extranjera Directa

Las empresas se expanden internacionalmente exportando productos, otorgando licencias, estableciendo alianzas estratégicas, realizando adquisiciones y construyendo

subsidiarias nuevas con el 100% del capital. Cada forma de entrar ofrece ventajas y desventajas. Por tanto, a continuación se explicaran las diferentes maneras de entrar en un mercado internacional.

a) Licencia o concesión: es un contrato en virtud del cual una compañía, le cede o da acceso a algunas de sus patentes, marcas registradas y tecnología a otra, a cambio de un pago de regalías. A menudo el pago es un anticipo a la firma del contrato y luego una regalía de 2 a 5 % sobre las ventas realizadas conforme al contrato. Un contrato común de licencia dura de 5 a 7 años, pudiendo renovar por mutuo acuerdo de las partes. En los últimos años algunas multinacionales han llegado a la conclusión de que no conviene conceder a otra firma el acceso a información exclusiva como patentes, marcas registradas o conocimientos tecnológicos; por eso han dejado que se venzan los contratos sin renovarlos.

b) Franquicias: es una forma de licenciamiento en el que una empresa celebra un contrato con otra para operar diferentes negocios, al amparo de una marca establecida y de acuerdo con reglas específicas. Éstas permiten al franquiciatario vender bienes o servicios bajo una marca altamente publicitada y un conjunto cuidadosamente desarrollado, probado y controlado de procedimiento de ventas (Rugman y Hodgetts, 1997: 558).

c) Creación de una Empresa: consiste en crear unidades productivas propias para atender a los mercados locales desde sus propios países. La diferencia fundamental con las empresas conjuntas es que ahora se tiene el control total sobre las operaciones, evitando la dirección compartida y la falta de flexibilidad de aquella. Esta alternativa es oportuna cuando la ventaja competitiva se fundamenta en el control de determinadas habilidades tecnológicas, siendo el modo más conveniente al reducirse el riesgo de perder ese control (Navas y Guerras, 2003: 504).

d) Adquisiciones: es el proceso de expansión y diversificación de una empresa en el momento que adquieren una filial. Existen dos tipos de adquisiciones: 1) La adquisición vertical, que es la compra de una empresa que es proveedora de la empresa que esta

adquiriendo, 2) La adquisición horizontal, que es la compra de una empresa del mismo sector.

e) Empresa conjunta es: 1) una entidad corporativa entre una empresa internacional y dueños locales; 2) una entidad corporativa entre dos a más firmas internacionales, o 3) una organización cooperativa entre dos o más firmas para un proyecto de duración limitada.

En general, para que la empresa conjunta funcione, se debe:

- Escoger un socio con habilidades complementarias.
- Dar a la dirección de la empresa conjunta tanta autonomía como sea posible.
- Considerar un cambio en el tipo de acuerdo, comprando la participación de los otros socios, por ejemplo, si las condiciones cambian o la necesidad de habilidades de los otros socios deja de ser evidente.

Tabla 9. Modalidades de Inversión.

Modo de ingreso	Ventajas	Desventajas
Licencia	Bajos costos y riesgos. Alternativa con poco capital o que no desean comprometer muchos recursos.	Falta de control sobre la tecnología. Inhabilidad para coordinación estratégica global y para realizar economías de localización.
Franquicias	Bajos costos y riesgos.	Falta de control sobre la calidad. Inhabilidad para coordinación estratégica global.
Creación de una empresa	Protección de la tecnología. Posibilidad de compromiso en coordinación estratégica global y para realizar economías de localización y experiencias.	Altos costos y riesgos.
Adquisiciones	Protección del conocimiento de la industria y producto. Protección de la tecnología. Canales de distribución.	Alto costos y riesgos.
Empresa Conjunta	Acceso al conocimiento del socio local. Reparto de costes y riesgos. Aceptación política.	Falta de control sobre la tecnología. Inhabilidad para coordinación estratégica global y para realizar economías de localización y de experiencias
Subsidiarias propias	Protección de la tecnología. Posibilidad de compromiso en coordinación estratégica global y para realizar economías de localización y de experiencia.	

Fuente: Adaptado de Hill y Jones (1996:248)

Como pudimos ver las estrategias de entrada en los mercados exteriores son la forma en que las empresas desarrollan sus actividades en el exterior. La elección de la forma más adecuada dependerá principalmente de la intensidad de la penetración que se quiera alcanzar en el país de destino. La empresa puede optar entre atender todos sus mercados exteriores desde el país de origen, hasta situar sus actividades de valor en todos los países de destino (Navas y Guerras, 2003).

Según estudios de Jim Collins en 2004, comentaban que a veces la forma más rápida y segura de introducirse en un nuevo mercado o para ganar una participación sustancial en uno ya existente, es a través de una adquisición estratégica, una fusión o una joint venture. Los estrategas se enfrentan al clásico dilema: creación interna versus adquisición de empresa. Es posible que la adquisición sea el camino más rápido para alcanzar el objetivo, pero no por ello el éxito está garantizado. De hecho, la mayoría de

estudios realizados sobre adquisiciones de empresas hablan de un nivel de frustración muy elevado, e incluso de fracaso rotundo. (Luecke, 2006).

A continuación explicaremos a profundidad el tema de utilizar las estrategias de adquisiciones de filiales en el extranjero.

3.2 Dirección estratégica de la empresa

La dirección estratégica es el proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir sus amenazas y oportunidades, como sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas; hecho lo cual, integra ambos análisis, elige la estrategia y la pone en práctica (Barney, 1996, 2) para llegar a obtener una ventaja competitiva sostenible que genere rendimientos extraordinarios.

En la formulación de la estrategia se suelen distinguir tres niveles: el corporativo, el de negocio y el funcional.

- La estrategia corporativa pretende vincular la empresa en su conjunto con su entorno. Al formularla, se deciden aspectos tales como los negocios y sectores en los que se va a operar y todo lo relativo a la adquisición y asignación de recursos, así como la dirección y forma de desarrollo de la empresa: integración vertical, diversificaciones, fusiones, adquisiciones, cooperación e internacionalización.
- La estrategia de negocio, o competitiva, tiene que ver con la construcción de ventajas competitivas en las actividades encomendadas a cada unidad estratégica. Se toman decisiones para competir en costos o diferenciación, de modo que se pueda crear y mantener una posición competitiva ventajosa en cada negocio y establecer las bases para competir en el futuro.
- La estrategia funcional determina cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades de cada área funcional abastecimiento, producción, distribución, finanzas, recursos

humanos) para maximizar la productividad de dichos recursos y apoyar la consecución de ventajas competitivas (Cuervo, 2000).

La búsqueda de la eficiencia empresarial puede requerir también la reorientación del plan estratégico de la empresa, la diversificación de actividades, fuentes de financiamiento o campos de actuación geográfica, o bien renovando el modelo de organización y gestión o la infraestructura técnica y el conocimiento. Asimismo, factores externos a la empresa pueden tener un importante peso en la determinación de un proceso de fusión, tales como la aparición de nuevos competidores o nuevas estrategias de la competencia, amenazas de control en la dirección o cambios normativos mercantiles, fiscales o laborales.

Las ventajas específicas de la empresa descansan básicamente en el conocimiento, lo que se manifiesta en una superior capacidad organizativa o en un conjunto de capacidades técnicas. Según Grant (1996), aunque todo el conocimiento tácito y la mayor parte del explícito están almacenados en los individuos, la mayoría de dicho conocimiento se crea dentro de la empresa y es específico de ésta. Si consideramos dicho argumento, la empresa que adquiere otra en el exterior puede clonar su propio conocimiento en otra unidad de negocio debido a las menores dificultades existentes en la transferencia del mismo. Sin embargo, frente a la alternativa de las adquisiciones, las empresas intensivas en I+D parecen preferir establecer una nueva subsidiaria pues, según Yoshida (1987) ofrece menor riesgo en términos de control organizativo que las adquisiciones. Pero, frente a este planteamiento, la adquisición de una empresa en el exterior supone la «compra» del cuadro de directivos locales, que conocen mejor cómo se opera en dicho mercado y poseen una información muy útil, que en el futuro servirá para minimizar el coste de las transacciones. (Martínez y Tejerina, 1999).

El conocimiento tecnológico, el know-how de mercado, así como las habilidades para innovar son activos corporativos que favorecen la consolidación de ventajas competitivas en un entorno de creciente competencia internacional y cambio tecnológico (Cantwell y Santangelo, 2002). Estos aspectos fuerzan a las empresas a emprender procesos de búsqueda de nuevos socios que les permitan acceder a tales intangibles. Es por ello que

las F&A constituyen para la empresa adquirente una vía de absorción de la base tecnológica de la empresa adquirida. Es más, puede pensarse que la unión de dos empresas puede generar un incremento en los output tecnológicos, al potenciarse la presencia de economías de escala y de alcance (Henderson y Cockburn, 1996).

Una parte de la evidencia empírica se centra en los sectores de alto contenido tecnológico, donde las F&A responden fundamentalmente a estrategias de adquisición de tecnología (Link, 1988; Granstrand et al., 1992). Blonigen y Taylor (2000) muestran que en la industria electrónica las empresas de menor intensidad en I+D presentan una mayor propensión a acometer adquisiciones, debido a la necesidad de alcanzar un mayor nivel tecnológico que les permita crecer y sobrevivir. En línea con este argumento, Hagedoorn y Duysters (2000) sugieren que aquellas F&A llevadas a cabo entre empresas tecnológicamente similares generan un impacto positivo en el *output* tecnológico, que es más acusado cuanto mayor sea la intensidad tecnológica de la compañía adquirida, lo que justificaría que las adquisiciones de empresas en industrias intensivas en I+D tengan un efecto positivo en el output tecnológico superior a la media (Alvarez, I y Marín, R. 2006).

Muchas de estas informaciones hacen referencia al conocimiento específico del producto que, por ser un conocimiento tácito, su adquisición supondría unos costos de transacción elevados.

3.2.1 Razones internas para la internacionalización

Según Cuervo (2000) hay razones internas y externas, las razones internas tienen relación con la capacidad de de la empresa para tomar las decisiones oportunas que mejoren su competitividad. Entre ellas encontramos las siguientes:

- 1) Reducción de costos, las empresas pueden conseguir ahorros de costes a través de la internacionalización porque en los países de destino pueden encontrar más baratas las materias primas que necesitan, la mano de obra, los recursos financieros o las cargas

fiscales. El fenómeno de llevar parte de las actividades productivas a otros países donde los recursos son más baratos ha recibido el nombre de deslocalización.

Búsqueda de recursos, en otras ocasiones la localización de las actividades en el exterior viene determinada por la existencia en el país de destino de determinados factores interesantes para la empresas como recursos naturales, situación geográfica, factor trabajo especializado, infraestructuras específicas.

2) Tamaño mínimo eficiente, en determinadas actividades, es muy difícil conseguir un tamaño óptimo sólo en el mercado nacional, por lo que las empresas buscan, operando también en otros países, el volumen de ventas necesario para alcanzar dicho tamaño óptimo.

3) Disminución del riesgo global, la distribución de actividades por áreas geográficas distintas puede ser un criterio de disminución del riesgo global de la empresa.

4) Costos de transacción, las empresas pueden reducir costes de transacción a través de la internalización de las transacciones exteriores cuando la frecuencia e incertidumbre de los intercambios internacionales son altas. Es decir, instalándose en aquellos países con los que habitualmente se establecen transacciones, se eliminan ciertos costes de las mismas si se integran dentro de la organización.

5) Explotación de recursos y capacidades, un importante motivo interno para la internacionalización de la empresa se basa en la explotación de los recursos y capacidades propios a través de los distintos países. Está basado en la posesión tanto de ciertos recursos, conocimientos o activos específicos como de capacidad de dirección y de gestión empresarial que facilitan el proceso de internacionalización.

3.2.2 Razones externas para la internacionalización

A continuación vamos a analizar varias razones externas del porque es importante la internacionalización de las empresas. Una de las principales razones del porque una empresa tiende a internacionalizarse es la globalización que actualmente se esta viviendo en la economía mundial.

En consecuencia, en estas estrategias de crecimiento externo se producen dos ciclos productivos:

- Ciclo de aplicación de recursos financieros (excedentes) a la adquisición y control de empresas.
- Ciclo de adaptación de servicios directivos en cuanto que la gestión de las sociedades controladas afectará al diseño y capacidad del sistema de dirección (Bueno et al., 2006).

En base a los estudios realizados por Donald Ball (1993), los factores que las empresas buscan al expandirse internacionalmente, son:

1) Protegerse contra los riesgos e incertidumbres del ciclo de negocios. Al establecer filiales en otro país, pueden atenuar los efectos negativos de las fluctuaciones económicas del país sede. Se trata de una diversificación internacional.

b) Descubrir el creciente mercado mundial de bienes y servicios. Esta es una parte del proceso de globalización, o sea del rápido crecimiento de bienes y servicios similares que las multinacionales producen y distribuyen en el mercado mundial.

c) En respuesta al aumento de la competencia en el extranjero y con el fin de proteger su participación en el mercado mundial, se debe utilizar una estrategia consistente en imitar al rival y establecer filiales en los países donde se encuentran ubicados sus competidores.

d) Deseos de reducir los costos. Al crear filiales cerca de los clientes en el extranjero, una compañía elimina los costos de transporte y se ahorra los gastos de tener intermediarios que

manejan el producto, respondan con precisión y rapidez a las necesidades de los clientes y aprovechan los recursos locales. Este proceso, conocido con el nombre de “internalización” de control dentro de la multinacional, contribuye a disminuir los costos totales. Superan las barreras arancelarias al atender a un mercado internacional desde su interior. Para aprovechar los conocimientos y adelantos tecnológicos fabricando bienes directamente, en vez dar concesiones para su elaboración (Ball y McCulloch, 1993).

Después de analizar las razones internas y externas de la estrategia internacional, ahora veremos los diferentes tipos de estrategia que puede adoptar una empresa internacional.

3.3 Diferentes tipos de estrategia de internacionalización

a) La Estrategia global: busca la emersión de ventajas competitivas fundamentadas en economías de experiencia y localización, manteniendo una escasa sensibilidad de adaptación a las singularidades de los diferentes mercados locales. La oferta de las empresas que persiguen esta estrategia es rígida, única en todo el mundo, y la competencia se establece en base al precio. Se ven obligadas a centralizar sus recursos y capacidades en unas pocas localizaciones geográficas, en donde también se generan y retienen las denominadas competencias nucleares (habilidades y/o productos distintivos) (Barlett y Ghoshal, 1991).

b) La Estrategia transnacional: trata de atrapar simultáneamente las ventajas de la eficiencia y adecuación a los diferentes mercados locales, cara a lo cual centraliza en pocas localizaciones las capacidades y recursos generadores de eficiencias y descentraliza los restantes, a quienes corresponde matizar la adecuación. En otras palabras, considerados desde un óptica general, los recursos y capacidades de la empresa transnacional se encuentran dispersos geográficamente, aunque dicha dispersión se encuentra regulada por una estructura vertebrada en torno a la especialización (Guisado, 2003).

c) La Estrategia de internacionalización: se fundamenta en la transferencia, desde la sede central hacia los diferentes mercados locales, de productos y habilidades que estos no tienen. De este modo, aunque en su raíz dichos productos y habilidades no son nuevos, ya que han sido anteriormente difundidos en el mercado en donde reside la sede central, sin embargo, en los mercados locales a donde son transferidos se comportan como tales, lo que en última instancia permite cobrar un sobreprecio por su venta. La mayor parte de los recursos y capacidades de las empresas que persiguen una estrategia internacional se encuentran centralizados en la sede central, en donde también son generadas las denominadas competencias nucleares (habilidades y/o productos distintivos) (Guisado, 2003).

Las estrategias de internacionalización también se pueden aplicar para construir y aprovechar las capacidades estratégicas:

- Al internacionalizarse, las empresas son capaces de aumentar el tamaño de su mercado de forma que pueden explotar sus capacidades estratégicas.
- La internacionalización de las actividades que añaden valor permite a una organización acceder y desarrollar los recursos y capacidades de forma que no son posibles en su país de origen, mejorando así su ventaja competitiva y su posición competitiva.
- Las empresas también pueden intentar mejorar su base de conocimientos entrando en mercados que tienen una importancia estratégica como fuente de innovaciones industriales. (Johnson et al., 2005)

d) La Estrategia multinacional: basa su comportamiento competitivo en la adaptación a las especificidades que exhiben cada uno de los mercados locales en los que se desempeñan la correspondiente empresa multinacional. En un escenario de esta naturaleza únicamente una elevada autonomía posibilita que cada subsidiaria pueda desempeñar con éxito las exigencias de adaptación requeridas, autonomía que tiende a disminuir la presión y la vigilancia de la correspondiente sede central. Cada subsidiaria cuenta con un importante elenco de capacidades y recursos, al objeto de poder desarrollar razonablemente su correspondiente función, es decir, bajo la tutela de esta estrategia los recursos y

capacidades de la empresa multinacional están descentralizadas, dispersas a lo largo y ancho de los mercados locales en los que compete (Guisado, 2003).

