

# TENDENCIAS EN EL USO DE LAS FUSIONES, ADQUISICIONES Y ALIANZAS EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL.

## SITUACIÓN A NIVEL MUNDIAL (\*)

**MARÍA ÁNGELES MONTORO SÁNCHEZ**

Universidad Complutense de Madrid

**EVA MARÍA MORA VALENTÍN**

**MARTA ORTIZ DE URBINA CRIADO**

Universidad Rey Juan Carlos

El sector de la fabricación de automóviles se caracteriza por ser una industria global, compleja, oligopolística, y, sin lugar a dudas, una de las más relevantes en términos de impacto económico, es decir, de producción, de intercambios comerciales internacionales, de empleo o de generación de riqueza para cada uno de los países productores.

En los últimos años, este sector se ha visto sometido a un importante proceso de integración empresarial. Las alianzas, las fusiones y adquisiciones (F/A) entre distintas compañías fabricantes han marcado la tónica general del sector, especialmente a finales de los años noventa, beneficiándose tanto de las economías de escala como de las economías de gama o alcance que ofrecían estas opciones dados los condicionamientos productivos y de mercado del sector.

De forma más concreta, se observa que las alianzas, que han permitido a las empresas mantener su independencia, han sido mucho más eficientes que los ambiciosos procesos de crecimiento que se han dado en este amplio segmento del sector. Como resultado de este proceso de concentración empresarial, mientras que a mediados de la década de los sesenta había algo más de 50 fabricantes en el mundo, en la actualidad son 10 grandes grupos em-

presariales los que controlan la fabricación y el mercado mundial de automóviles. Este proceso de concentración ha llevado a las empresas a un incremento de su tamaño, de forma que la dimensión se ha convertido en un requisito fundamental para responder a las exigencias productivas y competitivas del sector (Aláez-Aller, Bilbao-Ubillos, Camino-Beldarrain y Longás García, 2009).

La reciente crisis económica global ha afectado de forma severa a la industria del automóvil en general, y de forma más concreta, al sector de fabricación de automóviles, haciendo desaparecer las muestras de prudente optimismo que mostraban los directivos del sector en 2007 (KPMG, 2009). Seguramente, la manifestación más espectacular de las dificultades a las que se enfrenta el sector ha sido la quiebra de General Motors, que se ha visto obligada a realizar un intenso proceso de reestructuración (Aláez-Aller *et al.*, 2009).

Ante este escenario, los expertos presentan una doble explicación en el uso de las alianzas, fusiones y adquisiciones en el sector de fabricación de automóviles. Por un lado, un grupo defiende la necesidad de una concentración en el sector a través de alianzas, fusiones y adquisiciones como respuesta al exceso de capacidad mundial de la industria, lo que facilitaría una reducción en la capacidad de producción de vehículos así como el desarrollo de estructuras de costes más competitivas. En este sentido, los informes elaborados por KPMG (2009, 2010) muestran que se ha producido un aumento en el número de alianzas, fusiones y adquisiciones en la industria mundial de la automoción.

Por otro lado, otros expertos indican que lo que realmente ha ocurrido es un descenso en el empleo de las fusiones y/o adquisiciones en la industria debido a la escasez de liquidez que existe en los mercados financieros lo que provoca una falta de capacidad para financiar estas transacciones. Así, esta segunda corriente defiende que las dificultades de acceso a financiación constituyen uno de los principales obstáculos para el cierre de este tipo de operaciones, por lo que el número de fusiones y adquisiciones en el sector podría verse mermado.

En esta situación, las empresas han optado por frenar sus operaciones de adquisición o fusión, realizando operaciones de menor tamaño. Como consecuencia, mega-acuerdos como los que tuvieron lugar en 2007 (por ejemplo la compra de Siemens VDO por Continental o la compra del 80,1% de Chrysler por parte de Cerberus) no se han vuelto a dar. Según PricewaterhouseCoopers (2008), en los últimos años se observaba esta tendencia al contemplar que el número de fusiones y/o adquisiciones en la industria mundial del automóvil había disminuido un 9% en 2008 respecto al año anterior. Sin embargo, estos expertos concluyen afirmando que, a pesar de esta disminución, es posible que aún se pueda producir un crecimiento de las fusiones «de necesidad» para evitar la desaparición de algunas de las empresas y garantizar su supervivencia en el sector ante el retroceso económico.

En todo caso, sea por unos motivos o por otros, la realidad es que a lo largo de las últimas décadas, el uso de fusiones, adquisiciones y alianzas ha sido bastante común en el sector del automóvil. Por todo ello, podemos concluir que en la actualidad, el sector mundial del automóvil resulta bastante propenso al empleo de fusiones, adquisiciones y alianzas debido a diversas razones como reducir la capacidad productiva, lograr mayores niveles de competitividad o, simplemente, sobrevivir en un mercado muy afectado por la crisis económica mundial (Montoro-Sánchez, 2005).

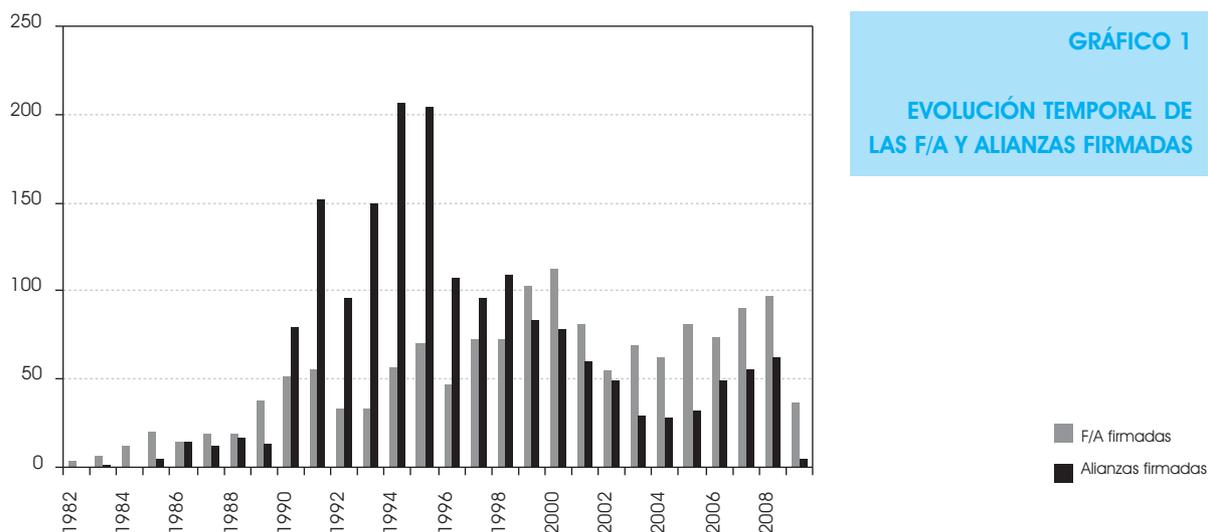
En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo mostrar una panorámica descriptiva del empleo de estos métodos de crecimiento en el sector de fabricación de automóviles así como poner de manifiesto la importancia que han tenido para el proceso de desarrollo y crecimiento empresarial de estas empresas a lo largo del tiempo en todo el mundo. A este respecto, la realización de estudios descriptivos que nos permitan conocer la situación real relativa al empleo de fusiones, adquisiciones y alianzas en el sector puede resultar de gran utilidad para que las empresas que lo integran gestionen más eficazmente sus procesos de crecimiento. Para ello, en el siguiente apartado se muestra la metodología empleada para la identificación y obtención de la información, así como los resultados de los diversos análisis descriptivos a nivel mundial y su interpretación. En el tercer apartado se analiza el caso español y, finalmente, en el último apartado se realiza una discusión de los resultados obtenidos.

