

## ESTRATEGIA CORPORATIVA

Una **estrategia corporativa** es un conjunto de acciones planeadas por una empresa para el largo plazo, con el objetivo de desarrollarse satisfactoriamente en el mercado interno y global/Internacional

Es evidente que las estrategias corporativas se planifican e implementan con el ***propósito de que la empresa logre obtener ganancias en el largo plazo***. Por ello, la estrategia corporativa define con precisión el alcance que la empresa podría alcanzar en los campos industriales o de negocios en los que compete.

Además, como son de largo plazo, **la empresa puede planificar sus inversiones, adquisiciones, integraciones, diversificaciones y también las desinversiones que espera realizar para alcanzar sus objetivos.**

**¿Cómo puedo diseñar una estrategia corporativa?**

Sobre todo, para diseñar y planificar la estrategia corporativa de cualquier empresa, se deben considerar los siguientes puntos:

### **1. La integración**

En primer lugar, la **integración** es el proceso en el cual dos o más empresas se unen en una sola, con el objeto de volverse más fuertes y competitivas al aprovechar las ventajas que posee cada una. La integración puede ser horizontal o vertical

#### **Integración vertical**

De modo que, la integración vertical se produce cuando una empresa adquiere o se fusiona con otras empresas que les proveen los insumos o las materias primas que le servirán para realizar su proceso de producción.

Las **principales ventajas** que obtiene una empresa cuando realiza una integración vertical son:

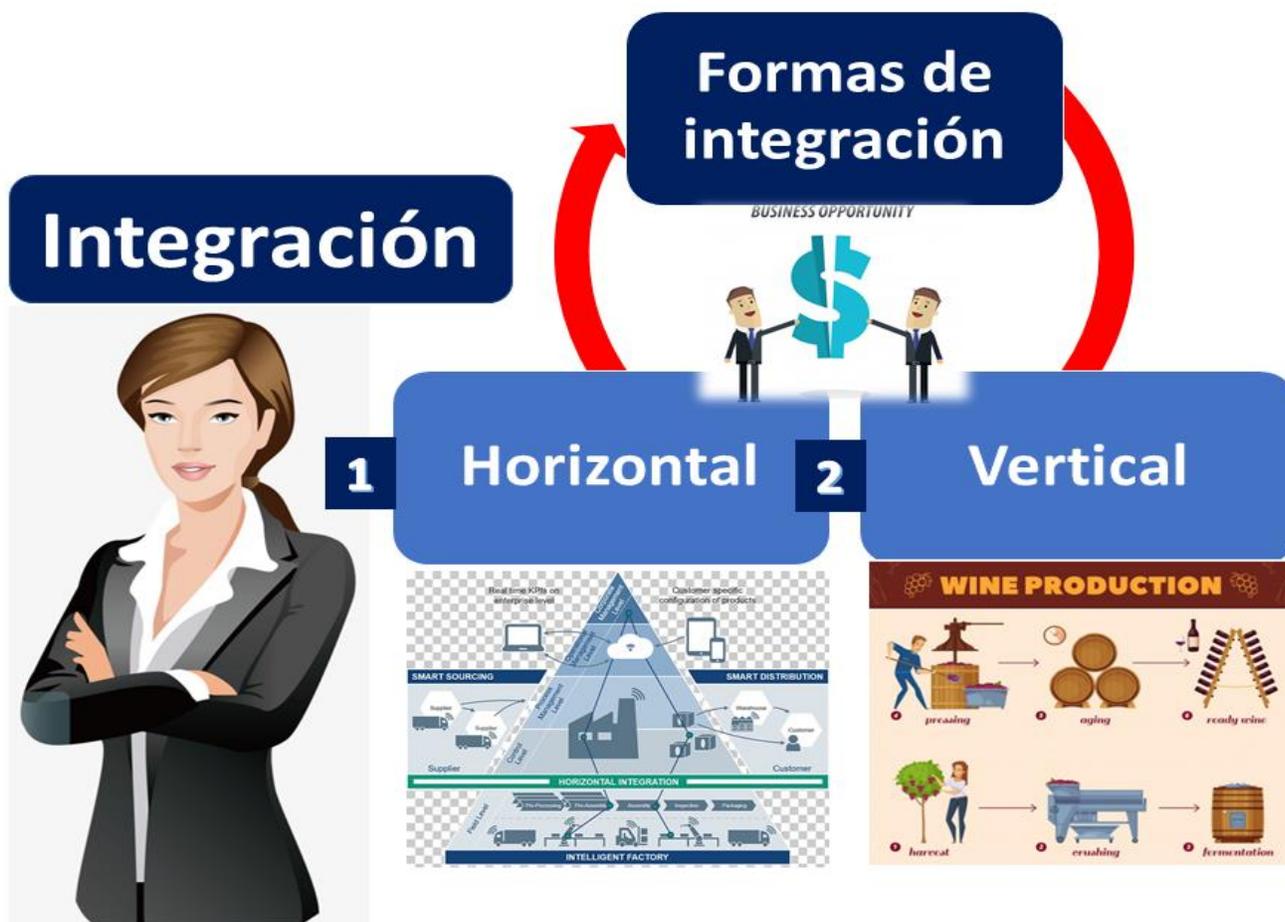
1. Favorece el proceso de especialización
2. Crea barreras de entrada para los competidores.
3. Favorece la calidad del producto.
4. Mejora los procesos de producción

## **Integración horizontal**

Mientras que, la **integración horizontal** se produce cuando una empresa adquiere o se fusiona con otras empresas que producen un mismo producto o se dedican a la misma actividad. el propósito es atender otros segmentos de mercado y ampliar la participación de mercado

Las principales ventajas de la integración horizontal para una empresa son:

- Beneficiarse del posicionamiento que tiene una marca
- Tener acceso a nuevos canales en el proceso de distribución
- Mayor poder de negociación
- Aprovechar economía de escala (O sea, la capacidad que posee una empresa de producir mayor cantidad de productos a un menor costo, debido a que a medida que la producción aumenta, sus costos se reducen).
- Reducir la competencia



## 2. Alianzas estratégicas

Las empresas realizan alianzas estratégicas con otras empresas para obtener la ayuda y la cooperación de socios comerciales que les ayuden a hacer más eficientes sus procesos y a reducir sus costos.

No obstante, las alianzas estratégicas ayudan a las empresas a aumentar sus ganancias porque las empresas trabajan en conjunto para reducir costos, para mejorar la calidad del producto y la calidad del servicio.

De hecho, en una alianza estratégica cada socio puede aportar elementos como conocimientos, tecnología o capital; con el propósito de sumar esfuerzos que ayuden a brindar un resultado superior en la entrega de bienes y servicios al mercado.

