



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. 1. INTRODUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrolla el marco teórico, en donde se plasman las diferentes perspectivas de algunos autores en base a estudios que han realizado a lo largo de los años sobre el crecimiento corporativo de las empresas. Posteriormente, se explican las estrategias de crecimiento que se requieren o que han sido adoptadas por las organizaciones para poder competir en un mundo globalizado al cual se enfrentan hoy en día; acentuando sus diversas modalidades, características, objetivos, beneficios y desventajas.

2. 2. CRECIMIENTO CORPORATIVO

Canals (2000) afirma que la tecnología de información, la globalización y los nuevos paradigmas son unos de los factores que provocan cambios dramáticos en la competitividad de las empresas en un mundo globalizado. Las nuevas formas de competencia, traen una estacionalidad de empresas legendarias tales como General Motors, Sears, Digital, entre otras, el común denominador de estas compañías es el hecho, que el siglo XX se ha caracterizado porque existen líderes en sus respectivos sectores, en términos de utilidades, innovación o crecimiento.



Asimismo, las empresas a finales de los años noventa tienen un mal común: la erosión de sus ventajas competitivas, y como resultado natural, la escasez de una perspectiva de crecimiento. En otras palabras, existen organizaciones grandes pero que ya no pueden crecer, o pueden crecer, pero no a través de la innovación, sino por medio de las guerras de precios que normalmente llevan al decremento de las utilidades y a una destrucción del bien económico. Por lo tanto, Canals (2000) en su libro “*Manging Corporate Growth*” considera que el crecimiento no debe incrementarse en ganancias a corto plazo, pero sí debe incrementarse como valor agregado a largo plazo, como un resultado de la innovación y de un desarrollo sustentable de las ventajas competitivas.

“El crecimiento corporativo en una empresa no es una meta per se, sino que es el objetivo clave de la compañía” (ibídem, p.2). Por otro lado, una empresa tiene conflictos cuando no tiene crecimiento por varios años o éste no se demuestra con una salud financiera. Aunque, la escasez de crecimiento a largo plazo no significa que las utilidades estén decreciendo, puede ser que sea una señal de la inhabilidad para innovar o se carece de comunicación con los clientes.

Romer, citado en Canals (2000, p.3) dice: “que la lección más importante es que el crecimiento depende de las empresas, de los descubrimientos individuales y de la



implementación de nuevas fórmulas o métodos”. Romer considera que el factor principal en el crecimiento, no es el capital o la materia prima, sino es la creatividad humana.

Canals (2000) observa que el crecimiento corporativo también puede ser una medicina letal, debido a una imprudente o precipitada diversificación o por la presión por incrementar las ventas a través de cualquier precio, introduciendo guerras de precio, promociones indiscriminadas, altos costos de mercadotecnia, o iniciativas para incrementar las ventas y así obtener más ganancias a corto plazo. La dirección del gobierno corporativo, es un sutil momento para muchas firmas, ya que tienen que escoger nuevos mercados, nuevos productos, nuevos países que son decisiones estratégicas que pueden liderar el crecimiento y que se necesita una enorme cantidad de todo tipo de recursos.

Penrose (1959), busca proveer una visión de crecimiento basada en procesos más que en objetivos; ella afirma que el uso y la transferencia de los recursos de las firmas, en particular los recursos ejecutivos en un tiempo particular, son cruciales para contar el desarrollo y el crecimiento subsecuente. Además ofrece la primera explicación comprensiva del proceso de crecimiento de una firma, basando su teoría en que el empresario es un agente que percibe las oportunidades en el contexto externo y toma las ventajas del mismo. Si el empresario, decide obtener una ganancia desde nuevas oportunidades, el empresario debe reorganizar sus actividades para usar los recursos disponibles.



Penrose (1959), utiliza ésta hipótesis para afirmar que la empresa no sólo tiene la función de producir, sino que es una combinación de recursos, los cuáles son heterógenos y ésta heterogeneidad es lo que hace diferente a una empresa de otra. Por lo que, el principal recurso disponible detrás de una expansión de la firma es el ejecutivo. De acuerdo, con “ Los servicios ejecutivos son los únicos que la firma deben hacerse para usarse” (ibídem,p.48), también afirma que la empresa se expande de acuerdo con los planes de expansión, y la extensión de los mismos que están limitados por el tamaño y la experiencia del grupo ejecutivo.