## FUSIONES, ADQUISICIONES Y ALIANZAS EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL A NIVEL MUNDIAL ↓

Teniendo en cuenta que el aumento de dimensión de las empresas de la industria del automóvil es un requisito necesario para responder a las exigencias productivas y competitivas del sector, el crecimiento externo se presenta como una alternativa que permite dar respuesta a dicha necesidad. De esta forma, las fusiones, adquisiciones y alianzas constituyen diferentes alternativas a la hora de llevar a cabo estos procesos de crecimiento externo. La necesidad de compartir costes y riesgos entre los socios, el acceso a recursos complementarios y el acceso a nuevos mercados y/o productos son algunas de las razones que justifican el empleo de este tipo de operaciones (Montoro-Sánchez y Ortiz de Urbina-Criado, 2008).

## Muestra de fusiones, adquisiciones y alianzas en el sector del automóvil ↓

Con el objetivo de analizar las operaciones de crecimiento externo realizadas por los fabricantes de automóviles en todo el mundo, se ha empleado como fuente de información la base de datos SDC Platinum: M&A and Alliances. Esta base de datos contiene información a nivel mundial, desde la década de los sesenta hasta la actualidad, de transacciones financieras incluyendo fusiones, adquisiciones, alianzas, gobierno corporativo y reestructuración corporativa. En este estudio se han analizado fusiones, adquisiciones y alianzas realizadas por empresas del sector de fabricantes de automóviles a nivel mundial desde los años sesenta hasta mediados de 2009 (fecha en la que se tuvo acceso a dicha base de datos). El ámbi-



to mundial y el largo período de tiempo analizado, casi cinco décadas, son dos de las principales aportaciones de este trabajo.

Así, para el período considerado el total de operaciones de crecimiento externo puestas en marcha por los fabricantes de automóviles (código SIC principal 3711) alcanza la cifra de 3.286: 1.492 fusiones y adquisiciones y 1.794 alianzas. Para su análisis se han elaborado dos muestras. La primera recoge un total de 1.492 fusiones y adquisiciones donde el adquirente es siempre una empresa dedicada a la fabricación de automóviles. La segunda está formada por las 1.794 alianzas donde al menos uno de los socios es una empresa dedicada a la fabricación de automóviles.

El gráfico 1 muestra la evolución temporal que se ha producido en el empleo fusiones, adquisiciones y alianzas desde el año 1982, momento en el que el uso de este tipo de operaciones comienza a ser más frecuente. Las fusiones y adquisiciones tienen una tendencia creciente hasta llegar al año 2000 en el que se produce el punto más álgido de crecimiento, para descender de nuevo hasta el año 2008. Las alianzas también muestran una tendencia creciente durante las primeras décadas siendo su período más álgido la primera mitad de los años noventa, y volviendo de nuevo crecer desde 2004.

Esta evolución temporal en el sector del automóvil se asemeja en algunos aspectos a la que se produjo a nivel mundial para todos los sectores. Durante las últimas décadas del siglo pasado, se produjo un crecimiento progresivo de las fusiones y adquisiciones que alcanzó su valor máximo en el año 2000 (la cresta de la ola), momento a partir del cual se estanca y co-

mienza a descender hasta el año 2004, año en el que se produce un repunte a escala mundial. El período de expansión económica de la segunda mitad de la década de los noventa, con circunstancias adicionales como el desarrollo de la sociedad del conocimiento y la información y el uso extensivo de tecnologías de la información, afecta significativamente al desarrollo de un mayor número de operaciones de fusión y adquisición de empresas (Campa, 2004). El cambio de tendencia en 2004, que se ha identificado por algunos como la nueva ola de fusiones y adquisiciones, se ha debido a las mejores condiciones económicas, la consolidación sectorial y la globalización (Ortiz-de-Urbina-Criado, Montoro-Sánchez y Guerras-Martín, 2009).

En el caso de las alianzas, las tendencias observadas desde 1995 hasta 2007 son algo diferentes a las de las fusiones y adquisiciones. Este tipo de operaciones no ha tenido en estos años una evolución cíclica como las F/A. A nivel mundial, se observa un pico de actividad en el año 1995 que disminuye de forma ligera a lo largo de los siguientes cinco años y que sufre una nueva caída a partir del año 2001, la cual se recupera ligeramente a partir de 2005 (Ortiz-de-Urbina-Criado *et al.*, 2009).

De forma general y comparando la evolución que presentan ambos tipos de operaciones, se puede observar que si bien se produce un descenso claro en el empleo de alianzas a partir del año 1999, en el caso de las fusiones y adquisiciones esta tendencia bajista no resulta clara hasta el año 2001. Si observamos los datos de forma más detallada, encontramos un claro ascenso en el empleo de las fusiones y adquisiciones a partir del año 1999. Así por ejemplo, en el caso español, fue en este momento

CUADRO 1  
EVOLUCIÓN TEMPORAL POR PERÍODOS DE LAS OPERACIONES FIRMADAS

Períodos de tiempo	Anuncio fusión		Firma fusión		Anuncio adquisiciones		Firma adquisición		Anuncio alianzas		Firma alianza	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1966-1989	10	11	7	13	208	9	129	9	72	3	62	3
1990-1999	34	39	21	40	874	38	575	40	1.701	61	1.284	72
2000-2009	43	49	25	47	1.212	53	735	51	1.008	36	448	25
TOTALES	87	100	53	100	2.294	100	1.439	100	2.781	100	1.794	100

FUENTE: Elaboración propia.

cuando se creó la moneda única con la consiguiente reducción en el coste de capital de las empresas, circunstancia que les permitió acometer compras de empresas en el extranjero que antes se encontraban fuera de su alcance. Ahora bien, este aumento en el número de fusiones y adquisiciones en detrimento de otras formas de crecimiento compartido como las alianzas, no sólo tiene que ver con factores financieros sino también con el propio proceso de aprendizaje de la empresa, que se siente en mejores condiciones de emplear otras alternativas de expansión más sofisticadas a medida que adquiere experiencia internacional (Guillén y García Canal, 2007).

Siguiendo la evolución de las fusiones, adquisiciones y alianzas a lo largo del tiempo que se observa en el gráfico 1, y con el objetivo de facilitar la presentación de los análisis realizados en el resto del trabajo, se han diferenciado tres períodos en los que estas operaciones muestran diferentes comportamientos: 1966-1989, 1990-1999 y 2000-2009.

El cuadro 1 muestra las fusiones, adquisiciones y alianzas anunciadas (la base de datos recoge información de los anuncios de estas operaciones) y firmadas (las que efectivamente se han realizado) desde mediados de los años 60 hasta la actualidad. Se observa que la mayoría de las fusiones y adquisiciones anunciadas y firmadas se producen en el último período (2000-2009); mientras que las alianzas fueron más frecuentes en la década de los noventa (1990-1999). Por otra parte, es destacable el hecho de que sólo un 63% de las operaciones anunciadas se llegan a poner en marcha.

Teniendo en cuenta la información que recoge la base de datos SDC sobre las dos muestras seleccionadas, a continuación se presenta un análisis descriptivo de las fusiones, adquisiciones y alianzas que se han realizado en el sector del automóvil a nivel mundial desde los años sesenta. De esta forma, en la muestra de fusiones y adquisiciones se ha analizado su evolución temporal, el porcentaje adquirido en las operaciones de adquisición y el valor de las transac-

ciones, los sectores de actividad de las empresas participantes, las estrategias de crecimiento implantadas por las empresas en este tipo de operaciones y los países más frecuentes de las empresas participantes.

Para la muestra de las alianzas se analiza información relativa al número de socios que participan en el acuerdo, al tipo de acuerdo y la actividad desarrollada a través de la cooperación, al sector de actividad en el que operan las empresas que participan en el acuerdo, a la estrategia de crecimiento implantada por las empresas implicadas en la operación y, finalmente, a los países de procedencia de las empresas que firman el acuerdo y los países en los que se desarrolla el acuerdo.

### Características de las fusiones y adquisiciones en el sector del automóvil

El cuadro 1 nos mostraba que el número de adquisiciones es muy superior al de fusiones (96,45%). Los datos indican que es en el período 2000-2009, en el que se concentran la mayoría de operaciones de adquisición de empresas por parte de los fabricantes de automóviles. Por otra parte, es destacable el hecho de que en la mayoría de las adquisiciones (57%), la empresa fabricante de automóviles adquiere más del 50% del capital de la otra empresa; en concreto, en el 44% de las ocasiones, la adquisición es total, es decir, se absorbe a la otra empresa (cuadro 2). Si se analiza el valor de estas transacciones, se obtiene que en el 30% de las ocasiones el valor de la transacción es menor o igual a 50 millones de euros y sólo en dos de ellas el valor es superior a los 10.000 millones de euros.

