



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MÉXICO



---

---

FACULTAD DE ECONOMÍA

**LA ESTRATEGIA DE FUSIÓN EMPRESARIAL DE A&T, NEXTEL Y IUSACELL  
EN MÉXICO, UNA ALTERNATIVA PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL  
MERCADO DE TELEFONÍA MÓVIL, 2017.**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMÍA

**PRESENTAN:**

DANIEL MAURICIO SEDANO LARA  
ERICK JASSO VILLALVA

**ASESOR:**

M. EN E. MA. LUISA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

**REVISORES**

DRA. EN C.E. MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ CHAGOYA

M. EN E. FÉLIX HÉCTOR ALCÁNTARA CRUZ

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

DICIEMBRE 2017

## DEDICATORIAS

Doy a gracias a Dios por permitirme llegar a este punto tan fundamental de mi vida y que, en todo momento me ha permitido aprender de mis errores. Por darme el regalo de una gran familia de la cual estoy tan agradecido.

Quiero dedicar con todo mi amor y cariño a mis padres Hilario Sedano Rebollo y Camelia Lara Vázquez, por todo el apoyo, sacrificio durante toda mi trayectoria académica, por creer en mi capacidad para culminar mi carrera y por todo el tiempo que se toman cada día para forjarme como un hombre de bien. Me faltan las palabras para agradecerles por tanto y hacerles saber lo orgulloso que estoy de ustedes.

A mí amado padre Hilario

Gracias por el enorme apoyo, sin ti esto no podría ser posible, por el enorme sacrificio que haces día con día, al estar lejos de tu familia y así darnos un mejor futuro a mí y mis hermanos para poder salir adelante. Por ser una fuente de motivación a lo largo de toda mi vida personal y profesional, para no dejarme caer y animándome para seguir adelante en todo. Este triunfo sin duda alguna también es tuyo.

A mí amada madre Camelia

Gracias por todo, sin ti esto no sería posible, muchas gracias por todo el apoyo, gracias por tantas desveladas a lo largo de toda mi trayectoria académica, por la preocupación que mostraste día con día, al brindarme junto a mi padre un hogar en el cual siempre me siento arropado y apoyado. Por todos esos enormes sacrificios que hiciste para darme un mejor futuro.

A mis hermanos Oscar, Ismael, Cesar y Gaby,

Por todos los consejos que fueron parte fundamental para poder seguir adelante, y por todo el cariño que me han brindado. Por todo el apoyo y preocupación para ayudarme a ser un mejor ser humano.

A mi amada abuela María Vázquez Delgadillo

Me hubiese encantado que estuvieses presente, pero en donde te encuentres agradezco tu enorme cariño y por todo lo que me diste hasta el último día de tu vida, muchas gracias por todo.

A mí amada abuela Antonia,

Gracias por todo el apoyo a lo largo de mi vida, muchas gracias por cuidar de mí en todo momento. Por todo el tiempo que ocupas en mí, para ser una persona de bien y por la enorme paciencia que me tienes y sobre todo el gran cariño que me muestras.

A mis familiares,

Tíos, primos y sobrinos muchísimas gracias por todo. Fueron parte esencial en mi vida y en mi educación, gracias por todo el ánimo mostrado en todo momento.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesora la M. en E. Ma. Luisa Hernández

Por la enorme paciencia y dedicación que impulsó a que este trabajo se pudiese culminar. Por todo el tiempo y dedicación día con día a esta investigación. Gracias por ser parte fundamental para finalizar nuestra carrera.

A mi Universidad

Por recibirme con los brazos abiertos y ser mi segundo hogar, ser parte fundamental de mi desarrollo profesional y el haberme dado la oportunidad incomparable de obtener una carrera para así atribuir de una mejora a la sociedad.

A mis profesores

Muchas gracias por el tiempo, dedicación, paciencia y conocimientos que compartieron conmigo, por enseñarme día con día que siempre que hay algo nuevo que aprender y que la educación es parte fundamental en la vida. Por todas

las lecciones las cuales fueron mis guías para la culminación de mi carrera profesional.

A mis amigos y compañeros

A todos ustedes que se encuentran hoy en día y a los que no lo están, gracias por acompañarme a lo largo de toda mi carrera, por su gran amistad por atribuir en todo momento con sus consejos y apoyo para lograr esto, a Erick Jasso por ser un gran compañero y sobre todo un gran amigo, gracias por la oportunidad de compartir este proyecto, el cual es la culminación de todo el esfuerzo a lo largo de nuestras carreras.

Daniel Mauricio Sedano Lara

## **DEDICATORIAS**

A Dios por darme la vida, la fuerza y mostrarme el camino por cual me ha llevado hasta donde estoy, por darme una familia y seres queridos a quien amar.

A mis padres Fidel Jasso Coyote y Ángela Villalva Cualí

Por haber sido parte fundamental de mi formación humana y motivación para llegar a alcanzar lo que me proponga. Papá gracias por enseñarme el valor del trabajo de sol a sol, de ahí he aprendido a ser humilde, sencillo y agradecido con lo que tus manos me han podido dar y sobre todo por pasar momentos increíbles por la música de la que somos aficionados, porque somos guerreros de la noche, hechos de acero inmortal, solo hay un camino y nuestro destino es el rock.

Mamá gracias por darme tu apoyo y confianza incondicional, por no ayudarme a hacer las tareas nunca y formar a una persona responsable, eres mi ejemplo a seguir por todo lo que has conseguido gracias a tu propio esfuerzo y dedicación, gracias por darme todo, y a la vez no regalarme nada al aprender de ti, que la vida es bella solo hay que hacer un pequeño esfuerzo. Gracias por todos tus consejos pero sobre todo por creer en mí.

A mi hermana Brenda Jasso Villalva, por ser una amiga, confidente, y tu tiempo hablándome de todas aquellas anécdotas y risas que pasamos y que siempre me dieron ánimos, tu eres un ejemplo de la persistencia y el deseo de ser un profesional pese a las adversidades y siempre te lo reconoceré.

A mi querida Annel Hurtado Jaramillo, gracias por estar durante casi toda mi carrera, brindándome parte de tu tiempo para ayudarme a enfrentar mis miedos y obstáculos que tuve durante mi formación, siempre estaré agradecido contigo con la vida por haberte puesto en mi destino ya que de ti he aprendido de tus consejos, pero sobre todo gracias por obsequiarme tu cariño y amistad.

### **Agradecimientos**

A mis tíos y tías

Ustedes son y serán una parte integral de mi formación humana, han estado conmigo en los primeros años de mi vida y me vieron crecer, me ayudaron a dar mis primeros pasos y también a cuidar de mí, siempre estaré agradecido con todos y cada uno de ustedes.

A mis amigos de la Universidad

Siempre pude contar con ustedes en los buenos y en los peores momentos siempre estaba alguien ahí para poder platicar, negociar, trabajar, debatir, estudiar y divertirnos en los momentos de asueto. Y en especial a mi amigo y colega Daniel Sedano Lara por querer compartir este trabajo de estudio que nos llevó a culminar una etapa más en mi carrera profesional.

A mis profesores de la Universidad

Por ser la parte fundamental de mi desarrollo como futuro profesional y en especial a nuestra Asesora de Tesis Ma. Luisa Hernández Martínez, por la paciencia y esfuerzo que tuvo con nosotros.

Erick Jasso Villalva

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1 TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>5</b>
<b>1.1 LA COMPETITIVIDAD</b> .....	<b>5</b>
1.1.1 FACTORES EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL .....	<b>9</b>
1.1.2 FACTORES MACROECONÓMICOS .....	<b>9</b>
1.1.3 FACTORES SECTORIALES .....	<b>10</b>
1.1.4 FACTORES EMPRESARIALES .....	<b>10</b>
<b>1.2 ESTRATEGIA Y EMPRESA, CREACIÓN Y VALOR</b> .....	<b>14</b>
1.2.1 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	<b>15</b>
1.2.3 CONCENTRACIÓN DE RECURSOS Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL .....	<b>19</b>
<b>1.3 TIPOLOGÍA DE FUSIONES</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4 PRINCIPALES TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LAS FUSIONES</b> .....	<b>22</b>
1.4.1 MOTIVOS PARA LA FUSIÓN.....	<b>23</b>
<b>1.5 CAUSAS IMPULSORAS DE LAS FUSIONES</b> .....	<b>27</b>
1.5.1 CAUSAS INTERNAS .....	<b>27</b>
1.5.2 CAUSAS EXTERNAS.....	<b>28</b>
<b>CAPITULO II NORMATIVA MEXICANA SOBRE FUSIONES EMPRESARIALES EN EL SECTOR DE TELEFONÍA MOVIL</b>	<b>29</b>
<b>2.1 LA FUSIÓN EN MÉXICO</b> .....	<b>31</b>
2.1.1 ASPECTOS RELACIONADOS CON LA FUSIÓN EMPRESARIAL: CONSTITUCION POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, ART 25, 26, 27 Y 28 .....	<b>34</b>
2.1.2 LEY DE COMPETENCIA ECONÓMICA.....	<b>35</b>
<b>2.2 PRINCIPALES INSTITUCIONES REGULADORAS DE LA TELEFONÍA MÓVIL</b> .....	<b>39</b>
<b>2.3 REFORMAS DE MERCADOS ORIENTADOS A LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR MÓVIL 2013</b> .....	<b>41</b>
<b>2.4 PROCESO DE FUSIÓN DE ORGANIZACIONES EN MÉXICO</b> .....	<b>44</b>
<b>CAPITULO III TELEFONÍA EN EL MERCADO MEXICANO</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1 COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL</b> .....	<b>48</b>
3.1.1 CONTEXTO INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL.....	<b>49</b>

<b>3.2 ANÁLISIS DE LOS OPERADORES DE TELEFONÍA MÓVIL ANTES DE LA FUSIÓN EMPRESARIAL .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 LLEGADA DE AT&amp;T AL MERCADO MEXICANO .....</b>	<b>55</b>
3.3.1 LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE AT&T PARA INTRODUCIRSE EN EL MERCADO MEXICANO .....	56
3.3.2 ESTRATEGIAS DE LOS OPERADORES PRINCIPALES DESPÚES DE LA FUSIÓN EMPRESARIAL AT&T, AMÉRICA MÓVIL Y TELEFÓNICA .....	57
3.3.3 ASPECTOS PARA EL POSICIONAMIENTO DE AT&T DESPUÉS DE LA FUSIÓN .....	60
<b>3.4 DESEMPEÑO DEL SECTOR: CUOTAS DE MERCADO .....</b>	<b>61</b>
<b>3.5 FACTORES EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN MÉXICO.....</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS COMPARATIVO: ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN</b>	<b>66</b>
<b>4.1 EMPRESAS QUE INTEGRAN LA FUSIÓN AT&amp;T, IUSACELL Y NEXTEL</b>	<b>66</b>
4.1.1 AT&T.....	66
4.1.2 NEXTEL.....	67
4.1.3 IUSACELL .....	68
<b>4.2 LA INCURSION DE AT&amp;T EN EL MERCADO DE TELEFONÍA MÓVIL EN MÉXICO.....</b>	<b>69</b>
4.2.1 AT&T EN MÉXICO.....	70
<b>4.3 DIMENSIÓN INTERNACIONAL .....</b>	<b>71</b>
4.3.1 CAPACIDAD INNOVADORA AT&T.....	72
<b>4.4 COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS CON FUSIÓN Y SIN FUSIÓN ..</b>	<b>77</b>
4.4.1 LA MATRIZ DIFERENCIACIÓN-COSTES.....	80
4.4.2 ESTRATEGIA PARA DETERMINAR PRECIO .....	81
<b>4.5 COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA, ANÁLISIS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA A TRAVÉS DE RAZONES FINANCIERAS, DE 2013-2016 .....</b>	<b>81</b>
4.5.1 COMPARATIVA DE LOS PRECIOS DE LA ACCION SIN FUSIÓN Y CON FUSIÓN DE AT&T.....	87
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>98</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 MODELO DE ACCIONES Y PLANTEAMIENTO .....	15
FIGURA 2 COMPONENTES BASICOS DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	16
FIGURA 3 ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA .....	17
FIGURA 4 TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	18
FIGURA 5 VALORACIÓN DE LA INICIATIVA .....	19
FIGURA 6 FUSIÓN PURA.....	21
FIGURA 7 FUSIÓN POR ABSORCIÓN .....	21
FIGURA 8 FUSIÓN POR APORTACIÓN PARCIAL DEL ACTIVO .....	22
FIGURA 9 ESTRATEGIA AT&T .....	58
FIGURA 10 PRINCIPALES INVENCIÓNES TECNOLÓGICAS DE AT&T.....	73
FIGURA 11 PROPIEDAD INTELECTUAL DE AT&T .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRAFICA 1 COBERTURA DE RED MÓVIL .....	51
GRÁFICA 2 ÍNDICE DE PREPARACIÓN EN RED .....	52
GRÁFICA 3 SEGMENTACIÓN DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES 2015 .....	62
GRÁFICA 4 CUOTA DE PREPAGO .....	62
GRÁFICA 5 POS-PAGO DE TELEFONÍA MÓVIL EN MÉXICO .....	63
GRÁFICA 6 PENETRACIÓN DEL DISPOSITIVO MÓVIL.....	74
GRÁFICA 7 INTENCIÓN DE COMPRA .....	75
GRÁFICA 8 y 9 PENETRACIÓN DE LA RED 4G/LTE, SUSCRIPTORES 4G 2016 .....	75
GRAFICA 10 RAZONES PARA CAMBIAR DE OPERADOR .....	76
GRAFICA 11 RAZONES PARA ELEGIR AL OPERADOR ACTUAL .....	76
GRAFICA 12 MILLONES DE USUARIOS.....	77
GRÁFICA 13 INGRESOS EN MILLONES DE USD .....	77
GRÁFICA 14 ARPU CONSUMO EN PESOS .....	77
GRÁFICA 15 INGRESOS EN MILLONES DE PESOS .....	77
GRÁFICA 16 PARTICIPACIÓN DE MERCADO .....	77
GRÁFICA 17 INGRESOS % DEL TOTAL .....	77
GRAFICA 18 MILLONES DE USUARIOS.....	78
GRAFICA 19 INGRESOS EN MILLONES USD .....	78
GRAFICA 20 ARPU CONSUMO EN PESOS .....	78
GRAFICA 21 INGRESOS EN MILLONES DE PESOS .....	78
GRAFICA 22 PARTICIPACIÓN DE MERCADO .....	78
GRAFICA 23 INGRESOS % DEL TOTAL .....	78
GRAFICA 24 USUARIOS DE MILLONES.....	79
GRÁFICA 25 PARTICIPACIÓN EN MERCADO (%).....	79
GRÁFICA 26 COBERTURA EN %.....	79
GRÁFICA 27 CONSUMO MEDIO EN PESOS POR USUARIO .....	79



<b>GRÁFICA 28 COMPORTAMIENTO DE LAS ACCIONES DE AT&amp;T .....</b>	<b>87</b>
<b>GRÁFICA 29 TASAS DE CRECIMIENTO DE LOS PRECIOS DE LAS ACCIONES DE AT&amp;T .....</b>	<b>88</b>
<b>GRÁFICA 30 ESTADÍSTICAS BÁSICAS.....</b>	<b>88</b>

#### **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>CUADRO 1 RELACIÓN ENTRE COSTES FIJOS Y CLASES DE FUSIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA .....</b>	<b>27</b>
<b>CUADRO 2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS OPERADORES DE TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO, MAYO DE 2011 .....</b>	<b>53</b>
<b>CUADRO 3 ESTRATEGIA AMÉRICA MÓVIL.....</b>	<b>59</b>
<b>CUADRO 4 FACTORES EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL .....</b>	<b>63</b>
<b>CUADRO 5 DIAGRAMA DE FACTORES EMPRESARIALES.....</b>	<b>64</b>
<b>CUADRO 6 INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS .....</b>	<b>48</b>
<b>CUADRO 7 EVOLUCIÓN DE PLATAFORMAS MOVILES EN EL MUNDO .....</b>	<b>50</b>

#### **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>TABLA 1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ PARA AT&amp;T .....</b>	<b>83</b>
<b>TABLA 2 ANÁLISIS DE SOLVENCIA.....</b>	<b>86</b>

## INTRODUCCIÓN

La competitividad es un tema muy importante al ser considerada como un determinante de desarrollo o rezago de una empresa en cualquier sector. Está relacionada con la mejora continua y la capacidad de satisfacer las necesidades del entorno (Polevnsky, 2003), dentro de la literatura revisada se encontraron varias definiciones de competitividad y aunque no existe un consenso de su definición, factores, o niveles en los que debe estudiarse y medirse, se puede concluir que una de las estrategias que puede generar mayor competitividad y marcar el éxito de una empresa es la concentración de recursos mediante la fusión empresarial.