En la actualidad, las empresas multinacionales se han convertido en uno de los principales agentes del comercio y desarrollo económico internacional. Se puede decir que una empresa es multinacional cuando opera en un amplio número de países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales independientes. En este sentido, debe de existir un proyecto de creación de valor que ofrezca como resultado una valoración conjunta superior a la suma de las partes nacionales. Esta mayor valoración deriva de la presencia de al menos tres posibilidades no existentes en la empresa estrictamente nacional (Navas y Guerras, 2002):

- Posibilidad de localizar las actividades de la cadena de valor en los lugares más convenientes desde el punto de vista de los costes o la diferenciación.
- Posibilidad de optimizar su sistema financiero, tanto por poder acudir a una mayor diversidad de fuentes como por las transacciones internas a la empresa.
- Posibilidad de distribuir el riesgo entre distintos entornos competitivos, geográficamente considerados.

Dunning y Stopford en 1980 identificaron más de 12,000 empresas multinacionales, las 500 más grandes representan el 80% de la inversión directa extranjera en todo el mundo, 414 pertenecen a bloques de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. Son 161 de Estados Unidos, 128 de Japón y 125 de la Unión Europea. Las ventas anuales de estas 500 firmas rebasan los 5 billones de dólares y en conjunto dan trabajo a más de 25 millones de personas. Una característica de las multinacionales es que sus filiales han de ser sensibles a varias e importantes fuerzas ambientales: competidores, clientes, proveedores, instituciones financieras y los gobiernos (Rugman y Hodgetts, 1997: 41). Una segunda característica de las multinacionales consiste en que poseen un grupo común de recursos como activos, patentes, marcas registradas (Rugman y Hodgetts, 1997: 41).

La estrategia multinacional descentraliza las decisiones estratégicas y operativas de la empresa dejándolas en manos de las unidades de negocios de cada país, de modo que las

características del producto puedan ser adaptadas a las preferencias del mercado local. Supone que los mercados son distintos y, por lo tanto, están segmentados por las fronteras del país. Las necesidades y los deseos de los consumidores, las circunstancias de la industria, las normas sociales, las estructuras políticas y jurídicas varían de un país a otro.

La empresa usa las estrategias multinacionales para adaptar sus productos de modo que satisfagan las necesidades y las preferencias específicas de los clientes locales. Por lo tanto, estas estrategias deberían maximizar la respuesta competitiva de la empresa ante los requisitos de la idiosincrasia de cada mercado (Hitt, Ireland, 2004). También, las empresas multinacionales pueden entenderse conformadas por una sede central y un conjunto de subsidiarias más o menos integradas. Por consiguiente, resulta indudable que el posicionamiento estratégico de cualquier multinacional, considerada ésta como un todo, dependerá en gran medida de la posición estratégica que ocupen cada una de las correspondientes subsidiarias, en la medida en que el todo depende de cada una de las partes que lo integran, y éstas, a su vez, dependen del todo (Guisado, 2003).

3.3.1 Razones para la diversidad Internacional

Hay muchas razones por las que las organizaciones aplican una estrategia de internacionalización:

- La globalización de los mercados y de la competencia puede considerarse tanto una causa como una consecuencia de la internacionalización de las organizaciones individuales. La globalización, no solo tiene que ver con los factores contextuales como la homogenización de la demanda, sino también con la adopción de estrategias globales por las que se integran y coordinan estrechamente las actividades en distintos países, y se considera todo el mundo es una posible zona de operaciones.
- Las empresas que actúan como proveedoras de empresas industriales pueden seguir a sus clientes cuando estos internacionalizan sus operaciones.

- Al ampliar su mercado a escala internacional, una empresa puede superar las limitaciones de su mercado original. Un ejemplo es el banco francés BNP Paribas, que aceleró su búsqueda en adquisiciones en USA, cuando llegó a la conclusión de que el sector bancario francés estaba apunto de alcanzar la madurez.
- Pueden existir oportunidades para explotar las diferencias entre los países y regiones geográficas:
 - La explotación de las diferencias culturales.
 - Las diferencias administrativas permiten que las empresas aprovechen los diferenciales en los tipos impositivos.
 - No siempre tiene sentido disfrutar de un alcance global. La explotación de las diferencias geográficas específicas puede resultar útil en ocasiones.
 - La explotación de factores económicos específicos. (Johnson et al., 2005)

3.3.2 Formas de crecimiento externo

De acuerdo con Ansoff (1965) el enfoque de la modalidad económica del campo de actividad, las formas de crecimiento externo principales son las siguientes:

- a) De expansión o crecimiento puro, basadas en la adquisición, participación y control de las empresas del mismo campo de actividades o de la misma combinación producto-mercado.
- b) De diversificación, centrada en la adquisición participación y control de empresas que desarrollan su actividad en productos y mercados nuevos (Bueno et al., 2006).
 - Ciclo de vida de la industria, cuando el mercado actual de la empresa empieza a estancarse entrando en fase de madurez, no se encuentran posibilidades de crecimiento sostenido en si mismo. Esto puede resolverse entrando en nuevos negocios utilizando la estrategia de diversificación o mediante la búsqueda de nuevos mercados geográficos en países cuyo mercado todavía esta en la etapa inicial o de crecimiento desarrollo de mercados geográficos (Cuervo, 2000).

- Demanda externa, sin necesidad de que la industria se encuentre en su fase de madurez o declive, pudiera ocurrir una cierta debilidad del mercado interno o una gran demanda potencial o insatisfecha externa, que haga aconsejable salir al exterior.

Pautas del consumidor, es aconsejable situarse cerca de los consumidores en el país distinto, por ser la mejor forma de atender a sus necesidades específicas, que sigue pautas de comportamiento distintas de las del país de origen (Cuervo, 2000).

- Restricciones legales, países altamente proteccionistas pueden imponer ciertas restricciones legales para operar en sus mercados que hacen muy convenientes su presencia en los mismos como, por ejemplo, altos aranceles para importaciones, necesidad de socios locales o exigencias de un porcentaje de componentes del producto con artículos nacionales (Cuervo, 2000).
- Globalización de la industria, la razón más poderosa para la internalización de las empresas está en las propias características de la industria en la que se opera, por la tendencia creciente hacia su globalización (Porter, 1986; Ghoshal, 1987). En esta situación, la empresa ya nos se plantea si internacionalizarse o no, sino cómo responder mejor a ese proceso de globalización que le viene dado por el entorno (Navas y Guerras, 2003).

La decisión de inversión en el exterior exige combinar ventajas específicas de la empresa, lo que implica suponer que ésta posee determinadas ventajas competitivas respecto a sus competidoras locales. Estas ventajas pueden ser de internalización, que plantean la posibilidad de explotar los fallos del mercado, y estratégicas, que hacen referencia a la localización de factores de producción específicos en el exterior. El nivel y naturaleza de las ventajas específicas que el inversor espera explotar en el mercado extranjero influye de forma determinante en la decisión de adquisición (Hennart y Park, 1993).

La internacionalización, fenómeno económico-empresarial ampliamente estudiado, trata de aquellas medidas que buscan el establecimiento de relaciones entre la empresa y los mercados internacionales. Es una de las fuerzas más importantes y generalizadas que ha cambiando el entorno competitivo de los negocios, pues ha permitido abrir los mercados nacionales a nuevos competidores, a la vez que ha creado nuevas oportunidades de negocio, tanto para pequeñas como grandes empresas (Grant, 2004).

Las estrategias de internacionalización demandan socios y/o proveedores extranjeros para las empresas, con lo cual se busca entrar en otros mercados geográficos, muchas veces con el mismo estilo y forma de hacer las cosas que en el mercado de origen, opción que conlleva algunos riesgos, debido a los diferentes factores culturales, aunque también trae beneficios como el aumento en las ventas, el acceso a materias primas, a productos intermedios o empleados cualificados, a la mejora en los procesos productivos y a la obtención de capacidades tecnológicas (Cuervo; 2004).

La internacionalización se evidencia en dos aspectos: el crecimiento del comercio internacional y la inversión directa de las empresas en el exterior (De La Fuente, Galán, Suárez; 1999). La selección del modo de entrada en los mercados exteriores es una decisión clave en la estrategia de internacionalización de la empresa (Calderón y otros; 2007). Los pasos más comunes en la internacionalización son: la exportación, el comercio y la inversión directa (Leonidou, 1995; Morello, 2001); siendo la exportación el primer paso hacia la internacionalización determinada por la venta de productos en el exterior. Las fuerzas que impulsan el comercio y la inversión exterior las encontramos en (Grant, 2004):

- La búsqueda de oportunidades de mercado en otros países.
- El deseo de explotar oportunidades de producción al localizar actividades productivas en dónde se pueda alcanzar mayor eficiencia.

Parte fundamental de las estrategia de internacionalización son las adquisiciones internacionales como ya se ha mencionado, por lo que se revisaran los aspectos teóricos de las adquisiciones.

3.4 Adquisiciones de filiales extranjeras

Las razones por las que se producen fusiones y adquisiciones de empresas podrán tener una lógica económica acertada o discutible dependiendo de si cumplen o no el objetivo principal de toda decisión empresarial: la máxima creación del valor posible. La idea básica es que las empresas tienen que ser competitivas, si quieren sobrevivir y continuar atendiendo a todas las partes involucradas. Esta visión reconoce que el destino a largo plazo de una empresa depende de una relación financiera con cada parte involucrada que tenga intereses en la empresa. Los empleados buscan salarios competitivos y otras prestaciones. Los clientes demandan productos y servicios de alta calidad a precios competitivos. Los proveedores y los propietarios de los bonos buscan que se les pague cuando sus derechos financieros alcanzan la fecha de vencimiento debida entre otros. Para satisfacer esas demandas, la dirección tiene que generar suficiente tesorería explotando los negocios de la empresa de modo eficiente. Este énfasis en el flujo de caja a largo plazo es la esencia del valor para el accionista. En resumen, una empresa que crea valor no sólo beneficia a sus accionistas, sino también al valor de todos los derechos de las otras partes involucradas, mientras que, en cambio, todas las partes involucradas se resienten cuando la dirección fracasa en la creación de valor para el accionista (Mascareñas, 2005).

Dos de las formas más comunes que usaron las empresas para entrar en el mercado de la Unión Europea consistieron en realizar adquisiciones o alianzas estratégicas (Tolchin, 1993). En un estudio de la revista de la Harvard Business Research (1992), se analizaron 49 alianzas estratégicas en el mundo y se llegó a la conclusión de que las probabilidades de éxito aumentan si las partes tienen presentes cinco principios: 1) las adquisiciones dan mejores resultados que las alianzas cuando se desarrollan negocios básicos, 2) las alianzas son eficaces cuando las compañías quieren penetrar en nuevos mercados o negocios secundarios al negocio principal, 3) rara vez tienen éxito las alianzas entre empresas fuertes y débiles, 4) las alianzas duraderas se caracterizan por la capacidad de ir más allá de las expectativas y objetivos iniciales y 5) las alianzas tendrán mayores probabilidades de éxito si ambas partes comparten la propiedad por igual (Rugman y Hodgetts, 1997).

3.4.1 Fuerzas, motivos y justificación de las adquisiciones

1. Las fuerzas que impulsan los procesos de adquisición: Las fuerzas que impulsan el proceso pueden ser agrupadas en tres: en primer lugar, lo que denominamos la consolidación sectorial, incentivada por los cambios en las políticas de los gobiernos: liberalización de los mercados, la necesidad de hacer frente a la sobrecapacidad de muchos sectores, y a las consecuencias del cambio tecnológico sobre las denominadas industrias maduras; en segundo lugar, el fenómeno que denominamos nueva economía, unida a las tecnologías de la información y de las comunicaciones, la revolución del comercio electrónico, Internet; y en tercer lugar, la globalización de los mercados, de bienes y servicios y a la presión de los mercados de capitales globales como fuentes de financiamientos y valoración de las decisiones de las empresas (Cuervo, 2000).

Asimismo, el analítico de Dunning parte de la hipótesis de que existen fallos de mercado que impiden que las empresas poseedoras de los activos idóneos para la combinación reseñada puedan establecer acuerdos de licencia con las correspondientes empresas locales. Por consiguiente, bajo el manto de tal hipótesis, la combinación de recursos empresariales y recursos locales debe ser emprendida necesariamente de forma directa por la empresa en cuestión. De aquí la necesidad inexcusable de acometer inversiones directas en los países en los que se encuentran enclavados los recursos a los cuales se pretende acceder. Muchas multinacionales realizan sus inversiones directas en países avanzados, con el objeto de explotar convenientemente los recursos y capacidades específicos que éstos poseen dentro de un determinado sector. Por ejemplo, las inversiones y adquisiciones que empresas farmacéuticas europeas han llevado a cabo dentro del ámbito territorial norteamericano, buscando aprovecharse de las especiales condiciones de I + D que prevalecen en este sector dentro de Estados Unidos (Grant, 2003).

Tabla 10. Las Fuerzas que impulsan los procesos de adquisición

	Consolidación Sectorial	Globalización del mercado	Nueva economía
Definición	Reducción del número de competidores.	Reducción del número de mercados diferenciados y separados.	Cambios radicales en las tecnologías de la información y comunicaciones, clima de creación empresarial.
Implicaciones para la competencia	Movimiento hacia competencia oligopolista.	Movimiento desde la competencia nacional o regional a la competencia global.	Eliminación de la intermediación con el comercio electrónico, caída brusca de los costes de transacción.
Oportunidades	Influencia sobre las acciones de los compradores. Ventajas de moverse primero para las empresas dominantes.	Expansión de los mercados naturales (oferta, producción y productos). Incremento del poder de negociación frente a otros grupos de interés. Acceso a una base de conocimiento más amplio.	Nuevos negocios: la información y el conocimiento como activo básico de la empresa. El comercio electrónico ha ampliado los mercados. Ampliación del papel del mercado de capitales a elemento de valoración de las decisiones empresariales.
Retos	Incremento de la probabilidad de guerras de precios y de represalias. Peligro de convertirse en un seguidor.	Enfrentarse a competidores internacionales en los mercados domésticos. Erosión de las ventajas locales.	Reorganización de los negocios actuales. Profundizar en los mercados para aprovechar oportunidades.
Opciones competitivas	Convertirse en un competidor líder o en un competidor de nicho.	Convertirse en competitivas internacionalmente en su propio mercado, si no en competidores internacionales.	Las transacciones vía Internet y la reducción de sus costos. Aprovechar nuevos negocios y las oportunidades de mercados globales.

Fuente: Cuervo A, 2000.

Podemos comentar que la consolidación sectorial, reduce el número de competidores y hace movimientos hacia las competencias oligopolistas. La globalización del mercado, reduce el número de mercados diferenciados y separados, y hace movimientos desde la competencia nacional o regional a la competencia global. La nueva economía, hace cambios radicales en las tecnologías de la información y comunicaciones, clima de creación empresarial y con esto se logra una caída en los costes de transacción (Cuervo, 2000).

2. Motivos de las Adquisiciones Internacionales de Empresas

A pesar de más de un siglo de datos e innumerables estudios realizados por distinguidos académicos, el fenómeno de las fusiones y adquisiciones. La literatura del área está llena de controversia y resultados inconsistentes, en particular en torno a la pregunta: ¿Son rentables las fusiones y adquisiciones? (Marín y Ketelhöhn, 2008). Jarrel y Poulsen (1998); Healy, Palepu y Ruback (1997 y 1992); Loderer y Martin (1990); Jensen y Ruback (1983); y Asquit, Bruner y Mullins (1983) sostienen que las fusiones y adquisiciones son actividades muy rentables. Carlton y Perloff (2005); Bhagat et al. (2005); Loderer y Martin (1992); y Merek, Schleifer y Vishny (1990) no obtienen resultados significativos o encuentran que las fusiones y adquisiciones son igual de rentables que la inversión promedio de las empresas. Moeller, Schlingemann y Stulz (2005); Bouwman, Fuller y Nain (2003); Sirower (1997); Mueller (1995); Clark y Ofek (1994); Scherer y Ross (1990); Agrawal, Jaffe y Mandelker (1992); Porter (1987); Baraya y Ferris (1987) afirman que las fusiones y adquisiciones destruyen valor (Marín y Ketelhöhn, 2008).

Como se ha mencionado el proceso de internacionalización de la economía hace cada vez más necesario que la empresa abandone su ámbito geográfico natural y conocido, en el que ha surgido y en el que ha desarrollado tradicionalmente su actividad, para empezar a competir fuera de sus fronteras nacionales en nuevos países.