Respecto al tipo o actividad de la empresa objetivo, el cuadro 3 muestra que las empresas fabricantes de automóviles tienen preferencia por la adquisición de empresas dedicadas a la misma actividad (30,4% de las fusiones y adquisiciones) y es durante el período 2000-2009 cuando más operaciones de este tipo se producen. También se observa cierta preferencia por adquirir o fusionarse con empresas

**CUADRO 2**  
**PORCENTAJES DEL CAPITAL ADQUIRIDOS EN LAS OPERACIONES DE ADQUISICIÓN**

Porcentaje del capital adquirido	1969-1989	1990-1999	2000-2009	Totales	Porcentaje
[0-10]	10	57	87	154	12
(10-25]	13	71	116	200	15
(25-50]	12	93	118	223	17
(50-75]	10	59	66	135	10
(75-99]	2	13	23	38	3
100	62	228	289	579	44
<b>TOTALES</b>	<b>109</b>	<b>521</b>	<b>699</b>	<b>1.329</b>	<b>100</b>

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 3**  
**LOS SECTORES DE ACTIVIDAD MÁS FRECUENTES DE LAS EMPRESAS ADQUIRIDAS**

SIC principales	1966-1989	1990-1999	2000-2009	Total	%
3711: Automóviles y carrocerías para vehículos de turismo (fabricantes)	41	161	251	453	30,4
3465: Estampaciones para automóviles	0	7	2	9	0,6
3519: Motores de combustión interna	2	7	9	18	1,2
3531: Equipo y maquinaria para la construcción	1	2	7	10	0,7
3537: Tractores, remolques y vagonetas	1	7	13	21	1,4
3713: Carrocerías para camiones y autobuses	3	31	16	50	3,4
3714: Recambios y piezas de motor	7	47	80	134	9,0
3751: Motocicletas, bicicletas y accesorios	3	7	7	17	1,1
4213: Transporte por carretera	2	1	6	9	0,6
5012: Automóviles y otros vehículos de motor	4	31	31	66	4,4
5013: Recambios y accesorios de automóviles	0	6	11	17	1,1
5511: Concesionarios de automóviles nuevos y usados	5	44	36	85	5,7
6141: Instituciones de crédito personal	1	3	6	10	0,7
6552: Urbanizaciones y promotoras	1	5	4	10	0,7
6799: Sociedades de cartera	0	10	22	32	2,1
7011: Hoteles	0	8	5	13	0,9
7372: Programación de ordenadores y software	1	5	5	11	0,7
7514: Alquiler de coches	2	5	3	10	0,7
7948: Organización de carreras	0	5	4	9	0,6
8711: Servicios de ingeniería	1	9	9	19	1,3
Resto códigos SIC	61	195	233	489	32,8
<b>TOTALES</b>	<b>136</b>	<b>596</b>	<b>760</b>	<b>1492</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Elaboración propia.

pertencientes a otros sectores de la industria del automóvil como fabricantes de recambios y piezas del motor (9%), concesionarios de automóviles nuevos y usados (5,7%) y empresas dedicadas a la venta de automóviles y otros vehículos de motor (4,4%). En estos casos también se percibe que los últimos años han sido los más fructíferos.

Para realizar la clasificación de las estrategias de crecimiento seguidas por las empresas fabricantes de automóviles, se han comparado los códigos SIC de la empresa adquirida o fusionada con el código SIC correspondiente a la fabricación de automóviles

(SIC 3711), identificándose cinco posibles vías de crecimiento. Cuando la actividad principal de la otra empresa es la fabricación de automóviles (SIC 3711), la estrategia de crecimiento seguida es la expansión. Cuando la actividad principal es la fabricación o venta de componentes para automóviles y/o la prestación de servicios necesarios para la fabricación de automóviles, la estrategia de crecimiento seguida es la integración vertical hacia atrás; mientras que la estrategia será de integración vertical hacia delante cuando la actividad consista en la venta o distribución de automóviles o en la prestación de algún servicio relacionado con la misma.

**CUADRO 4**  
**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES**

Estrategias de crecimiento	1966-1989		1990-1999		2000-2009		Totales		Totales
	Domést.	Internac.	Domést.	Internac.	Domést.	Internac.	Domést.	Internac.	
Expansión	23 (1,5%)	18 (1,2%)	83 (5,6%)	78 (5,2%)	154 (10,3%)	97 (6,5%)	260 (17,4%)	193 (12,9%)	453 (30,4%)
Integración vertical (IV) hacia delante	8 (0,5%)	3 (0,2%)	45 (3%)	36 (2,4%)	73 (4,9%)	37 (2,5%)	126 (8,4%)	76 (5,1%)	202 (13,5%)
Integración vertical hacia atrás	8 (0,5%)	6 (0,4%)	49 (3,3%)	48 (3,2%)	64 (4,3%)	29 (1,9%)	121 (8,1%)	83 (5,6%)	204 (13,7%)
Diversificación relacionada (sin IV)	9 (0,6%)	5 (0,3%)	24 (1,6%)	26 (1,7%)	19 (1,3%)	16 (1,1%)	52 (3,5%)	47 (3,2%)	99 (6,6%)
Diversificación no relacionada	40 (2,7%)	16 (1,1%)	136 (9,1%)	71 (4,8%)	189 (12,7%)	82 (5,5%)	365 (24,5%)	169 (11,3%)	534 (35,8%)
<b>TOTALES</b>	<b>88</b> <b>(5,9%)</b>	<b>48</b> <b>(3,2%)</b>	<b>337</b> <b>(22,6%)</b>	<b>259</b> <b>(17,4%)</b>	<b>499</b> <b>(33,4%)</b>	<b>261</b> <b>(17,5%)</b>	<b>924</b> <b>(61,9%)</b>	<b>568</b> <b>(38,1%)</b>	<b>1492</b> <b>(100%)</b>

FUENTE: Elaboración propia.

Por otra parte, se lleva a cabo una estrategia de diversificación relacionada (excluyendo la integración vertical) cuando la otra empresa desarrolle negocios que tengan relación tecnológica y/o comercial con la fabricación de coches (ver anexo). Finalmente, en los casos en los que la actividad no esté relacionada con la fabricación de coches, la estrategia de crecimiento seguida es la diversificación no relacionada.

El cuadro 4 muestra que la estrategia más frecuente es la diversificación no relacionada (35,8%) y la expansión (30%), seguidas de la integración vertical tanto hacia atrás como hacia delante, siendo menor el número de operaciones que suponen diversificación relacionada para la empresa fabricante. Estos datos ponen de manifiesto, como ya se intuía respecto a los datos del cuadro 3 que, por un lado, estos procesos de crecimiento han buscado la integración horizontal de las empresas fabricantes para obtener los beneficios derivados de un mayor tamaño, sinergias, mayor cuota de mercado, así como búsqueda de eficiencia a través de la reducción de costes y las ventajas de mayor poder de negociación en los mercados; y por otro, que la alternativa de inversión a seguir creciendo en la misma actividad ha sido optar por entrar en actividades no relacionadas ni por tecnología ni por mercado respecto a la fabricación de automóviles. Es decir, se han buscado oportunidades de inversión en sectores o actividades para lograr sinergias financieras, como son sociedades de cartera, actividades inmobiliarias, etc.

Por otra parte, el análisis del ámbito geográfico de estas operaciones permite observar si se han realizado a nivel doméstico o han supuesto procesos de internacionalización para la empresa. Los datos recogidos en el cuadro 4 muestran que aproximadamen-

te el 62% son operaciones realizadas entre empresas del mismo país, es decir, operaciones de crecimiento domésticas, frente al 38% que implican procesos de internacionalización, es decir, que la empresa adquirida se encuentra fuera del país de origen de la empresa fabricante adquirente. Respecto a la evolución temporal, aún siendo la tendencia creciente en ambos tipos (domésticas e internacionales), en el caso de las operaciones domésticas, el 54% de las mismas se producen en la última década ya en el siglo XXI siendo 1,5 veces superior en número al de operaciones realizadas en la última década del siglo XX; mientras que a penas hay diferencia en número en las operaciones internacionales que tienen lugar en las últimas dos décadas.