Debido a que la fusión implica una mejora en operación para las empresas y a la vez compartir conocimiento, mayor portafolio de valores, mayor capacidad de comercialización, ampliación de las ofertas de productos y servicios y el aumento de poder en el mercado donde se desenvuelven las empresas que deciden fusionarse.

Durante el siglo pasado, en México, se llevó a cabo un proceso constante de concentración en torno a determinadas empresas; de hecho, muchos de los actuales grupos económicos nacionales más importantes crearon y lograron parte de su expansión, consolidación y desarrollo mediante fusiones y adquisiciones. Por esa razón, existe un panorama de la economía mexicana en el que, casi sin excepción, no hay rama industrial o sector de la economía que no haya registrado procesos significativos de adquisiciones o fusiones. (Cortes, 2007)

En México, el sector de telecomunicaciones, cuenta con diferentes competidores en el rubro de telefonía móvil y durante muchos años la competitividad entre estas empresas ha causado tanto pérdidas como ganancias; en algunos casos ha ocasionado la desaparición de compañías telefónicas o por el contrario ha logrado que se tenga un mayor fortalecimiento y desarrollo de estas.

La competencia en el mercado mexicano de telefonía móvil comenzó en la década de los noventa. Este mercado ha sido el principal impulsor del desarrollo de la industria de las telecomunicaciones, al crecer a una tasa compuesta de 40% en el periodo 1996-2009, en comparación con el promedio de los demás países pertenecientes a la OCDE de 20%.

En años recientes la telefonía celular ha mostrado cambios en la estructura de competencia que se explican por efecto de las adquisiciones o fusiones en el sector. Una de las fusiones que mayor destacan en cuestión de telefonía es la que se dio entre AT&T, Nextel y Iusacell. La cual dio como resultado la entrada de nuevos competidores al mercado, aumentar la competitividad y mejoras en los servicios de telefonía móvil.

Debido a lo anterior, se considera importante conocer las implicaciones que lleva a las empresas a tomar la decisión de fusionarse, y observar las aportaciones que se tiene sobre este tipo de mercado tan competitivo; además se debe considerar que los constantes cambios en una economía emergente han llevado a las empresas a explorar nuevas alternativas, por lo que se han dado a la tarea de incorporar el elemento de la innovación y diseñar estrategias que permitan tener éxito en el mercado.

El objetivo de la tesis, es analizar el comportamiento de los principales competidores en el mercado de telefonía móvil, antes y después de la fusión de AT&T, Nextel y Iusacell en el mercado mexicano.

Se desprende la siguiente hipótesis:

La fusión empresarial de las tres empresas de telefonía móvil entre AT&T, NEXTEL y IUSACELL aumentan el beneficio para las empresas fusionadas, para los consumidores y contribuye a la mejora en la competitividad del mercado de

telefonía móvil, para conocer como la estrategia de fusión empresarial afecta o mejora la competitividad en el mercado de telefonía móvil en México.

La tesis se encuentra dividida en cuatro capítulos. En el primero se hace un seguimiento de la teoría de competitividad, las estrategias y los factores que indican el éxito competitivo, además se dan a conocer los motivos que llevan a las empresas a fusionarse. Así mismo identificar los tipos de fusiones que existen y cuál de ellos se asemeja con el caso de estudio planteado. Por último, las causas internas y externas que impulsan a las empresas a tomar la decisión de fusionarse.

En el capítulo dos se da a conocer la normativa mexicana sobre las fusiones empresariales para el sector de telefonía móvil. Aunando las instituciones regulatorias del mercado de telefonía móvil, como son el IFT y el COFECE, órganos encargados de llevar a cabo todo lo correspondiente de materia de telecomunicaciones y de competencia económica. Para último analizar el proceso legal de las fusiones con respecto a Ley General de Sociedades Mercantiles.

Por su parte, en el capítulo tres se dan a conocer las principales empresas de telefonía en México, sus características y su evolución a través del tiempo, tomando en cuenta las estrategias utilizadas por las principales empresas de dicho mercado, así como el cambio de la cuota de mercado antes y después de la fusión empresarial y los factores empresariales de la competitividad para las principales empresas del mercado (AT&T, América Móvil y Telefónica) y por último se comparan la utilidad de la telefonía móvil con la incursión de AT&T al mercado de telefonía móvil.

Para el capítulo cuatro se toma en cuenta cada una de las empresas que integran la fusión, así como las estrategias utilizadas antes y después de la fusión, considerando la nueva estrategia de la empresa ya fusionada para poder incursionar en el mercado de telefonía móvil.

Para obtener un mejor análisis de la fusión se toman en cuenta distintas herramientas como son; comparativas con fusión y sin fusión, matriz diferenciación de costes y las nuevas estrategias utilizadas por la nueva empresa. Se consideró oportuno realizar un análisis comparativo para antes y después de la fusión entre AT&T, Nextel y Iusacell, incluyendo sus razones financieras con base a su balance general que parte de 2013 a 2016 y comportamiento de las acciones de AT&T del periodo 2013-2017 y finalmente se presentan las conclusiones con las cuales comprobaremos si la hipótesis y los resultados obtenidos.

## **CAPITULO 1 TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD**

### **1.1 LA COMPETITIVIDAD**

El estudio de la competitividad siempre ha sido un tema importante, el término nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto o de sus industrias y sectores (Martínez, 2010)

Generalmente destacan dos tipos de competitividad, el primero es la competitividad espuria, la cual se da a través de la reducción constante del salario real, la explotación de los recursos abundantes y el mantenimiento del tipo de cambio subvaluado; la segunda, competitividad auténtica que se logra con base en incrementos en la productividad, lo que exige un progreso técnico continuo, mayor diferenciación de productos, incorporación de innovaciones tecnológicas, introducción de nuevas formas de organización empresarial y el eslabonamiento de cadenas productivas, de modo que aumente la eficiencia del ciclo de producción (Laos, 2000).

Se puede concluir a grandes rasgos que el concepto competitividad significa: “Capacidad para competir” (Salas Fumas, 1992). Asimismo, en las últimas décadas han aparecido distintos enfoques y métodos para estudiarla, pero no existe un consenso ni de su definición, factores, o niveles en los que debe estudiarse y medirse (Álvarez Medina, 2008).

#### **Competitividad a Nivel Industria o Sector**

Una industria será competitiva sólo si las empresas que la conforman son competitivas y al mismo tiempo las empresas incrementarán su competitividad, si se incrementa el ambiente competitivo de la industria. (Pérez Escatel, 2009). Por lo tanto, se define como: La capacidad que tienen las empresas nacionales de un

sector particular para alcanzar un éxito sostenido en comparación con sus competidores extranjeros, sin protecciones o subsidios.

### **Competitividad Empresarial**

La competitividad es un tema de suma importancia para las empresas que están a la vanguardia de los requerimientos del mercado, además únicamente las empresas más competitivas son las que tienen mejores oportunidades. A continuación, se presentan algunas definiciones de competitividad empresarial.

También se define la competitividad a nivel empresa como la capacidad para vender más productos o servicios y mantener o aumentar su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar utilidades, salarios o dañando el ambiente social o cultural (Polevnsky, 2003). Es decir “La competitividad se refiere a la habilidad de una empresa de crecer en tamaño, participación de mercado y rentabilidad”, asimismo incluye factores como: el acceso a materias primas, el capital, las habilidades y motivación de la fuerza laboral, la tecnología, la investigación y desarrollo, factores organizacionales y administrativos, etc. Para (Michael, 2000) (Villareal R. , 2006), la competitividad surge de la productividad, por lo que las empresas emplean sus factores para producir bienes o servicios valiosos.

También se plantea que el análisis microeconómico de la competitividad a partir del aumento de la productividad es insuficiente, dado que para alcanzar mayores niveles de competitividad las empresas no sólo deben considerar sus desarrollos propios sino que también dependen de las políticas regionales e incentivos que existan y el avance en el sistema nacional de innovación (Villareal R. , 2006)

De acuerdo al enfoque de análisis externo, la competitividad de una empresa y por consecuencia su rentabilidad está determinado por la estructura de la industria, específicamente por las fuerzas de la competencia del mercado (Porter, 2000):

poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, rivalidad de las empresas competidoras, amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos competidores en la industria. Sin embargo, éstas no explican la influencia que las características internas de la empresa tienen sobre su éxito competitivo, para ello se hace uso del análisis interno.

La competitividad empresarial depende de su capacidad, para que rivalizando con otras, una empresa consiga una posición competitiva favorable, mantenga y aumente su posición en el mercado y obtenga unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción (Antonio, 2002)

Los autores manifiestan con base en estudios de éxito competitivo centrados en empresas de todo el mundo, que la competitividad empresarial se fundamenta primordialmente en tres premisas; no obstante, no son aplicables a todo tipo de empresas, debido al entorno social, económico, político y cultural. Estas premisas son:

- 1) La clave del éxito competitivo no tiene fronteras ni nacionalidad, pues está basada en conceptos y valores sencillos, que parten de una historia y de una cultura.
- 2) No todos los factores identificables como necesarios para la competitividad empresarial los son en todos los países o se presentan con la misma intensidad; ya que la existencia de una variable o estrategia de éxito universal implicaría que su adopción general eliminaría cualquier posibilidad de ventaja competitiva.
- 3) Las empresas exitosas pueden encontrar principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero sin duda otros factores están ampliamente condicionados por el país y son específicos de las empresas que allí actúen (Viedna, 1992)



En conclusión, se puede decir que la competitividad empresarial ha tomado un enfoque más dinámico, pues está relacionada con la mejora continua y la capacidad de satisfacer las necesidades del entorno, pues las empresas deben adaptarse al ambiente externo además de desarrollar de forma apropiada sus recursos disponibles para crecer

## **Indicadores de la Competitividad Empresarial**

Debido a que los investigadores todavía no han identificado un indicador válido y generalizable de competitividad empresarial, se tomaron en cuenta dos principales tipos de indicadores de éxito competitivo: los cualitativos y cuantitativos.

### **1. Indicadores de naturaleza cualitativa**

Entre ellos uno de los más mencionados es el indicador global de éxito, el cual integra variables como calidad de los productos o servicios, innovación productiva de la mano de obra, satisfacción de los empleados, satisfacción de los clientes, rapidez de respuesta a las demandas de los clientes, incremento en la cuota de mercado, generación de empleos (Antonio, 2002).

También destacan otros indicadores como tecnología, capacidad instalada, infraestructura, eficiencia laboral, capacidad de adaptación a los cambios, capacidad de adaptación a normas técnicas, permanencia en el mercado, capacidad de Investigación y Desarrollo, diferenciación del producto o servicio y plazos de entrega oportunos (Villareal R. , 2006), (Álvarez Medina, 2008).

### **2. Indicadores de naturaleza cuantitativa**

Entre los más comunes se encuentran el crecimiento de las ventas, el crecimiento de los puestos de trabajo, la rentabilidad en sus diferentes versiones y el crecimiento del valor en bolsa, (Dorronsoro, y otros, 2001) y (Martínez, 2010). Otros estudiosos proponen indicadores como la participación en el mercado regional, ventas en el exterior, crecimiento a mediano y largo plazo, utilidades, costos, precios, etc. (Villareal R. , 2006), (Álvarez Medina, 2008), no obstante, el

indicador más señalado por los investigadores es la Rentabilidad económica, pese a sus limitaciones.

Hoy en día y a causa de una economía más globalizada y dinámica en que se encuentran las empresas, ciertos factores que generalmente se consideraban relevantes para el éxito competitivo de las empresas han perdido peso; por lo tanto, dadas las características de cada empresa, pueden surgir nuevos factores determinantes de la competitividad empresarial, a los que se les suman el desarrollo de las tecnologías de la información, la innovación y a los mecanismos que faciliten la captación de recursos, entre otros. (Antonio, 2002)

### **1.1.1 FACTORES EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

A continuación, se dan a conocer los factores que de acuerdo al efecto industria y al efecto empresa, las empresas fundamentan su competitividad. (Antonio, 2002).

### **1.1.2 FACTORES MACROECONÓMICOS**

Los factores macroeconómicos se entienden también como el macro ambiente, que comprende fuerzas de carácter económico, político cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico, tecnológico, etc. (Baena M, 2003). Estos factores pueden determinar la competitividad a nivel país, pero no pueden ser catalogados como determinantes de la competitividad empresarial, aunque existe la posibilidad de que influyan en el comportamiento de la empresa.