La decisión de internacionalización se puede considerar tanto al nivel de la estrategia corporativa, porque implica un rediseño de su campo de actividad desde el punto de vista geográfico, al incorporarse nuevas áreas de negocios que pudieran tener tratamientos distintos en función de las sensibilidades locales, como al nivel de negocio, que en muchos casos constituyen simples extensiones territoriales del negocio que se estaba desempeñando en el país de origen.

Son múltiples y variadas las justificaciones para la internacionalización que se pueden esgrimir. Las agruparemos en dos grandes bloques en función de su origen, internas basadas en variables a disposición de la empresa, y externas, surgidas de factores ajenos a la propia empresa (Canals 1991, 1994; Dunning, 1988, 1991; Jarillo y Martínez, 1991).

A continuación se explicará a detalle que es una adquisición, para que sirvan y como funcionan, también se mencionarán los diferentes tipos de adquisiciones, las fuerzas que impulsan el proceso de las adquisiciones, los motivos y justificaciones de las adquisiciones, los diferentes tipos de adquisiciones, y los problemas que impiden que las adquisiciones tengan éxito.

Las adquisiciones también se emplean para conseguir poder de mercado mediante la creación de oligopolios o situaciones de monopolio (Bell, 1996). Asimismo, se puede considerar a las adquisiciones como un elemento importante en la adaptación de los productos que se pretenden vender en el mercado local (Anderson, Fredriksson y Svensson, 1996).

A la vez, la teoría de las fusiones y adquisiciones apunta las claras ventajas de las adquisiciones frente a otras alternativas cuando la expansión de la empresa no es un objetivo deseable y, por lo tanto, las adquisiciones no añaden capacidad, de ahí que sean frecuentes en sectores caracterizados por alta concentración y economías de escala (Yip, 1982).

Frente a estas ventajas hay que señalar inconvenientes, como los conflictos culturales que se pueden suscitar con la empresa adquirida debido a que ésta posee su propia cultura, circunstancia que en otras formas de penetración en un mercado exterior no se produce. (Martínez A. y Tejerina F. 1999).

Los objetivos de las adquisiciones se han analizado desde diferentes disciplinas: economía, finanzas, estrategia y teoría de la organización. Se han desarrollado listas (Goldberg, 1983) que tratan en algunos casos de relacionar los objetivos (Walter y Barne, 1990) con los tipos de adquisiciones (vertical, horizontal, concéntrica y conglomerado) y en otros casos se han contrastado los diferentes objetivos con los resultados alcanzados.

Uno de los objetivos y de las explicaciones de las adquisiciones es maximizar la riqueza de los accionistas desagregando sus fuentes u orígenes de la creación de riqueza a

partir de: 1) explotar economías de escala y alcance, o la eficiencia como justificación (Ecbko, 1983); 2) búsqueda de interdependencia con otras empresas, la existencia de sinergias, explicada por los teóricos de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) y costos de transacción; 3) la resolución de problemas o el evitar la destrucción de valor, tal sería el caso de las adquisiciones como medio para la reestructuración empresarial o para reducir capacidad en el sector; 4) el crecimiento o expansión de las líneas de productos y mercados y entrada en nuevos negocios; y 5) el maximizar las potencialidades financieras de la empresa, asignación financiera del flujo de efectivo o sinergias financieras.

No obstante también se puede considerar objetivo de las adquisiciones, aunque el hecho implique dudas éticas, el maximizar la función de utilidad de los directivos, la construcción de imperios y/o maximizar beneficios privados de los accionistas de control, es decir, tratan de maximizar su función de utilidad y no la de los accionistas. Desde los planteamientos de Baumol (1959), Williamson (1964), el modelo formulado por Mueller y Rodees (1969), se desarrolla el objetivo de maximización de la función de utilidad de los directivos sujeta a restricciones del mercado de capitales, como explicación del desarrollo de la empresa.

La visión de las adquisiciones como elección racional propia de las explicaciones unidas a la maximización de la riqueza de los accionistas y/o función de utilidad de los directivos debe complementarse con la perspectiva de proceso, es decir, el énfasis en el proceso de decisión (limitada capacidad de procesar información, Simon, 1957), la existencia de rutinas organizativas para la resolución de problemas (Cyert y March, 1963) y elementos políticos o la consideración del poder, de los grupos internos y externos (Cuervo, 2000).

Otro de los objetivos de las adquisiciones es la Consolidación sectorial que significa reducción del número de empresas operando en el sector. Resulta de la adquisición de empresas viables por competidores o de la quiebra de empresas que sigue a los períodos de intensa competencia, cambios en la tecnología o en las condiciones de la demanda. La

competencia entre empresas pasa de competencia perfecta hacia la competencia oligopolista, tanto pura (competidores de tamaño similar) como mixta (líder y seguidores).

Collins describió que aunque las empresas pueden comprar la forma de crecer, lo que no pueden comprar es el modo de llegar a ser una compañía excelente. Peor aún, dos compañías grandes y mediocres que se unan nunca se transformarán en una compañía excelente. Las buenas compañías descubrieron que sus mejores adquisiciones superaron tres pruebas determinantes: 1) la adquisición perfeccionó lo que la compañía hacía mejor que las demás; 2) la adquisición mejoró el rendimiento de un potente motor económico que ya existía, y 3) la adquisición se correspondió con la pasión que impulsaba al personal de la empresa. (Luecke, 2006).

Las empresas que se enfrentan a un pequeño número de competidores actúan, estratégicamente, si sus acciones en precios o inversión fueran a causar reacciones por parte de los competidores.

A continuación estaremos señalando diferentes tipos de adquisiciones, y se explicara detalladamente, en que consiste cada una de las adquisiciones que hay.

3.4.2 Tipos, proceso y problemas de las adquisiciones internacionales

1) Tipos de Adquisiciones

La Oferta Pública de Adquisición (OPA) es una operación bursátil mediante la cual una persona física o jurídica anuncia públicamente a los accionistas de una sociedad cotizada en bolsa su intención de adquirir un número de títulos de la misma a un precio determinado. Su objetivo es la toma de control de la sociedad objeto de la oferta; puede ser amistosa (de acuerdo con los directivos de la empresa adquirida) u hostil (sin acuerdo) (Barsallo, 2001).

La estrategia de las adquisiciones ha gozado de popularidad entre las empresas desde hace muchos años. Hay quienes piensan que ella tuvo un papel central en la reestructuración eficaz de los negocios estadounidenses de los años ochenta y noventa. La estrategia de las adquisiciones también ha comenzado a adquirir mayor popularidad entre las empresas de otros países y zonas económicas, inclusive en Europa. De hecho en años recientes, entre el 40 y 45 % de las adquisiciones han sido ínter fronterizas (es decir, un empresa originaria de un país adquiere una de otro país) (Schimidit, 2002).

A continuación se definen diferentes tipos de adquisiciones:

- a. Adquisiciones horizontales: es cuando una empresa adquiere otra que compite en la misma industria que la suya. Estas operaciones aumentan la fuerza de la empresa en el mercado porque le permite explotar las sinergias derivadas de los costos y los ingresos (Hitt, et al, 2004).

Cuando la adquisición es de una empresa que opera en una industria muy parecida es una adquisición relacionada (Hitt, et al, 2004). Las fusiones y adquisiciones que involucran a empresas que pertenecen a industrias relacionadas tienden a tener más éxito que las que involucran empresas sin relación (Bhagat et al., 2005; Healy, Paepu y Ruback, 1997; Sherer y Ross, 1990; Morck, Schleifer y Vishny, 1990; Porter, 1987). Aunque no hay un acuerdo generalizado en torno a la definición exacta de empresas relacionadas, se sabe que cuanto más evidente sea la sinergia previa a la fusión, mejor será el desempeño posterior a la misma. Esto implica una estrategia corporativa claramente definida que sirve de guía a las empresas adquirientes para identificar empresas objeto candidatas. No debe compararse una empresa sólo porque puede conseguirse a un precio bajo, si es que la compra desvía a la empresa adquiriente de su estrategia corporativa (Marín y Ketelhöhn, 2008).

- b. Adquisiciones verticales: ocurre cuando una empresa adquiere a una proveedora o distribuidora de uno o varios de sus productos o servicios. La empresa se integra verticalmente por medio de este tipo de adquisiciones porque controla más partes de la cadena de valor (Hitt, et al, 2004).

- c. Adquisiciones hostiles: se le denomina hostil a toda operación de adquisición que no cuente con el visto bueno del equipo directivo de la empresa objetivo. Por ello normalmente se utilizan expresiones que dan la sensación de existencia de un acto violento como atacante, agresor, dichas expresiones sólo significan que los directivos de una empresa pretenden hacerse del control de otra compañía, generalmente mediante una oferta pública de adquisición de acciones de la empresa agredida, donde recibirán una cantidad de dinero superior a lo que valen sus acciones en el mercado (Mascareñas J. 2004).

Después de conocer los diferentes tipos de adquisiciones que puede haber, se mencionarán también los diferentes problemas que pueden llegar a tener las empresas que participan mediante este crecimiento. A continuación se explica a detalle, los problemas que se pueden presentar si no se conocen o se dominan.

2) Proceso para una adquisición de filial, según el modelo de Watson Wyatt

El modelo de transacciones de alto nivel puede utilizarse para generar listas de puntos que son específicos para las distintas etapas del acuerdo. Por lo tanto, por cada una de las cinco etapas principales del modelo: formular, ubicar, investigar, negociar, integrar la organización puede crear actividades específicas y productos necesarios para establecer estrategias, documentar políticas, estructurar procesos, gestionar la formación, etc. Los asuntos o riesgos propios de cada organización o unidad de negocio pueden también ser incorporados al modelo genérico. (Galpón y Herndon, 2000)

Tabla 11. Relación de asuntos y procesos en F&A

Formular	Localizar	Investigar	Negociar	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la estrategia de negocio. • Establecer la estrategia de crecimiento. • Definir los criterios de adquisición. • Comenzar la estrategia de implantación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los objetivos de mercados y empresas. • Seleccionar objetivos. • Emitir declaración de intenciones. • Ofrecer acuerdo de confidencialidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el análisis due-diligencias: - Financiera • Personas / Cultura Entorno • Operaciones Capital Intelectual • Resumir los resultados. • Establecer planes de integración. • Decidir parámetros de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer términos de acuerdo: Legales Estructurales Financieros • Asegurar que se cuenta con el talento clave y los equipos de integración. • Cerrar el acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizar y ejercitar los planes de integración: Organización Procesos Personas Sistemas
<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Canales • Contenidos • Competencias • Clientes • Países • Capital • Capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Encaje del ROI / valor estratégico. • Encaje cultural. • Momento. • Encaje de liderazgo. • Sinergias potenciales. • Viabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasivos. • Retención del capital humano. • Eliminación del capital humano. • Viabilidad de aspectos financieros. • Temas de integración. • Sinergias / economías de escala. • ROI 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Desempeño • Personas • Protección • Gobierno de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad • Perturbación • Costos • Ingresos • Resultados • Percepción Accionistas Público Clientes Empleados

Fuente: Galpón & Herndon

3) Problemas que impiden el éxito a las adquisiciones

Las investigaciones señalan que alrededor de 20% de las fusiones y adquisiciones tiene éxito, otro 60% muestra resultados decepcionantes y el resto es un fracaso rotundo (Hitt et al. 2004). A continuación se muestran algunos de los problemas que pueden impedir el éxito de las adquisiciones.

- a. Dificultades para la integración, después de una adquisición, el proceso necesario para poder integrar a dos compañías resulta bastante difícil. Algunas de las dificultades para ello pueden ser: fusionar las diversas culturas de las dos

corporaciones, vincular sus diferentes sistemas de control y finanzas, crear relaciones laborales eficaces (sobre todo cuando los estilos de los administradores son distintos) y resolver los problemas relativos a los puestos de los ejecutivos de la empresa recién adquirida (Viscio, 1999).

- b. Evaluación incorrecta del blanco, cuando el proceso no se realiza con la debida diligencia es muy fácil que la empresa adquiriente acabe pagando una cantidad excesiva por la empresa adquirida. De hecho las investigaciones demuestran que cuando no existe una debida diligencia, el precio de otras adquisiciones comparables marca el precio de compra, en lugar de que lo haga una evaluación rigurosa de dónde, cuándo y cómo la gerencia puede derivar verdaderas ganancias en el desempeño. El precio pagado seguramente tendrá escasa relación con el valor que se obtiene (Rappaport & Sirower, 2000).
- c. Deuda cuantiosa o extraordinaria, un endeudamiento elevado ejerce varios efectos negativos sobre la empresa. Por ejemplo, como éste aumenta la probabilidad de quiebra, puede provocar que las corredurías, como Moody's y Standard & Poor's, bajen su calificación crediticia (Hitt & Smart, 1994). Además, el endeudamiento elevado puede impedir que la empresa haga inversiones en actividades necesarias, que contribuyen a su éxito en el largo plazo, por ejemplo, en I y D, en captación de los recursos humanos y en marketing (Hitt, et al. 2004).
- d. Incapacidad para crear sinergia, la sinergia ocurre cuando los activos valen más si se usan juntos que cuando se emplea cada uno por su lado (Hubbard, 1999). En el caso de los accionistas, la sinergia aumenta su riqueza con ganancias que no podrían igualar ni superar con decisiones para diversificar su propia cartera. Las eficiencias derivadas de las economías de escala y de alcance crean sinergia, al igual que los recursos compartidos (capital humano y conocimiento) entre todos los negocios de la empresa fusionada. La empresa sólo podrá alcanzar una ventaja competitiva por medio de una estrategia de adquisición si la transacción genera una sinergia propia (Hitt, et al. 2004).

- e. Diversificación excesiva, esta varía de una compañía a otra, debido a cada una de ellas tiene distintas capacidades para manejar la diversificación. La información que deben procesar las empresas con diversificaciones relacionadas es tan diversa y tan abundante que se diversifican excesivamente con una cantidad más pequeña de unidades de negocio, en comparación con las empresas que aplican la estrategia de diversificaciones no relacionadas (Hill y Hoskisson, 1987). Sin embargo, sea cual fuere el tipo de estrategia de diversificación aplicada, el exceso de ella produce en la mayoría de los casos a deshacerse de unidades de negocios. (Jonson, et al. 1993) Las compañías estadounidenses, desde los años 1960 hasta los 1980, siguieron con frecuencia este patrón de diversificación excesiva, para después deshacerse de aquellas divisiones que no registran buen desempeño (Pamer y Barber, 2001).

- f. Administradores demasiado propensos a las adquisiciones, las adquisiciones consumen una cantidad importante del tiempo y de la energía de los administradores de la empresa adquiriente y de la adquirida. En concreto, los ejecutivos de las empresas objetivo pueden operar en un estado de virtual animación suspendida durante la adquisición. (Hitt, et al. 2004) Si bien las operaciones diarias de éstas prosiguen la mayor parte de los ejecutivos de la compañía, mientras las negociaciones no han terminado, titubean para tomar decisiones que tendrán consecuencias a largo plazo. Hay evidencias que indica que el proceso de adquisición puede provocar que los ejecutivos de la empresa que está en la mira adopten una perspectiva de corto plazo y sean menos propensos a correr riesgos (Hoskinson, 1994).

- g. Demasiado grande, casi todas las adquisiciones crean una empresa más grande, lo cual le ayudará a aumentar sus economías de escala. Estas economías pueden generar operaciones más eficientes, por ejemplo, las dos compañías pueden integrar sus organizaciones de ventas y tener menos representantes, (sobre todo si los de la empresa adquiriente y los de la adquirida son muy afines). Sin duda, a largo plazo, la menor flexibilidad que va de la mano con el comportamiento rígido y estándar de los administradores puede provocar que se logre una menor innovación. Dada la

importancia que ésta tiene para el éxito en la competencia, los controles burocráticos que se derivan de una organización grande (es decir, creada mediante adquisiciones) pueden ir en decremento del desempeño (Hitt et. Al. 2004).

A continuación vamos a explicar la importancia que tiene en una organización el crear sinergia cuando un corporativo adquiere una filial en el extranjero, y la quiere incorporar a su organización. Algunas empresas consideran este una razón principal que motivan hacer adquisiciones de filiales, y hacer más eficiente la compra, es por eso que vamos a explicar el siguiente punto.

3.5 Sinergias al realizar la adquisición de una filial

La sinergia, del griego *sinergos*, quiere decir trabajar juntos, se presenta cuando el valor creado por las unidades que trabajan juntas es superior al que esas mismas unidades podrían producir si trabajaran en forma independiente. La empresa sólo podrá alcanzar una ventaja competitiva por medio de una estrategia de adquisición si la transacción genera una sinergia propia. La sinergia propia se logra cuando la combinación de los activos de la empresa adquiriente, los de la adquirida y su integración producen capacidades y competencias centrales que no se lograrían si una de ellas combinara e integrara sus activos con los de otra cualquiera. Es decir, ocurre cuando los activos de las empresas se complementan en formas singulares, esto es, la forma exclusiva en que se complementan los activos no se pueden lograr combinando los activos de una de estas compañía con los de otra empresa cualquiera. Dada esta singularidad, las competidoras tendrán dificultad para entender o imitar esta estrategia propia (Hitt et al., 2004).