El análisis conjunto de la estrategia de crecimiento y su ámbito doméstico o internacional también arroja interesantes detalles (ver cuadro 4). Las estrategias de crecimiento más frecuentes son la diversificación no relacionada doméstica en el período 1990-1999 (9,1%) y en los años 2000-2009 (12,7%) y la expansión doméstica en el último período (10,3%). Como indicábamos anteriormente, ambos tipos de estrategias de crecimiento son las más seguidas. Estos datos adicionales, permiten confirmar que tanto para los procesos de concentración horizontal como para la entrada en actividades no relacionadas, la empresa fabricante prefiere buscar empresas objetivo que se encuentren dentro del mismo país. Desde el punto de vista de la expansión, los beneficios a obtener y la gestión posterior del proceso de integración son más interesantes y resulta más fácil si las empresas son del mismo país. En cuanto a la diversificación no relacionada, acometer estos procesos de inversión que implican cierto riesgo en la medida en que la empresa no puede extrapolar sus recursos y capacidades, y probablemente en

CUADRO 5  
PAÍSES MÁS FRECUENTES DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

País de la empresa adquirente						País de la empresa adquirida					
Países	1966-1989	1990-1999	2000-2009	Total	%	Países	1966-1989	1990-1999	2000-2009	Total	%
Alemania	10	116	83	209	14	Alemania	9	79	44	133	9
Japón	9	62	108	179	12	Gran Bretaña	21	62	47	130	9
Italia	14	71	36	121	8	Japón	3	39	84	127	9
Gran Bretaña	26	40	27	93	6	Italia	14	50	31	96	6
Malasia	0	16	61	77	5	Francia	3	54	21	78	5
Francia	2	35	30	67	4	China	0	11	62	75	5
Canadá	2	33	25	60	4	Malasia	0	14	57	72	5
China	0	3	57	60	4	India	0	6	36	44	3
India	0	4	40	44	3	Canadá	2	17	17	36	2
Rusia	0	2	38	40	3	Rusia	0	1	28	35	2
Corea del Sur	1	5	23	29	2	España	1	14	19	34	2
Suecia	0	8	14	22	1	Corea del Sur	3	6	21	33	2
Hong Kong	1	13	5	19	1	Suecia	1	12	11	25	2
Países Bajos	4	7	7	18	1	Australia	1	11	9	21	1
España	0	7	10	17	1	Brasil	1	6	12	20	1
Turquía	0	8	6	14	1	Turquía	1	10	8	19	1
Australia	0	9	4	13	1	Países Bajos	2	7	7	16	1
Brasil	0	4	6	10	1	México	1	6	8	15	1
Singapur	1	4	5	10	1	Hong Kong	0	2	10	14	1
Resto países	0	46	59	105	7	Resto países	6	97	102	208	14
TOTALES	136	596	760	1.492	100	TOTALES	136	596	723	1.492	100

FUENTE: Elaboración propia.

muy pocos casos sus habilidades directivas, hacen que se opten en mayor medida por buscar empresas objetivo dentro del mismo país.

De forma más detallada podemos ver que el 17,4% de las fusiones y adquisiciones son utilizadas por las empresas para expandir su negocio de fabricación de automóviles en el mismo país, el 20% para entrar en negocios relacionados, en muchos casos pertenecientes al sector del automóvil, y un 24,5% de ellas han servido para entrar en nuevos negocios no relacionados con la fabricación de automóviles y desarrollar esta actividad en el mismo país de la empresa. En el caso internacional, se observa que el 12,9% de las fusiones y adquisiciones se pone en marcha para expandir el negocio fuera de las fronteras de la empresa y el 13,9% de las fusiones y adquisiciones del sector se ponen en marcha para entrar en negocios relacionados en otros países. Durante el segundo período y el último, aproximadamente el 17%, fueron fusiones y adquisiciones internacionales.

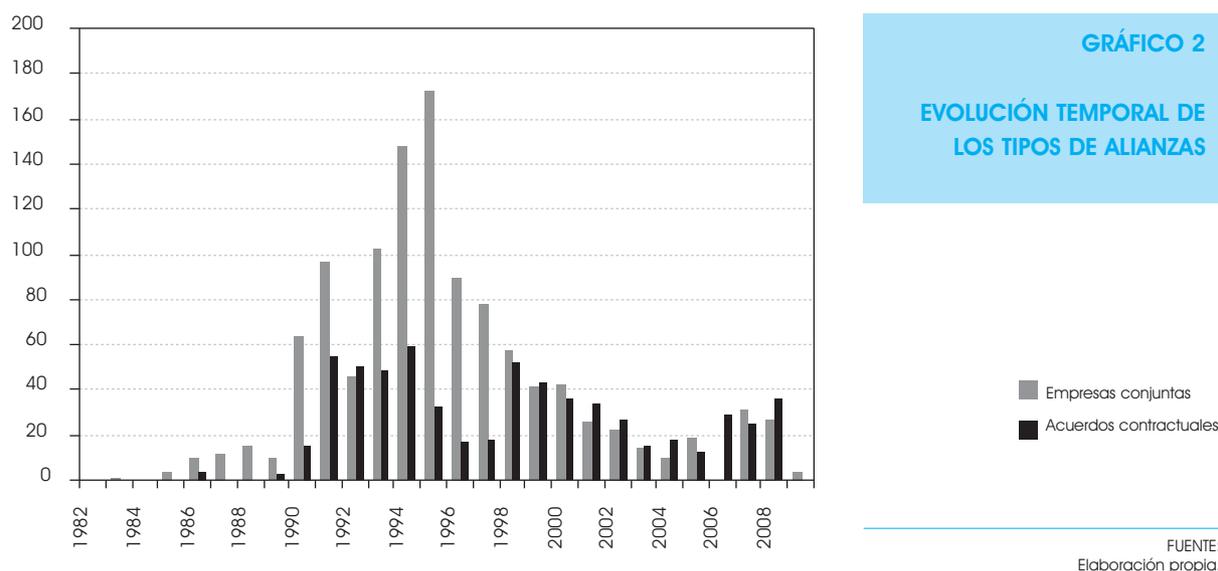
Por países, observamos que las empresas que más frecuentemente participan en operaciones de este tipo son las de Estados Unidos, Alemania, Japón, China, Italia, Malasia y Reino Unido (cuadro 5).

### Características de las alianzas en el sector del automóvil

En el caso de las alianzas realizadas en el sector, el número de socios que participan en el acuerdo es una de las características fundamentales para la gestión del acuerdo ya que, en cierta medida puede condicionar las probabilidades de su éxito. Ello se debe a que esta característica influye de forma considerable en aspectos como la coordinación del trabajo y el intercambio de información entre los socios. De forma congruente con otros trabajos previos (García-Canal, 1999; Montoro-Sánchez y Ortiz-de-Urbina-Criado, 2006; Guillén y García-Canal, 2007; Wang y Zajac, 2007), los resultados del cuadro 6 muestran que la mayoría de las alianzas se realizan entre dos socios (76%), principalmente, durante la década de los noventa. En el resto de las alianzas suelen participar tres o cuatro socios (6%).

Con respecto al tipo de alianza, el gráfico 2 muestra que más de la mitad de las alianzas son empresas conjuntas (64,8%) y que, principalmente, se firmaron durante la década de los noventa (1991, 1993, 1994 y 1995).

Esta misma tendencia se observa en las alianzas en las que participan dos socios, en la que aproxima-



damente el 60% de las alianzas son empresas conjuntas (cuadro 7). En el caso de las empresas conjuntas de dos socios, en el 62% de la mismas (510) los socios poseen el 50% del capital, en el 9% una de las empresas posee el 51% y la otra el 49%; en el 6% la relación es 60/40 y en sólo en el 3% de las empresas conjuntas una empresa posee el 70% y la otra el 30%. También hay algunos casos (2%) en el que una de las empresas posee el 80% del capital de la nueva empresa.