Entre los sub-factores de este tipo se pueden mencionar: el desempeño económico, (economía doméstica, crecimiento económico, comercio internacional, grado de apertura, inversión extranjera, empleo, precios, situación financiera referente al acceso a financiamientos), eficiencia gubernamental (política fiscal, contexto institucional, educación), eficiencia de los negocios, (productividad, mercado laboral, mercados financieros, impacto de la globalización),

infraestructura (básica, de transporte, tecnológica, científica, de salud y medio ambiente), etc. (Jimenez, 2006)

### **1.2.3 FACTORES SECTORIALES**

Dado que el sector es el conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios, los factores sectoriales se refieren a aquellas fuerzas relacionadas con el comportamiento estructural de ese conjunto de empresas, las cuales repercuten directa o indirectamente en el proceder de una entidad empresarial. En otras palabras, los factores sectoriales contemplan el ambiente más cercano a la empresa, (Baena M, 2003).

Por tal razón, la estructura y condiciones de la industria pueden considerarse como un factor determinante de la competitividad empresarial, por ejemplo cuando la demanda se estanca y hay exceso de capacidad instalada, el producto tiene baja diferenciación o se percibe como commodity, entonces la rivalidad se incrementa porque hay que competir por un crecimiento mínimo de la demanda y por no perder la porción de mercado que se tiene (Álvarez Medina, 2008).

### **1.1.4 FACTORES EMPRESARIALES**

Partiendo de que el éxito competitivo en las empresas es algo dinámico, por lo que no es una condición indispensable que los factores que determinan la competitividad empresarial en un país tengan que ser los mismos en otro país, y que si son o no aplicables a todo tipo de empresas independientemente de su entorno social, económico, político y cultural, es una cuestión abierta (Antonio, 2002), este tipo de factores se refiere a las fuentes internas de competitividad de cada empresa.

En este sentido y tomando en cuenta las perspectivas sobre competitividad empresarial mencionadas anteriormente, se señalan algunos factores que según (Viedna, 1992), (Álvarez & García, 1996), (Dorronsoro, y otros, 2001), determinan

la competitividad empresarial, a través de los cuales se implementan de manera continua cambios que se traducen en desempeño superior al de la competencia.

### **Tamaño de la empresa.**

Es medido a través de la cifra de ventas de un determinado año puede considerarse como factor del éxito competitivo.

### **Sector de actividad**

Para algunos autores, existe un debate sobre las fuentes del éxito surge cuando se apunta hacia la relación positiva entre la estructura del sector y el beneficio empresarial (Roquebert, Phillips, & Westfall, 1996) y (Rubio y Aragón, 2002)

### **Gestión de recursos humanos y capacitación de personal.**

Los conocimientos, formación, habilidades y actitudes de los trabajadores son factores cada vez más vitales para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito como productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron (Pfeffer, 1994)(Antonio, 2002) (Martínez, 2010)

### **Capacidades directivas.**

Es de importancia destacar la capacidad del directivo para influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos organizacionales. Por lo general las grandes empresas suelen estar dirigidas por líderes caracterizados por tener gran experiencia en el ramo y poseer gran conocimiento del mercado y su comportamiento. (Martínez, 2010), apuntan que las capacidades directivas constituyen el factor determinante para el desarrollo de otras capacidades de la empresa.

### **Capacidades de Marketing.**

Las empresas exitosas se distinguen de sus competidoras por tener una clara orientación al mercado y sobre todo hacia el cliente. Además toman en cuenta

variables como: Reputación de la empresa, Conocimiento del cliente y de la competencia, Capacidad de ofrecer paquetes y soluciones completas al cliente (Martínez, 2010).

### **Calidad.**

Este factor es muy necesario para que las empresas alcancen el éxito competitivo, dentro de este factor se encuentran aspectos como la cultura de atención al cliente, productos y servicios de calidad y la imagen de marca de calidad, (Antonio, 2002).

### **Innovación.**

La innovación es considerada como un factor clave para alcanzar la competitividad empresarial, y por tanto es necesario establecer mecanismos que fomenten la innovación tanto a nivel de producto como de proceso productivo y de gestión. (Antonio, 2002). Entre las variables de innovación están: Innovación radical en producto, Innovación incremental en producto, Innovación en proceso comercial, etc. (Martínez, 2010).

### **Recursos tecnológicos y científicos.**

Este factor va muy unido al de innovación, algunas de sus variables son las inversiones en tecnologías de producto (Álvarez & García, 1996); (Dorronsoro, y otros, 2001), (Antonio, 2002), inversiones en Investigación y desarrollo, las inversiones en patentes, (Jimenez, 2006), así como la colaboración con universidades y centros tecnológicos.

### **Adecuada gestión financiera.**

Se refiere a conservar buenos estándares financieros. (Viedna, 1992) (Álvarez & García, 1996). Además, incluye las variables de rentabilidad, valor patrimonial, endeudamiento, liquidez, flujos de caja, crédito. (Jimenez, 2006)

### **Valores culturales dentro de la organización.**

Los fuertes valores compartidos por todos los individuos de la organización se llegan a considerar como aliados de la competitividad empresarial.

### **Estructura organizativa.**

Las empresas de éxito han adoptado modelos organizativos más descentralizados, abandonando la estructura funcional o clásica.

### **Sistemas de información.**

Los sistemas de información estimulan el éxito de las empresas debido a que son rápidos, sencillos, transparentes y prácticos.

### **Gestión comercial.**

Es un factor que reúne aspectos como el tipo de mercado en el que opera la firma, tipo de cliente, tipo de producto, demanda, política de precios, experiencia en el mercado, canales de comercialización, participación en el mercado, competencia, publicidad (Jimenez, 2006).

### **Gestión de producción**

Contiene elementos como capacidad instalada, antigüedad de equipos, nivel de personal, proveedores, materias primas, estructura de costos de producción, sistema, flexibilidad productiva. (Jimenez, 2006), además argumenta que la competitividad empresarial está en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio e incluye variables como: escolaridad del empresario, experiencia, conocimiento del negocio, tipo de decisión, etc. Asimismo, sugiere a la internacionalización, diversificación de mercados y cumplimiento de estándares ambientales, como factores determinantes de la competitividad empresarial.

## **1.2 ESTRATEGIA Y EMPRESA, CREACIÓN Y VALOR**

Se entiende como estrategia al proceso innovador que integra en un Plan: Objetivos, metas y políticas de la organización, en forma coherente y dotada de los recursos necesarios para lograr el posicionamiento y la rentabilidad de la organización.

Esto implica que la organización debe tener sus factores de liderazgo: misión, visión y objetivos y que haya desarrollado un equilibrio de todas las áreas funcionales.

Con esta definición, la estrategia está ligada a la planificación, la cual apoya y complementa mediante la dirección estratégica, en virtud de que con el conjunto de acciones y recursos asignados permite la realización y el logro de los objetivos planteados, con la cooperación de todos los niveles de la organización, (véase en figura 1).

La estrategia comprende un conocimiento profundo de la industria dentro de la cual se encuentra la empresa, es decir una visión global tanto de lo interno como de lo externo para lo cual se utilizan técnicas como la Matriz FODA, las 5 Fuerzas de Porter y la Cadena de Valor para conocer las diversas actividades que realiza la empresa, y su valor agregado.

Es importante diferenciar las mejoras o eficiencias operativas que la mayoría de las empresas realizan a partir del implemento de las estrategias, con lo que se puede temporalmente mejorar la rentabilidad de la empresa, pero no crean una ventaja competitiva sostenible. (Chauvin, Mujeres de Empresa.com, 2017).

### **Creación de valor**

Una de las maneras de aumentar la rentabilidad de una empresa es crear más valor. El total del valor se mide por la diferencia entre sus costos de producción y el valor que los consumidores perciben de los productos. En general entre más valor depositen los consumidores en los productos de una empresa, mayor es el precio que la empresa puede cobrar por dichos productos. Sin embargo, el precio

que una empresa cobra por un producto o por un servicio suele ser menor al valor que el cliente deposita en ese producto o servicio. (Hill, 2007)

**FIGURA 1**  
**MODELO DE ACCIONES Y PLANTEAMIENTO**



**Fuente:** Estrategia Administrativa. Romny Yepes, Facultad de ciencias Administrativas, pág. 8

Esto es porque el cliente captura parte de ese valor en forma de lo que los economistas llaman superávit del consumidor. (D. Besanko, Economics of Strategy , 1996) El cliente puede hacer esto porque la empresa compite con otras empresas para ganar clientes, por lo que la empresa debe cargar un precio menor al que podría cargar si fuera un proveedor monopólico.

### 1.2.1 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

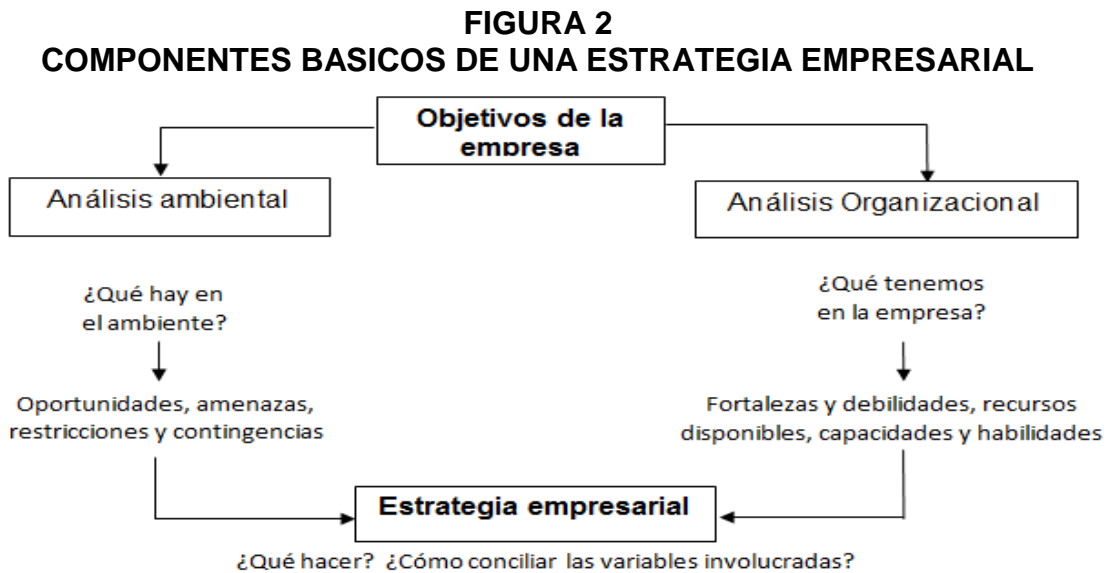
**Ambiente:** Oportunidades observadas en el ambiente de tarea y más específicamente en el mercado, así como las restricciones, limitaciones, contingencias, coacciones y amenazas.

**Empresa:** Recursos de que dispone la empresa: su capacidad y sus habilidades,



así como sus fortalezas y debilidades, compromisos y objetivos.

Adecuación de ambos: qué posición deberá adoptar la empresa para conciliar sus objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones con las condiciones ambientales, para aprovechar las oportunidades externas al máximo y exponerse al mínimo a las amenazas, coacciones y contingencias ambientales (Chiavenato I. , 2001).



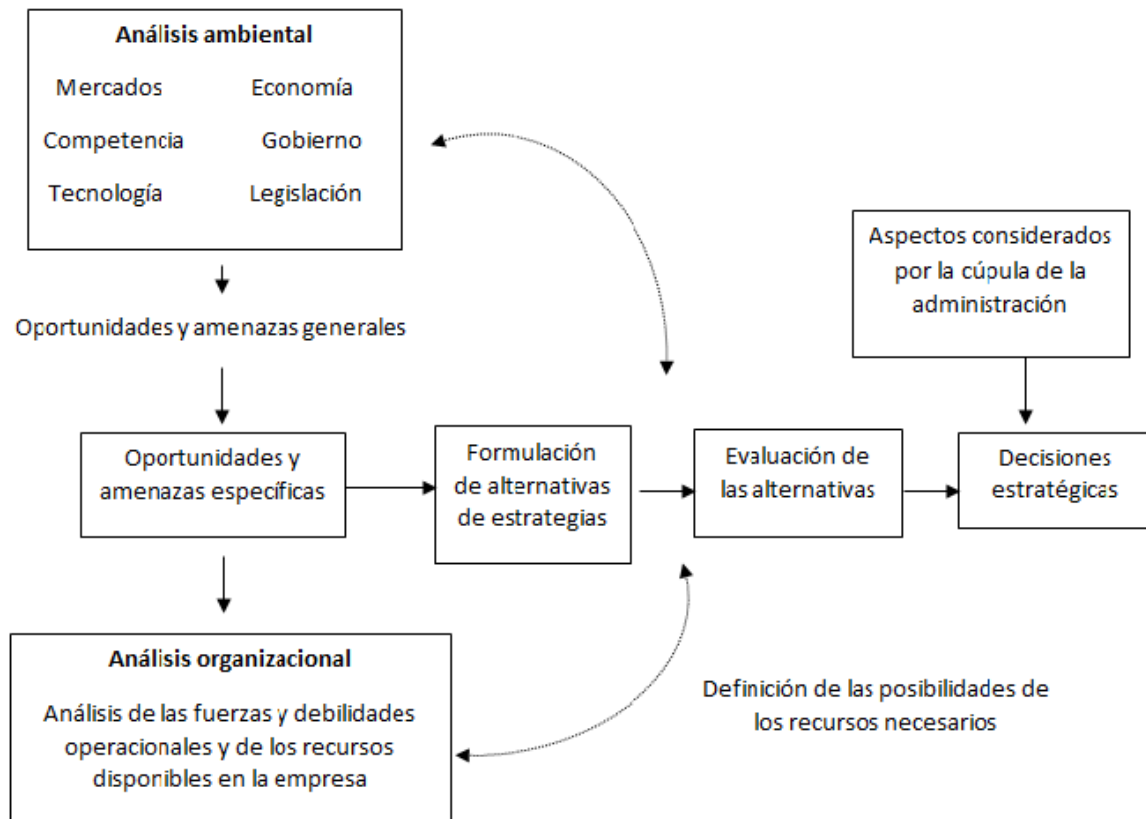
**Fuente:** Proceso Administrativo. Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill pág. 115.

Para (Chiavenato I. , 2001) El nivel institucional define los objetivos de la empresa y, para alcanzarlos, elige la estrategia o las estrategias más adecuadas, con base en el análisis ambiental, el análisis organizacional y las alternativas estratégicas más indicadas para el contexto.

Una vez definida la estrategia, ésta se divide en planes específicos que deben ser desarrollados y ejecutados por los diversos órganos situados en los otros niveles de la empresa.

Esta separación de la estrategia en planes es realizada por el nivel intermedio de la empresa; el nivel operacional lleva acabo los planes operacionales que, a su vez, constituyen la separación y detalle final de los planes de la empresa, (véase en figura 3).