### **3. La diversificación**

**Por su parte, el proceso de diversificación se lleva a cabo cuando una empresa se introduce en otras áreas de negocio, introduce nuevos productos o ingresa a otros mercados.**

***La diversificación puede darse en dos formas.***

#### **1) En negocios relacionados**

**Sin duda, la diversificación en negocios relacionados puede ayudar para que se puedan aprovechar los recursos y las capacidades que ya se poseen en actividades de negocios que son similares. De esa forma se puede generar ganancias adicionales y obtener ventajas sostenibles.**

#### **2) En negocios no relacionados**

**Al contrario, diversificar en negocios no relacionados es más arriesgado y peligroso porque la empresa cambia completamente de los productos que tradicionalmente produce a otros totalmente desconocidos. Podría cambiar a un mercado diferente, pero igual es arriesgado porque no lo conoce completamente.**



Las estrategias corporativas suelen buscar la obtención de una ventaja competitiva en el mercado en el que se compite, asimismo aumentar los márgenes de utilidad. Las estrategias corporativas abren posibilidades para las empresas por medio de las integraciones, las alianzas y la diversificación para que logren alcanzar sus objetivos. Además, son útiles y muy necesarias para todo tipo de empresas que quieren crecer y/o hacerse más fuertes.

## Estrategia de negocio

Se conoce como **estrategia de negocio** a la planificación por parte de una empresa de cara a la consecución de objetivos previamente establecidos

De este modo, la **estrategia de negocio** establece prácticas para regir el funcionamiento a nivel empresarial.

La estrategia de negocio permite tanto a Pymes como a grandes corporaciones plantearse unos objetivos empresariales en concreto. Y sobre ello, basar su día a día en alcanzar los mismos en el largo plazo. Al tiempo debe permitir la obtención de determinados niveles de rendimiento financiero para la empresa.

En primer lugar, toda estrategia de negocio debe hacer plantear a un emprendedor sobre en qué situación o posición quiere estar en el mercado en un determinado periodo de tiempo (medio y largo plazo generalmente).

Primordialmente, una buena estrategia de negocio debe permitir a una empresa obtener buenos posicionamientos en su sector, beneficio económico o expansión territorial. Su diseño y aplicación dependerá en gran medida de las características de la sociedad mercantil en particular y del nivel de competencia en el mercado en que opere.

### **Objetivos de una estrategia de negocio**

La misión que toda directiva debe **fomentar en la configuración de una acertada estrategia de negocios** es:

- Alcanzar una posición de mercado de alta competitividad o liderazgo en el sector.
- Perseguir el crecimiento, bien a nivel de tamaño de la empresa, de ámbito de acción o expandiéndose a nuevos territorios.
- Consecución de solidez económica y mayor beneficio económico posible.

## **Aplicación de la estrategia de negocio en empresas nuevas y experimentadas**

Independientemente de su antigüedad, una estrategia de negocio será un elemento clave en el éxito económico o comercial de una empresa.

Al ser nueva, una corporación debe plantear necesariamente los pasos a seguir para su entrada a un determinado mercado elaborando esta herramienta. Así, fijará las condiciones en las cuales entrará a competir, el público o segmento al que se dirigirá y cuáles serán sus planes estratégicos o de marketing.

En el caso de las más experimentadas, es posible en todo momento y siguiendo la evolución de los mercados, cambiar o adaptar una estrategia de negocio teniendo en cuenta las necesidades y características de la empresa para adaptarse y competir en mejor situación.

## **Principales ejemplos de estrategia de negocio**

Sobre esta línea, dependiendo de las circunstancias que rodean a una corporación, es posible la aplicación de diversos tipos de estrategias:

- **Bajo costo.** Buscando competitividad en mercados de precios bajos optimizando en lo posible el coste empresarial. Un ejemplo de empresa con esta estrategia sería Primark.
- **Liderazgo en producto:** Persiguiendo dar valor a productos por parte del potencial cliente. Se enfoca en precios más altos y mejores servicios postventa. Por ejemplo, El Corte Inglés.
- **Lock-in** (*cerrar, productos difíciles de copiar*): Ofreciendo al mercado productos difíciles de sustituir o copiar por parte de los competidores. Esto hace que el cliente sea fidelizado en largo periodo de tiempo acompañando la marca y consumiendo sus productos. Un ejemplo de ello es Coca Cola.

## FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES

**No existe una definición como tal en la LGSM, ya que solo regula las actividades que deben llevar a cabo las PM para su realización. Pero por Fusión, debe entenderse la reunión de 2 ó más patrimonios sociales, cuyos titulares desaparecen para crear a uno nuevo, el cual absorbe el patrimonio de todos, siendo los socios los mismos de las PM desaparecidas, recibiendo nuevos títulos en sustitución de los que tenían, o bien se les reconoce la parte social correspondiente.**

**Algunos autores definen a la Fusión como la *disolución especial* de una PM, sin embargo -es concepto está incompleto, ya que por lo general, le hace falta la *liquidación*.**

**El C.P. Roberto del Toro define a la Fusión como “La unión de dos o más sociedades que combinan sus recursos y patrimonio y como resultado de esa mezcla se fortalece una sociedad o se crea una nueva, desapareciendo una o varias de ellas, solo de forma, pues quedaron incorporadas a la fusionante”.**

**ELEMENTOS  
DE LA  
FUSIÓN**

- 1.- Participan **2 o más** sociedades
- 2.- Es probable que desaparezcan todas las sociedades que participan y surja una nueva o bien que una de ellas subsista.
- 3.- Existe una **combinación de patrimonios sociales**, lo cual implica bienes y derechos, obligaciones y deudas, o sea la transmisión universal o conocido como la **Teoría de la Sucesión**, según la cual, en una fusión se observa una **transmisión universal** de los patrimonios de las PM fusionadas, incluyendo activos, pasivos que les resultaban afines a dichas empresas.
- 4.- Los accionistas de las PM que desaparecen se convierten en accionistas de la sociedad que subsiste.