Podemos observar también que tanto en las empresas conjuntas como en los acuerdos contractuales, la mayoría de los acuerdos se firman para realizar actividades de producción o de marketing. Por su parte, las actividades de I+D se suelen realizar a través de alianzas contractuales. Además, en más del 70% de las alianzas que desarrollan cualquiera de las actividades (I+D, aprovisionamiento, manufacturas, marketing y otros) sólo participan dos socios (cuadro 7).

Siguiendo el sistema de clasificación internacional de actividades (SIC), el cuadro 8 muestra que el 28,1% de las alianzas se firman para realizar actividades de fabricación de automóviles, el 13,2% para la fabricación de recambios y piezas para el motor y el 4,3% para la venta de automóviles y otros vehículos de motor.

Al igual que ocurre en las fusiones y adquisiciones, las empresas que participan en la alianza pueden tener como objetivo el desarrollo de diferentes estrategias de crecimiento como la expansión, la integración vertical (hacia delante o hacia atrás) y la diversificación (relacionada y no relacionada). De esta forma, las alianzas constituyen un método de crecimiento que permiten implantar diferentes estra-

**CUADRO 6**  
**NÚMERO DE SOCIOS QUE PARTICIPAN EN LA ALIANZA DE CONOCIMIENTO PARA LA UAM**

Número de socios	1969-1989	1990-1999	2000-2009	Total	%
2	46	948	371	1.365	76
3	9	210	56	275	15
4	6	81	14	101	6
5	1	26	2	29	2
6	0	7	2	9	1
7	0	5	2	7	0
8	0	2	0	2	0
9	0	5	1	6	0
TOTAL	62	1.284	448	1.794	100

FUENTE: Elaboración propia.

tegias de crecimiento empresarial en el mismo negocio (estrategia de expansión) o en nuevos negocios, ya sean relacionados con la fabricación de automóviles (estrategia de diversificación relacionada y, en especial, integración vertical) o no relacionados con este negocio (estrategia de diversificación no relacionada) (Montoro-Sánchez y Ortiz-de-Urbina-Criado, 2005). Para clasificar las estrategias de crecimiento llevadas a cabo por las empresas fabricantes de automóviles, se han seguido la misma metodología que en el caso de las fusiones y adquisiciones: se ha comparado códigos SIC de la alianza con el código SIC correspondiente a la empresa socio de referencia fabricante de automóviles (SIC 3711), ( ver Anexo).

Los datos del cuadro 9 muestran que las alianzas permiten a las empresas poner en marcha especialmente estrategias de diversificación no relacionada

CUADRO 7  
TIPOS DE ALIANZAS Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS CON LA ALIANZA

Tipos y actividades	I+D	Aprovision.	Manufactura	Marketing	Otras actividades	Total	%	Alianzas 2 socios
Empresa conjunta	67	14	810	201	71	1.163	65	818 (60%)
Alianza contractual	163	51	249	126	42	631	35	547 (40%)
Totales	230	65	1.059	327	113	1.794	100	1.365
% dos socios	74,80	78,50	75,40	77,40	75	76,10		

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 8  
SECTORES DE ACTIVIDAD IMPLICADOS EN LAS ALIANZAS

Código SIC principal	1969-1989	1990-1999	2000-2009	Total	%	Alianza 2 socios	% dos socios
3711: Fabricantes de automóviles	14	376	114	504	28,1	386	28,3
3714: Recambios y piezas de motor	10	182	45	237	13,2	178	13,0
3713: Carrocerías para camiones y autobuses	6	74	11	91	5,1	64	4,7
5012: Automóviles y otros vehículos de motor (mayoristas)	3	56	18	77	4,3	66	4,8
7372: Programación de ordenadores y software	1	38	11	50	2,8	42	3,1
8731: Investigación comercial, física y biológica	1	17	22	40	2,2	30	2,2
5511: Concesionarios de automóviles nuevos y usados	0	28	10	38	2,1	32	2,3
3519: Motores de combustión interna	3	16	18	37	2,1	35	2,6
8742: Servicios de consultoría de dirección	0	8	25	33	1,8	30	2,2
3751: Motocicletas, bicicletas y accesorios	0	26	2	28	1,6	20	1,5
5013: Recambios y accesorios para automóviles (venta)	0	15	8	23	1,3	19	1,4
7375: Servicios de información	0	4	19	23	1,3	15	1,1
6794: Propietarios y arrendadores de patentes y marcas	0	13	5	18	1,0	17	1,2
3537: Tractores, remolques y vagonetas	1	7	9	17	0,9	13	1,0
7373: Diseño de sistemas integrados de ordenadores	1	8	7	16	0,9	15	1,1
3674: Semiconductores	0	13	2	15	0,8	14	1,0
6141: Instituciones de crédito personal	0	7	5	12	0,7	11	0,8
3724: Motores de avión	0	9	2	11	0,6	7	0,5
3743: Equipo ferroviario	0	9	2	11	0,6	8	0,6
8711: Servicios de ingeniería	0	6	5	11	0,6	9	0,7
Resto sectores	22	372	108	502	28,0	354	25,9
TOTALES	62	1.284	448	1.794	100,0	1.365	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

(33,8%) y de expansión (28,3%), seguida de las integración vertical hacia delante (19,6%). Son menos los casos que llevan a la empresa a implantar relaciones verticales hacia atrás (8,9%) o seguir una estrategia de diversificación relacionada (9,4%). Estos porcentajes son muy similares si únicamente analizamos las alianzas en las que participan sólo dos socios. Respecto a las razones de estos datos, la justificación es similar a la indicada en el caso de las fusiones y adquisiciones. Ambos tipos de crecimiento externo permiten a las empresas por un lado, lograr economías de escala, alcance y aprendizaje, acceder a recursos complementarios y nuevos mercados, como resultados de sus relaciones con los

competidores directos; y entrar en negocios relacionados, en esta ocasión con menor riesgo y compromiso que en el caso de las fusiones y adquisiciones. En todo caso, como ya indicamos al inicio, se recurre en mayor medida al empleo de alianzas, como alternativa menos arriesgada y que supone un mayor compromiso de recursos frente al uso de fusiones y adquisiciones.

Por otra parte, el análisis del ámbito geográfico de estas operaciones también permite observar si estas se han realizado a nivel doméstico o han supuesto procesos de internacionalización para la empresa. Los datos del cuadro 9 muestran que aproximadamente

**CUADRO 9**  
**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN LAS ALIANZAS**

Estrategias de crecimiento	1966-1989		1990-1999		2000-2009		Totales			Alianzas 2 socios
	Domést.	Internac.	Domést.	Internac.	Domést.	Internac.	Domést.	Internac.	Totales	
Expansión	0 (0%)	15 (0,8%)	49 (2,7%)	330 (18,4%)	25 (1,4%)	89 (5%)	74 (4,1%)	434 (24,2%)	508 (28,3%)	389 (28,5%)
Integración vertical (IV) hacia delante	4 (0,2%)	14 (0,8%)	62 (3,5%)	187 (10,4%)	17 (0,9%)	67 (3,7%)	83 (4,6%)	268 (14,9%)	351 (19,6%)	273 (20%)
Integración vertical hacia atrás	0 (0%)	4 (0,2%)	20 (1,1%)	97 (5,4%)	7 (0,4%)	31 (1,7%)	27 (1,5%)	132 (7,4%)	159 (8,9%)	136 (10%)
Diversificación relacionada (sin IV)	2 (0,1%)	6 (0,3%)	16 (0,9%)	122 (6,8%)	5 (0,3%)	18 (1%)	23 (1,3%)	146 (8,1%)	169 (9,4%)	118 (8,6%)
Diversificación no relacionada	8 (0,4%)	8 (0,4%)	125 (7%)	277 (15,4%)	67 (3,7%)	122 (6,8%)	200 (11,1%)	407 (22,7%)	607 (33,8%)	449 (32,9%)
Totales	14 (0,8%)	47 (2,6%)	272 (15,2%)	1.012 (56,4%)	121 (6,7%)	327 (18,2%)	407 (22,7%)	1.387 (77,3%)	1.794 (100%)	1.365 (100%)