**FIGURA 3  
ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

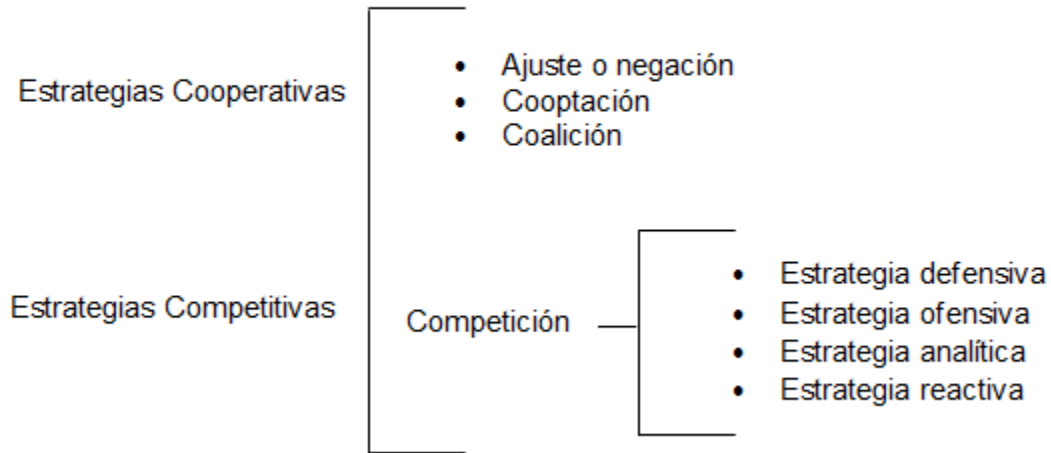


**Fuente:** Proceso Administrativo. Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill pág. 117.

La estrategia de una empresa se define como la acción encaminada a alcanzar los objetivos de la empresa. El objetivo principal consiste en maximizar el valor de la empresa para sus propietarios y los accionistas (considerando que esto se debe de realizar de manera legal, ética y socialmente responsable). Tomando esto en cuenta existen diferentes tipos de estrategias a realizar por parte de los directivos de las empresas, las estrategias cooperativas y competitivas, con el fin de adoptar estrategias que incrementen la rentabilidad y la tasa de crecimiento de la utilidad de la empresa a lo largo del tiempo y así maximizar el valor de una compañía. Es importante considerar que la fusión empresarial se ubica dentro de las estrategias cooperativas (véase en figura 4), (Hill, 2007).

## FIGURA 4 TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Existen estrategias cooperativas y estrategias competitivas.

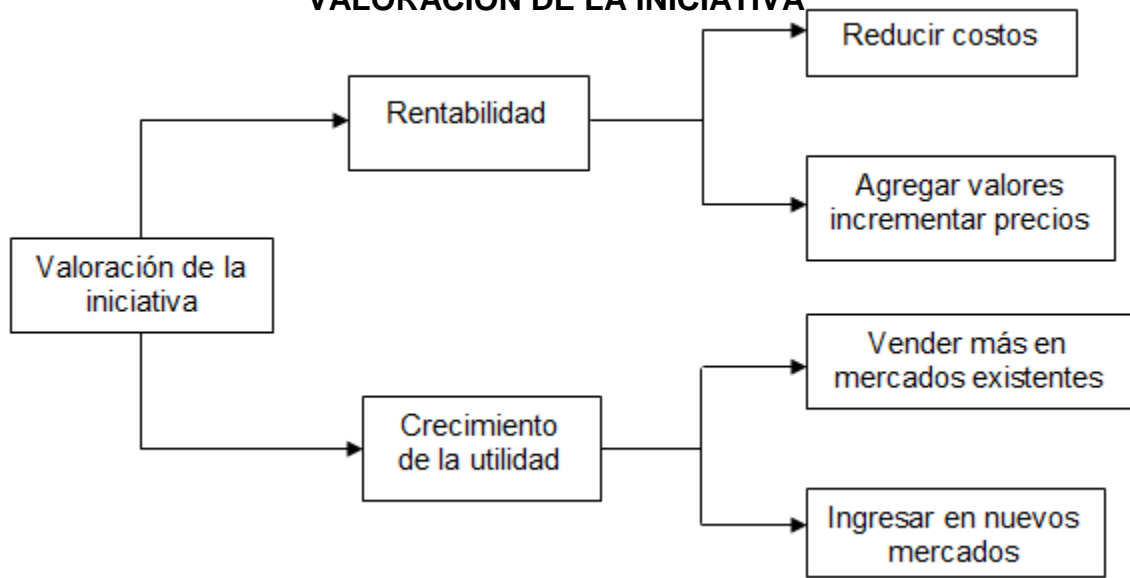


**Fuente:** Proceso Administrativo. Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill pág. 121

Al revisar las estrategias de rentabilidad empresarial, se tiene que ésta se mide como la tasa de retorno que obtiene la empresa sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés), que se calcula al dividir la utilidad neta de la compañía entre el capital total invertido. Según (T. Copeland, 2000) El crecimiento de la utilidad se mide por el incremento del porcentaje de las utilidades netas a lo largo del tiempo (véase en figura 5).

Mediante estrategias los administradores pueden incrementar la rentabilidad de la empresa con la reducción de costos o agregando valor a los productos de la empresa, para incrementar los precios. A su vez los administradores pueden aumentar la tasa para incrementar las utilidades a través del tiempo con estrategias para vender más productos en mercados existentes o para ingresar en nuevos mercados (Hill, 2007).

**FIGURA 5  
VALORACIÓN DE LA INICIATIVA**



Fuente: Proceso Administrativo. Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill

### 1.2.3 CONCENTRACIÓN DE RECURSOS Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

En el ámbito de la empresa, se nace para crecer y evolucionar, para consolidar presencia en el mercado meta. No hay mercados perfectos en los que la oferta y la demanda convivan perfectamente y los operadores que forman parte del mismo mercado se auto-regulen tranquilamente. El tamaño importa y cada vez más (Noriega, 2016).

#### Los diferentes procesos de concentración empresarial

Considerando que el crecimiento es necesario y el tamaño del mercado es importante, la empresa debe introducir el proceso elegido. Cualquiera de las tres siguientes estrategias definidas representan un tiempo y un coste que marcarán el camino del éxito o el fracaso de la iniciativa de la empresa a seguir (Noriega, 2016).

#### a) La concentración de los recursos mediante las adquisiciones empresariales

Se debe poner en claro lo que se persigue, identificado, y analizado detenidamente, el competidor que se desea “eliminar”. Sus fortalezas y

debilidades, su organización productiva, la solidez de sus ventas, la estabilidad de sus clientes, el modelo y plan de negocio de la empresa para los próximos años, su endeudamiento financiero, la rentabilidad, la fortaleza de su balance, entre otros aspectos.

### **b) La concentración de los recursos mediante las fusiones empresariales**

Cuando dos o más empresas son conscientes de que su crecimiento, en un mercado maduro, surge la necesidad de plantear operaciones de concentración vía fusiones entre compañías juntando sinergias, haciendo mejoras en operación y costes en cada una de ellas. Pueden surgir complementos territoriales, de portafolio de productos, de racionalización de la producción, de capacidad de comercialización, entre otros.

### **c) Otras fórmulas de integración o alianzas estratégicas**

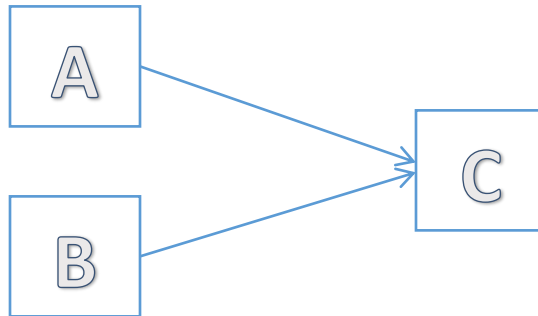
Como medio para conocer anticipadamente el objetivo empresarial, surgen otros procesos de colaboración entre empresas, como lo son las alianzas coyunturales que no afectan a las estructuras patrimoniales de las diferentes empresas que participan, es decir cada una conserva su estructura corporativa propia y crean un vínculo en el que ambas colaboran para la reacción de un contrato con un cliente que pasará a ser común para ambos, este es el caso de las Uniones Temporales de Empresas (UTEs). Que pueden ser agrupaciones de Interés Económico (AIE) o Contratos de Cuentas en Participación, entre otras.

## **1.3 TIPOLOGÍA DE FUSIONES**

### **a) Fusión Pura**

Se da cuando dos o más empresas de un tamaño equivalente, acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos; disolviendo las empresas primitivas ( $A+B=C$ ) (véase en figura 6).

**FIGURA 6  
FUSIÓN PURA**

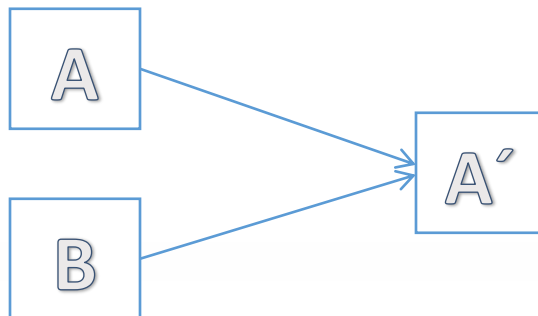


Fuente: (Ucha, 2015)

**b) Fusión por Absorción**

Una de las empresas implicadas (absorbida) desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente. La empresa absorbente (A), sigue existiendo, pero acumula a su patrimonio el correspondiente a la empresa absorbida (B) (Véase en figura 7).

**FIGURA 7  
FUSIÓN POR ABSORCIÓN**



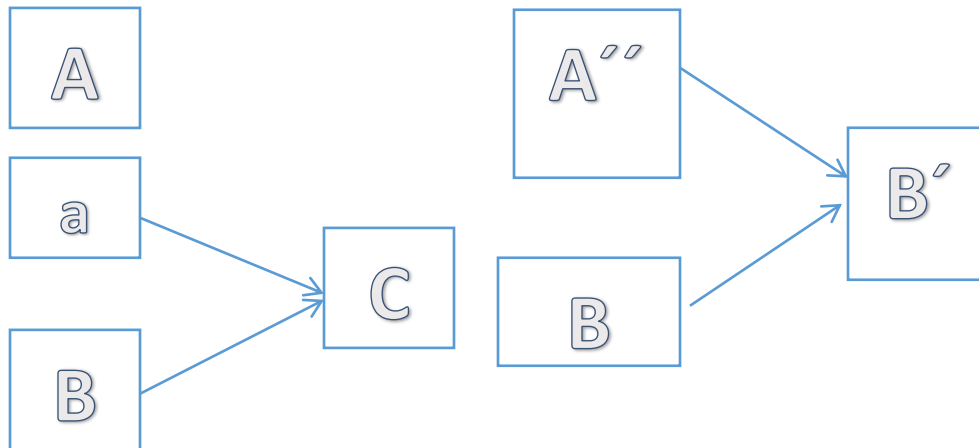
Fuente: (Ucha, 2015)

**c) Fusión con aportación parcial del activo:**

Una sociedad (A) aporta tan sólo una parte de su patrimonio (a) junto con la otra empresa con la que se fusiona (B), bien a una nueva sociedad (C) que se crea en el propio acuerdo de fusión, o bien a otra sociedad preexistente (B), que se ve

aumentando así su tamaño (B'); es necesario que la sociedad que aporta activos (A) no se disuelva. (Véase en figura 8)

**FIGURA 8**  
**FUSIÓN POR APORTACIÓN PARCIAL DEL ACTIVO**



Fuente: (Ucha, 2015)

#### **Según la estrategia en la que se hace la fusión:**

- **Fusión horizontal:** La compra o fusión de una empresa que compite en la misma rama económica, con la intención de participar en un mayor mercado o de las economías de escala. A esta fusión también se le conoce como fusión estratégica.
- **Fusión Vertical:** Cuando la compra o fusión se realiza hacia un cliente o un proveedor, con la intención de asegurar la venta del producto en el primer caso, o el suministro de materias primas para el segundo.
- **Conglomerado:** Este tipo de compañía no tiene ningún tipo de relación, la fusión o compra se hace solo buscando mejoras en la eficiencia y su consecuente asociación (Españería, 2008).

#### **1.4 PRINCIPALES TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LAS FUSIONES**

Se distinguen dos grandes líneas teóricas que sustentan el desarrollo de los motivos que pueden influir en la decisión de fusionarse dos o más sociedades, que son:

**a) El enfoque de la teoría neoclásica de maximización del valor de los accionistas:**

Tienen como objetivo principal, el incremento de valor y riqueza para los accionistas de las empresas fusionadas, debido a las sinergias que se generan a través de economías de escala, transferencia de habilidades y aumento de la cuota de mercado (Cartwright, 1996).

En la base de estas explicaciones se encuentran, razones de tipo técnico y organizativo; destacando dentro de esta corriente la noción de sinergia, que puede materializarse en las distintas áreas de una empresa: gestión, marketing, investigación, producción o, en el área financiera.

**b) El enfoque “gerencial” basado en la Teoría de la Agencia:**

Las sociedades anónimas se caracterizan por la separación de la propiedad y la dirección, motivado por el tamaño que alcanzan, basadas en grandes aportaciones de capitales, por lo que los accionistas autorizan su trabajo en los directivos. En este contexto, los socios son considerados como aportadores de recursos, semejantes a otros acreedores (Serra Salvador, 1996).

Las causas explicativas de la fusión se ubican conforme al ámbito de los intereses personales de los directivos de las empresas y, no de los accionistas. También se consideran otras motivaciones estratégicas de la fusión como, el aumento del poder de mercado, el incremento del prestigio de los directivos o, el configurarse como un medio de defensa frente a una posible OPA (Oferta Pública de Adquisición).

**1.4.1 MOTIVOS PARA LA FUSIÓN**  
**Fusión de Empresas**

Es un proceso de concentración de empresas, que da lugar a una unión de patrimonios y de socios de las sociedades intervinientes en la operación. Fruto de la misma se extinguen personalidades jurídicas independientes, con el fin de ampliar el patrimonio de otra personalidad jurídica preexistente o de nueva constitución (Corrales, 2007).



Para lograr la fusión es necesario analizar el hecho de que si el valor de las dos empresas juntas es superior a la suma del valor de cada una de ellas funcionando por separado. De forma contraria, no habría ningún interés en fusionarse.

(Corrales, 2007) afirma que, si los directivos y accionistas de las dos empresas se ponen de acuerdo en el beneficio de la unión y aún más importante en la valoración de las dos empresas, entonces se produce una fusión. Si no se produce el acuerdo entre los directivos, (por desacuerdos en la valoración, en el reparto de los puestos clave) entonces los directivos de una empresa pueden lanzar una oferta pública de adquisición (OPA) a los accionistas de la otra.