**OBJETIVOS DE LA FUSIÓN**

**Estos pueden ser muy diferentes, pero pueden catalogarse generalmente en:**

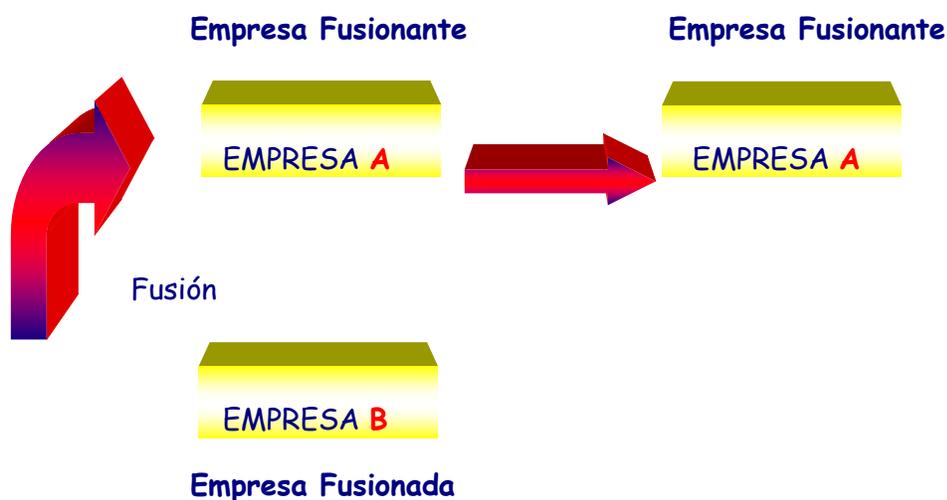
1. **Simplificación administrativa del grupo**, con mismo interés económico.
2. **Creación de una nueva empresa mas FUERTE que las empresas que la crearon**, combinando aspectos sinérgicos.

**Durante muchos años se crearon Holdings que eran varias empresas agrupadas. Ahora sucede lo contrario, esas empresas lograron ciertos propósitos y ahora se concentraron en pocas empresas a través de la instrumentación de FUSIÓN.**

## TIPOS DE FUSIÓN

### 1.- Fusión por absorción

Dos o más empresas acuerdan disolverse transmitir la totalidad de sus patrimonios a una empresa ya existente, por lo que los **fenómenos jurídicos que se observan** son la **DISOLUCIÓN** y la **FUSIÓN**.



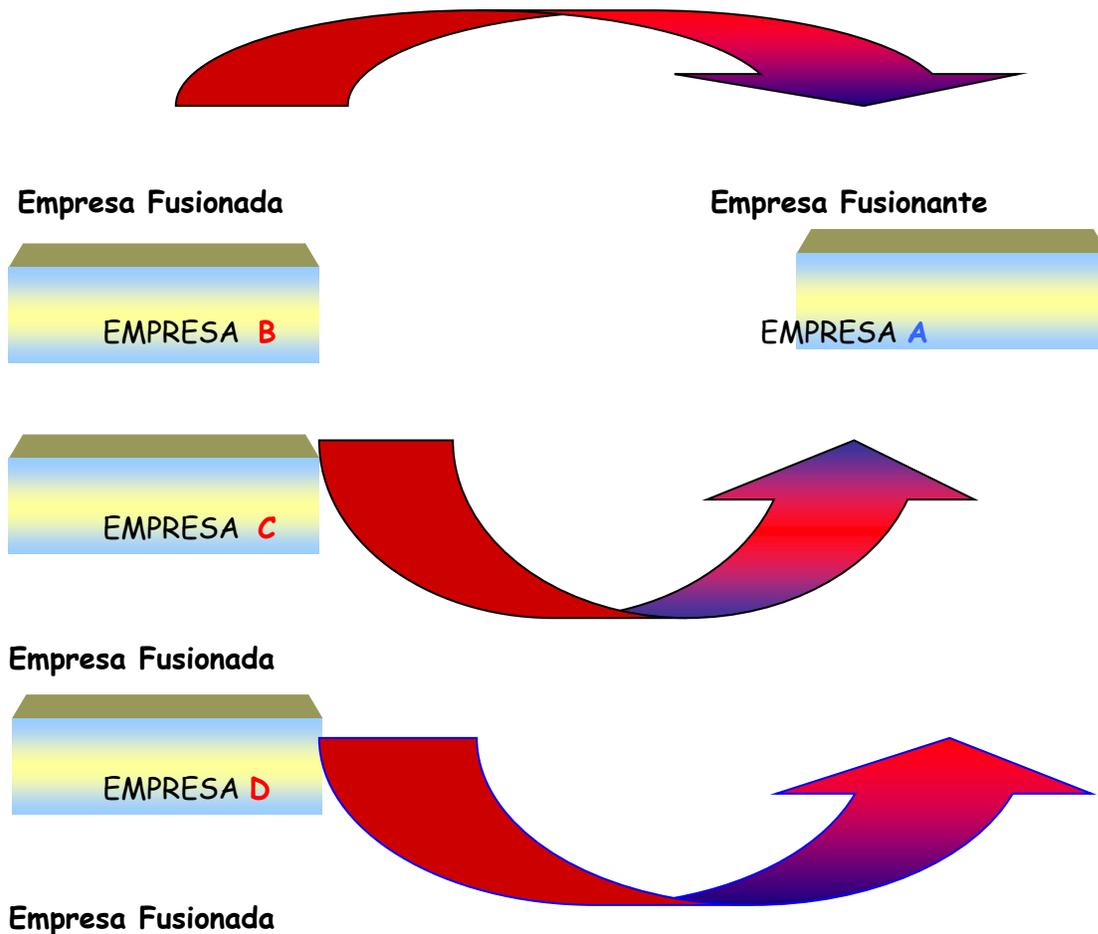
**Las empresas A y B ya existen.**

**La empresa A absorbe a la empresa B y la que subsiste es la empresa A misma que conserva su patrimonio propio más el que le transmite la Empresa B.**

En este caso la Empresa **A** continúa con sus operaciones y mantiene su personalidad jurídica en nombre y domicilio, su diferencia sería, en cuanto al patrimonio y a los accionistas que ahora formarían la asamblea.