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 10**  
**PAÍSES MÁS FRECUENTES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR Y DE LA ALIANZA**

Países	Empresa fabricante de automóviles					Alianza				
	1969-1989	1990-1999	2000-2009	Totales	%	1969-1989	1990-1999	2000-2009	Totales	%
Estados Unidos	20	180	77	277	15,4	15	162	70	247	13,8
Japón	7	175	58	240	13,4	5	159	75	239	13,3
China	5	143	79	227	12,7	6	115	43	164	9,1
Alemania	4	71	24	99	5,5	4	42	13	59	3,3
India	1	48	41	90	5,0	1	55	40	96	5,4
Malasia	0	40	14	54	3,0	0	43	13	56	3,1
Francia	2	38	8	48	2,7	2	28	2	32	1,8
Rusia	0	31	17	48	2,7	0	33	19	52	2,9
Supranacional	0	22	25	47	2,6	0	35	62	97	5,4
Corea del Sur	1	25	16	42	2,3	1	19	13	33	1,8
Tailandia	1	38	3	42	2,3	1	43	4	48	2,7
Reino Unido	2	29	7	38	2,1	3	28	8	39	2,2
Italia	2	22	12	36	2,0	2	16	10	28	1,6
Indonesia	0	30	0	30	1,7	0	32	1	33	1,8
Taiwán	2	22	2	26	1,4	2	24	4	30	1,7
Vietnam	0	22	1	23	1,3	0	30	2	32	1,8
Australia	1	14	5	20	1,1	1	15	7	23	1,3
Suecia	0	15	5	20	1,1	0	11	2	13	0,7
Polonia	0	15	2	17	0,9	0	18	2	20	1,1
Hungría	1	13	1	15	0,8	1	12	1	14	0,8
Otros países	13	291	51	355	19,8	18	364	57	439	24,5
TOTALES	62	1.284	448	1.794	100,0	62	1.284	448	1.794	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

el 77,3% son operaciones de internacionalización, es decir, que la alianza se realiza en un país diferente al de los socios. Estos datos muestran una tendencia completamente diferente al caso de las fusiones y adquisiciones, donde el mayor número se realizan a nivel nacional. Respecto a la evolución temporal, como es de esperar, el boom se produce en la década de los noventa, donde se concentran el 73% de las alianzas internacionales, que suponen más del triple de las realizadas desde entonces.

Además, del total de las alianzas, el 30,4% se ponen en marcha para entrar en negocios relacionados con el de la fabricación de automóviles en otros países; mientras que el 24,2% de las alianzas son formas de expansión internacional y el 22,7% de diversificación no relacionada en otros países. Si se hace el análisis por períodos de tiempo, lo más frecuente es que las empresas cooperen durante los años 1990-1999 para expandirse por diferentes países (18,4% de las alianzas), para diversificarse de forma

no relacionada (15,4%) y para integrarse verticalmente hacia atrás (10,4%) también en otros países.

En cuanto al análisis conjunto de la estrategia de crecimiento y el ámbito doméstico o internacional de implantación de la alianza, el cuadro 9 también muestra datos significativos. Así, las estrategias de crecimiento más frecuentes son la expansión internacional (18,4%), la diversificación no relacionada internacional (15,4%) y la integración vertical hacia delante internacional (10,4%), todas ellas para la década de los noventa. Respecto al total del período, las estrategias más seguidas son la expansión internacional (24,2%) y la diversificación no relacionada internacional (22,7%). Como puede observarse, si bien para el total de operaciones la diversificación no relacionada es la estrategia más empleada; cuando la implantación de la alianza es en un país distinto al del socio, la más frecuente es la estrategia de expansión.

El cuadro 10 presenta los países más frecuentes de las empresas fabricantes que participan en las alianzas, así como los países en los que se desarrolla la actividad de la alianza. Destacan las empresas fabricantes de automóviles americanas, japonesas y chinas. También en estos países es donde más frecuentemente se desarrollan las actividades de la alianza. Esta misma tendencia se observa para las alianzas en las que participan dos socios.

### Las fusiones, adquisiciones y alianzas de los fabricantes más activos

Tras analizar las características generales de las fusiones, adquisiciones y alianzas de los fabricantes de automóviles, hemos identificado las 10 empresas del sector que más fusiones, adquisiciones y alianzas han puesto en marcha desde los años 60 en todo el mundo. En el caso de las fusiones y adquisiciones, las tres primeras son la alemana Daimler AG, la americana Ford y la japonesa Toyota; mientras que para las alianzas, la primera es la empresa americana General Motors, la segunda Ford y la tercera Daimler. También se encuentran entre las diez primeras las empresas japonesas Honda, Mitsubishi y Nissan, la coreana Hyundai y la alemana Volkswagen.

El cuadro 11 (en página siguiente) resume la información de todas las operaciones realizadas por estas empresas, así como el tipo de estrategia de crecimiento elegida. La estrategia más frecuente de empresas como Daimler, Ford, General Motors y Honda es la entrada en nuevos negocios, destacándose los casos de integración vertical, es decir la incorporación dentro de la cartera de negocios de la empresa fabricantes de automóviles de otros negocios del

sector del automóvil como por ejemplo la fabricación de componentes para el automóvil o la venta de automóviles. Mientras que otras empresas, IFIL, Mitsubishi, Nissan y Fiat, prefieren entrar en negocios no relacionados con el sector del automóvil.

Daimler AG utiliza las fusiones y adquisiciones principalmente para su desarrollo horizontal y vertical, mientras que utiliza con más frecuencia las alianzas para entrar en negocios no relacionados con el sector del automóvil. Ford tiene una mayor preferencia por las fusiones y adquisiciones dirigidas a ganar tamaño en la industria mediante su integración con empresas que realizan la misma actividad, en cambio prefiere las alianzas para entrar en negocios no relacionados. Sin embargo, Toyota utiliza con la misma frecuencia las fusiones y adquisiciones para expandir su negocio y para entrar en nuevos negocios, relacionados o no; mientras que General Motors, que es la que más alianzas ha puesto en marcha, tiene una clara preferencia por la entrada en nuevos negocios, ya sean relacionados o no con el sector del automóvil.

### FUSIONES, ADQUISICIONES Y ALIANZAS EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA †

En este apartado se analizan las fusiones, adquisiciones y alianzas en las que ha participado o participa alguna empresa española o que tienen lugar en España. Nuestro objetivo es ofrecer una visión más detallada de la tendencia que existe en el empleo de este tipo de operaciones en el contexto español. Durante el período analizado, se han realizado 36 fusiones y adquisiciones y 11 alianzas, en las que suelen participar dos socios (81,8%). La mayoría de las fusiones y adquisiciones se firmaron en los años 1990, 2002, 2007 y 2008; mientras que el 72,7% de las alianzas se puso en marcha en la década de los noventa.

### Fusiones y adquisiciones en las que participa una empresa española †

En las fusiones y adquisiciones podemos encontrar dos situaciones: 1) que la empresa adquirente sea española y 2) que la empresa española sea adquirida por una empresa extranjera. La mayoría de estas operaciones suponen una diversificación para la empresa fabricante de automóviles (74,55%), siendo lo más frecuente que la empresa se integre verticalmente, tanto hacia delante (25%) como hacia atrás (11%). Por otra parte, se observa que más de la mitad de las fusiones y adquisiciones son operaciones internacionales (58%).