Por otro lado, Chandler, citado en Canals (2000, p. 22) no basa el crecimiento de una empresa en los recursos como Penrose, pero si se une a su teoría, en que las capacidades organizacionales y las vías que se toman para la organización de actividades y departamentos dentro de la firma, deben permitir un uso y aplicación eficiente de los recursos. Por otra parte, describe la importancia de las innovaciones organizacionales; dichas innovaciones son la creación de una estructura divisional, que en la cual se muestre en cada división el cargo de los que conforman, el gobierno corporativo tanto el primer nivel como el medio. Para lograr con esto, una fuerza básica para capacitar al personal y así obtener ventajas competitivas para desempeñar una expansión, que con el tiempo dichas empresas se conviertan en las compañías mas grandes dentro de su industria.



2.2.1. IMPORTANCIA DE UN CRECIMIENTO CORPORATIVO

Canals (2000) afirma que el crecimiento corporativo no sólo debe ser el objetivo de la empresa, sino se debe ver como un proceso que es necesario para la supervivencia de la empresa; por ende, al verlo de manera sistémica, se puede encontrar que el crecimiento corporativo abarca todos los sectores de la empresa como: en utilidades y costos, en el desarrollo de talento, en la necesidad de atraer capital, en la eliminación de riesgo en la sustitución e imitación, en el control del ciclo de vida del producto, y en el rompimiento del paradigma de la empresas maduras.

Control de utilidades y costos: Cuando una empresa, no está creciendo dentro de la industria, tiene un sólo camino para sobrevivir: reducir constantemente sus costos de estructura. Éste fenómeno afecta a muchas empresas que cuando no están creciendo, las inversiones o gastos tienden a reducir los márgenes, en cambio, cuando las compañías emprenden nuevas inversiones o gastos para producir mejor, para distribuir eficientemente o para mantener las ventas, y éstos generan crecimiento, existe una oportunidad en donde los gastos pueden ser cubiertos y las inversiones recuperadas.

Desarrollo de talento: El desarrollo o búsqueda de talento, es necesario para el crecimiento corporativo, debido a que cuando la empresa desarrolla un ambiente de armonía, ofrece una buena carrera dentro de la misma o un paquete atractivo de compensación o nuevos proyectos que beneficien al personal, generan crecimiento.



En cambio, las empresas que no muestran entusiasmo acerca de su futuro o en los proyectos que desarrollan o que se tienen, se enfrentan a un difícil obstáculo: la incapacidad de ofrecer un valor agregado al consumidor.

Necesidad de atraer capital: las empresas tienen la necesidad de atraer inversiones para impulsar a inversionistas potenciales en un futuro y mantener a los actuales, por medio, de la generación de valor agregado en los proyectos que la empresa desarrolla, como una función para que el retorno de inversión se sostenga y se revitalice.

Eliminar el riesgo de la substitución e imitación: El dilema que enfrentan las empresas es: el crecimiento y renovación contra el declive; esto es, porque un producto sustituto o de imitación toma un lugar fuerte en todas las industrias y desestabiliza las utilidades de la empresa. El riesgo de un sustituto, es cuando un nuevo producto que es superior en calidad y precio aparece en el mercado, por lo tanto, si una empresa no desarrolla ideas innovadoras para ofrecer un mejor producto o servicio están fuera del mercado; ya que hay empresas que van a proveer servicios o productos innovadores. En cambio, la imitación surge en industrias donde las empresas con un despliegue substancial de recursos y esfuerzos, tienden a comportarse de manera similar a sus competidores que puede ser en guerras de precios, en capacidad de producción; por lo que, las empresas que exploran oportunidades de crecimiento puede desarrollar un mejor desempeño que las que tienden a imitar.



Control del ciclo de vida del producto: El ciclo de vida de un producto se constituye en cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive; cuando un producto entra en la etapa de madurez se tiene que innovar para que no entre en la etapa de declive. Dicha innovación, se puede dar por medio de una mejora en el producto, en los canales de distribución, lanzar de nuevos productos al mercado o productos complementarios, decir, emprender nuevas iniciativas.

Rompimiento del paradigma de la industria en la etapa de madurez: Se ha establecido que cuando una industria o una empresa entran en la etapa de madurez, no puede seguir creciendo debido a que sufren una parálisis de sus recursos. Canals (2000), expresa que cuando una empresa entra en la etapa de madurez, es cuando las empresas deben tener más productos que ofrecer que otras, y a su vez enfrentan activamente el futuro mediante el encuentro de nuevas vías para satisfacer a sus consumidores, la capacidad de integrar nuevo capital intelectual, en otras palabras, reinventar la empresa y por ende, la industria.