## 2.- Fusión por Integración o Fusión por Combinación

Las empresas que deciden fusionarse transmiten su patrimonio a una nueva empresa, distinta a ellas. Por lo que las diferencias son que hay disolución, fusión y constitución de una nueva sociedad



## NATURALEZA JURÍDICA DE LA FUSIÓN

### Teoría de la Sucesión

**Las sociedades fusionadas se extinguen, existiendo jurídicamente una disolución, pero subsiste el patrimonio formado por bienes, derechos y deudas y por lo tanto no existe liquidación.**

### Teoría del Acto Corporativo

**Dice que las sociedades que desaparecen por la fusión, continúan existiendo a través de la sociedad fusionante, por lo que la nueva empresa mantiene en cierto modo la personalidad jurídica de las sociedades fusionadas, ya que conserva a sus socios, patrimonio, actividades, giro, etcétera.**

## Teoría Contractual

**Se enfoca al análisis de la fusión como el hecho generador de la integración desde el punto de vista de los acuerdos de fusión efectuados entre los socios y entre las sociedades que se fusionarán, o sea el acto de fusión. Establece los efectos que genera una fusión, sus consecuencias jurídicas distintas para cada uno de los participantes.**

### FUSIÓN

- ❖ ¿Qué induce a las empresas a llevar a cabo una fusión de sociedades?
- ❖ **Tipos** de Fusión y particularidades de cada una de ellas
- ❖ Sociedades que **pueden** fusionarse
- ❖ Alcances **jurídicos** de la fusión
- ❖ **Proceso** de la Fusión
- ❖ **Efectos** que produce una Fusión
- ❖ Desde el punto de vista contable:
  - La fusión por incorporación o absorción **horizontal**

**Todo lo anterior, en lo conducente, estará soportado con casos prácticos**

**Objetivo del Tema:** El alumno tendrá una visión clara de las implicaciones que surgen de una fusión y a las que tendrá que enfrentar un Director Financiero, en primer plano. Discusión grupal.

**¿Qué incentiva a las empresas a llevar a cabo una fusión de sociedades?**

**Hemos comentando el porqué de las Alianzas Estratégicas, el porqué de nuevas formas de evolución financiera y corporativa y es precisamente esa evolución que ha determinado el desarrollo constante de la agrupación de empresas. Por ello, a medida que la gente y las organizaciones avanzan los negocios se vuelven mas complejos con diferentes actividades y ésto a la vez provoca una lucha empresarial constante por ganar más mercado de consumo y por ello las empresas y funcionarios mal preparados son “aplastados” por las más fuertes y con ejecutivos mucho mejor preparados.**

**¿Qué le pasa a las empresas “débiles”? Simplemente, casi siempre se dirigen “convenientemente” a la unión con otras empresas mucho más fuertes y mejor preparadas, para evitar desaparecer del mercado sin la posibilidad de recuperar su inversión, y eso lo que provoca las “alianzas estratégicas” y fusiones empresariales.**

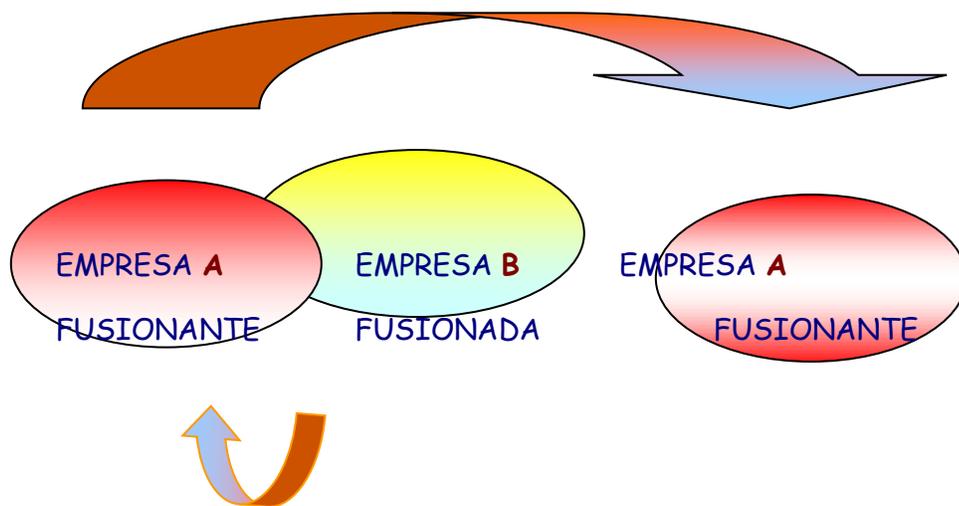
**La figura de la Fusión es muy compleja, ya que tiene consecuencias económicas, financieras, fiscales, jurídicas y técnicas.**

**La definición de fusión ya quedó asentada anteriormente.**

**Desde un punto de vista doctrinario existen dos clases de fusión:**

**1. La Fusión por incorporación o absorción: Que no es otra cosa que la incorporación de una o más sociedades en otra ya existente, transmitiéndole(s) sus recursos. Puede haber un incremento de capital en la que absorbe a las otras empresas, pero no necesariamente, pues la que subsiste puede ser la dueña de la que desaparece y en este caso no se incrementa el capital de la primera empresa. Como ya quedó asentado, en este tipo de fusión no hay creación de un nuevo ente económico, ya que la empresa B que es absorbida por la empresa A, la cual al término de la fusión por absorción subsiste.**

**Fusión por incorporación o absorción**



**Dentro de la Fusión por incorporación o absorción, cómo se subdivide y cómo funcionan cada una ellas**

### **¿Qué es la Fusión Horizontal?**

**1) Fusión Horizontal: Se da cuando las sociedades no tienen relación accionaria directa entre ellas mismas, ya que no poseen acciones de la otra empresa o de las demás empresas, si fuesen varias.**

### **¿Qué características tiene la fusión horizontal?**

**Lo que las distingue es que los patrimonios de las sociedades que desaparecen, automáticamente se incorporan a la sociedad que subsiste, incrementando el patrimonio de la subsistente por el importe de la que desaparece y consecuentemente se originan nuevas acciones por dicho incremento a favor de los accionistas de las sociedades que desaparecen.**

### **¿Qué sucede con los accionistas de la sociedad fusionante en la fusión horizontal?**

**Continúan siendo accionistas de la empresa, pero, pierden participación en su capital por las acciones emitidas a favor de los accionistas de las sociedades fusionadas, como una consecuencia del incremento patrimonial, originado por dicha fusión.**

**¿Qué es la fusión vertical?**

**2) Fusión Vertical. Se presenta cuando las sociedades a fusionarse tienen una relación accionaria directa, muy importante entre sí.**

**¿Qué es la Fusión Vertical Ascendente? Es aquella en la que subsiste la sociedad que es accionista mayoritaria de la sociedad o sociedades que desaparecen en ella.**

**¿Qué es lo que se incorpora a la sociedad que subsiste en la Fusión Vertical Ascendente?**

**Los bienes, derechos y obligaciones de las sociedades que desaparecen, pero, el patrimonio de la sociedad que subsiste sólo se incrementa por la participación minoritaria de terceros en las sociedades fusionadas, tornándose dichos terceros en accionistas de ella.**

**¿Qué sucede con los accionistas de la sociedad que subsiste en la Fusión Vertical Ascendente?**

**Conservan sus acciones de esta sociedad, pero, pierden participación en su capital por las acciones emitidas a favor de los**