Una adquisición también se puede producir porque los accionistas de una empresa desean vender. En este caso sólo se debe encontrar un comprador y acordar el precio, como en la compra-venta de cualquier bien.

Los motivos para una adquisición-fusión pueden clasificarse en siete grandes apartados (González, 2007).

**a) Mejora de la eficiencia conjunta:**

Las dos empresas pueden ser más eficientes juntas que separadas, no porque antes de la fusión-adquisición alguna de ellas estuviera mal dirigida, sino porque operando juntas obtienen un resultado que es mejor que la suma del que obtenían operando por separado. Esta mejora de la eficiencia conjunta puede ser debido a varios factores: aumento de la cuota de mercado, economías de escala, integración vertical, mejor aprovechamiento de recursos complementarios. Todos estos factores producen una mejora en la situación competitiva de la empresa. Este suele ser el motivo principal de las fusiones.

**b) Mala gestión directiva en la empresa adquirida:**

Si una empresa es mal gestionada por sus directivos, estará generando menos riqueza (puestos de trabajo, ventas, beneficios, calidad del servicio...) de la que potencialmente puede. Si directivos más capaces de otra empresa observan este hecho, es muy probable que no tengan inconveniente en comprar la empresa mal

gestionada, siempre que el precio de la empresa adquirida responda a la riqueza generada por los directivos ineficientes.

La empresa adquirida generará más riqueza y aumentará de valor, esto gracias a la sustitución del equipo directivo por otro más competente. En estos casos, la unión suele realizarse a través de una oferta de adquisición, pues a través de una fusión es más difícil desprenderse de los directivos incompetentes. Hay ocasiones en que la adquisición se maquilla como una fusión, pero esto no es más que para dar una salida airosa al equipo directivo cesante.

**c) Razones fiscales:**

Una empresa que genera beneficios puede estar interesada en la compra de otra con pérdidas acumuladas para beneficiarse de la reducción de impuestos correspondiente. Las autoridades fiscales, sin embargo, no acostumbran a permitir la reducción de impuestos por pérdidas de la empresa adquirida, si el motivo de la fusión-adquisición es principalmente fiscal.

**d) Diferencias en la información disponible por distintos equipos directivos:**

Si una empresa dispone de información relevante al futuro de otra, y que es desconocida para los directivos de ésta última, los directivos de la primera pueden adquirir la segunda por un precio que satisfaga a ambas partes.

**e) Motivaciones no económicas del equipo directivo:**

Estas motivaciones hacen referencia a la preferencia de los directivos por dirigir una empresa más grande, lo cual aumenta su poder y prestigio profesional.

**f) Expropiación de los obligacionistas:**

Según esta teoría, el valor de la deuda disminuiría como consecuencia de una fusión, de manera que los accionistas se beneficiarían de esa reducción. Si la empresa no cambia de valor como consecuencia de la fusión, lo que pierden los obligacionistas, es lo mismo que ganan los accionistas.

### **g) Razones válidas solo en mercados ineficientes:**

Estos argumentos carecen de ninguna fundamentación lógica o económica, pero si el mercado no es eficiente, puede ser que valore más de dos empresas juntas que la suma de las dos separadas por los siguientes motivos:

#### **1. Diversificación:**

El mercado puede considerar que una empresa diversificada es más valiosa que varias empresas no diversificadas. Pero éste es un argumento falso si los inversionistas pueden diferenciar ellos mismos sus carteras. La única variación que los inversionistas pueden valorar positivamente, es la que no puede ser generada por ellos mismos; por ejemplo, si ninguna empresa del sector de la empresa adquirida cotiza en bolsa, si la empresa adquirida opera fundamentalmente en mercados extranjeros y los inversionistas tienen problemas en adquirir valores extranjeros.

#### **2. Falacia del PER (precio/ beneficio por acción):**

Cuando una compañía adquiere otra con un PER menor, el beneficio por acción consolidado aumenta. Si los inversores observan únicamente el beneficio por acción al valorar una empresa, una estrategia óptima sería la adquisición repetida de empresas con PER menores.

De este modo, el beneficio por acción iría creciendo y con él, la cotización de las acciones. Sin embargo, la correcta valoración de una acción debe incluir además del beneficio por acción, el crecimiento previsto del mismo. El PER refleja también las expectativas de crecimiento, así empresas con PER menores, tienen menores posibilidades de crecimiento. Por tanto, una empresa que adquiere a otra con un PER inferior, debería ver reducido su PER después de la adquisición.

En resumen, un incremento en el beneficio por acción conseguido a través de una adquisición de una empresa con un PER inferior, no produce ninguna mejora para nadie, y no debiera tener ninguna repercusión en el valor de la empresa compradora.

## 1.5 CAUSAS IMPULSORAS DE LAS FUSIONES

### 1.5.1 CAUSAS INTERNAS

Se trata de aquellas causas que se generan en la parte interna de la empresa y, que se hallan fundamentadas por las particulares circunstancias de cada empresa, esencialmente por sus condiciones económicas así como por los intereses de sus propietarios o gerentes (Alvero, 1998).

#### **Economías de escala**

En virtud de ellas el incremento de la producción por unidad de tiempo significa una reducción del coste unitario del producto, gracias al reparto de unos mismos costes fijos e indivisibles entre un mayor volumen de producción. Sus efectos generan, por tanto, ventajas competitivas derivadas de las reducciones de costes (Horne, 1995), (Véase en cuadro 1).

**CUADRO 1**  
**RELACIÓN ENTRE COSTES FIJOS Y CLASES DE FUSIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA**

<b>COSTES FIJOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>TIPO DE FUSIÓN</b>
De Producción.	Eliminación de actividades duplicadas.	Horizontal.
De Administración.	Comunicación y formalización de contratos.	Vertical.
De Administración.	Contabilidad, administración, departamentos financieros, ejecutivos y alta dirección.	Conglomerado.

Fuente: (Alvero, 1998).

#### **Economías de alcance**

Estas economías se fundan en la complementación de los recursos que poseen las compañías fusionadas y que pueden manifestarse en las distintas áreas empresariales como son la financiera, la comercial o la de producción. Para que la fusión sea viable desde este punto, es suficiente con que cada empresa disponga de algún recurso que necesite la otra, de manera que la unión resulte en una

mejora en la eficiencia y las empresas obtengan mayor valor unido que individualmente (Alvero, 1998).

### **1.5.2 CAUSAS EXTERNAS**

Existen algunas teorías explicativas de las fusiones como la de las perturbaciones que sostienen que éstas se producen en oleadas. Debido a la influencia de las perturbaciones económicas. Al margen de estas explicaciones, es posible detectar una serie de factores externos que inciden en la realización de fusiones y, que se encuentran supeditados por el marco legal.

Para (Bonet, 2006) una de estas situaciones a prevenir se produce cuando todas las empresas suministradoras de un producto se fusionan y se convierten en un monopolista: el precio del producto aumenta (perjudicando a los consumidores) y la cantidad producida generalmente disminuye (perjudicando a muchos empleados que son despedidos).

## **CAPITULO II NORMATIVA MEXICANA SOBRE FUSIONES EMPRESARIALES EN EL SECTOR DE TELEFONÍA MOVIL**

### **2.1.1 SITUACIÓN DE LAS FUSIONES EN EL SIGLO XXI**

Al examinar la evolución de las fusiones durante el último siglo, se observa en primer lugar, que estos procedimientos de reestructuración empresarial han sido empleados con mayor intensidad en determinadas etapas. A estas últimas se les ha denominado oleadas de fusiones (Pérez Ramírez, 2013).

Los nuevos crecimientos de las economías a escala han propiciado que sus empresas transnacionales busquen nuevas alternativas de crecimiento y empoderamiento del mercado global, por lo cual buscan adquirir y establecer sucursales en diferentes países.

Alsea, América Móvil, Grupo Bimbo, Grupo Comercial Chedraui, Mexichem y Monex Holding fueron reconocidas como las empresas mexicanas que registraron un mejor desempeño en adquisiciones y fusiones en el año 2015.

En el caso de Grupo Bimbo, la empresa compró a las compañías canadienses Canadá Bread y Saputo Bakery, destacó la posibilidad de hacer una adquisición en el año 2015 en un mercado donde tenga amplias alternativas de crecimiento.

Durante el año 2014, Alsea compró a Vips y Grupo Zena. A través de estas adquisiciones, la empresa estimó un crecimiento en ventas de 20% durante 2015.

Un grupo de 1,469 empresas fueron reconocidas por su mejor desempeño en la creación de valor para sus accionistas a través de fusiones y adquisiciones en el mundo. (Forbes, 2015)

Cabe mencionar que en el siglo XXI se produjeron 9 de las 10 fusiones y adquisiciones más importantes en la historia del mundo.

1. Vodafone – Mannesmann: El grupo británico de telecomunicaciones Vodafone adquiere en noviembre de 1999 el alemán Mannesmann.
2. América Online Inc. – Time Warner: En enero de 2000, el gigante estadounidense de medios Time Warner fusiona con su compatriota América Online Inc. (AOL), símbolo de los primeros excesos de las “.com”. Las dos compañías se separaron en 2009.
3. Pfizer- Allergan: En noviembre de 2015, esta fusión da paso a la farmacéutica más grande del mundo.
4. Dow Chemical- Dupont: El 11 de diciembre de 2015, estas dos empresas de la industria agroindustrial anunciaron que se unirán como socios igualitarios para crear un nuevo consorcio llamado DowDuPont.
5. Verizon – Vodafone: En febrero de 2013, la telefónica Vodafone vendió 45% de su participación en Verizon Wireless al gigante de las telecomunicaciones estadounidense Verizon.
6. AB Inbev – SABMiller: La británica SABMiller acepta en octubre de 2015 la oferta de compra de la belga-brasileña AB InBev
7. RFS Holdings BV – ABN AMOR Holding NV: La subsidiaria de Royal Bank of Scotland adquirió al banco holandés ABN AMOR en abril de 2007.
8. AT&T – BellSouth Corp.: La compañía adquirió a BellSouth en marzo de 2006. Ambas firmas de telecomunicaciones son estadounidenses.
9. Pfizer – Warner Lambert: La farmacéutica estadounidense adquiere en 1999 a su rival Warner Lambert. Pfizer se convirtió poco después en la primera farmacéutica mundial.

10. Exxon Corp. – Mobil Corp.: La petrolera adquirió a su rival en diciembre de 1998. Tras la compra, el nombre de la empresa objetivo cambio a ExxonMobil Corporation (Expansión, 2013).

## **2.1 LA FUSIÓN EN MÉXICO**

El proceso de privatizaciones, fusiones y adquisiciones de las grandes empresas en México a falta de un crecimiento sostenido, provocaron que a mediados de la década de los setenta se agudizara la crisis de la deuda externa, es por ello que el estado mexicano se vio obligado a dismantelar las entidades paraestatales bajo el supuesto de crecer con bases firmes y permanentes en las décadas posteriores, para aplicar el paradigma neoliberal: liberalización, desregulación y privatización (Pérez Ramírez, 2013).

En este sentido, las empresas transnacionales acorde a su capacidad gerencial, tecnológica, económica y con grado de eficiencia expandieron sus intereses más allá de sus fronteras nacionales, en busca de nuevos mercados para disminuir costos y así poder elevar sus ganancias, estableciendo alianzas, fusiones, adquisiciones, integraciones y demás formas de asociación, para obtener una mayor participación y control de los mercados, que derivan en los monopolios y oligopolios del sector donde operaban.

La privatización y la posterior fusión y adquisición de grandes empresas inician durante el gobierno de Miguel de la Madrid, para fortalecer el Estado sólo en aquellas áreas irrenunciables por ser estratégicas y prioritarias. (Pérez Ramírez, 2013).

Durante el siglo pasado en México se llevó a cabo un proceso constante de concentración en torno a determinadas empresas; de hecho, se puede afirmar que muchos de los actuales grupos económicos nacionales más importantes se crearon y lograron parte de su expansión, consolidación y desarrollo mediante fusiones y adquisiciones. Por esa razón, existe un panorama de la economía mexicana en el que, casi sin excepción, no hay rama industrial o sector de la



economía que no haya registrado procesos significativos de adquisiciones o fusiones. (Cortes, 2007)

### **El Sector de Telecomunicaciones en México**

Por lo que respecta al sector de telecomunicaciones, los períodos relevantes respecto a las adquisiciones fueron los mismos que en el sector bancario, el primero de 1988 a 1994, por la privatización de Teléfonos de México, y de 2000 a 2005 por los cambios establecidos en las telecomunicaciones al presentarse una mayor dinámica en las adquisiciones de empresas importantes, fundamentalmente en telefonía celular.

México quedó en esta inercia a partir de la privatización en 1990. Posteriormente con la liberalización del sector en 1995 y 1996 la actividad registro una evolución muy dinámica. Los rubros más importantes del sector en aquel entonces eran la: telefonía alámbrica e inalámbrica, los radiolocalizadores de personas, móviles y los servicios de valor agregado como internet. Las telecomunicaciones, y en particular la telefonía celular, mostraron cambios en la estructura de competencia que se explican por efecto de las adquisiciones efectuadas en los últimos años en el sector. Existieron dos períodos sobre la estructura de las telecomunicaciones han tenido las adquisiciones y fusiones en México en los últimos años;

- El primer período corresponde a la privatización de Teléfonos de México (Telmex), al comienzo de la década de los noventa.
- Un segundo período se puede ubicar en su inicio con la promulgación de la Ley Federal de Telecomunicaciones y la creación de la Comisión Federal de Telecomunicaciones en 1995 y 1996. Así se dieron los primeros pasos para establecer un marco normativo que diera certidumbre a la inversión y fomentar las condiciones de competencia en la industria de telecomunicaciones.

La modernización de las telecomunicaciones mediante la apertura a la inversión privada en 1990 y a la competencia quedó patente en México con la introducción

de la fibra óptica y la total digitalización de la red de telecomunicaciones, que junto con las nuevas empresas en la telefonía de larga distancia en 1997 constituyeron importantes pasos hacia la transformación de las telecomunicaciones en México.

Como referencia Iusacell fue la primera empresa de teléfonos celulares mexicana en prestar servicios de telecomunicaciones celulares en 1989. En 1992 fue adquirida por Grupo IUSA para enfrentar la competencia con Telcel y buscó una alianza con Bell Atlantic, para ello cedió parte de su capital en el transcurso del tiempo. Posteriormente Bell Atlantic y Grupo IUSA, en 2001, cedieron el control de Iusacell a la empresa británica Vodafone, que finalmente la vendió a Unefón del Grupo Salinas en 2003 (Cortés, 2007).