2.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO

2.3.1. ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN

Hax y Majluff (1996) proponen una estructura conceptual basada sobre direcciones específicas seguidas por el crecimiento. La primera y la más básica distinción es entre la expansión en el negocio existente y la diversificación. La expansión en el negocio

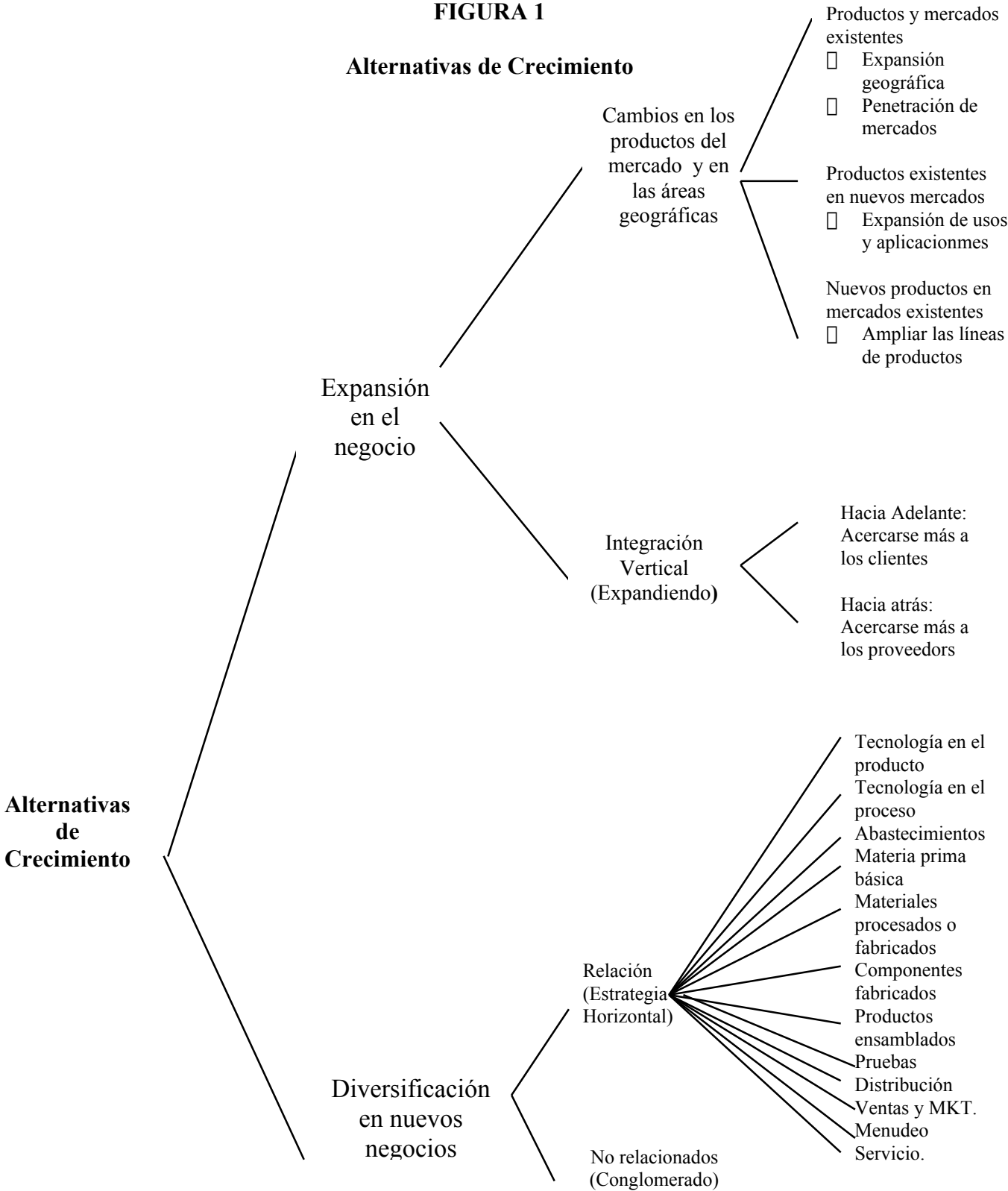


existente ofrece tres alternativas principales: cambios en el producto, una mezcla geográfica y una integración vertical. En la mezcla de producto y geográfica la firma tiene las siguientes alternativas: un crecimiento con el mismo producto en los mismos mercados, o con el mismo producto en nuevos mercados o un desarrollo de nuevos productos en los mismos mercados. En una integración vertical ofrece dos alternativas genéricas: una integración vertical hacia adelante en donde la firma es manufacturera de materia prima o de productos intermediarios y una integración vertical hacia atrás en donde una nueva estación de proceso de producción es agregada o la firma toma el control de la distribución. La diversificación en nuevos campos, se subdivide en dos categorías. la primera es la diversificación con negocios relacionados, este tipo de diversificación se comparten recursos y capacidades. La segunda categoría consiste en la expansión de la empresa con negocios no relacionados los cuales se llaman conglomerados.