**terceros con participación minoritaria en las sociedades fusionadas.**

**¿Qué sucede con las acciones de las sociedades que desaparecen, propiedad de la sociedad que subsiste, en la Fusión Vertical Ascendente?**

**Las mismas desaparecen, se extinguen en la fusión y no dan lugar a la emisión de nuevas acciones de la sociedad que subsiste.**

**¿Qué es la Fusión Vertical Descendente?**

**Es aquella en la que subsiste la sociedad, cuyas acciones eran mayoritariamente poseídas por la sociedad o sociedades que desaparecen en ella.**

**¿Qué es lo que se incorpora a la sociedad que subsiste en la Fusión Vertical Descendente?**

**Los bienes, derechos y obligaciones de la sociedad o sociedades que desaparecen, salvo las acciones de la propia sociedad subsistente, propiedad de esas sociedades, que pasan**

**directamente a manos de los accionistas de dichas sociedades, en canje de sus acciones de estas últimas que se extinguen, como consecuencia de dicho acto.**

**¿Qué puede originar en el Patrimonio, la Fusión Vertical Descendente?**

**Un incremento o decremento en el Capital de la sociedad que subsiste, dependiendo de los patrimonios de las sociedades fusionadas y de su participación accionaria en la sociedad que subsiste.**

**¿Qué sucede si el importe del patrimonio de la(s) sociedad(es) que desaparece(n) en la fusión, es superior a la parte del patrimonio de la sociedad que subsiste correspondiente a las acciones de esta sociedad, propiedad de aquéllas, en la Fusión Vertical Descendente?**

**Automáticamente se verá incrementado el patrimonio de la sociedad que subsiste por la diferencia, como consecuencia de la fusión, sin que necesariamente tengan que emitirse nuevas acciones por esta situación.**

**¿Qué sucede si el importe del patrimonio de la(s) sociedad(es) que desaparece(n) en la fusión, es inferior a la parte del patrimonio de la sociedad que subsiste correspondiente a las acciones de esta sociedad, propiedad de aquéllas, en la Fusión Vertical Descendente?**

**Automáticamente se verá disminuido el patrimonio de la sociedad que subsista por la diferencia, como consecuencia de la fusión, provocando en algunas ocasiones que se cancelen acciones de ella.**

**¿Qué sucede con los bienes, derechos y obligaciones de las sociedades fusionadas, en la figura de Fusión Vertical Descendente?**

**En estos casos, pasan a la sociedad fusionante, excepto las acciones de todas ellas que poseen entre sí, incrementándose el patrimonio de la fusionante sólo por la diferencia entre la resta al importe de los bienes y derechos adquiridos en la fusión, el importe de las obligaciones también adquiridas en la fusión y de las acciones poseídas entre sí.**

**Como segunda gran distinción de las Fusiones, existe la Fusión por Integración.**

**¿Qué es la Fusión por integración?**

**Es la unión de dos o más sociedades para formar una nueva sociedad, transmitiéndole a ésta todos sus recursos.**

**¿Qué sucede con el patrimonio de las sociedades fusionadas en la Fusión por Integración?**

**El patrimonio, pasa a ser propiedad de la nueva sociedad fusionante, integrándose al patrimonio de ésta, con excepción de las acciones que tuviesen de ellas entre sí, las cuales se cancelan a consecuencia de dicho acto.**

**¿Qué pasa con los accionistas de las sociedades fusionadas en la Fusión por Integración?**

**Intercambian sus acciones de éstas por acciones de la nueva sociedad fusionante, al desaparecer aquéllas en esta nueva.**

ANTES DE LA  
FUSIÓN



DESPUÉS DE  
LA FUSIÓN



**¿Qué tipos de sociedades pueden fusionarse, es decir, si deberán ser sociedades iguales en su naturaleza o pueden ser diferentes en su esencia?**

**Como ya habíamos comentado anteriormente, en la LGSM no existe ninguna limitación para que se fusione cualquier sociedad, pero en el artículo 226 establece que cuando de la fusión de varias**

**sociedades surja una distinta, su constitución deberá sujetarse a los principios que rijan la constitución de la sociedad a cuyo género haya de pertenecer. Además el 222 del mismo ordenamiento menciona que cuando la fusión de varias sociedades deberá ser decidida por cada una de ellas, en la forma y términos que correspondan según su naturaleza.**

**Conclusión, no puede fusionarse una sociedad con fines de lucro con otra sin fines de lucro, ni tampoco sociedades públicas o especiales por estar sujetas a ciertos permisos o concesiones.**



### **Naturaleza jurídica de la fusión**

**Los criterios para determinar la naturaleza jurídica de una fusión se basan en actos jurídicos que originan o dan como resultado la fusión de dos o más sociedades.**

**¿Cuáles son las teorías más aceptadas para determinar la naturaleza jurídica de una fusión de sociedades?**

**1. Teoría de la Sucesión, ya vista en clase anterior**

**2. Teoría del Acto Corporativo, ya comentada en clase anterior**

**3. Teoría Contractual, ya analizada anteriormente, pero, se dan dos momentos cruciales y es muy importante esta teoría, ya que establece los efectos que genera una fusión:**

**El acuerdo de asamblea de cada una de las sociedades que proponen su fusión.**

**El acto de fusión por los representantes legales de las sociedades participantes.**

**4. Teoría del Acto Complejo. Esta nueva teoría establece que en la fusión se observan claramente varios momentos distintos, que corresponden a cada uno de los actos jurídicos que se eslabonan con otros para dar vida a la fusión, tales como:**

**Deliberación de la asamblea de socios de las sociedades que se fusionan**

**El contrato de fusión**

**La transmisión del patrimonio**

**El contrato de organización, en el caso de fusión por integración.**

**5. Teoría de disolución. Esta teoría establece que la fusión es una forma de disolución voluntaria de sociedades, en la que éstas se extinguen por la incorporación o integración jurídica que otra sociedad ejerce respecto a la primera, sin que exista liquidación.**