Un riesgo importante, en especial en las adquisiciones, es la integración de la empresa adquirida a las operaciones de la empresa compradora. Antes de comprar la empresa seleccionada, muchos ejecutivos centran su atención en asuntos estratégicos, valoración, financiamiento y negociación, mientras que en ocasiones pasan por alto la revisión de las barreras que pueden tener las empresas adquiridas en el momento de la fusión. Una empresa fusionada con voluntad de encontrar y explotar las oportunidades de

sinergia puede hacer crecer sus rentas. Para aprovechar las oportunidades de creación de riqueza nueva, debemos de asegurar que la empresa objeto complemento a la empresa compradora con recursos y destrezas. A esta complementariedad se le llama acoplamiento estratégico (Marín y Ketelhöhn, 2008).

3.5.1 Acoplamiento estratégico en las Sinergias

El acoplamiento estratégico se mide con la generación de sinergias. Si no hay renta económica nueva, la adquisición no se justifica. Comprar la empresa seleccionada sólo por el deseo de vender más no justifica la transacción (Marín y Ketelhöhn, 2008).

Cuando dos empresas se fusionan, el acoplamiento estratégico, según Marín y Ketelhöhn propician sinergias en algunas de las 10 áreas que se constituyen en fuente para la creación de nueva renta y que se presentan a continuación:

1. Economías de tamaño en el centro corporativo: Estas sinergias resultan de ahorros en los costos administrativos del centro corporativo. Cuando las empresas son muy grandes, los ahorros son insignificantes y no justifican una fusión, a menos que las ineficiencias sean apabullantes.
2. Mayores oportunidades de desarrollo profesional: Las buenas oportunidades de trabajo retienen y atraen al mejor talento ejecutivo y las mismas se derivan del tamaño mayor de la empresa. En consecuencia, la empresa fusionada se beneficia al contar con mejor talento ejecutivo.
3. Reputación corporativa: La reputación de la corporación fusionada se transfiere y atribuye a todos los productos de la empresa fusionada en calidad, excelencia, valor agregado, ética, etc. La reputación corporativa es uno de los grandes activos intangibles.
4. Transacciones íter divisionales: Comprar productos o servicios de una división hermana es una actividad competitiva. El vendedor procura maximizar su margen

de ganancias en la transacción, mientras que el comprador trata de minimizarlo. Por eso, a menudo la transacción no ocurre sin intervención del director o presidente corporativo. Al sustituir el mercado se debe tener mucho cuidado, ya que no se crea valor nuevo necesariamente.

5. Integración vertical: La integración de los negocios del cliente y proveedores es común en la búsqueda de sinergias. Sin embargo, la aprobación de los márgenes de clientes y proveedores requiere destrezas especiales en el manejo de modelos del negocio, ajenos por completo al negocio central. Las sinergias pueden resultar de la apropiación de estos márgenes.
6. Economías de escala y/o alcance: Resultan de actividades compartidas en compras, manufactura, investigación y desarrollo, mercadeo, servicios, etc. La sinergia resulta de la reducción de costes unitarios.
7. Coordinación de destrezas: Las divisiones se reestructuran para alinear y explotar destrezas comunes, por ejemplo, para acceder a segmentos o localizaciones geográficas. La sinergia es el resultado de consolidar destrezas comunes.
8. Centros de aprendizaje: En los centros de excelencia se comparten destrezas, tecnologías y/o proceso. Los centros de excelencia transfieren el aprendizaje de un negocio a otros, por ejemplo, el uso de Six Sigma, Administración de la calidad total, Just in time, etc. Las sinergias resultan de acumular y cultivar destrezas en centros comunes a varios negocios.
9. Apalancamiento de activos intangibles: La corporación puede utilizar sus marcas, conocimiento de los clientes y mercados en todos los negocios. Los activos intangibles creados en un negocio pueden ser transmitidos y utilizados en otros, sin que sean consumidos. Las sinergias resultan de la explotación de marcas en negocios afines y de los sistemas de distribución correspondientes.

10. Desatar destrezas: La liberación de las restricciones a la explotación de nuevos productos, tecnologías y/o procesos en todos los negocios y actividades de la empresa fusionada mejora las destrezas existentes y crea otras nuevas, ampliando mercados, negocios o ambos. Las sinergias resultan de eliminar las barreras de acceso a la explotación de las destrezas (Marín y Ketelhöhn, 2008).

3.5.2 Costos asociados con la generación de Sinergias

Porter (1987) identifica tres tipos de costos asociados con la generación de sinergias:

1. Costos de coordinación: se derivan del mayor esfuerzo que tienen que hacer la empresa para compartir recursos o transferir conocimientos mediante la instauración de mecanismos organizativos formales o informales adecuados. En definitiva, las sinergias no se generan de forma automática por invertir en negocios relacionados sino que hay que crearlas por parte de la dirección empresarial mediante un esfuerzo continuado. En general, puede afirmarse que los costes de coordinación crecen con el número de negocios que componen la cartera, y sobre todo, con la variedad, existente entre unos negocios y otros ya que se necesitará mayor capacidad de procesamiento de información para dirigir la empresa. En cualquier caso, las soluciones organizativas que se adopten facilitarán o empeorarán la coordinación y tendrán, por tanto, una incidencia directa en los costes asociados.
2. Costos de compromisos: la generación de sinergias obliga a obtener compromisos entre las distintas unidades de negocio en la forma de gestionar las mismas. Estos compromisos pueden ser necesarios para la generación de sinergias pero también pueden perjudicar la gestión de cada unidad de negocio por separado, por lo que los beneficios de las sinergias se pueden ver compensados total o parcialmente por la peor gestión a que obliga la atención de los compromisos de cooperación.
3. Costos de inflexibilidad: la generación de sinergias pueden dar lugar, mediante la necesaria coordinación y asunción de compromisos, a interrelaciones o

dependencias entre las unidades de negocio que disminuyan su capacidad competitiva. Efectivamente, una unidad de negocio no puede responder a los movimientos de los competidores sin tener en cuenta la repercusión que sus decisiones tienen en el resto de negocios, lo que limita su capacidad de actuación. Adicionalmente, las interrelaciones entre negocios pueden crear barreras de salida de los mismos ya que el abandono de un negocio puede afectar de manera importante a los restantes negocios (Navas y Guerras, 2002).

Como se ha comentado, el proceso de crecimiento externo consiste en crecer por medio de la fusión y/o adquisición de empresas con las destrezas para crear riqueza nueva. Cuando se identifica y adquiere una empresa que complementa las destrezas de la empresa adquiriente, se dice que se acopla a la estrategia de ésta para la creación de riqueza. Por tanto, el acoplamiento estratégico significa que la empresa resultante creará una renta económica mayor que las dos empresas por separado.

La razón principal para que una empresa adquiera a otra, es que los accionistas se beneficiarán en la empresa fusionada con rentas adicionales a la suma de las rentas de las dos empresas, si operan de forma separada. A este incremento de renta creada por la fusión de las dos empresas o a la creación de riqueza nueva se le llama sinergia.

Sinergia es la creación de rentas adicionales a las existentes. La ecuación de la sinergia muestra que $1 + 1 = 3$. Esto significa que la renta creada por la empresa fusionada es mayor a la suma de las rentas creadas por las dos empresas por separado. La sinergia justifica la fusión de dos empresas (Marín y Ketelhöhn, 2008).

3.5.3 La sinergia suele clasificarse en dos tipos.

1. La sinergias de explotación tienen una doble perspectiva (Forcadell, 2002; Forcadell y Guerras, 2001) ya que, por un lado, la diversificación tiene su origen en la cartera de recursos de la empresa, fundamentalmente intangibles. Sin embargo, por otro lado, esta explotación de sinergias promueve la generación de nuevos recursos, debido a la utilización de una diversificación relacionada. Ambos aspectos influirán

de manera positiva sobre los resultados empresariales (Navas y Guerras, 2003). También la sinergia de explotación se refiere a las ganancias de eficiencia o ahorros de explotación que se obtienen en las fusiones horizontales o verticales. Suele resultar de una reducción de costos que se producen después de una asociación empresarial. Es un término económico que hace referencia a las reducciones en costos por unidad que son consecuencias de un incremento del tamaño o escala de las operaciones de una compañía. (Gaughan, P. 2005)

2. Sinergias financieras es cuando una empresa objetivo tiene unas oportunidades de crecimiento concretas que le gustaría aprovechar pero se ve frenada por un acceso insuficiente de capital, una forma de aliviar ese problema es mediante una fusión con una compañía que tenga acceso a capital, pero que puede que no tenga las mismas oportunidades de obtener beneficios que la empresa objetivo. Ésta suele ser la base de adquisiciones de pequeñas compañías por parte de ofertantes mayores. La pregunta esencial es: si la empresa objetivo realmente tiene acceso a esas oportunidades, ¿por qué el mercado no lo reconoce y le proporciona el capital? Quizá el mercado esté dispuesto a proporcionar el capital, pero debido al tamaño de la empresa objetivo, y a lo mejor a su historial, el costo de capital sería muy elevado y disminuiría demasiado la rentabilidad. Una solución podría ser fusionarse con un comprador que tenga acceso al capital con mejores índices. (Gaughan, P. 2005)

CAPÍTULO 4.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE CAMPO

Introducción

En el presente capítulo se detalla el proceso de la investigación realizada para sustentar la disertación doctoral, comprende la delimitación de la población para el estudio, el cálculo del tamaño de la muestra, el desarrollo del instrumento de medición o de recolección de datos, el protocolo sugerido para probar la validez y confiabilidad de la encuesta utilizada en la prueba piloto, terminando con las conclusiones que aporta el estudio inicial.

4.1 Diseño y Técnicas de investigación

A continuación se explicará a detalle cuáles fueron las técnicas y los diferentes tipos de investigación que utilizamos para poder realizar este trabajo, así mismo se explicará como fue que determinamos nuestro universo, población y muestra para poder realizar este estudio.

4.1.1 Diseño de la investigación

El presente trabajo es una investigación no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, lo que se intentará es observar los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural. Por lo que en esta investigación se observaran a las empresas del noreste de México, se analizaran cuales son los factores que les han permitido tener éxito con sus adquisiciones internacionales y en base a su experiencia y siguiendo un método científico y sustentado con un marco teórico existente sobre las adquisiciones internacionales se medirán las variables propuestas.

A continuación explicaremos a detalle los diferentes tipos de estudios que utilizamos en esta investigación:

a) Estudio Exploratorio

Nuestra investigación explorará y analizará cuáles son los factores críticos de éxito en el momento que un corporativo del noreste de México quiera adquirir una filial en el extranjero, investigando a 14 empresas que han crecido internacionalmente utilizando la

estrategia de adquisiciones de filiales en el extranjero. Buscando teorías que nos hablará del tema de las adquisiciones mexicanas, no hemos encontrado abundante información al respecto, y viendo que es actualmente una estrategia muy usada por empresas extranjeras la de adquirir filiales en el extranjero, esta investigación ayudará a determinar algunos de los factores más importantes que las empresas de noreste de México han utilizado.

b) Estudio Correlacional

En la investigación se propone las siguientes variables, Cuota de Mercado (CM), Conocimiento de País (CP), Relación con Proveedores (RP), Relación con Clientes (RC), Conocimiento de la Industria (CI), Tecnología (T) y Sinergia (S). Con ello se pretende medir que siete variables estén asociadas y con correlación entre ellas, además de poder recomendar a empresas que quieran invertir en el extranjero por primera vez que estas variables las puedan usar para que les permitan tener una mejor compra de filiales, esto se podrá analizar después de tener los resultados de las encuestas y de correr los resultados en el paquete estadístico SPSS.

c) Estudio Explicativo

Pretendemos responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Determinar cuáles son los factores críticos que llevan a adquirir a una empresa filial en el extranjero?

Para poder responder a la pregunta que estamos planteando en la investigación debemos comprobar junto con las empresas que han adquirido filiales en el extranjero si el modelo que hemos planteado con las 7 variables lo podemos validar con ellas y poder ver si lo que nosotros estamos planteando en la investigación explica lo que las empresas están buscando para poder tener un mejor proceso de adquisiciones de filiales en el extranjero y un integración mejor de las filiales con el corporativo.

4.1.2 Técnicas de investigación

Para realizar esta investigación se utilizaron las tres técnicas presentadas a continuación que nos permitieron recabar la documentación necesaria, fundamentarla teóricamente con la bibliografía encontrada y validar los resultados utilizando el estudio de campo con entrevistas y encuestas a las empresas del Noreste de México que tienen experiencias exitosas de adquisiciones internacionales.

1. Técnica documental: Se buscó en la base de revistas electrónicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León y Universidad Autónoma de Madrid sobre temas de Administración, Comercio Internacional y Planeación Estratégicas reconocidas en el mundo incluyendo los siguientes temas: Teorías de Inversión Extranjera, Alianzas Estratégicas, Negocios Internacionales, Planeación Estratégica, Adquisiciones internacionales, con esto se podrá obtener información importante para poder tener un fundamento que respalde el marco teórico de esta investigación.

2. Técnica bibliográfica: Se investigó en la base de datos de la UANL de revistas electrónicas reconocidos, después de tener el acceso en las revistas de Administración se seleccionaba la búsqueda por temas estratégicos donde se hablara acerca del tema de Adquisiciones de filiales en el extranjero o temas que estuvieran involucrados con las alianzas estratégicas, después se seleccionaban y organizaban los artículos encontrados que pudieran ayudar a consolidar el marco teórico a esta investigación, también se utilizaron algunos libros de grandes teóricos y también se investigaron algunas tesis doctorales que ayudarán a contribuir a esta investigación .

3. Técnicas de campo: Al utilizar la técnica de campo se decidió utilizar tanto las entrevistas como las encuestas a fin de poder encontrar más respuestas para poder obtener la mayor información posible para ampliar y desarrollar esta investigación, la idea es validar con las encuestas las 7 variables que estamos proponiendo en nuestro modelo, y además reforzar nuestra hipótesis y captar mayores aportaciones que los directivos de las grandes empresas que estuvieron involucrados en la toma de decisiones para la adquisición de una filial en el extranjero nos puedan comentar sus experiencias y que factores consideraron fueron de impacto en el momento de estar eligiendo la empresa objetivo, además del momento en que estaban integrando las filiales al corporativo.
 - a. Entrevista: Se entrevistó algunos de los directivos que estuvieron involucrados en el proceso de toma de decisiones de adquisiciones de filiales en el extranjero, se les cuestionó desde el proceso que usaron para seleccionar las filiales objetivo, cómo le hicieron en el proceso de adquisición, y cómo le

hicieron y que dificultades encontraron al momento de estar integrando las filiales adquiridas al corporativo, también se les preguntó los factores de éxito que ellos detectaron que fueron necesarios para tener éxito en el proceso de adquisiciones.

- b. Encuesta: Se aplicaron las encuestas a directivos que estuvieron involucrados en el proceso de la toma de decisiones de la adquisición de filiales extranjeras, con su experiencia nos aportaron a nuestra investigación las respuestas que necesitábamos para poder validar las variables y tomar en cuenta las aportaciones que ellos nos comentaron en base a sus experiencias.

4.1.3 Elaboración de la encuesta y sistema de medición

Al momento de estar elaborando los cuestionarios se decidió que la mejor manera para poder evaluar las preguntas fuera en una medición a escala de Likert, por los que definimos el rango de medición de 1 a 5, donde 1 significa definitivamente no y 5 significa definitivamente si.

Se realizó una prueba piloto en Octubre del 2009, donde se aplicó la encuesta que se tenía en ese momento a directivos de corporativos que han participado en el proceso o en la toma de decisiones de adquisiciones de filiales extranjeras, después se utilizó el paquete estadístico SPSS, y las preguntas que detectamos que no eran de utilidad las eliminamos o las ajustamos en el cuestionario; quitamos después de realizar la prueba piloto 8 preguntas del cuestionario al ver que no eran representativas para evaluar las variables.

Se elaboró la encuesta para poder validar las 7 variables: Cuota de mercado (CM), Conocimiento de País (CP), Relación con Proveedores (RP), Relación con Clientes (RC), Conocimiento de la Industria (CI), Tecnología (T) y Sinergia (S), las preguntas se realizaron por medio de la escala de Likert, donde se utilizaron alrededor de 4 a 6 preguntas por variable, al principio de la encuesta se elaboraron 3 preguntas abiertas donde se pretende conocer y obtener datos específicos de cada empresa. Algunas preguntas se obtuvieron de la tesis de María de Guadalupe Rico García (2000), su investigación se titula Influencia de las Estrategias Competitivas Internacionales sobre las Estructuras Organizativas: Aplicación al Sector de Alimentación y Bebidas en España.