FIGURA 1

Alternativas de Crecimiento



Hax y Majluf. 1996.,p.206



Gertz y Baptista, citados en Canals (2000, p.25) presentan un modelo basado en las posibilidades de crecimiento de la firma. Ellos proponen tres niveles de crecimiento: el primero consiste en el crecimiento guiado por los clientes a través de valores agregados, la identificación de posibles nichos de mercado hacia productos relacionados, acceso a canales de grupos de clientes y una reconstrucción de la estrategia de precio. El segundo nivel trata en mejorar la estructura económica de la empresa y el tercer nivel consiste en mejorar la ejecución de las operaciones que soportan el crecimiento.

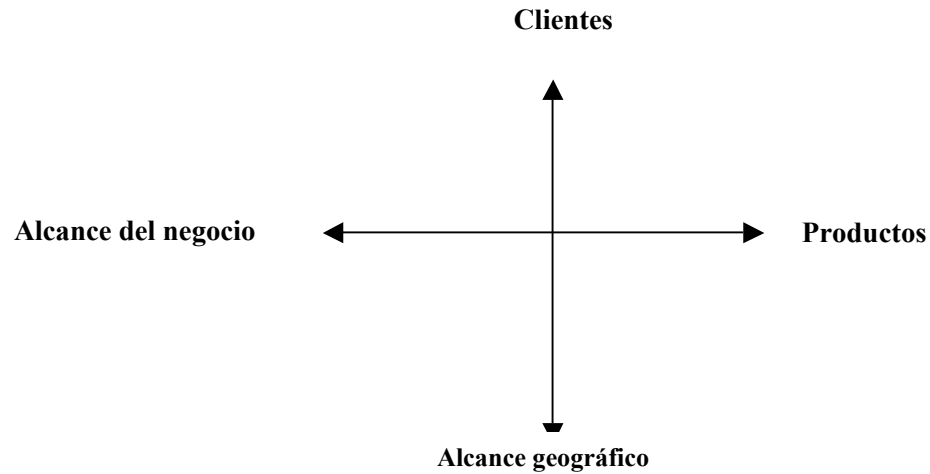
2.3.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO: DOBLE APROXIMACIÓN

Por otro lado, Canals (2000) presenta nueva tipología de crecimiento: una doble aproximación, que combina dos perspectivas: el contexto externo de la firma y el origen de los recursos usados para el crecimiento. En el contexto externo, la firma tiene varias opciones un crecimiento con los clientes actuales o con nuevos productos o en nuevos mercados y finalmente el crecimiento en nuevos mercados.

El crecimiento con el cliente actual, se requiere un posicionamiento de la empresa y en sus productos, una política efectiva de precios, canales de distribución, un portafolio de productos y una segmentación de mercado. El crecimiento basado en nuevos mercados envuelve una diversificación geográfica de la empresa como también una expansión. Finalmente, entrar a diferentes negocios implica buscar oportunidades de crecimiento en otras industrias.



FIGURA 2

Opciones de crecimiento de acuerdo a un contexto externo

Canals, 2000, p.26

Por otro lado, en este modelo existe un segundo caso que ocurre cuando la firma establece una alianza o fusiones con otra firma. Esta tipología está basada en dos factores: el contexto externo y el contexto interno, por lo que se ofrecen cuatro combinaciones de crecimiento.



FIGURA 3

Opciones de crecimiento: Doble aproximación

		Contexto Externo	
		Mismo negocio	Diferentes negocios
	Interno	Penetración de mercado Compartir mercados Nuevos Consumidores	Despliegue de recursos Desarrollo del nuevo producto Desarrollo del nuevo negocio
Recursos usados	Externo	Expansión internacional Expansión horizontal: alianzas fusiones, adquisiciones	Diversificación compartida Fusiones y Adquisiciones Alianzas

Canals, 2000, p. 27.