**ASPECTOS CONTABLES**

**Fusión por incorporación o absorción horizontal**

**Caso Práctico: Fusión por incorporación o absorción horizontal**

**La empresa A decide fusionarse con la empresa B, y presenta el siguiente Estado de Posición**

**Financiera:**

Empresa A, SA de CV		Empresa B, SA de CV	
Edo. de Posición Financiera al 31 de ago del 2010		Edo. de Posición Financiera al 31 de agosto del 2010	
<b>ACTIVO</b>		<b>ACTIVO</b>	
Circulante	250.000	Circulante	70.000
Fijo	<u>60.000</u>	Fijo	<u>90.000</u>
Eqpo. De Cómputo	60.000	Eqpo. De Cómputo	90.000
<b>Total de Activo</b>	<u><u>310.000</u></u>	<b>Total de Activo</b>	<u><u>160.000</u></u>
<b>PASIVO</b>	<b>180.000</b>	<b>PASIVO</b>	<b>130.000</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<u><b>130.000</b></u>	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<u><b>30.000</b></u>
Capital Social	50.000	Capital Social	50.000
Resultado del Ejercicio	30.000	Resultado del Ejercicio	<b>-5.000</b>
Resultado Acumulado	<u>50.000</u>	Resultado Acumulado	<u><b>-15.000</b></u>
<b>Suma de Pasivo y Capital</b>	<u><u><b>310.000</b></u></u>	<b>Suma de Pasivo y Capital</b>	<u><u><b>160.000</b></u></u>
La empresa fusionada <b>A</b> , deberá correr los siguientes asientos contables:		La empresa fusionante <b>B</b> es quién recibe el Patrimonio de <b>A</b> , por tanto, deberá correr el siguiente asiento contable:	
<b>Cuenta de Fusión</b>	310.000	Activos	310.000
Activos	310.000	Pasivos	180.000
Por la cancelación de los Activos		Capital Social	50.000
Pasivos	180.000	Resultado del Ejercicio	30.000
<b>Cuenta de Fusión</b>	180.000	Resultado Acumulado	<u>50.000</u>
Por la cancelación de los Pasivos			<u><u>310.000</u></u> <u><u>310.000</u></u>
Capital Contable	130.000		
<b>Cuenta de Fusión</b>	130.000		
Por la Cancelación del Capital Contable			
<b>Cuenta de Fusión</b>			
310.000	180.000		
	<u>130.000</u>		
<u>310.000</u>	<u>310.000</u>		

Para este caso en particular se elabora un papel de trabajo para reflejar la operación de fusión:

CONCEPTO	Cía A	Cía. B	Total	Asientos de Balance por Fusión		
				Eliminación	Activo	Pasivo
Activos	310,000	160,000	470,000		470,000	
Pasivos	180,000	130,000	310,000			310,000
Capital Social	50,000	50,000	100,000			100,000
Res. del Ejerc	30,000	-5,000	25,000			25,000
Res. Acumul.	50,000	-15,000	35,000			35,000
					470,000	470,000

**Como puede desprenderse, la empresa B deberá emitir nuevas acciones por 50,000 que corresponde al incremento de la incorporación de la empresa A, a los accionistas de dicha empresa, que canjearán sus acciones de la empresa A, por las nuevas de la empresa B.**

**Si al caso anterior le agregamos una variable, en el sentido de que la empresa A y B hubiesen existido operaciones y en la empresa A en el Activo hubiera una Cuenta por Cobrar a B por 30,000, en la empresa B en su Pasivo debería estar correspondida, en una cuenta Intercompañía y sería como sigue:**

CONCEPTO	Cía A	Cía. B	Total	Asientos de Balance por Fusión		
				Eliminación	Activo	Pasivo
Activos	310,000	160,000	470,000	-30,000	440,000	
Pasivos	180,000	130,000	310,000	30,000		280,000
Capital Social	50,000	50,000	100,000			100,000
Res. del Ejerc	30,000	-5,000	25,000			25,000
Res. Acumul.	50,000	-15,000	35,000			35,000
					440,000	440,000

Si no fuera una empresa **A** sino varias empresas que se fusionaran con **B**, el procedimiento sería exactamente el mismo con cada empresa, agregando las columnas necesarias para incorporar a las demás empresas.

**Si **A** y **B** se fusionaran para formar una nueva empresa **C**, el cálculo sería similar, ya que el Balance por Fusión sería aquél que resulte para el inicio de operaciones de la Empresa **C** y por tanto el asiento contable de apertura sería:**

Activos	440,000
Pasivos	280,000
Capital Social	100,000
Otras Ctas. de Capital	60,000

**En la fusión por incorporación o absorción horizontal no se genera ninguna utilidad, ya que el resultado es la suma de los renglones de cada compañía fusionada.**

**FUSIÓN POR INCORPORACIÓN O ABSORCIÓN VERTICAL**

**En este tipo de escenario, continuando con el mismo tipo de ejemplo, la Empresa A es accionista de la empresa B y se fusionan, partiendo de la base de que la empresa A es la única propietaria de la empresa B.**

Empresa Fusionante “A”

Empresa Fusionada “B”

<b>FUSIÓN POR INCORPORACIÓN O ABSORCIÓN VERTICAL</b>			
<b>Empresa A, SA de CV</b>		<b>Empresa B, SA de CV</b>	
<b>Edo. de Posición Financiera al 31 de ago del 2010</b>		<b>Edo. de Posición Financ al 31 de ago del 2010</b>	
<b>ACTIVO</b>		<b>ACTIVO</b>	
Circulante	250.000	Circulante	125.000
Inversión en Acciones	90.000		
Fijo	<u>60.000</u>	Fijo	<u>80.000</u>
Eqpo. de Cómputo	60.000	Eqpo. de Transporte	80.000
<b>Total de Activo</b>	<b><u>400.000</u></b>	<b>Total de Activo</b>	<b><u>205.000</u></b>
<b>PASIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
	<b>180.000</b>		<b>100.000</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
	<b><u>220.000</u></b>		<b><u>105.000</u></b>
Capital Social	128.750	Capital Social	90.000
Resultado del Ejercicio	35.625	Resultado del Ejercicio	5.000
Resultado Acumulado	<u>55.625</u>	Resultado Acumulado	<u>10.000</u>
Suma de Pasivo y Capital	<b>400.000</b>	Suma de Pasivo y Capital	<b>205.000</b>

La empresa fusionante A, al sustituir su inversión en acciones de la empresa fusionada B por los valores respectivos de B, hubiera contabilizado lo siguiente:

Activos	205,000	
Pasivos		100,000
Inversión en Acciones		90,000
Utilidad en Fusión		15,000
Resultado Acumulado		
	<u>205,000</u>	<u>205,000</u>

Con base en lo anterior, debiera obtenerse un Estado de Posición Financiera como el siguiente:

<b>Empresa A, SA de CV</b>		
<b>Edo. de Posición Financ al 31 de ago del 2010</b>		
<b>ACTIVO</b>		
Circulante		375.000
Inversión en Acciones		90.000
Fijo		<u>140.000</u>
Eqpo. de Cómputo	60.000	
Eqpo. de Transporte	<u>80.000</u>	
<b>Total de Activo</b>		<b><u>605.000</u></b>
<b>PASIVO</b>		
		<b>280.000</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
		<b><u>325.000</u></b>
Capital Social	218.750	
Resultado del Ejercicio	40.625	
Resultado Acumulado	<u>65.625</u>	
<b>Suma de Pasivo y Capital</b>		<b><u>605.000</u></b>

La empresa fusionada **B**, hubiera tenido que correr los siguientes asientos, para eliminar cuentas.