4.1.4 Modelo estadístico

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + e$$

Los datos fueron sometidos a una regresión múltiple en la forma siguiente:

Donde:

Y= Adquisición internacional de filiales

X₁= variable cuota de mercado

X₂= variable relación con proveedores

X₃= variable relación con clientes

X₄= variable conocimiento de país

X₅= variable conocimiento de la industria

X₆= variable tecnología

X₇= variable sinergia

e = error aleatorio

a = intersección de la línea de regresión con la ordenada

4.2 La muestra y el análisis estadístico en la investigación

A continuación vamos a explicar como se obtuvo la selección de la muestra a detalle, además de comentar a profundizar como desarrollamos el análisis estadístico en esta investigación.

4.2.1 Alcance de la población para el estudio

Con el objetivo de analizar y evaluar los factores de éxito en las empresas mexicanas con adquisiciones internacionales, se determinó una población estadística a partir de una base de datos de la Revista Expansión del 22 de junio de 2009 donde señalan las 500 empresas más importantes de México. De las cuales se pudo determinar que son 300 empresas las que cuentan con capital mexicano y las otras 200 empresas cuentan con

capital extranjero, por otro lado, de las 300 empresas con capital mexicano, el universo es de 66 empresas de la zona Noreste de México, (Chihuahua y Nuevo León). Sin embargo de estas 66 las únicas empresas del giro manufacturero que han realizado alguna adquisición de filiales en el extranjero son un total de 16 empresas que cumplen con las condiciones.

Tabla 12. Población de la investigación



16 EMPRESAS MEXICANAS MAS IMPORTANTES DEL NORESTE DE MÉXICO

RANK	EMPRESA	VENTAS	SECTOR
3	Cemex	236,669.00	Cemento y materiales
24	Coca-Cola FEMSA	69,251.00	Bebidas y cervezas
38	Alpek	44,746.00	Química y petroquímica
45	FEMSA Cerveza	39,566.00	Bebidas y cervezas
46	Grupo Xignux	39,142.70	Holding
49	Grupo Maseca	35,816.00	Alimentos
50	Grupo Industrial Lala	32,912.00	Alimentos lácteos
51	Nemak	32,323.00	Automotriz y autopartes
59	Vitro	28,591.50	Vidrio y envases
78	Sigma	23,081.60	Alimentos
97	Embotelladora Arca	18,585.80	Bebidas y cervezas
109	Viakable	16,115.90	Equipo eléctrico
111	Grupo Villacero	15,953.00	Siderurgia y metalurgia
174	Grupo Cementos de Chihuahua	8,453.20	Cemento y materiales
187	Verzatec	7,148.40	Siderurgia y metalurgia
222	Copamex	5,562.50	Papel y cartón

Fuente: Revista Expansión Junio, 2009

4.2.2 Cálculo del tamaño de la muestra

Para iniciar el proceso de la selección de una muestra, primero deberemos definir la unidad de análisis, lo cual implicar identificar sobre quien o a quienes vamos a enfocar nuestro estudio para recolectar la información necesaria para solucionar el problema que hemos detectado, en nuestro caso serán las empresas del Noreste de México, (Chihuahua y Nuevo León). Para un enfoque cuantitativo como el de este estudio, la muestra tiene que ser representativa de la población.

Determinación de la N óptima

$$\text{La } N_{\text{opt}} = (N \text{ total} * P * Q) / ((N \text{ total} - 1) * (b^2/z^2)) + (p * q) =$$

$$\text{La } N_{\text{opt}} = (16 * .5 * .5) / ((16 - 1) * (.10^2/1.96^2)) + (.5 * .5) =$$

$$\text{La } N_{\text{opt}} = 4 / 15 * .01 / 3.8416 + .25 = 4 / .28904623 = 13.83 \text{ empresas}$$

1. La p será igual a q en la muestra y será de 50% para que la probabilidad de éxito y fracaso no tenga ningún sesgo.
2. Con un alfa= 95%, la z de tablas = 1.96
3. La N Total de las empresas del noreste de México del sector de manufactura que adquirieron filiales en el extranjero es de 16 empresas.
4. La b o el margen de error aceptable para esta investigación será del 10%.
5. Por lo tanto la muestra de las empresas a encuestar fue de 14 empresas para esta investigación.

En esta investigación, se analizaron e investigaron empresas manufactureras del sector: Cemento y Materiales, Alimentos, Automotriz y Auto partes, Bebidas, Vidrio y Envases, Petroquímica, Papel y Cartón, Siderurgia y Equipo eléctrico de la región de Noreste de México que tuvieron su desarrollo internacional utilizando la estrategia de adquisiciones de plantas en el extranjero. A continuación vamos a presentar la muestra de empresas que utilizamos en esta investigación.

Tabla 13. Muestra de la investigación

EXPANSIÓN		MUESTRA DE EMPRESAS A INVESTIGAR	
RANK	EMPRESA	VENTAS	SECTOR
3	Cemex	236,669.00	Cemento y materiales
38	Alpek	44,746.00	Química y petroquímica
45	FEMSA Cerveza	39,566.00	Bebidas y cervezas
49	Grupo Maseca	35,816.00	Alimentos
51	Nemak	32,323.00	Automotriz y autopartes
59	Vitro	28,591.50	Vidrio y envases
78	Sigma	23,081.60	Alimentos
97	Embotelladora Arca	18,585.80	Bebidas y cervezas
109	Viakable	16,115.90	Equipo eléctrico
111	Grupo Villacero	15,953.00	Siderurgia y metalurgia
174	Grupo Cementos de Chihuahua	8,453.20	Cemento y materiales
187	Verzatec (CUPRUM)	7,148.40	Siderurgia y metalurgia
196	Prolec	6,668.40	Equipo eléctrico
222	Copamex	5,562.50	Papel y cartón

Fuente: Revista Expansión Junio, 2009

4.3 Prueba piloto: validación de instrumento de medición y recolección de datos

4.3.1 Instrumento de recolección de datos y escala de Likert.

Al aplicar la prueba piloto, el cuestionario estuvo constituido originalmente por un total de 36 preguntas o ítems, los cuales son medidos en una escala de Likert de 5 posiciones y en su conjunto obtiene la siguiente información: hay un campo donde se pregunta información general de las empresas a encuestar: 5 ítems incluyen la información sobre Cuota de Mercado, 6 ítems información sobre relación con proveedores, 6 ítems sobre relación con clientes, también 5 ítems sobre conocimiento de país, 5 ítems sobre conocimiento de la industria, 4 ítems sobre tecnología y 5 preguntas sobre sinergia.

4.3.2 Confiabilidad del instrumento piloto

El estudio del grupo piloto de 9 empresas sirvió para probar la confiabilidad (obtienen las mismas medidas al ser utilizada en más de una ocasión) y validez (mide lo

que queremos medir), del instrumento, para realizar ajustes necesarios y obtener la versión mejorada con la que se realizará el estudio estadístico final (Hernández et al. 2003)

Un instrumento de recolección de datos debe reunir dos características indispensables: confiabilidad y validez. La confiabilidad de la encuesta radica en el grado en el que su aplicación repetida al mismo objeto de estudio, nos reporta resultados iguales, una de las medidas de medición de la confiabilidad de un instrumento de medición es el Alfa de Cronbach, la cual reporta un índice que oscila entre 0 y 1, con un intervalo de aceptación ideal entre (.7 y 1.0) (Prado y Ruiz, 2005) y la validez que representa el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Rodarte, 2010).

En el desarrollo de la prueba de confiabilidad del instrumento, primero, se obtuvo el Alfa de Cronbach para cada uno de los constructos involucrados los cuales se formaron de los distintos ítems sugeridos para elaborar cada constructo. En la prueba de confiabilidad se eliminan aquellos ítems que el inter-item correlation sugiere cancelar para optimizar el valor de Alfa de Cronbach.

4.4 Tipo de análisis de la información

Modelos estadísticos

A fin de analizar los datos que nos arrojan las encuestas se pueden procesar todos los datos en los programas como el SSPS y aplicar los “modelos estadísticos” que se han seleccionado con anticipación las pruebas estadísticas paramétricas (Luna 1996).

Paramétricas

Una prueba estadística paramétrica es aquella cuyo modelo especifica ciertas condiciones acerca de los parámetros (valores) de la población de donde se obtuvo la muestra investigadora”. (Sidney Siegel, Estadística no paramétrica, México, Trillas, 1980, Pág. 52). Éstas son algunas de las pruebas paramétricas: Media, Porcentajes, Mediana y Desviación estándar.

- Se usará estadística básica, para obtener la media, moda, mediana para realizar un análisis de frecuencia.

- Ponderación de las preguntas de la encuesta.
- Peso de cada una de las variables.
- Análisis del alfa de cronbach.
- Correlación.
- Anova simple.
- Regresión Lineal.
- Se utilizará el paquete estadístico SPSS versión 15.

Para poder llegar a realizar esta investigación fue necesario realizar un estudio de campo con algunas unidades de observación que mostramos en la tabla anterior, por lo que se aplicó un instrumento de medición a directivos que tuvieron que ver en la toma de decisiones para la adquisición de filiales en el extranjero y/o en algunos casos se visitó algunas de estas filiales en otros estado de México.

CAPÍTULO 5.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

En este capítulo se presentará la obtención de resultados de la investigación realizada, se presentará la selección de la muestra de la población bajo estudio, proceso que se llevó a cabo con la Revista Expansión con las 500 empresas más grandes de México. Posteriormente para la prueba piloto se realizó una adecuación al instrumento de medición y solamente se dejaron las preguntas más representativas. Con esta consideración se realizó nuevamente el proceso del estudio de campo definitivo, con los resultados de las encuestas finales se efectuaron los cálculos estadísticos en SPSS para obtener los resultados que permiten probar la hipótesis de la investigación.

5.1 Certificación de la muestra final

Para concluir la investigación y tomando en cuenta la revisión de la base de datos de las 500 empresas más importantes en México, se seleccionaron las 16 empresas del Noreste de México que se conoce han realizado adquisiciones de filiales extranjeras con las que se completó la encuesta de investigación.

Para el tamaño de la muestra como se mencionó en el Capítulo 4, se tomó una fórmula obtenida de (Hernandez et. al, 2003) en la cual se consideró como población las 16 principales grandes empresas de la Revista Expansión que se sabe han realizado adquisiciones de filiales extranjeras. El tamaño de la muestra resultante fue de 14 empresas de estas 16 que han realizado adquisiciones de filiales en el extranjero, considerando un valor de éxito del 95% y su complemento P del 5% y un error máximo permitido del 10%.

5.2 Estudio de campo final: adecuación de encuesta y recolección de datos

5.2.1 Encuesta y escala de Likert

Para el estudio de campo final, se diseñó una encuesta preliminar que fue modificada para capturar la información de aquellas empresas que han adquirido filiales en el extranjero. Después de la prueba piloto, a la encuesta original se le cancelaron 5 preguntas que permitieron maximizar el valor del Alfa de Cronbach, quedando un total de 30 preguntas. Las respuestas están medidas en una escala de Likert de 5 posiciones: Definitivamente no, Probablemente no, A veces, Probablemente si y Definitivamente si.

5.2.2 Aplicación de encuestas y codificación de datos

El proceso de recolección de datos se inició enviando una encuesta por e-mail a las 16 empresas, se les comentaba el objetivo principal de la investigación y se anexaron datos personales de un servidor. De igual manera, se les solicito una cita para ver si podían recibirme para poder aplicar la encuesta en persona y de esa manera poder aclarar cualquiera duda de interpretación en el instrumento de medición, esta metodología ayudó mucho en la obtención de resultados que ya que la tasa de respuesta fue de 14/16 (87.5%) empresas.

La muestra aunque no es muy grande, es significativa ya que en base a la información recolectada no hay demasiadas empresas del Noreste de México que hayan realizado un número importante de adquisiciones de filiales en el extranjero, pero lo que se puede resaltar es que la respuesta de las empresas al responder el instrumento de medición fue muy alta logrando tener un 87.5% de efectividad.

5.2.3 Confiabilidad y validez de la encuesta

Para esta investigación en la prueba piloto se obtuvo un Alfa de Cronbach para cada constructo, y todos los valores quedaron dentro del rango de aceptación establecido entre .7 y 1.0 (Pardo et al, 2005).

5.2.3.1 Resultados en la prueba de Alfa de Cronbach

En la formación de constructor se considera el Alfa de Cronbach y se eliminan aquellos ítems señalados por el “inter ítem correlation”, lo cual sirve para mejorar y optimizar el valor de Alfa. En la primera etapa se incluyen las variables de la hipótesis: Cuota de Mercado (CM), Relación con Proveedores (RP), Relación con Clientes (RC), Conocimiento del País (CP), Conocimiento de la Industria (CI), Tecnología (T) y Sinergia (S).

El análisis de Cuota de Mercado (CM) el ítem 3 se eliminó para conseguir un Alfa de .766, valor aceptable dentro del rango de aceptación de Alfa de Cronbach que se encuentra entre .7 y 1.0 (Pardo et. al, 2005).

El análisis de Relación con Proveedores (RP) los ítems 2 y 3 se eliminaron para conseguir un Alfa de .754, valor aceptable dentro del rango de aceptación de Alfa de Cronbach que se encuentra entre .7 y 1.0 (Pardo et. al, 2005).

El análisis de Relación con Clientes (RC) el ítem 5 se eliminó para conseguir un Alfa de .709, valor aceptable dentro del rango de aceptación de Alfa de Cronbach que se encuentra entre .7 y 1.0 (Pardo et. al, 2005).

El análisis del Conocimiento de la Industria (CI) el ítem 2 se eliminó para conseguir un Alfa de .66, valor aceptable dentro del rango de aceptación de Alfa de Cronbach que se encuentra entre .7 y 1.0 (Pardo et. al, 2005).

El análisis de Sinergia (S) el ítem 3 se eliminó para conseguir un Alfa de .745, valor aceptable dentro del rango de aceptación de Alfa de Cronbach que se encuentra entre .7 y 1.0 (Pardo et. al, 2005).

El análisis de Conocimiento de País (CP) y de Tecnología (T) confirma que no se tuvo que eliminar ningún ítem con un Alfa de .77 y .857, valor aceptable dentro del rango de aceptación de Alfa de Cronbach que se encuentra entre .7 y 1.0 (Pardo et. al, 2005).

5.2.4 Elaboración de los constructos de las variables

a) El constructo de Cuota de Mercado.

Al utilizar las preguntas de la encuesta y probando en el SPSS el “inter ítem correlation”, se muestran en la Tabla 14, los resultados obtenidos en la corrida, que ejemplificaría la manera de realizar la operación matemática en un solo constructo Cuota de Mercado, quedando entendido que para obtener esos mismos resultados en las demás tablas se realizó un proceso similar.

Tabla 14. Cuota de Mercado

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Porcentaje de peso por pregunta
CM1	13.57	1.49	0.71	0.62	0.63	0.29
CM2	13.43	2.11	0.68	0.54	0.66	0.27
CM3	13.93	1.76	0.56	0.33	0.73	0.23
CM4	13.07	2.84	0.52	0.35	0.78	0.21
						100%

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

De los resultados reportados en la Tabla 14, podemos observar con relación a las preguntas planteadas, cuál es la que tiene un mayor peso o importancia del 100% que representa el total. Se observa que el 29% corresponde a la siguiente pregunta “El papel principal de sus filiales extranjeras es implementar las estrategias formuladas por el corporativo”.

b) El constructo de Relación con Proveedores.

Al utilizar las preguntas de la encuesta y probando en el SPSS el “inter ítem correlation”, se muestran en la Tabla 15, los resultados obtenidos en la corrida que ejemplificaría la manera de realizar la operación matemática en un solo constructo Relación con Proveedores

Tabla 15. Relación con Proveedores

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	
RP1	9.21	4.64	0.35	0.30	0.81	0.15
RP2	9.64	3.79	0.74	0.56	0.59	0.33
RP3	10.5	3.96	0.54	0.45	0.71	0.24
RP4	9.43	4.26	0.64	0.53	0.66	0.28
						100%

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

De los resultados reportados en la Tabla 15, podemos observar con relación a las preguntas planteadas, cuál es la que tiene un mayor peso o importancia del 100% que representa el total. Se observa que el 33% corresponde a la siguiente pregunta “Después de realizar la adquisición cambian los proveedores de la filial adquirida”.

c) El constructo de Relación con Cliente.

Al utilizar las preguntas de la encuesta y probando en el SPSS el “inter ítem correlation”, se muestra en la Tabla 16, los resultados obtenidos en la corrida, que ejemplificaría la manera de realizar la operación matemática en un solo constructo Relación con Clientes.