La primera estrategia de crecimiento es la penetración de mercado; la cual es buscar caminos para introducirse en el mismo mercado buscando una mejora en el uso de los recursos, ofreciendo los clásicos productos o servicios de la empresa o mejorando el portafolio del producto, agregando nuevos productos relacionados que puedan promover un crecimiento. (Canals, 2000, p. 28)

La segunda estrategia de crecimiento es el despliegue de los recursos; que consiste en usar los recursos y las capacidades existentes, como también buscar entrar a nuevos negocios sin utilizar los recursos externos. Esta opción de crecimiento, se basa en la disponibilidad de los recursos internos, como recursos financieros y de tecnología, generados en la etapa de madurez. Por otro lado, el desarrollo de un nuevo producto puede ofrecer la oportunidad de entrar a nuevos negocios, sin embargo, la diversificación



y el desarrollo de nuevos negocios son más comunes cuando la firma quiere ampliar el alcance del negocio. (Canals, 2000, p. 28-29)

La estrategia de diversificación tiende a crear conglomerados que son grupos de empresas que contienen varias unidades de diferentes negocios; la razón por la que existen, se debe principalmente a dos razones: la primera es que nos es fácil para estas empresas incrementar su capital en mercados organizados, por tanto, prefieren financiar su crecimiento por medio de sus propios recursos y la segunda, es que el retorno ofrecido por el sistema financiero es bajo, que el ofrecido por la inversión real en negocios, lo cual induce a las compañías a invertir no en un sistema financiero, si no en empresas.(Canals, 2000, p. 30)

La tercera estrategia de crecimiento es la expansión del mercado, la cual consiste en ampliar el alcance geográfico de la empresa o su tamaño, pero en la misma rama del negocio; la diferencia entre la penetración y la expansión de mercado, es que en la primera opción, para incrementar la presencia de la empresa es sólo con los recursos y capacidades que se encuentran dentro de la misma, mientras que en el segunda, la compañía utiliza recursos externos a través de alianzas, fusiones o adquisiciones. En la expansión del mercado se presentan dos vías: la internacionalización de la empresa que es cuando una empresa ofrece los mismos productos o servicios en diferentes mercados geográficos; pero dicha internacionalización presenta dificultades debido a que las empresas que deciden internacionalizarse tienen un alto crecimiento pero también tienen



un elevado riesgo financiero (que se presenta por el tipo de cambio y su variabilidad), riesgo político y riesgo país; por otro lado, lo que reduce estos riesgos son la alianzas que se hacen con empresas para entrar a nuevos mercados. La segunda vía, es la expansión horizontal en la misma industria a través de fusiones y adquisiciones; este tipo de expansión ocasiona altos niveles de eficiencia, ya que ayuda a reducir costos o porque la empresa presenta un tamaño considerable para lograr economías de escala en ciertos gastos.(ibídem. p.29-30)

Finalmente, la cuarta estrategia de crecimiento es la diversificación compartida, que se basa en utilizar recursos comunes para mejorar su competitividad y esto es mediante fusiones, alianzas y adquisiciones. En esta estrategia, se realiza una adquisición cuando la empresa quiere entrar a una industria en la cual no ha operado (o en la cual no tienen la suficiente experiencia); y para el desarrollo de nuevos productos y tecnologías se recurre a la formación de alianzas. La ventaja que presentan tanto las adquisiciones como las alianzas, es que en ambas se puede reducir el volumen de los recursos que se requieren para que la empresa expanda sus actividades dentro de nuevos negocios. (ibídem, p. 30-31)

Por otro lado, lo que nos lleva a concluir que toda empresa necesita de un crecimiento en base a sus ventajas competitivas, ya sea por medio de un crecimiento externo o interno. Por ende, se explicará y se profundizará sobre las alianzas,



adquisiciones, fusiones y sus diversas modalidades, ya que forman parte de las estrategias de crecimiento.

2.4. ALIANZAS ESTRATEGICAS

Colaocávo (1992) afirma que las alianzas estratégicas son acuerdos formales entre dos o más empresas para compartir recursos, capacidades o actividades con el propósito de aumentar su aprendizaje y mejorar sus respectivas posiciones competitivas; las mismas que pueden materializarse a través de una inversión en una de las empresas o no.

Las alianzas estratégicas incluyen asociaciones entre empresas de concesión de licencias, acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales y productores de surtido.

Las alianzas estratégicas están motivadas por consideraciones tales como reducción de costos, compartir tecnología, desarrollo de productos, acceso al mercado o fuentes de capital. Las alianzas estratégicas estructuradas de manera adecuada representan una alternativa menos costosa que las adquisiciones



Las alianzas estratégicas tienen características que las identifican, como por ejemplo:

Desde el punto de vista del cliente, se trata de una elección de negocios.

Ambos aliados trabajan de manera conjunta para definir estrategias y objetivos

Comparten recursos y gastos

La confianza y el respeto mutuo son elementos claves para el éxito de la alianza.

La comunicación es un factor importante dentro de la alianza.