1 Cuenta de Fusión 205,000

Activos 205,000

Por la cancelación de los Activos

2 Pasivos 100,000

Cuenta de Fusión 100,000

Por la cancelación de los Pasivos

3 Capital Contable 105,000

Cuenta de Fusión 105,000

Por la Cancelación del Capital Contable

<b>Cuenta de Fusión</b>	
1) 205,000	100,000 (2)
	105,000 (3)
<hr style="border-top: 1px solid black;"/>	<hr style="border-top: 1px solid black;"/>
205,000	205,000
<hr style="border-top: 3px double black;"/>	<hr style="border-top: 3px double black;"/>

En caso de haber existido cuentas intercompañías, por ejemplo, Cuentas por Cobrar de la empresa A, a la empresa B por 10,000, esta cifra se hubiera eliminado como sigue:

CONCEPTO	Cía A	Cía. B	Total	Asientos de Balance por Fusión		
				Eliminación	Activo	Pasivo
Activo Total	310,000	205,000	515,000	-10,000	505,000	
Inv. en Accs.	90,000	0	90,000	-90,000	0	
Pasivos	180,000	100,000	280,000	10,000		270,000
Capital Social	128,750	90,000	218,750	90,000		128,750
Res. del Ejerc	35,625	5,000	40,625			40,625
Res. Acumul.	55,625	10,000	65,625			65,625
			0	0	505,000	505,000

**En realidad no se debiera originar una utilidad por fusión, ya si la empresa A hubiera aplicado los PCGA, B-8 “Estados Financieros Consolidados y Combinados y Valuación de Inversiones Permanentes en Acciones” del IMCP, que en los párrafos 28 y 29 indica lo siguiente:**

**Para cumplir con los Principios de Contabilidad, ahora NIF’s de realización y revelación suficiente, las inversiones en compañías asociadas deben valuarse a través del método de participación, el cual consiste en:**

a) **Valuar las inversiones al valor neto en libros a la fecha de la compra y agregar o deducir en su caso la parte proporcional, posterior a la compra, de las utilidades o pérdidas de las cuentas de capital contable derivadas de la actualización y de otras cuentas de capital contable.**

b) **Las utilidades o pérdidas no realizadas, provenientes de las compañías del grupo involucradas en el método de participación, debe ser eliminadas antes de efectuar el ajuste mencionado.**

**La utilidad de B debiera haber reconocido a la empresa A como un incremento en su inversión en acciones con crédito a la cuenta de participación en los resultados de subsidiarias y al momento de llevar a cabo la fusión, al sustituir la cuenta de inversión en acciones por los valores de la empresa B, no habrá utilidad.**

**Tomando como base la siguiente información financiera, referente a una Fusión de 2 empresas bajo el Método de Fusión por Incorporación y/o Absorción, se le solicita a usted determine lo siguiente:**

**La empresa A tiene una Cuenta por Cobrar a la Empresa B por \$ 90,000**

a) **Elaborar los Asientos Contables de la Empresa en forma de Diario, “A” que es la Fusionada y de la Empresa “B” que es la Fusionante. Dichos asientos deberán concentrarse posteriormente en una “T” de Mayor, denominada “Cuenta de Fusión”.**

**Dichos asientos deberán elaborarse por:**

**En la Empresa “A”**

- 1. Por la cancelación de los Activos**
- 2. En la Por la cancelación de los Pasivos**
- 3. Por la cancelación del Capital Contable**

**En la Empresa “B”**

- 4. Por la recepción de los Activos, Pasivos y Capital de la Empresa “A”**
- b) Elaboración del Papel de Trabajo para reflejar la operación bajo el Método de Fusión por Incorporación y/o Absorción Horizontal.**
- c) Proporcione Ud. su opinión sobre los movimientos de Capital que deberá llevar a cabo la Empresa Fusionante “B”**

"A" tiene una Cta.xCobrar a "B" por: Empresa A, SA de CV		90,000		Empresa B, SA de CV	
Edo. de Posición Financ al 31 de ago del 2007				Edo. de Posición Financiera al 31 de agosto del 2007	
<b>ACTIVO</b>				<b>ACTIVO</b>	
Circulante	750,000			Circulante	210,000
Fijo	<u>180,000</u>			Fijo	<u>270,000</u>
Equipo de Cómputo	180,000			Eqpo. De Cómputo	270,000
<b>Total de Activo</b>	<b><u>930,000</u></b>			<b>Total de Activo</b>	<b><u>480,000</u></b>
<b>PASIVO</b>		540,000		<b>PASIVO</b>	
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		<u>390,000</u>		<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
Capital Social	150,000			Capital Social	150,000
Resultado del Ejercicio	90,000			Resultado del Ejercicio	<b>-15,000</b>
Resultado Acumulado	<u>150,000</u>			Resultado Acumulado	<b><u>-45,000</u></b>
Suma de Pasivo y Capital	<b><u>930,000</u></b>			Suma de Pasivo y Capital	<b><u>480,000</u></b>

## **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

**La globalización está confiriendo una importancia creciente a las relaciones inter-empresariales. Así, las alianzas han surgido como un elemento fundamental en la estrategia de muchas compañías, por lo que su éxito se ha convertido en una cuestión central. Para ello, entre los socios se desarrolla una relación que sirve de base para la adecuada mezcla de recursos y capacidades. Es vital centrarnos en las relaciones entre los socios y su impacto sobre los resultados.**

**Para los emprendedores y las pymes, las alianzas estratégicas son una poderosa herramienta de marketing para sus negocios y una excelente oportunidad de colaboración para competir, ya que éstas buscan siempre el beneficio mutuo.**

**Conocidas también como Joint Ventures, se trata de un acuerdo entre empresas, en el cual unen sus fuerzas para conseguir un objetivo estratégico que le es común.**

**El objetivo estratégico de esta unión de fuerzas, es para superar barreras comerciales en un nuevo mercado, para desarrollar nuevos productos o servicios, para acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de un conocimiento del mercado (know-how) de ese país, para entrar a zonas geográficas específicas o para competir más eficientemente en el actual.**

**Es muy probable que se le acerquen otras empresas que quieren formar alianzas estratégicas, fusionarse, comprarle o, quizás,**