Tabla 16. Relación con Clientes

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	
RC1	11.86	11.36	0.41	0.80	0.68	0.17
RC2	12	10.31	0.55	0.86	0.63	0.23
RC3	11	11.69	0.43	0.74	0.68	0.18
RC4	11.79	10.95	0.55	0.66	0.63	0.23
RC5	12.21	9.26	0.44	0.77	0.69	0.19
						100%

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

De los resultados reportados en la Tabla 16, podemos observar con relación a las preguntas planteadas, cuál es la que tiene un mayor peso o importancia del 100% que representa el total. Se observa que el 23% corresponde a la pregunta relativa “Su corporativo adquiere filiales en el extranjero para diversificar sus productos con los clientes”.

d) El constructo de Conocimiento del País.

Al utilizar las preguntas de la encuesta y probando en el SPSS el “inter ítem correlation”, se muestra en la tabla 17 Conocimiento del País el hallazgo de la prueba piloto. Los resultados obtenidos en la corrida que ejemplificaría la manera de realizar la operación matemática en un solo constructo Conocimiento del País.

Tabla 17. Conocimiento de País

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	
CP1	18.14	4.29	0.85	0.69	0.26
CP2	18.57	3.34	0.52	0.75	0.16
CP3	18.14	4.29	0.85	0.69	0.26
CP4	18.79	3.72	0.34	0.84	0.11
CP5	18.36	3.63	0.69	0.68	0.21
					100%

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

De los resultados reportados en la Tabla 17, podemos observar con relación a las preguntas planteadas, cuál es la que tiene un mayor peso o importancia del 100% que representa el total. Se observa que el 26% corresponde a la pregunta relativa El corporativo analiza el riesgo país de la filial extranjera que quieren adquirir.

e) El constructo de Conocimiento de la Industria.

Al utilizar las preguntas de la encuesta y probando en el SPSS el “inter ítem correlation”, con los resultados obtenidos en la corrida, en la Tabla 18, se ejemplificaría la

manera de realizar la operación matemática en un solo constructo Conocimiento de la Industria.

Tabla 18. Conocimiento de la Industria

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Porcentaje de peso por pregunta
CI1	10	7.69	0.41	0.31	0.63	0.22
CI2	11.64	6.86	0.40	0.34	0.62	0.22
CI3	10.5	5.19	0.58	0.42	0.49	0.31
CI4	10.93	5.15	0.45	0.25	0.61	0.24
						100%

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

De los resultados reportados en la Tabla 18, podemos observar con relación a las preguntas planteadas, cuál es la que tiene un mayor peso o importancia del 100% que representa el total. Se observa que el 33% corresponde a la pregunta relativa “Para cada filial se establecen políticas generales donde se define los objetivos a obtener para cada filial y se asignan los medios para alcanzarlos”.

f) El constructo de Tecnología.

Al utilizar las preguntas de la encuesta y probando en el SPSS el “inter ítem correlation”, con los resultados obtenidos en la corrida, en la Tabla 19, se ejemplificaría la manera de realizar la operación matemática en un solo constructo Tecnología.

Tabla 19. Tecnología

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Porcentaje de peso por pregunta
T1	9.07	7.15	0.84	0.93	0.76	0.29
T2	9.21	5.26	0.97	0.96	0.69	0.33
T3	9.07	6.84	0.91	0.87	0.72	0.32
T4	11.43	12.11	0.17	0.51	0.96	0.06
						100%

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

De los resultados reportados en la Tabla 19, podemos observar con relación a las preguntas planteadas, cuál es la que tiene un mayor peso o importancia del 100% que representa el total. Se observa que el 33% corresponde a la pregunta relativa “El corporativo trata de transmitir las diferentes tecnologías que usan en sus filiales que adquieren en el extranjero”.

g) El constructo de Sinergia.

Al utilizar las preguntas de la encuesta y probando en el SPSS el “inter ítem correlation”, con los resultados obtenidos en la corrida, en la Tabla 20, se ejemplificaría la manera de realizar la operación matemática en un solo constructo Sinergia.

Tabla 20. Sinergia

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Porcentaje de peso por pregunta
S1	13.36	2.55	0.46	0.55	0.74	0.20
S2	13.43	2.42	0.50	0.58	0.72	0.22
S3	13.79	1.72	0.75	0.71	0.56	0.33
S4	13.86	1.52	0.57	0.34	0.71	0.25
						100%

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

De los resultados reportados en la Tabla 20, podemos observar con relación a las preguntas planteadas, cuál es la que tiene un mayor peso o importancia del 100% que representa el total. Se observa que el 33% corresponde a la pregunta relativa “El corporativo realiza adquisiciones de filiales extranjeras para incrementar su valor financiero”.

Finalmente realizando un análisis de fiabilidad del instrumento para medir si la encuesta utilizada para medir las 7 variables es confiable, se obtuvo como se muestra en la tabla 19, que el valor de Alfa de cronbach está por encima de 0.7, ya que en los resultados caso el modelo se obtuvo un .734. Además de poder ver la significancia, media, media global, varianza, y desviación estándar de las 7 variables que propusimos en el modelo.

Tabla 21. Análisis de fiabilidad del instrumento integrado por las 7 variables

VARIABLES	N	Items	Media Global	Media	Varianza	Desviación Típica	Alfa Cronbach	gl	Chi-cuadrada Friedman	Significancia
MODELO	14	30	3.8	114.07	84.84	9.21	0.734	29	14.079	0

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

5.3 Métodos estadísticos utilizados para obtener los resultados

5.3.1 Utilización de estadística descriptiva

Los resultados del presente estudio, nos muestran evidencias (en la Tabla. 21), de que todas las variables tiene un Alfa aceptable, además de poder observar la significancia de las 7 variables son aceptables. Podemos ver que las variables que salieron con una media global más altas, fueron Conocimiento de País con 4.6, Sinergia con 4.54 y Cuota de Mercado 4.5. Las variables que tiene una mayor varianza fueron Relación con Clientes 15.604, Tecnología 13.302 y Conocimiento de la Industria 9.940. Las variables que tienen una mayor desviación típica son Relación con Clientes 3.95, Tecnología 3.647 y Conocimiento de la Industria 3.153.

Tabla 22. Análisis descriptivos

VARIABLES	N	Items	Media Global	Media	Varianza	Desviación Típica	Alfa Cronbach	gl	Chi-cuadrada Friedman	Significancia
CM	14	4	4.5	18.000	3.385	1.840	0.766	3.000	7.039	0.007
RP	14	4	3.23	12.930	6.841	2.615	0.754	3.000	10.567	0.000
RC	14	5	2.940	14.710	15.604	3.950	0.709	4.000	3.276	0.018
CP	14	5	4.6	23.000	5.692	2.386	0.770	4.000	4.170	0.005
CI	14	4	3.59	14.360	9.940	3.153	0.660	3.000	8.034	0.000
T	14	4	3.23	12.930	13.302	3.647	0.857	3.000	39.375	0.000
S	14	4	4.54	18.140	3.363	1.834	0.745	3.000	4.111	0.013

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

Al correr las variables independientemente en el SPSS pudimos validar que las 7 variables son confiables ya que el alfa de cronbach de todas las variables fue confiable.

5.3.2 Generales del análisis de regresión

El análisis de regresión es una técnica estadística que puede utilizarse para analizar la relación entre variables criterio (dependiente) y varias variables independientes (predictoras) Mason (2001). El objetivo es determinar la predicción de la variable dependiente con los valores conocidos de las variables independientes. (Uriel, 2005). Cada variable predictora es ponderada con los coeficientes β de tal manera que su ponderación indica la contribución relativa a la predicción conjunta (Hair, 1999).

A continuación se muestran la Tabla 23. la ponderación por variable que se obtuvo de las respuestas que se recibieron de los 14 directivos que estuvieron involucrados en el proceso de adquisiciones internacionales de empresas ubicadas en el Noreste de México, con esto pudimos ingresar en el sistema SPSS y correr la regresión lineal, específicamente Stepwise.

Tabla 23. Encuestas ponderadas por el peso de las preguntas por variable

Y	CM	RP	RC	CP	CI	T	S
5.00	5.00	3.31	4.03	5.00	1.93	4.76	5.00
5.00	3.49	3.28	3.49	4.68	4.25	3.26	3.97
5.00	4.77	3.44	2.99	5.00	3.86	4.82	4.67
4.00	4.21	3.00	4.01	5.00	3.16	4.11	4.20
4.00	4.21	2.68	3.27	3.52	4.00	4.76	4.42
5.00	4.77	3.33	2.35	3.84	3.75	3.88	4.47
5.00	3.70	4.76	1.36	4.73	4.78	4.76	5.00
5.00	4.21	3.92	2.36	4.79	3.78	3.57	4.75
5.00	4.71	3.24	3.18	4.79	3.76	4.59	4.75
4.00	5.00	3.89	3.09	4.79	4.56	2.94	5.00
4.00	4.77	2.68	2.63	5.00	2.52	1.61	3.95
5.00	4.55	2.68	2.63	5.00	2.52	1.61	4.45
5.00	4.50	2.44	1.83	4.58	3.61	2.88	3.42
5.00	5.00	2.28	3.80	4.73	4.12	3.82	5.00

Fuente: Elaboración propia

5.3.3.1 Variables Conocimiento de País y Proceso de Adquisición Corporativa Internacional.

En esta etapa del proyecto se considera Adquisición de filiales internacionales como la variable dependiente (v.d.) y Conocimiento del País (CP) la variable independiente (v.i.), tal y como muestra el modelo de la Tabla. 24, la cual nos muestra:

Tabla 24. Resumen del modelo de la Regresión

Modelo Completo	N	VARIABLES	R	R ²	R ² corregida	gl	Durbin-Watson	"F" en la Anova	Significancia en la Anova
Regresión	14	1	0.992	0.985	0.984	1	1.465	853.894	0.000

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

Se puede observar después de correr la regresión lineal, el indicador Durbin-Watson, se obtuvo un 1.47 con esto se pudo validar la independencia de los residuales y a la vez confirma la validez de la prueba estadística de la regresión lineal. El coeficiente de determinación (R²) para la variable explicativa del modelo es de .984. Además que la significancia es aceptable.

5.3.3.2 Modelo Estadístico

Al emplear la regresión múltiple se arrojó la siguiente ecuación estadísticamente significativa, con los valores correspondientes indicados en la Tabla 25 y Tabla 26.

$$Y = 4.170 + .316 x_1 + .177 x_2 - .04 x_3 + 1.001 x_4 + .22 x_5 + .19 x_6 + .451 x_7$$

Tabla 25. Utilización del Análisis Stepwise

Análisis Step-Wise, Sin la Beta 0	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%		Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
CP	1.001	0.034	0.992	29.21	0	0.927	1.075	0.992	0.992	0.992	1.000	1.000

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

Después de correr la regresión con el modo Stepwise, el modelo nos aceptó como variable predictora a la variable Conocimiento del País, con esta variable explicamos

nuestro modelo, además el factor de la inflación de la varianza (FIV) obtenido fue de 1, y por tanto podemos demostrar que no hay colinealidad en la variable.

Para el primer para de variables, la hipótesis de investigación se formuló como:

Ha: La v.i. Conocimiento de País influye positivamente en la v.d. Proceso de adquisición corporativa internacional.

Con referencia a esta hipótesis, los resultados expresados en la Tabla. 22 nos indican que el nivel del valor crítico de significancia = 0.00 tanto en el modelo como con las betas, es menor al 5%, esto muestra que existe una relación lineal significativa.

Tabla 26. Variables no aceptadas en el análisis Stepwise

Variables excluidas(b,c)					Estadísticos de colinealidad		
Modelo	Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	FIV	Tolerancia mínima	Tolerancia
CM	0.316	1.197	0.252	0.327	0.016	62.250	0.016
RP	0.177	1.080	0.299	0.298	0.042	23.531	0.042
RC	-0.04	-0.307	0.762	-0.088	0.065	15.357	0.065
CI	0.220	1.812	0.095	0.464	0.066	15.079	0.066
T	0.190	1.932	0.076	0.487	0.099	10.129	0.099
S	0.451	1.877	0.084	0.476	0.017	59.871	0.017

a Variables predictoras en el modelo: CP

b Variable dependiente: Y

c Regresión lineal a través del origen

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

Las variables que no son significativamente validadas por tener colinealidad fueron: Cuota de Mercado (CM), Relación con proveedores (RP), Relación con clientes (RC), Conocimiento de la industria (CI), Tecnología (T), y Sinergia (S).

5.4 Resultados Cualitativos

Se realizaron vistas a 14 empresas de los cuales se entrevistaron a 4 directivos de las empresas CEMEX, FEMSA (Cervecería), GRUMA y NEMAK que estuvieron

involucrados directamente en el proceso de la toma de decisiones en la adquisiciones de filiales extranjeras, estas empresas fueron seleccionadas a partir de las 500 empresas más importantes en México, ya que como se señaló, se seleccionaron las que se conoce han realizado adquisiciones de filiales extranjeras con las que se completó la encuesta de investigación. Estuvieron involucrados en el proceso de adquisiciones de filiales en el extranjero, de igual modo se aplicaron 14 encuestas donde se utilizó un cuestionario como instrumento de medición para las 7 variables que propusieron a los directivos que estuvieron involucrados en el proceso de las adquisiciones de filiales en el extranjero; después de presentar los resultados que revelaron los directivos que para ellos eran factores importantes en el proceso de adquisición.

5.4.1 Resultados de la entrevistas a Directivos

A) CEMEX

Para poder crear sinergia exitosas Cemex ha seguido los siguientes pasos:

- 1) Conocimiento que Cemex tiene de las empresas que son blanco de adquisición; Cemex cuenta con un equipo que investiga a los competidores que tienen, y anticipa o detecta las estrategias que los competidores están haciendo, este mismo equipo recomienda que empresas debe de tratar de adquirir y se basan en el análisis que este equipo proporciona a la dirección.
- 2) Aplicando lo que Cemex llama PMI, que significa Post Merge Integration Project. (Cemex cuenta con un equipo de directivos muy capacitados en los procesos de adquisición). Después de realizar la adquisición de alguna filial, hay diferentes equipos en Cemex que viajan a la filial extranjera para hacer la integración tanto en el sistema administrativo SAP R/3, como el implementar la metodología y cultura corporativa de Cemex
- 3) Identificar los empleados de la empresa adquirida que tienen el potencial de quedarse dentro de Cemex y cambiándoles la cultura corporativa, por la cultura de Cemex. Esto se logra después de que el equipo de PMI de Cemex llega a la filial estos mismo hacen un análisis del personal que se cuenta y hacen una recomendación de que empleados deben de retener, después de esta fase empiezan a capacitar al personal que se queda en Cemex, con la metodología y procesos como se va a operar dentro de la cultura organizativa de Cemex.

Factores críticos que vio Cemex en las adquisiciones internacionales:

- 1) Presencia en Mercados Internacionales, Cemex antes de 1992 no tenía presencia en el extranjero, y observó la necesidad de tener presencia en diferentes países sobretodo estar cerca también de los competidores.
- 2) Costo de capital (Por la economía de México en ese momento y por tener presencia solamente en México), uno de los aspectos importantes también era el querer aprovechar las economías de escala, y con esto también aprovechar la reducción de sus costos logísticos, antes de cualquier adquisición en el extranjero, Cemex, tenía que exportar su producto a diferentes países, pero en el momento de realizar las adquisiciones al crear sinergias podían ahorrar mucho en el aspectos logísticos.
- 3) Conocimiento Cultural, antes de realizar cualquier adquisición Cemex, investigaba la cultura en el país que quería invertir, para tratar de tener los menores problemas posibles.
- 4) Velocidad en que Cemex pudiera llegar a realizar una adquisición (creando las Sinergias necesaria con las empresas adquiridas, para hacer más eficiente la compañía y tener resultados favorables más rápidamente.
- 5) Implementación de sistemas administrativos (En las empresas que iban adquiriendo), Cemex al adquirir una empresa implementaba el sistema administrativo que usaba la empresa, para tener un mejor control y administración de todas sus plantas productivas.
- 6) Implementación de Cultura corporativa de Cemex, en las empresas que adquiere, el equipo de PMI, hacía su labor de implantar la metodología de trabajo de Cemex.
- 7) Logística (minimizar los costes del transporte), otro punto muy importante es aprovechar las líneas logísticas con las que cuenta Cemex, ya sea marítimas y terrestres con las ferro tolvas con las que cuenta, además de su equipo de camiones revolvedoras con las que cuenta, además cada vez que hace una adquisición Cemex puede rediseñar de que lugar conviene exportar o mover el cemento, tomando en cuenta la filial que menos costos represente el envío de producto.

B) NEMAK

Factores para desarrollar la estrategia de adquisiciones internacional.