2.4.1. OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Entre las principales motivaciones u objetivos que llevan a las empresas a buscar una fusión o adquisición del paquete accionario y los recursos de otra firma se encuentran: (Coloacavo,2000, p.26)

Maximizar el rendimiento sobre el capital de los accionistas de la empresa (ROE).

En grandecer su propia competitividad.

Tener acceso a nuevos mercados.

Lograr una mejora en sus sistemas tecnológicos.

Mejorar canales de distribución, a través de la expansión geográfica.



Diversificarse tanto en líneas de productos como en riesgos.

Compartir costos

Tener acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

Pero así, como existen motivaciones para fusionarse o adquirir una empresa, también hay que mencionar aquéllas motivaciones que llevan a vender activos de una empresa propia, como son:

Necesidad de financiamiento adecuado para el negocio, eliminando las actuales cargas o presiones financieras que puedan existir, a través de un eficiente manejo de las nuevas inversiones para así volver a niveles de rentabilidad.

Necesidad de suprimir gastos y cargas actuales, sin los cuales la rentabilidad volvería a aumentar en forma considerable.

Necesidad de contar con un flujo de fondos adicionales, para poder pagar indemnizaciones a consecuencia de los despidos de personal.

Falta de capacidad de dirección por parte de directivos, que no permite una adecuada evolución o expansión del negocio.

Descapitalización de la empresa debido a la acumulación de pérdidas, con difícil panorama de recuperación en el futuro.



2.4.2. TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Los diferentes tipos de alianzas estratégicas son lo siguientes:

Convenio de suministro o de compra.

Convenio de distribución o comercialización.

Convenio para proveer servicios técnicos

Contrato de administración

Franquicias.

Empresas de riesgo compartido

Estos acuerdos difieren en los siguientes aspectos:

El alcance en la toma de decisiones conjuntas.

El compromiso de aportación de capital.

La manera en que se comparten los riesgos y las recompensas.

La estructura organizacional.

Sudarsarnam (1996) considera algunos factores importantes para el éxito en las alianzas son:

Los socios deben aportar técnicas, capacidades y posiciones de mercado complementarias a la alianza;



el traslape de mercado entre los socios debe ser mínimo para evitar conflictos de intereses;

la sociedad debe basarse en un equilibrio de fortaleza comercial y participación accionaria entres socios;

la alianza debe tener cierto grado de autonomía, un liderazgo fuerte;

la divergencia entre estilos de administración y culturas empresariales debe manejarse con tacto y debe desarrollarse un nuevo estilo y cultura comunes diferentes de los de la compañías matrices.

2.4.3. BENEFICIOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Proveen un alto grado de competitividad.

La organización mantiene su independencia.

Se basan en la innovación tecnológica y el desarrollo combinados con un alto grado de investigación y desarrollo.

2.5. FUSIONES

Cada autor, le da un significado diferente al concepto de fusión pero tocaremos algunos autores como: Mascareñas (2000) la fusión consiste en “un acuerdo entre dos o más sociedades, jurídicamente independientes por el que se comprometen a juntar sus



patrimonios y formar una nueva sociedad” (p.XV); otra definición de fusión dada por Sudarsanam (1996,p. 40) “en una fusión, las compañías se unen para combinar y compartir sus recursos con el fin de alcanzar objetivos comunes”. Por otro lado, existe la fusión por absorción que absorbe los patrimonios y forman una nueva sociedad.

Macareñas (2000) establece que la decisión empresarial para optar por una fusión es la maximización del valor de la empresa, es decir, la creación de valor para el accionista y esto nos dice, si la fusión ha sido un éxito o un fracaso, por lo tanto, una buena decisión financiera es comprar una empresa cuyo precio de compra sea inferior al valor actual de los flujos de caja que se espera produzca cuando ésta ya se encuentre en poder de los compradores, es caso contrario, se debería desestimar la operación.

2.5.1. RAZONES PARA LLEVAR A CABO UNA FUSIÓN

Hackett (1996) afirma que la razón esencial para escoger un crecimiento externo por medio de la fusión es que los beneficios de ésta, estén basados alrededor de las fuerzas competitivas de la empresa. Mascareñas (2000) muestra las siguientes razones:

Diversificación del riesgo: Una empresa se diversifica cuando adquiere una firma que se encuentra en un sector distinto al suyo, es decir, cuando se forma o amplía un conglomerado.



Menores costos de financiación: A esto se le llama sinergia financiera, ya que la capacidad de endeudamiento de la entidad será mayor que la suma de las dos capacidades individualmente consideradas.

Crecimiento: Una empresa no puede crecer tan rápido basándose en su propia expansión interna, por lo que para llegar al crecimiento que desea lo hace por medio de fusiones o adquisiciones.