### **La Internacionalización de Empresas Mexicanas por Medio de Fusiones y Adquisiciones**

Los importantes procesos de apertura y globalización de los mercados, que en México se iniciaron con el ingreso al GATT (Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles) y se profundizaron con los tratados de libre comercio establecidos con muchos países desde principios de los noventa, han coincidido con el resurgimiento de las empresas transnacionales o “multinacionales” mexicanas.

Entre las multinacionales mexicanas, sin duda, hay casos de este proceso de internacionalización, como son: América Móvil, Bimbo, Gruma y Cemex, que incluso han establecido operaciones en varias regiones del mundo (Cortés, Las fusiones y adquisiciones en México en el período reciente 1986-2005, 2007).

En el contexto económico internacional, el nivel de competitividad de las empresas se ha convertido en un factor determinante para lograr su crecimiento sostenible, lo que motiva a diversos inversionistas a replantear la estructura organizacional de sus empresas con el fin de incrementar la eficiencia operativa y la optimización de recursos financieros.

La fusión de sociedades se define como la figura legal de adquisición por medio de la cual se disuelven algunas entidades legales, cuyos activos netos pasan a ser propiedad de otra entidad. (Meljem, 2012)

En materia fiscal no existe definición de lo que debe entenderse por fusión de sociedades; no obstante, la fracción IX del artículo 14 del Código Fiscal de la Federación señala que se entiende por suspensión de bienes, la que se realice mediante fusión de sociedades, excepto aquéllos casos en que se cumplan ciertos requisitos (Bardawil, 2013)

### **2.1.1 ASPECTOS RELACIONADOS CON LA FUSIÓN EMPRESARIAL: CONSTITUCION POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, ART 25, 26, 27 Y 28**

El artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos menciona que corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales.

Bajo criterios de equidad social, productividad y sustentabilidad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente.

El Artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala que quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a prohibiciones a título de protección a la industria.

En consecuencia, la ley castigará severamente, y las autoridades perseguirán con eficacia, toda concentración o acaparamiento en una o pocas manos de artículos de consumo necesario y que tenga por objeto obtener el alza de los precios; todo acuerdo, procedimiento o combinación de los productores, industriales, comerciantes o empresarios de servicios, que de cualquier manera hagan, para evitar la libre competencia o la competencia entre sí o para obligar a los consumidores a pagar precios exagerados y, en general, todo lo que constituya una ventaja exclusiva indebida a favor de una o varias personas determinadas y con perjuicio del público en general o de alguna clase social.

No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las siguientes áreas estratégicas: correos, telégrafos y radiotelegrafía; minerales radiactivos y generación de energía nuclear; la planeación y el control del sistema eléctrico nacional, así como el servicio público de transmisión y distribución de energía eléctrica, y la exploración y extracción del petróleo y de los demás hidrocarburos, en los términos de los párrafos sexto y séptimo del artículo 27 de esta Constitución, respectivamente; así como las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión.

La comunicación vía satélite y los ferrocarriles son áreas prioritarias para el desarrollo nacional en los términos del artículo 25 de la Constitución; el Estado al ejercer en ellas su rectoría, protegerá la seguridad y la soberanía de la Nación, y al otorgar concesiones o permisos mantendrá o establecerá el dominio de las respectivas vías de comunicación de acuerdo con las leyes de la materia. (UNIÓN, 2010 ).

### **2.1.2 LEY DE COMPETENCIA ECONÓMICA**

La Ley de Competencia Económica es reglamentaria del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de libre competencia, competencia económica, monopolios, prácticas monopólicas y

concentraciones, es de orden público e interés social, aplicable a todas las áreas de la actividad económica y de observancia general en toda la República.

Tiene por objeto promover, proteger y garantizar la libre competencia y la competencia económica, así como prevenir, investigar, combatir, perseguir con eficacia, castigar severamente y eliminar los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas, las barreras a la libre competencia y la competencia económica, y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados.

Para los efectos de esta Ley, se entiende por:

- Barreras a la Competencia y la Libre Competencia: Cualquier característica estructural del mercado, hecho o acto de los Agentes Económicos que tenga por objeto o efecto impedir el acceso de competidores o limitar su capacidad para competir en los mercados; que impidan o distorsionen el proceso de competencia y libre competencia, así como las disposiciones jurídicas emitidas por cualquier orden de gobierno que indebidamente impidan o distorsionen el proceso de competencia y libre competencia;

En materia de competencia económica de los sectores de radiodifusión y telecomunicaciones, el Instituto Federal de Telecomunicaciones es la autoridad competente que ejercerá en forma exclusiva las facultades que el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las leyes establecen para la Comisión.

La ley de Competencia Económica hace referencia en mencionar que no constituyen monopolios las asociaciones de trabajadores constituidas conforme a la legislación de la materia para la protección de sus propios intereses. Tampoco constituyen monopolios los privilegios que por determinado tiempo se conceden a los autores y artistas para la producción de sus obras y los que se otorguen a los inventores y perfeccionadores para el uso exclusivo de sus inventos o mejoras.

Para la imposición, en los términos del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de precios máximos a los bienes y servicios que sean

necesarios para la economía nacional o el consumo popular, se sujetará a lo siguiente:

- I. Corresponde exclusivamente al Ejecutivo Federal determinar mediante decreto los bienes y servicios que podrán sujetarse a precios máximos, siempre y cuando no haya condiciones de competencia efectiva en el mercado relevante de que se trate. La Comisión determinará mediante declaratoria si no hay condiciones de competencia efectiva.
- II. La Secretaría, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan a otras dependencias o entidades y previa opinión de la Comisión, fijará los precios que correspondan a los bienes y servicios determinados conforme a la fracción anterior, con base en criterios que eviten la insuficiencia en el abasto.

La Secretaría podrá concertar y coordinar con los productores o distribuidores las acciones o modalidades que sean necesarias en esta materia, procurando minimizar los efectos sobre la competencia y la libre concurrencia.

La Procuraduría, bajo la coordinación de la Secretaría, será responsable de la inspección, vigilancia y sanción, respecto de los precios que se determinen conforme a este artículo, de acuerdo con lo que dispone la Ley Federal de Protección al Consumidor. (Federacion, 2014).

## **Efectos Fiscales de la Fusión**

### **a) Efecto corporativo**

Para determinar el momento en que surten los efectos de una fusión, desde el punto de vista corporativo, se deben distinguir dos supuestos:

- El surtimiento de efectos frente a terceros (acreedores y deudores de todas las sociedades que intervienen en la fusión, entre otros).
- El surtimiento de efectos entre las partes que intervienen en la fusión (sociedad fusionante y sociedad o sociedades fusionadas, así como los accionistas de éstas). (Barrera, 1999)

El aviso de fusión se señala en el artículo 14-B del Código Fiscal de la Federación, además, el artículo 19 del mismo código señala que las solicitudes de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes serán, entre otras, las de inscripción y cancelación en el Registro Federal de Contribuyentes por fusión de sociedades.

En el mismo reglamento el artículo 21, determina que la inscripción y cancelación en el Registro Federal de Contribuyentes por fusión de sociedades se presentará por la sociedad que surja con motivo de la fusión, por lo tanto, dicha sociedad tendrá por cumplida la obligación de presentar el aviso de fusión.

#### **b) Solicitud de autorización para fusionar**

Respecto a las sociedades que dentro de los cinco años posteriores a la realización de una fusión pretendan realizar una nueva fusión, el Código Fiscal de la Federación establece que esta última fusión no será considerada como enajenación para efectos fiscales, siempre y cuando, además de cumplir los requisitos establecidos en la fracción I del artículo 14-B, también se solicite autorización a las autoridades fiscales.

Cabe mencionar que la solicitud de autorización para no considerar la fusión como enajenación para fines fiscales, aplica únicamente a sociedades residentes en México para efectos fiscales y siempre que la sociedad que surja con motivo de dicha fusión sea también residente en México para fines fiscales.

#### **c) Cancelación del RFC de las sociedades fusionadas**

De acuerdo con la fracción XIII del artículo 26 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, para los efectos del Registro Federal de Contribuyentes a que se refiere el artículo 27 del propio Código, la sociedad fusionante, cuando subsista, presentará el aviso de cancelación en el citado Registro por cuenta de cada sociedad fusionada, mismo que deberá presentarse dentro del mes siguiente a aquél en que se efectúe la fusión.

En caso de que la sociedad fusionante surja con motivo de la fusión, la cancelación del Registro Federal de Contribuyentes de las sociedades fusionadas

se llevará a cabo por la sociedad fusionante en los términos de la fracción I del artículo 21 del reglamento del mismo código.

#### **d) Costo de activos adquiridos con motivo de fusión**

En términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, las inversiones pueden ser activos fijos, cargos o gastos diferidos, mismas que se deducen mediante la aplicación de un porcentaje máximo de deducción anual previsto en la propia Ley.

Al momento de llevar a cabo una fusión de sociedades, los activos que son transmitidos a la sociedad fusionante, comúnmente, cuentan con un saldo pendiente de deducir a la fecha de la fusión, por lo que a continuación se señalan los efectos que deben reconocerse con motivo de dicho acto corporativo.

- El artículo 37 de la Ley del Impuesto sobre la Renta establece que en el caso de los bienes transmitidos en una fusión de sociedades deberán de considerar como fecha de adquisición la misma que le correspondió a la sociedad fusionada
- Que los valores sujetos a deducción no deberán de exceder los valores pendientes de deducción que existían en la sociedad fusionada.

#### **e) Efectos fiscales aplicables a los accionistas de las sociedades fiscales fusionadas**

Los accionistas de las sociedades fusionadas que después de la fusión califican como “accionistas de la sociedad fusionante” son dueños de nuevas acciones emitidas por ésta última sociedad, de las cuales podría surgir la duda del cuál es el costo fiscal que les corresponde a dichas acciones (Bardawil, 2013).

## **2.2 PRINCIPALES INSTITUCIONES REGULADORAS DE LA TELEFONÍA MÓVIL**

### **Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE)**

La COFECE es un órgano autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio creado a partir de la reforma al artículo 28 constitucional de junio de 2013, encargado de vigilar, promover y garantizar la competencia y libre concurrencia en



los mercados. Tiene por objeto garantizar la libre competencia y concurrencia, así como prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados, en los términos que establecen las leyes.

Por ello la labor de esta dependencia contribuye a detonar el empleo, potenciar el crecimiento de la economía, así como el bienestar de los consumidores.

**Principales acciones:**

- Prevenir estructuras de mercado que impliquen riesgos a la competencia mediante el análisis de concentraciones, investigar y sancionar prácticas monopólicas, emitir opinión o autorización en el otorgamiento de licencias, concesiones, permisos, cesiones, venta de acciones de empresas concesionarias o permisionarias u otras cuestiones análogas. Determinar la existencia de insumos esenciales o barreras a la competencia y resolver sobre condiciones de mercado.
- Promover la cultura de la competencia a través de sensibilizar agentes y organizaciones de la sociedad civil, establecer canales de comunicación con autoridades de los Poderes de la Unión y de los tres órdenes de gobierno.

**Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT)**

El Instituto Federal de Telecomunicaciones es un órgano autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto el desarrollo eficiente de la radiodifusión y las telecomunicaciones. Para tal efecto, tendrá a su cargo la regulación, promoción y supervisión del uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico, las redes y la prestación de los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, así como del acceso a infraestructura activa, pasiva y otros insumos.

Además es la autoridad en materia de competencia económica en los sectores de radiodifusión y telecomunicaciones y por ello ejercerá las facultades que las leyes establecen para la Comisión Federal de Competencia Económica, además de

regular a los participantes en estos mercados con el objeto de eliminar eficazmente las barreras a la competencia y la libre competencia.

También impondrá límites a la concentración nacional y regional de frecuencias, al concesionar y a la propiedad cruzada que controle varios medios de comunicación que sean concesionarios de radiodifusión y telecomunicaciones que sirvan a un mismo mercado o zona de cobertura geográfica, y ordenará la desincorporación de activos, derechos o partes necesarias para asegurar el cumplimiento de estos límites. (Federación, 2016).

Para poder llevar a cabo lo anterior deberá regular, promover y supervisar el uso, aprovechamiento y explotación de:

- El espectro radioeléctrico.
- Las redes.
- La prestación de los servicios públicos de radiodifusión y telecomunicaciones.

Así mismo, es responsable de garantizar el acceso equitativo a infraestructura y otros insumos esenciales para las tecnologías de la información y comunicación, así como a los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, incluidos banda ancha e internet. (Telecomunicaciones, Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2013)

### **2.3 REFORMAS DE MERCADOS ORIENTADOS A LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR MÓVIL 2013**

El 11 de junio de 2013, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se reformaron y adicionaron diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de telecomunicaciones y competencia económica.

La iniciativa recoge primordialmente las aspiraciones de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones y radiodifusión. En ese sentido, una de las principales razones que sustentaron la iniciativa fue la de lograr la reducción de los

costos de los servicios de telecomunicaciones para la sociedad mexicana, contar con más ofertas y buscar que los servicios se tradujeran en un beneficio concreto para toda la población. (Telecomunicaciones, Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2013)

La reforma incluyó la creación de un nuevo regulador autónomo (IFT) quien además de tener por objeto el desarrollo eficiente de la radiodifusión y las telecomunicaciones, será también autoridad en materia de competencia económica de dichos sectores.

Asimismo, se les estableció la obligación de determinar la existencia de agentes económicos superiores, imponiéndoles las medidas necesarias para evitar que se afecte la competencia y con ello a los usuarios finales. En materia de Telecomunicaciones el IFT determinó que América Móvil, así como sus subsidiarias concesionarias de servicios de telecomunicaciones, incluida Telcel, constituyen un agente económico predominante, estableciendo regulaciones específicas, tales como (en el caso de Telcel), la imposibilidad de cobro por servicios de terminación móvil y de SMS, compartición de infraestructura pasiva, acceso a OMVs y prestación de servicios de roaming nacional mayorista, todas ellas con el objetivo de crear un entorno más favorable para la competencia.

Además, la reforma constitucional estableció la eliminación de tarifas de larga distancia nacional y la creación de una red mayorista nacional, llamada en México “Red Compartida”, para el suministro de servicios de banda ancha móvil, que estará operativa para el año 2018, empleando para ello el espectro de 700 MHz.

Sin embargo, las reformas ayudaron a generar más competencia y el crecimiento del mercado. A su vez contribuyeron a la adquisición de Iusacell y Nextel por parte de AT&T a principios de 2015 (con un costo combinado de USD 4.400 millones), seguido de un plan de inversión en su red 4G de aproximadamente USD 3.000 millones para fines de 2018, es un paso importante para atraer mayor competencia al mercado móvil de México.