Entre estas operaciones encontramos algunos casos

**CUADRO 11**  
**LAS TOP 10 EN FUSIONES, ADQUISICIONES Y ALIANZAS DE LOS FABRICANTES DE AUTOMÓVILES**

Empresa	F/A	Estrategias-F/A	Empresa	Alianzas	Estrategias-Alianzas
Daimler AG (1)	Posición: 1	Expansión: 39	General Motors Corp	Posición: 1	Expansión: 37
	Frec.: 105	DR: 46 (39 IV)		Frec.: 139	DR: 46 (36 IV)
	7,04%	DNR: 20		7,75%	DNR: 55
Ford Motor Co	Posición: 2	Expansión: 30	Ford Motor Co	Posición: 2	Expansión: 22
	Frec.: 72	DR: 20 (20 IV)		Frec.: 119	DR: 42 (40 IV)
	4,83%	DNR: 22		6,63%	DNR: 55
Toyota Motor Corp	Posición: 3	Expansión: 24	Daimler AG (1)	Posición: 3	Expansión: 26
	Frec.: 93	DR: 20 (17 IV)		Frec.: 101	DR: 37 (20 IV)
	5,18%	DNR: 23		5,63%	DNR: 38
Fiat Auto, SpA	Posición: 4	Expansión: 23	Toyota Motor Corp	Posición: 4	Expansión: 29
	Frec.: 59	DR: 9 (9 IV)		Frec.: 93	DR: 24 (22 IV)
	3,95%	DNR: 27		5,18%	DNR: 40
General Motors Corp	Posición: 5	Expansión: 20	Mitsubishi Corp	Posición: 5	Expansión: 13
	Frec.: 50	DR: 11 (8 IV)		Frec.: 78	DR: 18 (16 IV)
	3,35%	DNR: 19		4,35%	DNR: 47
IFIL, SpA	Posición: 6	Expansión: 3	Nissan Motor Co Ltd	Posición: 6	Expansión: 17
	Frec.: 35	DR: 0		Frec.: 72	DR: 21 (17 IV)
	2,35%	DNR: 32		4,04%	DNR: 34
Magna International Inc	Posición: 7	Expansión: 0	Honda Motor Co Ltd	Posición: 7	Expansión: 18
	Frec.: 33	DR: 21 (IV 19)		Frec.: 57	DR: 24 (13 IV)
	2,21%	DNR: 12		3,18%	DNR: 15
Volkswagen, AG	Posición: 8	Expansión: 16	Volkswagen, AG	Posición: 8	Expansión: 20
	Frec.: 31	DR: 11 (IV 11)		Frec.: 44	DR: 10 (7 IV)
	2,08%	DNR: 4		2,45%	DNR: 14
Renault, SA	Posición: 9	Expansión: 16	Fiat Auto, SpA	Posición: 9	Expansión: 16
	Frec.: 29	DR: 8 (IV 2)		Frec.: 41	DR: 7 (4 IV)
	1,94%	DNR: 5		2,29%	DNR: 18
Honda Motor Co Ltd	Posición: 10	Expansión: 4	Hyundai Group	Posición: 10	Expansión: 12
	Frec.: 25	DR: 16 (IV 11)		Frec.: 39	DR: 15 (11 IV)
	1,68%	DNR: 5		2,17%	DNR: 12

(1) Esta empresa es el resultado de la unión de Daimler-Benz y Chrysler, en un principio se llamó DaimlerChrysler y en 2007 se cambia el nombre a Daimler AG (se recogen las operaciones de todas estas empresas).

FUENTE: Elaboración propia.

de expansión, como la adquisición que hace la empresa francesa Citroen del 18% del capital de su filial española, en 1991, y la adquisición que realiza, en 2002, la empresa 'Toyota Motor Corp' del 65% de su filial española.

También podemos encontrar muchos ejemplos de diversificación relacionada como la adquisición, en 1990, por parte de Nissan Motor Ibérica, S.A. del 100% de capital de la empresa española Fimotor, S.A., cuya actividad principal es la fabricación de recambios y piezas de motor; o la compra de la empresa española Setra, S.A., dedicada a la fabricación de carrocerías para camiones y autobuses por Evobus Iberica en 1998. De forma similar, en 2002, Dana Equipamientos, S.A. compra a una empresa dedicada a la fabrica-

ción de piezas y recambios del motor, GKN Ayra Cardan, S.A. y, en 2003, la francesa 'PSA Peugeot Citroen, S.A.' adquiere el 'Grupo Tradacete', empresa española dedicada a la fabricación de recambios y piezas del motor. Además, en 2008 se producen otras dos fusiones entre empresas españolas del sector del automóvil, la de la empresa Vemare, S.L. con Auto Distribución Solauto, S.L. y la de la primera con Recambios Manzanares, S.A.

Por otra parte, se pueden encontrar algunos casos de diversificación no relacionada, como la adquisición que realiza, en 1992, la empresa española Beta Auto Iberia, S.A. del 100% del capital de la empresa la francesa Olio fiat, dedicada al refinado de petróleo y al negocio del gas o, en 2005, cuando Layna

Inversiones, S.L. adquiere una empresa española de reparación de automóviles denominada Querauto, S.A. También, en 2008, la empresa Cie Berriz, S.L. compra una empresa mexicana, 'Pintura y Ensamble de México', dedicada a la elaboración de pinturas, barnices, lacas y esmaltes.

### Alianzas en las que participa una empresa española o que se desarrollan en España †

Para las alianzas, se observa que la mayoría de estas operaciones suponen una diversificación para la empresa fabricante de automóviles (72,8%), principalmente de tipo no relacionado (45,5%), y son operaciones domésticas (sólo el 36,36% de estas alianzas se desarrolla fuera de España).

En el caso español, muchas de las alianzas se establecen para poner en marcha una estrategia de diversificación relacionada. En 1991, SEAT Motors International establece una alianza estratégica de carácter comercial con la empresa checoslovaca Skoda Automobilovy Koncern para la importación y distribución de automóviles marca Skoda en España y, en 1994, pone en marcha una empresa conjunta con la alemana VW-Gedas, denominada Volkswagen Gedas S.A., con sede en Barcelona, de la cual SEAT posee el 25% del capital. A través de Volkswagen Gedas S.A. se desarrollan servicios de procesamiento de datos y se fabrican partes y accesorios para los automóviles. Otro ejemplo, es el de la empresa española Cie Berriz S.L. (CB) que, en 2006, establece una empresa conjunta al 50% con la mejicana Desc Automotriz Comercializadora S.A. de CV (DA), denominada CIE DESC Automotive S.A. de CV (CD), para la venta al por mayor de vehículos de motor y de componentes y accesorios del automóvil en México.

También encontramos varios ejemplos de diversificación no relacionada. En este sentido, en 1992, Metrovacesa S.A. crea una empresa conjunta al 50% con una empresa fabricantes de automóviles brasileña, General de Vehículos Industriales S.A. (Gevisa), con el objetivo de controlar y explotar una propiedad situada en España: El Encinar de los Reyes. Por su parte, Gamesa S.A. formó en 1994 una empresa conjunta al 50% con la americana Chrysler Corp para la fabricación de vehículos 4x4 en Argentina.

### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES †

Desde hace tiempo, las fusiones, adquisiciones y alianzas han desempeñado un papel muy importante en la adaptación de las empresas a los cambios que se están produciendo en el entorno. Por ello, han adquirido una mayor relevancia como instrumentos

de crecimiento para poner en práctica estrategias que permitan lograr y mantener una ventaja competitiva en los mercados donde operan. En este sentido, podemos encontrar otros estudios previos que analizan las características de las fusiones y adquisiciones y/o de las alianzas en sectores como las TIC (Montoro Sánchez y Ortiz de Urbina-Criado y Montoro-Sánchez, 2007) pero no hemos encontrado ningún trabajo que realice un análisis empírico de estas operaciones de crecimiento en el sector del automóvil (Montoro-Sánchez, 2005). Por eso este trabajo se ha centrado en las empresas fabricantes de automóviles, con el objetivo de analizar las operaciones de fusiones, adquisiciones y alianzas realizadas por estas empresas a nivel mundial y desde la década de los sesenta. Para ello, se ha empleado la base de datos SDC Platinum: M&A and Alliances y se han analizado un total de 1.492 fusiones y adquisiciones y 1.794 alianzas. A partir de esta muestra se han realizado una serie de análisis descriptivos que han permitido obtener una panorámica de las principales características de estos procesos de crecimiento en el sector de fabricantes de automóviles a nivel mundial.