Sinergia operativa: Que se puede conseguir por medio del aumento de ingresos y reducción de costos. En el primero, se genera un crecimiento mediante la unión de las dos empresas, a través de la creación de un nuevo producto o servicio a este tipo se le denomina REO (Revenue Enhancing Opportunity). Por medio de reducción de costos, que se obtienen de las economías de escala y con ello se pueden afrontar inversiones a gran escala, asignar costos de investigación y desarrollo, así como costos fijos sobre una base mayor de ventas y de un mayor activo.

Economías de escala: Se obtiene cuando el costo unitario desciende al aumentar el volumen de producción; un concepto relacionado con las economías de escala son las economías de alcance, que consiste en ampliar su ritmo de generación de productos o servicios utilizando los mismos costos.



2.5.2. BENEFICIOS Y DESVENTAJAS DE LAS FUSIONES

Hackett, (1996) nos muestra los principales beneficios de las fusiones:

- a) Reducción de costos.
- b) Creación de servicios estables y seguros para cubrir la demanda individual.
- c) La integración de todos los procesos hacia el “*core business*” que provee el éxito.
- d) Las fusiones pueden reducir las presiones competitivas.
- e) Penetración a nuevos mercados.
- f) Economías de escala y de alcance.
- g) Aumento de ingresos.
- h) Un crecimiento corporativo.
- i) Reforzar la ventajas competitivas y entre otras.

Las principales desventajas de las fusiones son las que se presentarán a continuación: Porter, citado en Hackett (1996, p.22) hace una crítica en la actividad de una fusión, ya que al establecerla se adquiere un riesgo inherente asociado con el crecimiento de los costos fijos de la organización y absorbe muchos de los costos que representan un riesgo real de los servicios clave que estorban la inversión.

Otro punto a considerar, es el hecho de existen diferentes estructuras, procesos, tecnología, de empresa a empresa que pueden crear más problemas de los ya existentes,



como también la competencia interna que se establece entre el personal y esto ocasiona una disminución de la posición competitiva de las organizaciones.

2.6. ADQUISICIONES

Sudarsnam (1996) afirma que se le puede denominar adquisición a una oferta hecha por una empresa todo o parte del capital social en circulación de otra empresa: Una adquisición se parece más a una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma. En una adquisición la empresa adquirida se convierte en una subsidiaria de la adquirente.

2.6.1. FORMAS DE REALIZAR UNA ADQUISICIÓN

Las adquisiciones pueden ser según Mascareñas (2000) por:

Adquisición de acciones y OPA: El comprador se hace por medio de las acciones de la empresa objetivo, pagando con efectivo, acciones u otros títulos emitidos por el comprador.

Adquisición por fusión: Es cuando los activos y los pasivos de la empresa vendedora se transfieren a la firma compradora y son absorbidos por ésta.



Adquisición de activos: Consiste en comprar activos, haciendo el pago a la empresa por medio de efectivo, acciones u otros títulos emitidos por el comprador.

La compañía tenedora o *holding*: La empresa compradora podría adquirir una porción de capital de la empresa objetivo y actuar como una tenedora, es decir, una empresa que posee el suficiente número de acciones de otra, como para influir en sus decisiones.

2.6.2. ADQUISICIONES HOSTILES Y NO HOSTILES

Por otro lado, las adquisiciones pueden ser por compras hostiles o no hostiles. Una adquisición por compra hostil es cuando la empresa no quiere ser comprada por lo que se produce una negociación entre la empresa compradora y la objetivo. En este tipo de adquisiciones existe el rol del:

Comprador: Examinar lo rentable de la compra comparado con el crecimiento interno, buscar la empresa objetivo apropiada, valorar la compañía, negociar , seleccionar la mejor forma de financiamiento.

Vendedor o víctima: Mejorar su eficiencia operativa, hacer las des-inversiones necesarias, asegurar buenas relaciones con los inversionistas, mantener bien informados a los inversionistas.



Banco: Arreglar las combinaciones de negocios a cambio de una comisión, desarrollar estrategias defensivas y ofensivas, proveer los fondos necesarios y examinar alternativas.

Por otro lado, existen métodos de defensa y ofensa por parte de la empresa objetivo y de la compradora para ser o no ser comprada:

El abrazo del oso: Se fuerza al consejo de la empresa objetivos tomar una posición pública con respecto a los deseos del comprador.

Escudero blanco: Fusionarse con otra empresa de igual tamaño para no ser comprada.

Caballero blanco: Es cuando la empresa objetivo ofrece una oferta a otra compañía más grande que la empresa que la quiere comprar.

