



LA ADQUISICIÓN CORPORATIVA INTERNACIONAL DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL NORESTE DE MÉXICO Y SUS FACTORES DE ÉXITO

Autores:

Luis Vicente Cabeza Llanos
luisvcabeza@outlook.com

Eugenio J. Reyes-Guzmán
eugenio.reyesg@uanl.mx

Luis Enrique Ibarra Morales
luisim00@hotmail.com

Fecha de envío: 20/Abril/2015

Fecha de aceptación: 17/Junio/2015

RESUMEN

La importancia de proponer un Modelo de éxito en las adquisiciones corporativas internacionales consiste en ofrecerles a las grandes empresas mexicanas los factores que les permitirán tener un mayor éxito con sus inversiones en el extranjero. Para esta investigación se seleccionaron a 16 empresas más importantes del noreste de México y que tienen una experiencia importante con sus adquisiciones internacionales por lo que se les entregó el cuestionario que fue diseñado para validar las variables del modelo. En este artículo se presentan las teorías que le dan el fundamento teórico a las variables del Modelo propuesto que se integra de 6 variables o factores de éxito que deben de ser considerados para una adquisición internacional, las cuales son:

Conocimiento del país, Conocimiento de la industria, Relación con clientes, Relación con proveedores, Tecnología y Cuota de Mercado.

INTRODUCCIÓN

El proceso de adquisición de empresas extranjeras se han analizado desde diferentes disciplinas: economía, finanzas, administración, estrategia y teoría de la organización. Gaughan (1983) 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 como un medio para llegar a crecer y conseguir el logro de objetivos empresariales.

Uno de los objetivos y de las explicaciones dadas para 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.

Según el Reporte de inversión mundial 2000: Desarrollo de fusiones y adquisiciones realizado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la globalización ha 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. En el reporte 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 adquisiciones que representaban transacciones individuales por valor de más de 1.000 millones de dólares. Cantidad que según la UNCTAD irá en aumento. Actualmente constituyen la forma predominante de la inversión extranjera directa (IED) en los países desarrollados. Si bien las inversiones en nuevas instalaciones abarcan la mayor parte de las IED en los países en desarrollo, es evidente que las fusiones y adquisiciones internacionales también están en aumento.

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).

Este efecto de liberalizar el comercio le ha tocado a las grandes empresas mexicanas el caso preciso de las empresas de manufactura localizadas en el Noreste de México que empezaron a utilizar la estrategia de adquirir filiales en el extranjero a finales de los 1970. Sin embargo el número de empresas mexicanas que inician el proceso de adquisiciones en el extranjero no ha aumentado, incluso ha decrecido

según los datos proporcionados por las mismas empresas. Por lo que esta investigación pretende contestar a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores críticos que permiten tener éxito al realizar la adquisición de empresas filiales en el extranjero?. A fin de contestar esta interrogante se presentaron los siguientes factores como parte de la hipótesis de investigación a comprobar: Los Factores críticos de éxito 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 Sinergias (S).

Por lo tanto, el principal objetivo de esta investigación es determinar los factores críticos que permiten a estas 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 una lista de factores que les ayuden a otras empresas a mejorar sus procesos de internacionalización.

MARCO TEÓRICO

Es importante señalar que existen diversas formas o estrategias de entrada en los mercados exteriores para que las empresas desarrollen 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, 2003y Hill y Jones, 1996). 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.

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.

c) Creación de una Empresa: consiste en crear unidades productivas propias para atender a los mercados locales desde sus propios países.

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 (Joint Venture) 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.

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. (Luecke, 2006).

Tanto la creación y la adquisición de una empresa extranjera, así como de un porcentaje de participación en una empresa ya existente en otros países se hacen mediante la modalidad de Inversión Extranjera Directa (IDE). Existen diversas teorías que hacen referencia a la internacionalización de las empresas tales como la Teoría Ecléctica de Dunning que con sus tres elementos: Organización, Internalización y localización (OLI), explican la importancia de tener subsidiarias en distintos países, y será tomada en cuenta como sustento teórico de las variables así como otras teorías sobre la internacionalización de las empresas que se señalan en este apartado.

La Teoría Ecléctica de Dunning sobre la Producción Internacional: sostiene que, para que una empresa decida invertir (vía creación, compra o joint-venture) 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.

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 (Dunning, 1988).