De forma general, los expertos han justificado las variaciones en la utilización de fusiones, adquisiciones y alianzas por parte de las empresas de esta industria. Mientras que unos argumentan que el mayor uso de estos métodos de crecimiento se puede deber al exceso de capacidad productiva de la industria a nivel mundial, otros encuentran que el descenso en el empleo de estas operaciones puede deberse a las dificultades que algunas empresas tienen para acceder a recursos financieros, aunque algunas se vean obligadas a hacerlo por razones de supervivencia. Así, podemos afirmar que si bien el empleo de estas operaciones muestra una tendencia creciente cuando la industria está sobredimensionada, cuando se producen momentos de recesión económica, se da un cambio de tendencia en su uso. Esto supone una importante contribución en el análisis del empleo de fusiones, adquisiciones y alianzas en el sector de la fabricación del automóvil. Aunque ya existían algunos trabajos previos que habían analizado estas tendencias, el reducido horizonte temporal del análisis no había permitido obtener este tipo de conclusiones.

De forma más específica, los datos obtenidos ponen de manifiesto que la mayoría de las fusiones, adquisiciones y alianzas anunciadas han llegado a ponerse en marcha. La década de los noventa fue el período en el cuál se iniciaron la mayor parte de las alianzas del sector; mientras que las fusiones y adquisiciones fueron más habituales a partir del año 2000. A la luz de estos resultados, se puede interpretar que las empresas de este sector utilizan las alianzas como un paso previo a las fusiones y adquisiciones debido, fundamentalmente, a que el primer tipo de operación

**ANEXO**  
**DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA RESPECTO AL SIC 3711: CÓDIGOS SIC**

Integración vertical (IV) hacia atrás		Integración vertical hacia delante		Diversificación relacionada (excluyendo IV)	
Código SIC		Código SIC		Código SIC	
2296	Hilos y telas para neumáticos	4111	Servicios de transporte urbano y suburbano	3713	Carrocerías para camiones y autobuses
3011	Fabricantes de neumáticos y cámaras	4119	Transporte urbano de pasajeros	3715	Remolques para camiones
3053	Juntas, embalajes y aparatos selladores	4121	Taxis	3716	Motor homes
3465	estampaciones para automóviles	4131	Transporte de pasajeros por carretera	3721	Aviones
3519	Motores de combustión interna	4173	Actividades de apoyo al transporte por carretera	3724	Motores de avión
3562	Cojinetes y rodamientos	4212	Transporte de mercancías por carretera	3728	Accesorios para aviones
3563	Compresores de aire y gas	4213	Transporte de mercancías por carretera	3731	Construcción y reparación de buques
3592	Carburadores, pistones y válvulas	4215	Transporte de mercancías por carretera	3732	Construcción y reparación de embarcaciones menores
3594	Bombas y motores de fluido	4225	Transporte de mercancías por carretera	3743	Equipo ferroviario
3621	Motores y generadores	4231	Transporte de mercancías por carretera	3751	Motocicletas, bicicletas y accesorios
3647	Equipos eléctricos para vehículos	5012	Comercialización de automóviles y otros vehículos de motor	3761	Cohetes y misiles
3679	Antenas y componentes eléctricos	5511	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	3764	Propulsores para cohetes y misiles
3691	Baterías y acumuladores	5521	Automóviles usados	3769	Partes y equipos auxiliar para cohetes y misiles
3694	Equipos eléctricos para motores de combustión interna	5531	Suministros para automóviles	3792	Remolques y vehículos vivienda
3714	Recambios y piezas del motor	7514	Reparaciones y servicios relacionados con el automóvil	3795	Carros de combate y acorazados
5013	Recambios y accesorios para automóviles	7515	Reparaciones y servicios relacionados con el automóvil	3799	Equipos de transporte
5014	Venta, distribución y otros servicios de neumáticos y cámaras	7521	Reparaciones y servicios relacionados con el automóvil	5561	Remolque para recreo y servicio
5015	Llantas y cámaras de neumáticos	7532-7549	Reparaciones y servicios relacionados con el automóvil	5571	Motocicletas
				5599	Automoción

FUENTE: Elaboración propia.

facilita el conocimiento del otro socio. Además muchas empresas de este sector han utilizado las fusiones y adquisiciones y las alianzas para crecer incorporando nuevos negocios, principalmente relacionados con el de la fabricación de automóviles: fabricación de componentes o venta de automóviles.

Las empresas fabricantes de automóviles prefieren adquirir otras empresas a fusionarse comprando, en muchos casos, más del 50% de su capital o la totali-

dad de la empresa. Por otra parte, la mayoría de las alianzas en las que participa una empresa fabricante de automóviles son empresas conjuntas creadas para realizar actividades de producción o marketing y suelen estar formadas por dos socios, siendo lo más habitual que cada socio posea la mitad del capital de la nueva empresa.

Las empresas fabricantes de automóviles americanas, alemanas y japonesas como Daimler, General Motors,

Ford, Toyota o Volkswagen son las que usan con más frecuencia las fusiones y adquisiciones y las alianzas, normalmente para entrar en nuevos negocios y en otros países. España, sin embargo, no destaca en este sentido: de todas las operaciones analizadas, sólo en 47 de ellas ha participado una empresa española o la actividad se ha desarrollado en el territorio español.

**\* Los resultados de este trabajo han sido financiados por los Proyectos ECO2009-13818 y ECO2009-10358 del Ministerio de Ciencia e Innovación, así como por la Cátedra Banca Jóvenes Emprendedores de la Universidad Complutense de Madrid y la Cátedra Iberdrola de Investigación en Dirección y Organización de Empresas de la Universidad Rey Juan Carlos.**

## BIBLIOGRAFÍA

- ALÁEZ-ALLER, R.; BILBAO-UBILLOS, J.; CAMINO-BELDARRAIN, V.; LONGÁS-GARCÍA, J.C. (2009): «Reflexiones sobre la Crisis de la Industria Española del Automóvil y sus Perspectivas», ICE, nº 850, pp. 41-56.
- CAMPA, J.M. (2004): «Fusiones y Adquisiciones en Europa: Una Asignatura Pendiente», *Universia Business Review*, nº 2, pp. 12-19.
- GARCÍA-CANAL, E. (1999): «Cooperative Agreements in Spain after its Integration into the European Union», *European Business Review*, vol.99, nº 2, pp. 105
- GUILLÉN, M.F.; GARCÍA-CANAL, E. (2007): «La Expansión Internacional de la Empresa Española: Una Nueva Base de Datos Sistemática», ICE, nº 839, pp. 23-34.
- KPMG (2009): *Momentum. Estudio Global 2009 del Sector de la Automoción*, KPMG España.
- KPMG (2010): *KPMG's Global Auto Executive Survey 2010 Industry Concerns and Expectations to 2014*, KPMG Internacional.
- MONTORO-SÁNCHEZ, M.A. (2005): «Algunas Razones para la Cooperación en el Sector de la Automoción», *Economía Industrial*, nº 358, pp. 27-36.
- MONTORO-SÁNCHEZ, M.A.; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M. (2005): «La Diversificación a través de Acuerdos de Cooperación», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº 1, pp. 95-117.
- MONTORO-SÁNCHEZ, M.A.; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M. (2006): «Los Acuerdos de Cooperación y las Fusiones y Adquisiciones en el ámbito de las TIC en la Unión Europea», *Economía Industrial*, nº 361, pp. 45-58.
- MONTORO-SÁNCHEZ, M.A.; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M. (2008): «Los Recursos y Capacidades ante la Alternativa Fusiones/Adquisiciones versus Cooperación», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXVII, nº 138, pp. 231-254.
- ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M.; MONTORO-SÁNCHEZ, M.A. (2007): «Las Fusiones y Adquisiciones de las Principales empresas eléctricas Europeas», *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, nº 2914, pp. 19-30.
- ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M.; MONTORO-SÁNCHEZ, M.A.; GUERRAS-MARTÍN, L.A. (2009): «Las Fusiones/Adquisiciones y los Acuerdos de Cooperación en la Unión Europea durante el período 2000-2007», *Universia Business Review*, nº 22, pp. 118-133.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2008): *Will You Handle the Curve? Global Automotive Perspectives*, PwC.
- WANG, L.; ZAJAC, E.J. (2007): «Alliance or Acquisition? A Dyadic Perspective on Interfirm Resource Combinations», *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 13, pp. 1291-1317.