Uno de los objetivos de AT&T era cubrir 75 millones de usuarios con su red 4G para fines del año 2016 (con lo cual su cobertura sería casi igual a la de Movistar y estaría unos 10 puntos porcentuales por debajo de la de Telcel) y a su vez extenderla a 100 millones para 2018 (Jan Stryjack, 2016).

AT&T ingresó al mercado mexicano con una estrategia de precios agresiva, la cual se centraba principalmente en el segmento pos-pago y orientada a la creciente clase media, combinada con la expansión de la población latinoamericana en EE.UU., mercado en el cual AT&T es líder. Asimismo, este operador lanzó un servicio transfronterizo integrado que permite a los clientes usar sus planes individuales de voz, SMS y datos mientras se encuentren en EE.UU. sin costo adicional (es decir, sin cargos de roaming internacional) y llamar a quienes se encuentren en EE.UU. usando la red de AT&T de manera gratuita.

A su vez, Telcel lanzó su plan “Sin Fronteras” (seguido de muchos otros planes), que permite a los consumidores realizar llamadas a EE.UU. y Canadá pagando tarifas locales y usar los servicios de voz, SMS y datos en EE.UU. y Canadá sin cargos de roaming, todo por un costo adicional de MXN 50 (alrededor de USD 2.90), con impuestos incluidos (Jan Stryjack, 2016)

Alentados por un entorno que facilita la competencia, varios OMV ingresaron al mercado durante los años 2014 y 2015. Actualmente, hay siete OMV con ofertas comerciales en México. El IFT publicó nuevos lineamientos diseñados para proteger a los OMV (Operador Móvil Virtual), tales como tener numeración propia (asignada por el IFT) y ofrecer sus propias tarjetas SIM, así como también brindarles acceso a las redes de los operadores móviles competentes y a la futura Red Compartida.

El objetivo es atraer a más OMV al mercado mexicano y se espera el lanzamiento de entre 10 y 15 OMV adicionales en los próximos años. Sin embargo, si bien esto puede introducir innovaciones comerciales interesantes a través de modelos de negocios alternativos, las probabilidades de que cambie la participación de mercado son bajas y además no garantiza la longevidad de los mismos.

Diferenciarse en el mercado es necesario para poder competir con la inversión en las redes competentes (Jan Stryjack, 2016).

La Ley General de Sociedades mercantiles en el artículo 22 señala que la fusión de varias sociedades deberá ser decidida por cada una de ellas, en la forma y términos que correspondan según su naturaleza. Cuando se lleva a cabo la fusión de varias sociedades, resultará una distinta, su constitución se sujetará a los principios que rijan la constitución de la sociedad a cuyo género haya de pertenecer (Union, 2016).

## **2.4 PROCESO DE FUSIÓN DE ORGANIZACIONES EN MÉXICO**

Con respecto a lo que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles cualquier sociedad puede fusionarse con bajo las siguientes consideraciones:

- Para que una sociedad se fusione con otra es requisito indispensable que lo decidan cada una de ellas en los términos que correspondan a su naturaleza jurídica. Por ejemplo, cuando se trate de fusionar una sociedad anónima deberá convocarse a una asamblea general extraordinaria de accionistas para que en ésta se tome el acuerdo de fusión.
- Estos acuerdos se deberán inscribir en el registro público de comercio y tendrán que publicarse en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y todas las sociedades que se fusionen deberán publicar su último balance general y aquella sociedad que deje de existir deberá publicar la forma de pago de su pasivo.
- Transcurridos 3 meses de inscrito la fusión en el registro público de la propiedad, en el caso de que algún acreedor no esté de acuerdo con la fusión, podrá oponerse judicialmente dentro del plazo antes indicado, en caso de no hacerlo las sociedades podrán fusionarse y la sociedad que subsista tomará a su cargo que se extingan.

La fusión podrá tener efecto cuando se encuentre en los siguientes casos:

- Cuando se paguen todas las deudas de las sociedades.
- Cuando se deposite el importe del pasivo en una institución de crédito debiéndose publicar el certificado en que se haga constar el depósito, en el periódico oficial de la localidad.
- Cuando exista el consentimiento expreso de todos y cada uno de los acreedores de las sociedades que van a fusionarse.

### **Aspecto Contable**

Cuando una empresa adquiere las acciones que representen el capital de otra no existe fusión ya que estas siguen teniendo personalidad jurídica, independiente cada una de ellas, sin embargo, esto no quiere decir que sean independientes en su estructura financiera y económica, sino que vienen a formar una entidad económica compuesta por un conjunto de sociedades.

Esta entidad económica está formada por diversas empresas con personalidad jurídica independiente que se refiere a las relaciones entre sí, las podemos clasificar de la siguiente forma:

- Empresas controladoras: son aquellas que poseen el 100% del capital de las otras.
- Empresas filiales: son las que cuando menos el 51% de su capital corresponde a la empresa controladora.
- Empresas subsidiarias: son las que su capital total está suscrito y exhibido por una empresa controladora.

Cuando existe fusión las sociedades que se agrupan en una sola pierden su personalidad jurídica independiente, surgiendo solo una entidad jurídica que pueden ser una de las sociedades ya existentes o bien una nueva, de acuerdo con lo anterior podemos decir que la fusión implica la disolución de una o varias empresas que son absorbidas por otras.

Conforme a lo contable debemos encontrar definitivamente la similitud en la fecha de preparación de los estados financieros y crear la unión de estos, y de esta forma surgen los estados financieros consolidados.

De acuerdo con las leyes en la parte legal se resumen los requisitos previos a la fusión de la siguiente forma:

- Acuerdo expreso de todos y cada uno de las sociedades que van a fusionarse.
- Pago a los acreedores o su consentimiento expreso.
- Formulación y preparación en cada una de las sociedades de un estado de situación financiera que sirva base para la fusión.

La Ley General de Sociedades Mercantiles también impone la obligación de publicar el balance general de todas y cada una de las empresas que se van a fusionar.

Estos balances generales deben reflejar razonablemente la situación financiera de las empresas a la fecha de fusión, para lo cual es conveniente que se formule una auditoria de balance a fin de poder alcanzar el objetivo antes indicado.

### **Cuenta de Fusión**

Se carga por el importe del saldo de todas y cada una de las cuentas de activo de la sociedad que se va a fusionar. Se abona por el importe de los saldos de todas y cada una de las cuentas de pasivo de la sociedad que va a fusionarse. El saldo de esta cuenta podrá ser deudor o acreedor dependiendo del importe del activo o pasivo de la sociedad.

Generalmente el saldo de esta cuenta deberá ser deudor ya que se considera que una sociedad deberá tener más activo que pasivo en su balance general. Finalmente, y una vez consumada la fusión se procederá a saldar las cuentas de capital contable abonando a la cuenta de fusión, quedando el capital contable totalmente saldado.

En algunas ocasiones las empresas que se fusionan han tenido relaciones comerciales anteriormente, en este caso es necesario realizando eliminaciones necesarias a fin de que el activo y el pasivo que surjan de la fusión no se encuentren “inflados”.

Puede suceder también el caso de que una o varias empresas que se van a fusionar posean acciones, partes sociales etc., de otras empresas, en este caso la empresa que posea las acciones de otras tiene un activo que puede corresponder total o parcialmente al capital de este, por lo tanto el importe del capital contable que surja de la fusión no será la suma de los capitales contables de todas y cada una de las empresas involucradas y esta suma será disminuida por el importe de las inversiones en acciones ya que por ley al fusionarse dos empresas no pueden formar parte del activo.



## CAPITULO III TELEFONÍA EN EL MERCADO MEXICANO

### 3.1 COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Se define como la capacidad que tiene una empresa para lograr un mayor y mejor rendimiento sobre sus competidores en los mercados extranjeros y preservar así las condiciones que sustentan sus rendimientos actuales y futuros (Peña-Vinces, 2011).

Para poder evaluar el rendimiento empresarial a nivel internacional se deben comparar los resultados obtenidos conforme a sus principales competidores, para ello se toman en cuenta los dos diferentes indicadores de competitividad empresarial, los cuales son indicadores de naturaleza cualitativa e indicadores de naturaleza cuantitativa (véase en cuadro 6).

**CUADRO 2**  
**INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS**

<b>LOS INDICADORES DE NATURALEZA CUALITATIVA</b>	<b>LOS INDICADORES DE NATURALEZA CUANTITATIVA</b>
Indicador global de éxito, (Álvarez y García: 1996) Calidad de los productos o servicios, innovación, productividad de la mano de obra, satisfacción de los empleados, satisfacción de los clientes, rapidez de respuesta a las demandas de los clientes, incremento en la cuota de mercado, generación de empleos, (Rubio y Aragón: 2002).  Tecnología, capacidad instalada, infraestructura, eficiencia laboral, capacidad de adaptación a los cambios, capacidad de adaptación a normas técnicas, permanencia en el mercado, capacidad de Investigación y Desarrollo, diferenciación del producto o	Crecimiento de las ventas, el crecimiento de los puestos de trabajo, la rentabilidad en sus diferentes versiones y el crecimiento del valor en bolsa, (Dorronsoro I.; García; González; Lezamiz; Moso, y Unzueta: 2001) y (Martínez, 2010).  Participación en el mercado regional, ventas en el exterior, crecimiento a mediano y largo plazo, utilidades, costos, precios, etc., (Villareal, 2006) y (Álvarez. 2008), Rentabilidad económica La innovación y a los mecanismos de captación de recursos, entre otros. (Rubio y Aragón: 2002)

servicio, plazos de entrega oportunos. Villareal (2006) y (Álvarez: 2008)	
---	--

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.1 CONTEXTO INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL**

El alto costo de los servicios de telecomunicaciones en México es consecuencia de un insuficiente nivel de competencia, bajo nivel de inversiones en infraestructura y falta de apertura al capital extranjero.

Las Telecomunicaciones, al igual que las demás infraestructuras de transportes (carreteras, ferrocarriles, puertos aéreos y marítimos), de energía (red eléctrica, petróleo y gas) y ductos (como el drenaje profundo y otros de provisión de agua potable), se caracterizan por ser elementos de línea y punto de una red de redes. Sin embargo, (Rojón, 2007) a diferencia del resto de las infraestructuras mencionadas, las Telecomunicaciones establecen la infraestructura crítica de la época moderna, factor clave para el desarrollo económico de los países.

Por otra parte, la rápida difusión de Internet, combinada con la ayuda de medios de comunicación móvil y el constante desarrollo de numerosas aplicaciones informáticas sirven para demostrar que la tecnología es un punto estratégico.

Por lo tanto, el acceso a la tecnología impacta directamente en la productividad y en la competitividad del país en la cual se implementa, pero también en los niveles de bienestar social. Originalmente, las redes de Telecomunicaciones eran ideadas y construidas sobre la consideración de su capacidad para soportar una cantidad determinada y limitada de servicios.

La Convergencia es un proceso dinámico, continuo y sus efectos trascienden a las empresas de medios y tecnología provocando profundos cambios en la economía en su conjunto y materializando sus beneficios para los usuarios, en la forma de innovadores servicios disponibles por parte del sector privado (Rojón, 2007).

Es necesario analizar la evolución de del mercado de telecomunicaciones, con la finalidad de obtener un panorama más amplio, y así poder entender más acerca de la infraestructura con la cual se cuenta hoy en día.

La evolución de las principales plataformas tecnológicas para telefonía móvil y el ancho de banda asociado que les es posible alcanzar, ha ido evolucionando a través del tiempo. Cabe resaltar que hoy en día la red 4g Elite es casi un hecho, debido a la constante inversión en infraestructura, ya que gran parte de las empresas de telefonía móvil procuran tener una cobertura más amplia día con día (véase en cuadro 7).

**CUADRO 3  
EVOLUCIÓN DE PLATAFORMAS MOVILES EN EL MUNDO**

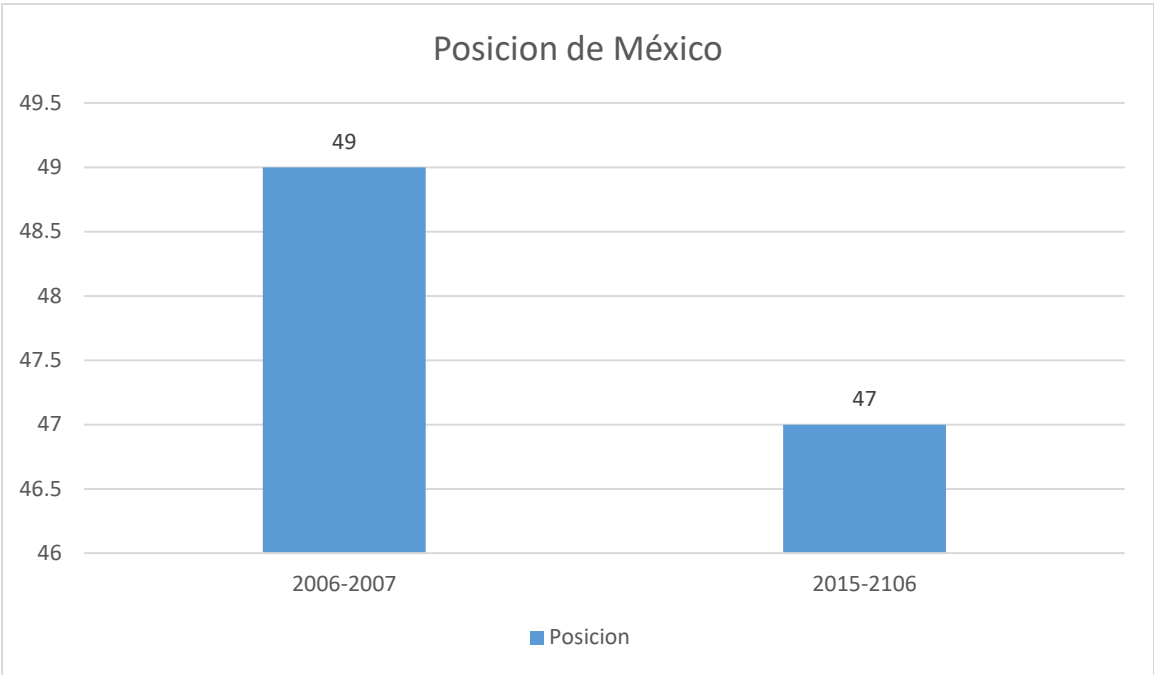
<b>TIPO DE RED</b>	<b>1G</b>	<b>2G</b>	<b>3G</b>	<b>4G</b>	<b>4G+</b>
<b>AÑO</b>	1983	1992	2004	2009	2013
	AMPS	GSM-GPRS-EDGE	HSDPA-HSPA+	LTE	LTE Advanced
	Kbps	240 kbps	42 Mbps	300 Mbps	3 Gbps
<b>Características</b>	Usada solo para comunicaciones de voz. Esta tecnología ya se encuentra obsoleta.	Son tecnologías bandera. Algunos operadores ya no comercializan esta tecnología. Se estima que en algunos años será una tecnología obsoleta.	Es usada para comunicaciones de voz y comunicaciones de datos.	Esta tecnología permite ofrecer acceso a Internet y llamadas de voz mediante la tecnología VoLTE (Voz sobre LTE). Su adopción se está volviendo masiva.	Es usada para ofrecer altas velocidades de Internet móvil. Usa la técnica de Agregación de Portadoras (Carrier Aggregation), pudiendo así usar muchas bandas de espectro.