- 1) Mayor presencia en mercados internacionales, Nematik quiere tener filiales extranjeras en los países donde cuenta con clientes, con esto podrían aprovechar de los canales de distribución y del mercado que ya tiene la filial adquirida.
- 2) Contar con mejor tecnología, cuando se realiza una adquisición internacional, si hay algún proceso o metodología que alguna filial cuente más avanzada o diferente a la que usa Nematik, pero creen que puede generar valor a Nematik la trataran de implementar en el resto de la organización .
- 3) Generar valor a través de las sinergias, es muy importante que cuando Nematik adquieren una filial en el extranjero, integrar la filial adquirida lo antes posible con la cultura corporativa que se tiene en Nematik, también mandar a sus equipos de integración, cuentan con diferentes expertos en diferentes áreas de la organización que facilitan el proceso de integración de las filiales adquiridas con la cultura corporativa y formas de trabajo que se llevan en Nematik.

Dificultades para realizar una adquisición.

- 1) El valorar muy bien la empresa que uno quiera adquirir, es decir no comprar una empresa sobrevaluada, se tiene que tener cuidado de analizar los estados financieros, hacer una auditoria en la filial que se quiere adquirir, para comprobar si es justo el precio que determinó la empresa que vende la filial, además de que si es verdad que los activos que la empresa esta vendiendo realmente si se cuentan con ellos.
- 2) El proceso de integración de la empresa adquirida con la cultura y forma de trabajo de Nematik, en ocasiones se puede llegar a tener un shock cultural, en donde la cultura corporativa de Nematik es muy diferente a la cultura corporativa que se tiene en la empresa que se adquiere, entonces después de identificar a los empleados que van a pasar a formar parte de Nematik, los diferentes equipos de PMI (Post Merge Integration) que cuenta Nematik, tienen la misión de implementar los procesos y metodología como se quiere y se necesita trabajar en Nematik.
- 3) Que realmente al estar realizando las sinergias creen valor a Nematik, es decir también es responsabilidad del equipo de PMI (Post Merge Integration), detectar que al momento de estar implementando tanto el sistema administrativos que se usa en Nematik, como la implementación de metodologías y formas de trabajo que se realizan en Nematik, se verifique que realmente se este creando valor.

Para crear Sinergia, con las empresas adquiridas, Nematik a realizado los siguientes pasos:

- 1) PMI (Post Merge Integration) muy bien organizado. Formaron 16 equipos para realizar diferentes tareas a realizar en el proceso de la integración, y se les pidió 3 objetivos a estos equipos:
 - a. Evitar destrucciones de negocio (Garantizar que en el proceso de integración hubiera continuidad en el negocio, es decir seguir operando).
 - b. Identificar las sinergias (Buscando ahorros en los procesos, y tenían que identificar en que procesos podían bajar los costos o utilizar alguna tecnología que Nematik ya estuviera usando).
 - c. Buscar trabajar como una única compañía (Es decir que la empresa adquirida trabajara con las mismas metodologías de Nematik, creando una estandarización de procesos y haciendo el cambio de cultura corporativa).

Factores Críticos en las adquisiciones internacionales:

- 1) Buscar tener más penetración en Mercados internacionales, Nematik quiere llegar a ser una empresa líder en la fabricación de partes de motor en aluminio, y la manera más rápida de conseguir penetración en el mercado internacional, era el utilizar la estrategia vía adquisiciones internacionales.
- 2) Creación de Valor en el negocio, Nematik busca al momento de adquirir una filial, que esta misma pueda aportar en el negocio, es decir después de un análisis financiero y de mercado, Nematik toma la decisión para adquirir alguna filial.
- 3) Búsqueda de Tecnologías, Nematik también quiere aprovechar tecnologías superiores o conocimientos de procesos superiores, y si al momento realizar una adquisición el equipo de PMI detecta alguna tecnología superior al que usa Nematik tratan de implementarla en todas sus filiales.
- 4) Identificación de sinergias, Nematik también con sus equipos de PMI tiene la misión de identificar las sinergias que se pueden lograr al realizar la adquisición.
- 5) Identificar y calcular el valor de la empresa que se pretende adquirir, este aspecto también Nematik tiene mucho cuidado antes de realizar cualquier adquisición

analizan muy a detalle los estados financieros, y verifican los activos que cuentan las filiales que pretenden adquirir.

- 6) Implementación de la cultura corporativa de Nematik en la empresa adquirida, los equipos de PMI, implementan en los diferentes departamentos la cultura corporativa de Nematik, es muy importante para ellos el implementar lo más rápidamente posible las maneras de trabajo de Nematik.

C) GRUMA

Los objetivos estratégico que utiliza Gruma después de haber realizado la adquisición de una empresa, son las siguientes:

- 1) Primeramente toman la marca de los productos de la empresa que han adquirido, esto lo hacen primero para dar tiempo en que se efectúe la integración de la filial adquirida en las metodologías y culturas corporativa de Gruma, además de que les da tiempo de conocer mejor el comportamiento que tiene el mercado en el país donde a adquirido la filial.
- 2) Se quedan con la cartera de clientes de la empresa adquirida, tratan de conservar a los clientes que se tienen, después se trata de adquirir más clientes en el mercado..
- 3) Después de conocer el mercado, entonces empieza la etapa de la migración de sus marcas con las marcas que tiene Gruma, una vez que ya se haya efectuado la integración, el siguiente paso es la unificación de marcas de productos y es cuando se efectúa el cambio en las marcas de los productos.
- 4) Tratan de darle valor a las marcas, (entonces hace el cambio con Marcas que ya están muy posicionadas de GRUMA), con esto hace que la marcas adquieran más valor y se consoliden en el mercado internacional.

Los Factores críticos que Gruma toma en cuenta antes de realizar una adquisición internacional, son los siguientes:

- 1) Posicionamiento de la marca de la empresa, para Gruma es importante ver que tan bien posicionadas están las marcas o productos que la empresa objetivo tiene antes de realizar la adquisición.
- 2) Mercado potencial, que puede llegar a obtener Gruma, al realizar una adquisición de una filial extranjera.

- 3) Cultura del País, Gruma analiza muy bien la cultura del país antes de realizar una adquisición, ellos quieren saber como funciona el entorno donde piensan invertir.
- 4) Creación de Sinergias, Gruma tiene como objetivo que se va a realizar alguna adquisición esta filial debe de aportar en la creación de sinergias que el conocimiento que tenga Gruma, más la suma de la filial adquirida, pueda resultar en beneficios para Gruma .

Elementos que Gruma, utiliza en la creación de Sinergias en las plantas que adquieren, son:

- 1) Equipo corporativo de sistemas, que implementan el sistema administrativo Sap, línea de telecomunicaciones, en las filiales adquiridas.
- 2) Gruma desarrolla tecnología, fabrica máquinas para crear tortilla, harina, etc. e incluso tiene las patentes, entonces después de realizar la adquisición ellos pueden mejorar o rediseñar los procesos productivos de las plantas adquiridas implementando mejoras en su equipo productivo.
- 3) En el área de Logística, también tienen un know-how, y tratan de aprovechar las unidades de distribución que la compañía cuenta y distribuyen diferentes productos en las misma unidades con esto logran una fuerte reducción de costos de transporte.

Que dificultades ha tenido Gruma, en el momento de haber realizado una adquisición:

- 1) Cambiarle al empleado la cultura de trabajo que tenía en la filial adquirida e implementar la cultura corporativa de Gruma.
- 2) Tener una comunicación adecuada con los clientes en el momento de la transición de la filial adquirida a Gruma, para no perder clientes.

D) FEMSA (Cervecería)

Factores críticos que FEMSA, observó en la adquisición realizada en Brasil:

1. Penetración de mercados internacionales, FEMSA se decidió adquirir esta empresa Brasileña, ya que al analizar el mercado se dieron cuenta que tiene un comportamiento similar al mercado mexicano, y con esto al ser líderes en México, tienen el conocimiento para poder operar con eficiencia el negocio.

2. Creación de Sinergias, para FEMSA era muy importante que al momento de adquirir las 8 plantas del Grupo Kaiser, se pudiera crear sinergias con el grupo, además de poder aprovechar canales de distribución con otros negocios que tenían en Brasil, como era Jugos del Valle, entonces podrían aprovechar ciertos canales de distribución y con esto minimizar los costos logísticos.
3. Adaptación a la cultura, para FEMSA era muy importante evitar cualquier problema cultural, así que antes analizaron como operaba tanto la cultura corporativa de Kaiser, como la cultura Brasileña, y fue fácil la adaptación a la cultura corporativa de FEMSA, ya que Kaiser también era líder en el mercado Brasileño.
4. Transferencia de la metodología de trabajo a la filial adquirida, un punto muy importante era adoptar lo antes posible a la compañía Kaiser, así que mandaron equipos directivos para poder hacer la transferencia de los procesos y metodologías e incluso instalaron el sistema administrativo que FEMSA México utilizaba, aquí el detalle era que fueron 8 plantas las que tuvieron que hacer la gestión de cambiar a la cultura corporativa que FEMSA usaba.

El cuestionario aplicado a las empresas se podrá ver en los anexos, al final del trabajo en la página 145.

Tabla 27. Factores Críticos en las Adquisiciones Internacionales, según sus directivos

	CEMEX	FEMSA	GRUMA	NEMAK
Factores que tomaron en cuenta para desarrollar la Estrategia de Adquisiciones Internacionales	<p>1) Crecimiento en el mercado internacional y diversificación del riesgo.</p> <p>2) Empezaron a adquirir empresas con culturas similares a las de México.</p> <p>3) Mercados donde no tuviera mucha presencia los competidores.</p> <p>4) La velocidad en que puedan lograr la integración de su cultura corporativa con las filiales adquiridas.</p> <p>5) Generación de sinergias.</p>	<p>1) Adaptación de la cultura en las filiales adquiridas.</p> <p>2) Penetración de Marcados similares al de México.</p> <p>3) Generación de sinergias.</p> <p>4) Transferencia de la cultura corporativa en la filial adquirida.</p>	<p>1) Analiza como esta posicionada la marca en el mercado donde quieren realizar la adquisición.</p> <p>2) Mercado potencial que pueden obtener.</p> <p>3) Analizan la cultura del país donde quieren realizar la adquisición.</p> <p>4) Generación de sinergias.</p>	<p>1) Presencia mayor en mercados internacionales.</p> <p>2) Si hay algún proceso o tecnología superior en alguna filial, lo implementan en el resto de la organización.</p> <p>3) Velocidad para implementar la cultura corporativa.</p> <p>4) Generación de sinergias.</p>
Factores que toman en cuenta para la Creación de Sinergias	<p>1) Conocimiento de las empresas que son blanco de adquisición.</p> <p>2) Cuenta con un equipo para realizar las Post Merge Integration Project.</p> <p>3) Identificación de empleados que puedan ser tomados en cuenta de la filial adquirida para quedarse en la organización.</p> <p>4) Implementación del sistema administrativo SAP, en las filiales adquiridas.</p>	<p>1) Cuentan con un equipo para realizar las Post Merge Integration Project.</p> <p>2) Implementación del sistema administrativo SAP en las filiales adquiridas</p>	<p>1) Cuentan con un equipo para realizar las Post Merge Integration Project.</p> <p>2) Desarrollan tecnología propia y tratan de implementarla en las filiales adquiridas.</p> <p>3) Implementación del sistema administrativo SAP en las filiales adquiridas.</p>	<p>1) Evita destrucción de negocio, en el momento de estar desarrollando la integración.</p> <p>2) Cuentan con un equipo para realizar las Post Merge Integration Project.</p> <p>3) Identifican las sinergias</p> <p>4) Implementación del sistema administrativo SAP, en las filiales adquiridas.</p>
Dificultades que observaron en el momento de realizar una adquisición	<p>1) Cambiarle al empleado la cultura corporativa anterior.</p> <p>2) No perder el negocio en el momento de estar realizando la transición.</p>	<p>1) Seguir operando el negocio sin que este se vea afectado.</p>	<p>1) Cambiarle al empleado la cultura corporativa anterior.</p> <p>2) Seguir teniendo comunicación con los clientes en el momento de estar realizando la transición.</p>	<p>1) El valor correctamente la empresa objetivo.</p> <p>2) El proceso de integración con la filial adquirida.</p>

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de este capítulo es presentar las conclusiones de los hallazgos finales del proyecto de investigación que pretendía determinar los factores que pueden influir en tener una adquisición internacional exitosa. Para lograr este objetivo se dio una revisión a la literatura afín de definir los principales factores y se realizó un estudio de campo para validar los factores que consideramos pertinentes, por lo que se encuestó a un total de 14 grandes empresas mas importantes del Noreste de México (Nuevo León y Chihuahua), además se obtuvieron importantes aportaciones de las entrevistas que se hicieron a los 4 directivos de las principales empresas que han realizado adquisiciones internacionales como CEMEX, NEMAK, GRUMA y FEMSA (Cervecería) y que estuvieron involucrados en la toma de decisiones del proceso de adquisiciones de filiales en el extranjero. Por lo tanto, el desarrollo de esta sección estará constituido por 2 apartados: 1) Aportación teórica y empírica y 2) Futuras investigaciones.

1) Aportaciones teóricas y empíricas

En lo relativo a la importancia de tener una metodología que sirva a las empresas a ayudar en el proceso de toma de decisión en la adquisición de filiales en el extranjero, en esta investigación, se analizaron un numero importante de teorías entre las que se utilizaron las teorías de Comercio Internacional, de la Inversión Extranjera Directa, de la Ventaja Monopolística, (Hymer, 1976), de las Imperfecciones en los Mercados (Caves, 1971), del Ciclo de Vida del Producto (Vernon, 1966), de la de Seguir al Líder (Knicherbocker, 1973), de la Inversión Cruzada (Graham, 1978), de la Internalización (Buckley, 1976), de los Factores Financieros (Aliber, 1970), de la Ventaja Competitiva (Porter, 1982) y de la Teoría Ecléctica (Dunning, 1988), entre otras. Además de analizar a estos autores se realizó un análisis profundo de la literatura (artículos indexados) mas actualizada que se encuentra en las diferentes bases de datos como en Proquest, en la Biblioteca Digital de la Universidad Autónoma de Nuevo León, y en la Biblioteca Digital de la Universidad Autónoma de Madrid. Después de hacer el análisis de estos diversos autores se concuerda con la importancia que tienen las adquisiciones de empresas internacionales y también con la importancia de considerar los factores importantes en una adquisición para poder hacer más exitoso el proceso de integración de las filiales adquiridas y poder maximizar todos los beneficios.

En base a este fundamento teórico, en este proyecto de investigación se sugirieron 7 factores importantes que permitirían tener una adquisición internacional exitosa como: Cuota de Mercado (CM), Relación con Proveedores (RP), Relación con Clientes (RC), Conocimiento del País (CP), Conocimiento de la Industria (CI), Tecnología (T) y Sinergia (S) y los resultados muestran que la variable más significativa estadísticamente fue el factor Conocimiento del País y que en la teoría y en la práctica se señalan que entre los beneficios reportados al implementar la variable conocimiento del País en el proceso de adquisiciones de filiales en el extranjero, son los siguientes:

- La cultura, es el conocimiento adquirido que sirve para interpretar la experiencia y producir el comportamiento social. A través de ella adquirimos los valores y actitudes que moldean nuestro comportamiento individual y colectivo. (Hodgetts y Luthan, 1991), por lo que a mayor conocimiento de la cultura del país donde se adquiere la filial extranjera mayor éxito en el proceso de adquisición.
- El Riesgo político, hace referencia a la valoración de la estabilidad política y el nivel de intervencionismo estatal existente en el país al que se pretende acudir, por lo que a mayor conocimiento del riesgo político mayor posibilidades de éxito en la adquisición internacional.
- El Riesgo país, se relaciona tanto con el riesgo de modificación de los tipos de cambio, como con el nivel de solvencia o fortaleza financiera con que cuenta el nuevo país. (Navas y Guerras, 2003). Si hay un mayor conocimiento del riesgo país mayor éxito en la adquisición de filiales en ese país.

Aunque los demás factores no son tan significativos para un mayor éxito, la aportación teórica de esta investigación, confirma las teorías existentes sobre la importancia del conocimiento del país, como factor determinante. De igual manera, en la parte empírica, se sustentó el impacto positivo que tiene el conocimiento del país como variable, en el estudio se considero un padrón de 16 grandes empresas del Noreste de México, que se les mandó el cuestionario, y considerando que son casi el 100% de las empresas que han realizado adquisiciones de filiales en el extranjero, los resultados se consideran significativos.

El tamaño de muestra para realizar nuestra disertación fue de 14 grandes empresas del Noreste de México que adquieren filiales en el extranjero. Gracias a la aplicación de la encuesta, se aportó la evidencia empírica necesaria para el estudio estadístico que sustenta o rechaza la hipótesis planteada en la presente disertación y con el cual se. No se corroboraron todas las variables de la hipótesis pero la que resultó significativamente importante fue la de Conocimiento del país.