Anterior a esta teoría existe la teoría moderna de la ventaja monopolística, que se origina en la disertación de Stephen Hymer en la década de 1960, en la que demostró que la inversión extranjera directa (IDE) 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 (Stephen, 1976). Otra teoría elaborada por Caves, explica que la IDE ocurre debido a las imperfecciones de los mercados de productos y factores, señala 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. (Caves, 1971: 5).

En cuanto a la teoría del 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 (Vernon, 1966):

Por otra parte existe estudios según Cuervo (2000) que muestran que hay razones internas y externas para que las empresas se internacionalicen. 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.

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.

Después de analizar las razones internas y externas de la inversión extranjera directa, ahora mencionaremos los diferentes tipos de estrategia que puede adoptar una empresa para internacionalizarse

1) Una 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 (Barlett y Ghoshal, 1991).

2) Una 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 (Guisado, 2003).

3) 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. 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).

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. (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).

Motivos de las Adquisiciones Internacionales de Empresas

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 (González-Salinas, R., Blanco-Jiménez, M. & Galindo-Mora, P., 2013), 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.

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).

En base a toda la revisión teórica se presentan las definiciones de las variables de la hipótesis:

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: Riesgo político y Riesgo 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).
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).

MÉTODO

En esta investigación se seleccionó una población de las 14 empresas más importantes del Noreste de México: Cemex, Nemark, Femsá 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. 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; a fin de contestar personalmente la encuesta elaborada en esta investigación donde se logró incluir los factores de críticos que los directivos consideraron y observaron importantes en el momento que realizaban las adquisiciones de filiales.

El proceso de la elaboración del instrumento de medición de las variables propuestas tuvo el siguiente proceso: Primeramente se reunió marco teórico, para poder respaldar las variables; se diseñó la encuesta, que consta de 34 preguntas en donde fueron 6 variables y fueron de 5 a 6 preguntas por variables; se encuestó a Directivos que han participado en Adquisiciones, ya sea en el proceso de adquisición, o que han vivido en una empresa adquirida para el llenado del instrumento y se validaron los resultados estadísticos utilizando el proceso de regresión lineal.

RESULTADOS

Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach por variables

A continuación (Tabla 1) se presentan los resultados del análisis de fiabilidad y la evaluación de los resultados por variables que nos arrojó el análisis al correr el Alfa de Cronbach por variables, afin de saber si analizando los resultados podemos ver que todas las variables salieron con un alfa aceptable, además también fue aceptable la significancia de cada una de las variables.

Tabla 1.- Análisis de Fiabilidad de la Variable

Variables	N	Items	Media Global	Media	Varianza	Desviación Típica	Alfa Cronbach	gl	Chi-cuadrada Friedman	Sig.
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

Se pudo ingresar en el sistema SPSS y correr la regresión lineal (Tabla 2) y específicamente Stepwise (Tabla 3) gracias a la ponderación por variable que se obtuvo de las respuestas que dieron los 14 directivos que estuvieron involucrados en el proceso de adquisiciones internacionales de empresas ubicadas en el Noreste de México.

Tabla 2.- Resumen del modelo de la Regresión

Modelo Completo	N	VARIABLES	R	R²	R² 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

Como se pudo observar en la tabla 2 después de correr la regresión lineal, el indicador Durbin- Watson, obtuvo un 1.46 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, lo cual describe el porcentaje de variabilidad en el proceso de adquisiciones de filiales extranjeras explicado en esta regresión. Además que la significancia es aceptable.

Después de correr la regresión con el modo Stepwise (Tabla 3), se aceptó como variable predictora a la variable *Conocimiento del País*, con esta variable

explicamos, 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.

Tabla 3.- Análisis Stepwise

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

Como se puede observar en la tabla 4 las variables que se rechazaron 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).

Tabla 4.- Variables rechazadas en el modelo Stepwise

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		0.487	0.099	10.129	0.099
S	0.451	1.877		0.476	0.017	59.871	0.017

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

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 solo fue el factor Conocimiento del País. Podemos concluir que la variable de Conocimiento de País se aceptó.

Cabe señalar, que 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.

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.

BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

González-Salinas, Rubén C., Blanco-Jiménez Mónica and Galindo-Mora Patricio.(2014). Organizational and Psychosocial cultural factors for successful investment by foreign companies in Mexico. The international Trade Journal. Taylos & Francis Group. Pp. 442-458. Vol.28(5)

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

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

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

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

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

Ranft, A., & Lord, M. "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. (2000)

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

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