Precios altos: Hacer que la empresa objetivo valga más, hasta que la empresa compradora ya no pueda pagar eses precio.

Maquillar Estados Financieros.

Píldora venenosa: Consiste en la emisión por parte de la empresa objetivo de un activo financiero convertible en acciones ordinarias, la clave de su efectividad descansa en las especiales características de conversión y amortización, que reducen significativamente el control que el agresor tiene sobre la empresa objetivo.



Paracaídas dorados: Consiste en tener una cláusula en los contratos de los directivos, en la cual estipula que si es comprada la empresa se tendrá que pagar una cantidad altísima a éstos.

2.6.3. ADQUISICIONES NO HOSTILES

Como se menciona anteriormente, las adquisiciones no hostiles es cuando la empresa objetivo no esta de acuerdo con su compra, por varias razones:

Factores Económicos: Al unirse las empresas pueden ser más en conjunto, economías de escala, eliminación de ineficiencia administrativa, penetración en nuevos mercados, falta de habilidad para crecer internamente, reducción de riesgos a través de una diversificación.

Factores Financieros: Bajos costos de compra, mejora de razones financieras y contables.

Factores Administrativos: Sentimientos de que un mayor grupo que asegure la posición de la administración clave y así trae consigo mayores beneficios.



2.7. CLASES DE FUSIONES Y ADQUISICIONES

De acuerdo al fin que se persiga, las fusiones y adquisiciones se suelen clasificar de la siguiente manera:

Integración vertical

Integración Horizontal

Diversificación

2.7.1. INTEGRACIÓN VERTICAL

Mascareñas (2000) expresa que las fusiones verticales son las formadas por empresas que se expanden para aproximarse con sus productos al consumidor final o a la fuente de la materia prima utilizada. Se le denomina integración hacia adelante cuando una empresa con grandes reservas adquiere a otra con una gran capacidad de venta al por menor y se le denomina integración hacia atrás cuando persigue el aumento y el aseguramiento de las reservas de materias primas. Este tipo de integración hace posible:

economías de tecnología;

eliminación de los costos contractuales;

reducción de los costos de las nóminas, de establecimiento de precios y de publicidad;



reducción de los costos de producción,
aumento del valor de las empresas fusionadas,
logro de mayor rentabilidad, diversificación de sus mercados,
aumento del crédito mercantil.

2.7.2. INTEGRACION HORIZONTAL

Este tipo de fusiones es entre empresas del mismo sector, en este tipo de fusiones se puede lograr una sinergia operativa en base a dos formas: aumentando ingresos y reduciendo costos. (Mascareñas,2000).

- a) Aumentando ingresos, se consigue por medio de una innovación del producto o servicio que surge después de las empresas ya fusionadas y que producen un crecimiento a largo plazo; a este tipo de sinergia se le denomina REO (Revenue Enhancing Opportunity), es decir, las empresas se pueden beneficiar de la imagen de la otra de su poder adquisitivo.

- b) Reducción de costos se obtiene mediante las economías de escala y de alcance por lo que se puede enfrentar a inversiones de gran escala, mayores ventas, introducción a nuevos mercados, mayor comercialización, mayores activos, etc...

2.8. CONGLOMERADOS



Se habla de que una empresa se diversifica cuando se fusiona o adquiere a otra firma que pertenece a un sector distinto al suyo, es decir, cuando se establece un conglomerado. Al diversificar la compañía se disminuye el riesgo económico de la misma, que viene representado por el rendimiento, la cual se debe a la política de inversiones de la empresa. Por otro lado, este tipo de integración no es la mejor opción para obtener economías de escala ya que es una mezcla de culturas, de mercados, de operaciones, de productos, de personal que muchas veces no traen consigo un buen resultado.

Castañeda (1998, p135) presenta las categorías de diversificación en eje horizontal:

Diversificación Baja: Se consideran las empresas que producen un bien o servicio, o que elaboran varios productos pero dentro de una misma industria.

Diversificación Relacionada: Son aquellas firmas que tiene varias líneas de producción en distintas ramas industriales, pero utilizan materia prima común.

Diversificación No-relacionada: Cuando las empresas no utilizan los mismos procesos productivos ni los mismos insumos.

Diversificación Conglomerado: Incluye aquellos conglomerados en los que se producen cuatro o más productos o servicios diferentes un ejemplo son los grupos económicos.



2.9. CONDICIONES PARA EL EXITO

Introducir estructuras de administración descentralizados.

Establecer una cultura mutua.

Capacitar y desarrollar al staff y al personal.

Crear posibles estructuras financieras, de personal, mercadotecnia que hagan posible formar metas estratégicas. (Hackett, 1996).