Cada uno de los objetivos de la investigación numerados del 1 al 4, se cumplieron y se presentan en seguida así como la comprobación de la hipótesis:

- Objetivo 1. Analizar la conceptualización de los elementos de la Globalización, Internacionalización y Adquisición en los programas de operación de las principales grandes empresas del Noreste de México.

Las grandes empresas del Noreste de México como Cemex, Nemark, Femsa Cervecería, Embotelladora Arca, Copamex, Grupo Maseca, Sigma, Grupo Cementos Chihuahua, Verzatec, Vitro, Alpek, Viakable, Prolec, y Grupo Villacero son empresas líderes en su sector. Para ser líder a nivel mundial, una industria, tiene que tener un dominio en el conocimiento de los procesos y de los productos, con esto se puede llegar a tener ventajas competitivas, ya sea por diferencia de costos o de tecnología y/o la combinación de ambas (Porter, 2005), por lo tanto estas empresas son empresas globalizadas y se obtuvieron de ellas los elementos de globalización con sus filiales.

La globalización es un proceso de búsqueda del desarrollo económico y social dentro de un ambiente mundial, con el propósito de crear un mercado mundial en el que circulen libremente los mercados de capitales comerciales, productivos y financieros; eliminando todas las barreras que los diferentes países ponen a la entrada de estos capitales provenientes del extranjero.

- Objetivo 2. Establecer el Marco Teórico representativo de las estrategias de adquisición internacional, y de esta forma llegar a determinar los factores críticos de éxito que intervienen teóricamente.

Se realizó la investigación correspondiente revisando un número importante de libros y artículos de los principales autores como Porter(1982), Rugman y Hodgetts, (1997), Chatterjee (1986), Dunning (1988), Anju (1990), Cuervo (2000), Guisado (2003), Navas y Guerras (2003), Mascareñas (2005), Bueno (2006), Gaughan (2006), Marin & Ketelhöhn (2008), entre otros con los cual se seleccionaron las variables específicas para medirlas con la encuesta realizada en la presente tesis de doctorado.

- Objetivo 3. Generar un instrumento de medición válido y confiable para evaluar las variables del proceso de Adquisición Internacional de filiales.

Se generó una encuesta tomando en consideración la aportación teórica y las ideas propias y propuestas por la tesis de María de Guadalupe Rico García (2000) titulada “Influencia de las Estrategias Competitivas Internacionales sobre las Estructuras Organizativas: Aplicación al Sector de Alimentación y Bebidas en España”. Se seleccionó una muestra significativa y se aplicó la encuesta que se revisó su validez y confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach que reportó un valor mayor .70. Se mostraron los resultados en el capítulo 5.

- Objetivo 4. Validar la investigación.

Aunque 6 de las 7 factores no fueron significativos, la variable conocimiento del país se aceptó ampliamente, y se justifica con lo que varias teorías señalan, como la teoría Ecléctica de la Producción Internacional de Dunning, que proporciona una explicación sobre la elección que realizará la empresa internacional respecto a sus instalaciones productivas en el extranjero y señala que la empresa debe contar con ventajas de ubicación y de propiedad para invertir en una planta en el extranjero. La teoría señala que las empresas globalizadas invertirán en el lugar que rinda mayores utilidades para internacionalizar las ventajas monopolísticas (Dunning, 1981: 109).

El paradigma ecléctico parte del supuesto de que los recursos que un determinado país tiene no son necesariamente suficientes por sí mismos para garantizar la creación de ventajas competitivas para toda clase de empresas que operan dentro de su ámbito. También asume que, con frecuencia, la posesión de determinados recursos tangibles e intangibles por parte de las empresas no les otorga mecánicamente una ventaja

competitiva que los hagan diferentes. Sin embargo, si estas empresas despliegan sus recursos en países con una dotación de factores congruentes con los activos que éstas poseen, sí es posible que de las citadas combinaciones emerjan una o más ventajas competitivas claves (Dunning, 1988).

En lo que se refiere a los resultados cualitativos de la investigación después de haber realizado las entrevistas a los directivos que estuvieron involucrados en la toma de decisiones para adquirir sus filiales en el extranjero, cabe destacar que las grandes empresas como CEMEX, FEMSA (Cervecería), GRUMA y NEMAK, señalaron que los factores críticos que a su juicio son claves en el proceso de una adquisición de filiales extranjeras:

- a. La Creación de Sinergias
- b. Analizar la cultura del país en donde se pretende hacer la adquisición.
- c. La Velocidad en hacer la integración de la filial adquirida.
- d. Implementar la cultura corporativa en la filial adquirida.
- e. Implementar los sistemas administrativos para poder tener control de la filial.
- f. Tener presencia en mercados internacionales.
- g. Buscar mejores tecnologías en las filiales adquiridas.
- h. Tener equipos altamente capacitados para poder hacer rápidamente y exitosamente la adquisición.
- i. No perder el negocio en el momento que se esta integrando la filial adquirida.

2) Futuras investigaciones

Los hallazgos observados durante el desarrollo de la tesis permiten sugerir líneas de investigación factibles en los siguientes aspectos:

- Ampliar la muestra de grandes empresas mexicanas que adquieren filiales en el extranjero, para poder tener una muestra a nivel nacional.
- Tomar en cuenta si las variables: Cuota de Mercado (CM), Relación con Proveedores (RP), Relación con Clientes (RC), Conocimiento del País (CP),

Conocimiento de la Industria (CI), Tecnología (T) y Sinergia (S) son factores de éxito que las empresas extranjeras consideran importantes al adquirir empresas mexicanas. Realizar una investigación de empresas mexicanas de diferentes sectores y tamaño de empresas en particular que basan su crecimiento vía adquisiciones de empresas extranjeras.

REFERENCIAS

Anand, J. & Delios, A. (2002). "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions". *Strategic Management Journal*, 23, pp.119-134.

Anju, S. (1990). "Source of Value Creation in Acquisitions: An Empirical Investigation". *Strategic Management Journal*, 11, pp. 431-446.

Anju, S. (1990). "Value Creation in Acquisitions: A Reexamination of performance issues". *Strategic Management Journal*, 11, pp. 99-115.

Alvarez, I. y Marín, R. (2006). "El impacto de las adquisiciones empresariales en la actividad tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español". *Principios*, 5, pp. 57-76.

Ball, D. y McCulloch, W. (1997) *Comercio Internacional*. México: Ed. Mc Graw Hill, México.

Bresman, H. & Birkinshaw, J. & Nobel R. (1999). "Knowledge Transfer in International Acquisitions". *Journal of International Business Studies*, 30, pp. 439-46.

Bueno, E., Salmador, P., Merino, C., y Martín, J. (2006). *Dirección estratégica*. (p.161). España: Ed. Pirámide.

Capron, L. (1999). "The Long-Term Performance of Horizontal Acquisitions". *Strategic Management Journal*, 20, pp. 987- 1018.

Capron, L. & Pistre, N. (2002). "When do Acquirers Earn Abnormal Returns?" *Strategic Management Journal*, 23, pp. 781-794.

Chatterjee, S. (1986). "Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms". *Strategic Management Journal*, 7, pp. 119-139.

Cuervo, A. (1999). "Reflexiones desde la Economía de la Empresa". *Revista Papeles de Economía Española*, 78, pp. 34-55.

Cuervo, A. (2000). "Fusiones y Adquisiciones: Justificación del proceso". Universidad Complutense de Madrid, pp. 133-147.

Cuervo, A. (2000). "Reasons for Mergers and Acquisitions: Organizational and Non-Explicit factors as determinants of success". Salomon Center, New York University, pp. 1-23.

García, E. (1996). "El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias actuales". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, núm. 3, pp. 109-132.

García, A. y Crespo, J. (2006). "Análisis de los procesos de fusión y adquisición de las empresas españolas". Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España, pp. 1-83.

Galpin, T. & Herndon, M. (2000). "Guía completa sobre Fusiones y Adquisiciones" (p. 10) España: Ed. Díaz de Santos.

Gaughan, P. (2006). Fusiones y Adquisiciones. (p.13). España: Ed. Deusto.

Guisado, M. (2003). Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa. (p.182). España: Ed. Pirámide.

Hayward, M. (2002). "When do Firms learn from their Acquisition Experience?" Evidence from 1990- 1995, 23, pp. 21-39.

Healy, P. (1992). "Does corporate performance improve after mergers?" Journal of Financial Economics, 31, pp. 135-175.

Hill, C. (2001) Global Business. México: Ed. Mc Graw Hill.

Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. (2004) Administración Estratégica, Ed. Thomson, México, p.260.

Hidalgo, A., León, G., Pavón, J. (2002) La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones, Ed. Pirámide, España, p. 210.

Kaplan, S., & Weisbach, M. (1992). "The Success of Acquisitions: Evidence from Divestitures". The Journal of Finance, Vol.47, pp. 107-139.

Larsson, R., & Finkelstein, S.(1999). "Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization". Organization Science, Vol.10, pp. 1-26.

Lubatkin, M., Schulze, W., Mainkar, A., & Cotterill, R. (2001)." Ecological Investigation of Firm Effects in Horizontal Mergers". Strategic Management Journal, Vol.22, pp. 335-357.

Luecke, R. (2006). "Diseño y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa". Harvard Business Essentials (p.69). España: Ed. Deusto.

Marín, J. y Ketelhöhn. (2008). Fusiones y Adquisiciones en la práctica (p.96). México: Ed. Cengage Learning.

Martínez, A. y Tejerina, F. (1999). "Adquisiciones Internacionales y control en las empresas industriales españolas". Cambio tecnológico y competitividad. Vol. 781, pp. 129-142.

Mascareñas, J. (2005). Fusiones y Adquisiciones de Empresas. (p.2). España: Ed. Mcgraw Hill.

Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. (1988). "Acculturation in Mergers and Acquisitions". Academy of Management Review. Vol.13, pp. 79-90.

Navas, J., Y Guerras, L. (2003). La Dirección Estratégica de la Empresa.España: Ed. Thomson.

Porter, M (1990). "La ventaja competitiva de las naciones". Harvard Business Review. Vol. Extraordinario, pp. 62-82.

Porter, M. (2006). Estrategia Competitiva. (p.20). México: Ed. CECSA.

Ranft, A., & Lord, M. (2000). "Acquiring New Knowledge: The Role of Retaining Human Capital in Acquisitions of High-Tech Firms". *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11, pp. 295-319.

Rugman, A. y Hodgetts, R. (1997). *Negocios Internacionales*. (p.485). México: Ed. McGraw Hill.

Samina, K. & Will, M. (2000). "Path- Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resource Following Acquisitions in the U.S. Medical Sector". *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1061-1081.

Trautwein, F. (1990). "Mergers Motives and Merger Prescriptions". *Strategic Management Journal*, 11, pp. 283-295.

Trigo, M. (2004). *Multinacionales y Globalización*. (p. 57). España: Ed. Vision Net.

Walsh, J. (1989). "Doing a Deal: Merger and Acquisition negotiation and their impact upon Target company top Management Turnover". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 307-322.

Wright, P., Kroll, M., Lado A., & Vanness, B. (2002). "The Structure of Ownership and Corporate Acquisitions Strategies". *Strategic Management Journal*, 23, pp. 41-53.

Yakov, A., & Baruch, L. (1981). "Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers". *The Bell Journal of Economics*, Vol. 12, No. 12, pp. 605-617.

ANEXOS

Instrumento de Medición

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO CENTRO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES "FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL MODELO DE ADQUISICIÓN CORPORATIVA INTERNACIONAL, CASO DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL NORESTE DE MÉXICO."
Gracias por contribuir a realizar esta investigación doctoral a continuación damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.	
Instrucciones de Llenado: a) Favor de leer detenidamente todas las preguntas y marcar la respuesta más apropiada. b) En las preguntas cerradas se tiene cinco opciones diferentes para responder elija solamente una. c) El rango de las respuestas son del 1 al 5 en escala de Likert. d) Su respuesta deberá referirse a la situación real de la compañía. e) Favor de contestar todas las preguntas.	
Esta información es exclusivamente para una investigación académica.	
Nombre:	
Empresa:	
Cargo que ocupa en la Empresa:	
Antigüedad en la Empresa:	
Número de Empleados (tamaño de la empresa):	
¿Usted considera que las adquisiciones de filiales han contribuido al crecimiento de su empresa? 1) Si 2) No	
¿Cuál es el número total de adquisiciones hechas por el corporativo?	
¿Cuáles de estas adquisiciones considera han tenido mayor éxito?	
¿Cuáles considera de manera general han sido los factores que contribuyeron al éxito?	

Favor de elegir una sola respuesta, a las siguientes preguntas:
 1 = Definitivamente No
 2 = Probablemente No
 3 = A veces
 4 = Probablemente Si
 5= Definitivamente Si

CUOTA DE MERCADO		1	2	3	4	5
1	El papel principal de sus filiales extranjeras es implementar las estrategias formuladas por el corporativo.					
2	El corporativo invierte en el extranjero para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.					
3	El corporativo invierte en el extranjero como reacción a la amenaza de la competencia internacional.					
4	El corporativo invierte para buscar nuevos mercados.					

RELACIÓN CON PROVEEDORES		1	2	3	4	5
1	El corporativo al momento de realizar una adquisición busca unificar proveedores en los diferentes países donde se tienen filiales.					
2	Después de realizar la adquisición cambian los proveedores de la filial adquirida.					
3	El corporativo realiza las negociaciones con los proveedores directamente y la filial no gestiona las negociaciones con proveedores.					
4	El corporativo trata de hacer negociaciones por volumen y selecciona proveedores donde puedan suministrar las diferentes filiales en el extranjero.					
RELACIÓN CON CLIENTES		1	2	3	4	5
1	Su corporativo hace adquisiciones internacionales, para estar más cerca de su cliente final, y con esto darle un mejor servicio.					
2	Su corporativo adquiere filiales en el extranjero para diversificar sus productos con los clientes.					
3	Su corporativo se ha visto favorecido contando con el trato directo con el cliente local.					
4	El corporativo ha implementado un programa de postventa único en los diferentes países donde tienen participación.					
5	Después de realizar la adquisición internacional, acostumbran a cambiar la marca y/o los nombres de los productos.					
CONOCIMIENTO DEL PAÍS		1	2	3	4	5
1	El corporativo analiza el riesgo país de la filial extranjera que quieren adquirir.					
2	El corporativo antes de realizar una adquisición analizan la cultura del país destino en el que quieren adquirir la filial.					
3	El corporativo analiza los principales indicadores económico del país en el que quiere invertir.					
4	La filial debe contar con un Recurso Humano (por ejemplo: mano de obra barata, recursos naturales, etc.) atractivo para el corporativo.					
5	Su corporativo realiza un estudio de la competencia local antes de realizar adquisiciones de filiales.					
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA		1	2	3	4	5
1	El conocimiento que cuenta su corporativo lo permean en todas las filiales adquiridas.					
2	Cada filial extranjera conduce sus propias operaciones sin depender de la experiencia de otras filiales que cuenta el corporativo.					
3	Para cada filial se establecen políticas generales donde se definen los objetivos a obtener para cada filial y se asignan los medios para alcanzarlos.					
4	El nuevo conocimiento (por ejemplo innovaciones de producto) es desarrollado por el corporativo y transferido a las filiales extranjeras.					
TECNOLOGÍA		1	2	3	4	5
1	Las actividades de I y D son desarrollados conjuntamente por el corporativo y por las filiales extranjeras y el conocimiento ganado es compartido mundialmente en su organización.					

2	El corporativo trata de transmitir las diferentes tecnologías que usan en sus filiales que adquieren en el extranjero.					
3	El corporativo trata de retener alguna tecnología superior de una filial adquirida en el extranjero, y la trata de incorporar en sus diferentes filiales del grupo.					
4	Cada una de las filiales genera su propia tecnología sin compartirla con las demás.					
SINERGIAS		1	2	3	4	5
1	Su corporativo busca en las adquisiciones de filiales tener ahorros a través de los costos de operación (economías de escala).					
2	Uno de los motivos por el cuál su corporativo realiza adquisiciones de filiales extranjeras, es porque su empresa cuenta con un conocimiento importante (operaciones), y pueden llegar hacer más eficientes realizando la adquisición.					
3	El corporativo realiza adquisiciones de filiales extranjeras para incrementar su valor financiero.					
4	El corporativo a través de las adquisiciones de filiales extranjeras espera poder incorporar prácticas administrativas de la filial.					

Si tiene algún comentario que desea expresar:

De antemano muchas gracias por su colaboración

Luis Vicente Cabeza Llanos

Estudiante Doctorado UANL (6to. semestre)

Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración

E-mail: lvcabeza@hotmail.com

FACPYA, POSTGRADO: (81) 1340-4430