**hacer un acuerdo mediante el cual puedan aprovecharse de su conocimiento o del acceso que tiene su empresa aun determinado nicho de mercado para distribuir productos o servicios.**

**Sin embargo, es muy importante para el éxito de una alianza estratégica, que exista un equilibrio de fuerzas entre las dos empresas, que su aliado maneje temáticas afines a la suya, pero que no sea competidor directo de sus productos o servicios, que ambas den y ambas reciban. Las alianzas son excelentes porque proveen a los empresarios y pequeños negocios de ideas, recursos, herramientas o soluciones que les ayudan a conseguir:**

- Costos y gastos más bajos (más ganancias)**
- Ingresos más altos (de clientes nuevos y actuales) y más tiempo (porque ganan eficiencia).**

**Para los negocios en internet una fuente para obtener nuevos ingresos es promocionar productos o servicio de otros negocios complementarios.**

**De esta forma se obtienen ingresos por ventas de esos productos, pero cómo saber, ¿Qué tipo de Productos o Servicios nuevos funcionarán en su negocio?**

**La respuesta por supuesto depende de su lista de clientes o suscriptores, lo mejor es hacer una encuesta para saber qué tipo de productos o servicios estarían dispuestos a comprar.**

**Localiza los problemas o necesidades que tengan, y luego ofréceles las soluciones, es entonces cuando debe buscar las alianzas e identificar posibles o potenciales aliados estratégicos. Ubica a quien lo está vendiendo y pregúntale al propietario de esos productos o servicios si estaría interesado en permitirte venderlo a su lista a cambio de una parte de los ingresos que se generen. Sin embargo tienes que estar seguro de que el producto o servicio es de calidad, por lo cual es muy importante solicitar un demo o una versión gratis. De esta manera podrás estar completamente seguro que va a ofrecer un producto o servicio de calidad a sus clientes o prospectos.**

**Luego podrás negociar los detalles de las ganancias y poner en marcha la alianza.**

### **¿Funcionará la Alianza?**

**Para saber determinar si funciona la alianza, puedes enviar una oferta a un pequeño segmento de su lista de clientes o suscriptores, y luego medir cuántos respondieron a su oferta.**

**Dependiendo de los resultados obtenidos, entonces sabrás que ha encontrado un producto o servicio adecuado y sabrá que hecho una alianza exitosa, entonces envíe la oferta a un segmento mayor de su lista y prepárese para obtener mejores resultados.**

**Explota las ideas y habilidades de otros. Si eres bueno en su nicho de mercado y tienes una gran idea sobre un programa o software que puede resultar beneficioso para tus clientes o suscriptores, pero no tienes dinero para contratar a un programador entonces va a necesitar una alianza estratégica.**

**Ofrécele a su futuro aliado una participación de las ganancias durante el primer año, explícale como esto puede resultarle más lucrativo que cobrarle simplemente por los honorarios que normalmente cobra.**

**Si tiene un sentido agudo para los negocios y la capacidad de asumir el reto, habrá conseguido un aliado. Ambos estarán en una situación ganar-ganar, tu obtienes un software personalizado listo para vender, sin haber gastado un solo céntimo. Y su socio-programador obtiene una suculenta tajada de las ganancias, los dos habrán hecho un buen negocio.**

#### **Conclusión.**

**En un mundo cada vez más complejo, cambiante e hipercompetitivo, el desarrollo del poder de una alianza estratégica, debe ser una parte importante del repertorio de todo buen gerente o estratega de marketing, es preciso entender que es mejor trabajar en equipo, y actuar juntos para mejorar los ingresos de tu empresa.**

**"Una Alianza Estratégica es la oportunidad de aprovechar el dinero de otros, La fuerza del Marketing de otros, la credibilidad de otros, los productos o servicios de otros, las habilidades de otros, para generar nuevas oportunidades de negocio.**

## **Se recomienda llevar a cabo un análisis FODA de la empresa en cuestión**

### **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas),**

**Es precisamente el FODA, una de las herramientas más utilizadas por los grandes Corporativos para poder analizar la apertura de nuevos negocios o sucursales en otros países el denominada FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), la cual ayuda a visualizar las ventajas y desventajas que pudiesen encontrarse antes de llevar a cabo dicho proyecto.**

**Dentro de las Fortalezas destacan las siguientes:**

- **Encontrar un concepto que no exista en el mercado**
- **Dirigido al público en general o específico según el caso.**
- **Lugar con un enfoque al mercado secundario.**

**Las Oportunidades son las siguientes:**

- **Lugar con poco tránsito vehicular.**
- **Vías de comunicación en buenas condiciones.**
- **Apoyo gubernamental para PYMES.**

**Las Amenazas que pueden afectar a este negocio son las siguientes:**

- **Demasiados trámites gubernamentales para la apertura del negocio **que por cierto en el EDOMX están anunciando el 13 de junio del 2019 una simplificación significativa en los trámites empresariales en el Gobierno.****
- **Altos costos para su constitución como Sociedad.**
- **Trámites lentos, **prometiando subsanar las autoridades este aspecto****

**Las Debilidades, por ejemplo:**

- **Poca experiencia en el sector.**
- **Baja inversión en publicidad.**

**Objetivos, Estrategias y Tácticas**

**Objetivos:**

- **Tener ventas anuales mínimas de acuerdo al estudio financiero.**

**Estrategias:**

- **Crear un plan de *marketing* a través de las redes sociales e incrementar el tráfico en las redes.**
- **Invitar al público en general y a nuestro mercado secundario a visitar este sitio, ya sea físicamente o en WEB.**
- **Incrementar nuestra participación en el mercado de acuerdo a los indicadores financieros analizados, para determinar si es viable la expansión a otros lugares.**

**Tácticas:**

- **Buscar socios comerciales y capitalistas que nos ayuden a llevar a cabo dicho proyecto.**
- **Contar con una agencia de *marketing* e invitarlo a ser parte de la sociedad para llevar a cabo toda la parte de la publicidad, canales de comunicación, control en las redes sociales, etc.**
- **Buscar a través de la Secretaría del Trabajo la capacitación constante al personal en donde se haga énfasis en lo más importante que son los clientes.**
- **Llevar a cabo **alianzas** con nuestros proveedores de extender el crédito para poder financiar la operación por la adquisición de la materia prima.**
- **Llevar a cabo **alianzas** con las empresas para invitar a los empleados a visitar las instalaciones con algún tipo de descuento promocional, dependiendo del giro de la empresa.**
- **Llevar a cabo **alianzas** en eventos de nuestro mercado secundario para invitar a conocer nuestra empresa.**