Fuente: Elaboración propia con datos de Gadgerts (More, 2017)

Cada año se publica el índice del Foro Económico Mundial, el cual ubicó a México en la posición 49 de entre 114 países clasificados en su Índice de Cobertura de Red Móvil 2006-2007, el cual mide la propensión de los países para explotar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de información y comunicaciones, ocupando en años anteriores al puesto 47 en 2001-2002, 44 en 2003-2004, 60 en

2004-2005 y el lugar 55 en 2005-2006. 9 años después México logra avanzar dos lugares en dicho índice al posicionarse en el lugar número 47 (véase en grafica 1)

**GRAFICA 1  
COBERTURA DE RED MÓVIL**



Fuente: Foro Económico Mundial

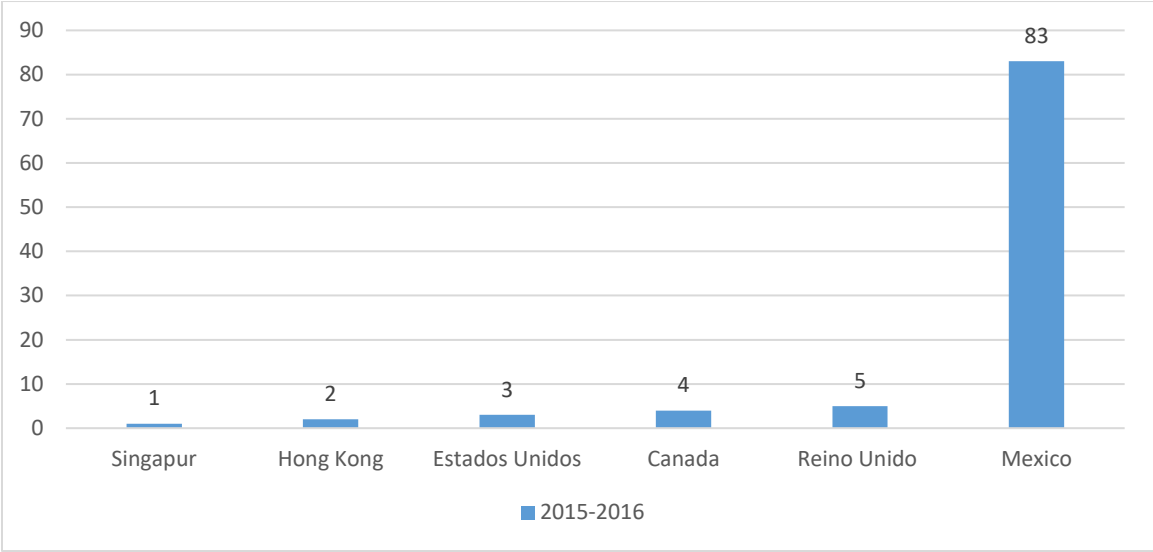
El índice de competitividad también mide el desarrollo de las naciones y lo transforma en un índice de preparación en red dentro del cual toma diferentes variables para realizar su evaluación. Debido a al marco legal con el que se contaba hace 9 años ocasionaba que no se pudiese avanzar en el índice de Cobertura de Red Móvil.

México aún se encuentra rezagado en el índice de preparación de red, colocándose en el puesto 83, lo cual implica que aún falta mucho por avanzar en materia de tecnología (Véase en grafica 2).

En una economía cada vez más globalizada, es necesario que las empresas compitan fuera de sus fronteras nacionales, abandonando así su ámbito geográfico conocido, realizando actividades en otro país, como lo son: AT&T,

Telefónica y American Móvil las cuales incursiona no solamente en distintas sectores, sino también en distintos países (García, 2005)

**GRÁFICA 2**  
**ÍNDICE DE PREPARACIÓN EN RED**



Fuente: Foro económico mundial

México se caracteriza por ser un campo experimental en la internacionalización de las telecomunicaciones. Los destinos empresariales están teniendo lugar en nuestro país gracias al proceso de liberalización del mercado del servicio telefónico de larga distancia, esto a partir de agosto de 1996, son el escenario para que se dé la internacionalización. En México, las telecomunicaciones se han convertido en un punto importante para el desarrollo económico y social, el cual ha ido evolucionando constantemente de la mano de la tecnología.

Las telecomunicaciones mexicanas pasaron de ser un sector sumamente cerrado, dominado por un monopolio gubernamental, a ser ahora un competidor junto con Nueva Zelanda, Chile y Jamaica por ocupar el primer lugar mundial en cuanto a grado de apertura. Esto empezó a finales de 1988 cuando se liberalizó el comercio de equipo terminal a una participación extranjera en 100%, en 1990 en telefonía celular se aceptó participación extranjera en 49% que ahora es de 100%, y en 1995 se desreguló la telefonía básica para aceptar hasta 49% de participación foránea (Ruelas, 2014)

### 3.2 ANÁLISIS DE LOS OPERADORES DE TELEFONÍA MÓVIL ANTES DE LA FUSIÓN EMPRESARIAL

En 2009, la tasa de penetración de telefonía móvil en México era de 78 por cada 100 habitantes, comparada con 102 de la OCDE en el mismo año? Aunque en septiembre de 2011 la penetración estimada para México fue de 86%, la tasa real fue menor que en los países latinoamericanos; en Colombia fue de 93%; en Ecuador 97%; en Venezuela 98%; en Brasil 101%, y en Argentina, 123%. Entre los países de la OCDE, México tiene la mayor participación de suscriptores de telefonía móvil de prepago que es del 88% del total comparado con 43% de la OCDE (OCDE, 2012).

De acuerdo a la OCDE para el año 2011, se daba la participación de todos los operadores de telecomunicaciones en el mercado mexicano en las distintas áreas del sector (Véase en cuadro 2).

**CUADRO 4  
PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS OPERADORES DE  
TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO, MAYO DE 2011**

Operador	Telefonía fija	Telefonía móvil	Tv de paga	Internet fijo	Ingresos totales %
<b>América Móvil (Telmex y Telcel)</b>					
Participación de mercado	79.6%	70%		74%	66%
Participación de ingresos	79.9%	69.2%		66%	
<b>Telefónica</b>					
Participación de mercado	2.4%	21.8%			7.1%
Participación de ingresos	1.9%	12.3%			
<b>Televisa</b>					
Participación de mercado	2.1%		48.9%	6.0%	5.7%
Participación de ingresos	1.4%				
<b>Nextel</b>					
Participación de mercado		3.8%			7.2%
Participación de ingresos		13.5%			
<b>Iusacell</b>					
Participación de mercado		4.4%			2.7%
Participación de ingresos		5%			
<b>Dish</b>			16.6%		
<b>Otros</b>					
Participación de mercado	15.9%		33.6%	20%	11.3%
Participación de ingresos	16.8%			28%	
<b>Total</b>	19.6 millones de líneas	91.3 millones de suscriptores	10.2 millones de suscriptores	11.4 millones de suscriptores	27,000 millones de dólares

Fuente: Estudio de la OCDE sobre políticas de regulación de telecomunicaciones en México

Lo anterior indica que México se rezagó mucho respecto a otros países de la OCDE en el desarrollo del mercado de telefonía móvil en 1996, por lo que su alto crecimiento refleja un proceso de recuperación a partir de una baja tasa de penetración. El número de minutos de telefonía móvil que se consumían fue de 165 minutos mensuales por usuario en 2009 y 191 siendo esto relativamente alto en México.

En el año 2010 Había cuatro operadores con cobertura nacional, los cuales eran propietarios de múltiples licencias regionales (84 en total hasta el año 2014 las principales empresas eran:

- **TELCEL** originalmente subsidiaria móvil de TELMEX, se fundó en 1989, y era la mayor empresa de este ramo en México con una participación de mercado de 70% para 2012. Telcel es 100% propiedad de América Móvil y tiene concesiones para operar una red inalámbrica en las nueve regiones geográficas de México, utilizando el espectro radioeléctrico de 850 MHz, 1,700-2 100 MHz (después de la Licitación 21) y 1,900 MHz. Telcel inauguró oficialmente su servicio 3G (banda de 850 MHz) en febrero de 2008. América Móvil está muy activa en el mercado latinoamericano y constituye el principal proveedor de telefonía móvil en países como Argentina, Colombia, Ecuador y Guatemala. También ofrece servicios de redes fijas en varios de esos países.

- **TELEFÓNICA (MOVISTAR)** es el segundo operador de telefonía móvil en México después de Telcel. Tras 10 años de operación, representaba alrededor de 22% del mercado en cuanto a número de usuarios y 12% en términos de ingresos, poseía espectro en la banda de 850 MHz, pero no en todas las regiones mexicanas. Esto dificultaba que la compañía compitiera con Telcel.

Era propietario conjunto de una subsidiaria de telefonía fija (gtm) con alrededor de medio millón de líneas fijas y es propietario de una tercera parte del consorcio Grupo de Telecomunicaciones de Alta Capacidad (gtac).

- **IUSACELL** a esta empresa le otorgaron en 1957 una concesión de 50 años para prestar servicios de telefonía básica a áreas rurales y suburbanas seleccionadas

en todo el territorio mexicano. Operaba una empresa de transmisión de datos, lusonet, y ofrecía el bypass de líneas privadas a través de Satellitron con infraestructura de microondas y capacidad de fibra óptica, que les arrienda el monopolio de electricidad del gobierno, la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

En marzo de 2007, lusacell se fusionó con Unefon, operador de telefonía inalámbrica centrado en el mercado de masas de México. La empresa tenía cobertura nacional e integró a los dos únicos proveedores de servicios de telecomunicaciones inalámbricas en el país. En abril de 2011, el Grupo Televisa, decidió comprar una participación de 50% en lusacell (en espera de la aprobación regulatoria).

- **NEXTEL** tenía para 2012 alrededor de 4% del mercado mexicano de telefonía móvil en cuanto a suscriptores. La mayoría de sus clientes eran empresariales de la categoría de pos pago. Esto dio por resultado una participación de mercado de casi 13% basada en los ingresos. Empezó a instalar su red 3G en octubre de 2010, después de ganar una licitación de espectro. En 2010 Televisa recibió la aprobación regulatoria para adquirir una participación en Nextel y el cuádruple play parecía inminente. Sin embargo, no se produjo la fusión Televisa-Nextel (OCDE, 2012).

### **3.3 LLEGADA DE AT&T AL MERCADO MEXICANO**

En junio de 2013 el mercado de la telefonía móvil en México era ampliamente dominado por Telcel (alrededor de 70%), con lo cual los usuarios pagaban planes tarifarios altos y con beneficios limitados. En algunos casos pagaban mensualmente 600 pesos por 3GB, 200 minutos, cinco números “gratis” (los cuales no debían exceder los 5 minutos) y aproximadamente 100 mensajes SMS (Dávila, 2016).

En enero de 2015 lusacell pasó a ser oficialmente parte de AT&T y tres meses después le tocó el turno Nextel. Ambas le costaron 4,375 millones de dólares, un 69% de lo que la empresa ganó en 2014 (6,200 millones de dólares), según sus estados financieros respectivos.



Para agosto de ese mismo año la empresa lanzó su oferta formal para los consumidores mexicanos. Lo cual obligó a sus potenciales competidores a implementar nuevas estrategias y presentar por su parte una nueva oferta para los consumidores (Dávila, 2016).

Una vez entrando las reformas constitucionales en materia de telecomunicaciones y competencia económica que sentaron las bases para que se emitieran leyes secundarias y, entonces así lograr la entrada de nuevos competidores al mercado, el más importante AT&T, el cual presionaba a las empresas American Móvil y Movistar.

En el año 2016 Telcel siguió dominando el mercado móvil, pero esta vez con menos del 70%, sin embargo, para el segundo trimestre del 2016 su utilidad neta consolidada cayó en 45.2% mientras que AT&T y Telefónica estaban cerca de obtener tales cifras (Dávila, 2016).

La ventaja de AT&T es que su empresa matriz tiene los recursos suficientes para competir en el mercado mexicano debido a que es una de las telefonías más importantes a nivel mundial, con grandes avances tecnológicos, por lo que realmente es una competencia AMX. No así Telefónica México (Movistar), cuya matriz enfrentaba serios retos por su alta deuda. Incluso se especuló de su posible venta a otro operador internacional (DÁVILA, 2016).

### **3.3.1 LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE AT&T PARA INTRODUCIRSE EN EL MERCADO MEXICANO**

Con la llegada de AT&T a México se estrenó una campaña, con la que se confirmó la presencia de la telefónica a través de canales de venta, tiendas de atención al cliente, redes sociales, dominio web y en el “alpha tag” de los teléfonos celulares, que anteriormente eran ocupados por Lusacell.

La estrategia de posicionamiento de imagen de AT&T, comenzó con el cambio de imagen de algunas tiendas Lusacell, en donde las paredes comenzaron a tornarse blancas, con el logo de la telefónica estadounidense al centro como una estrategia

de imagen. En las tiendas AT&T se utilizó el color anaranjado dentro de su decoración en las sucursales y el color verde, con el que ofrecen los planes de la telefónica.

El título principal de su campaña publicitaria fue: “AT&T está en México y este es sólo el principio”. Se observó que AT&T ha apostado por ofrecer a sus clientes la Red 4G, con una inversión de tres mil millones de dólares, que comenzó en 2015 y terminará en 2018. El objetivo de esta estrategia es convertir clientes de Telcel a AT&T.

Por lo que su estrategia fue ofrecer la mayor gama de equipos móviles de última generación, planes de servicio diferidos desde equipo con plan, equipo propio, prepago e internet, con lo cual se logran diversificar en distintos puntos (Noguez, 2016). Además se enfoca en migrar clientes de otras compañías a su servicio, dándoles a notar la diferenciación que tiene con la competencia y con un slogan muy sólido, “Comunicación a prueba de fallas”, y con una infraestructura 4G instalada a lo largo del país, siendo su apuesta más fuerte.

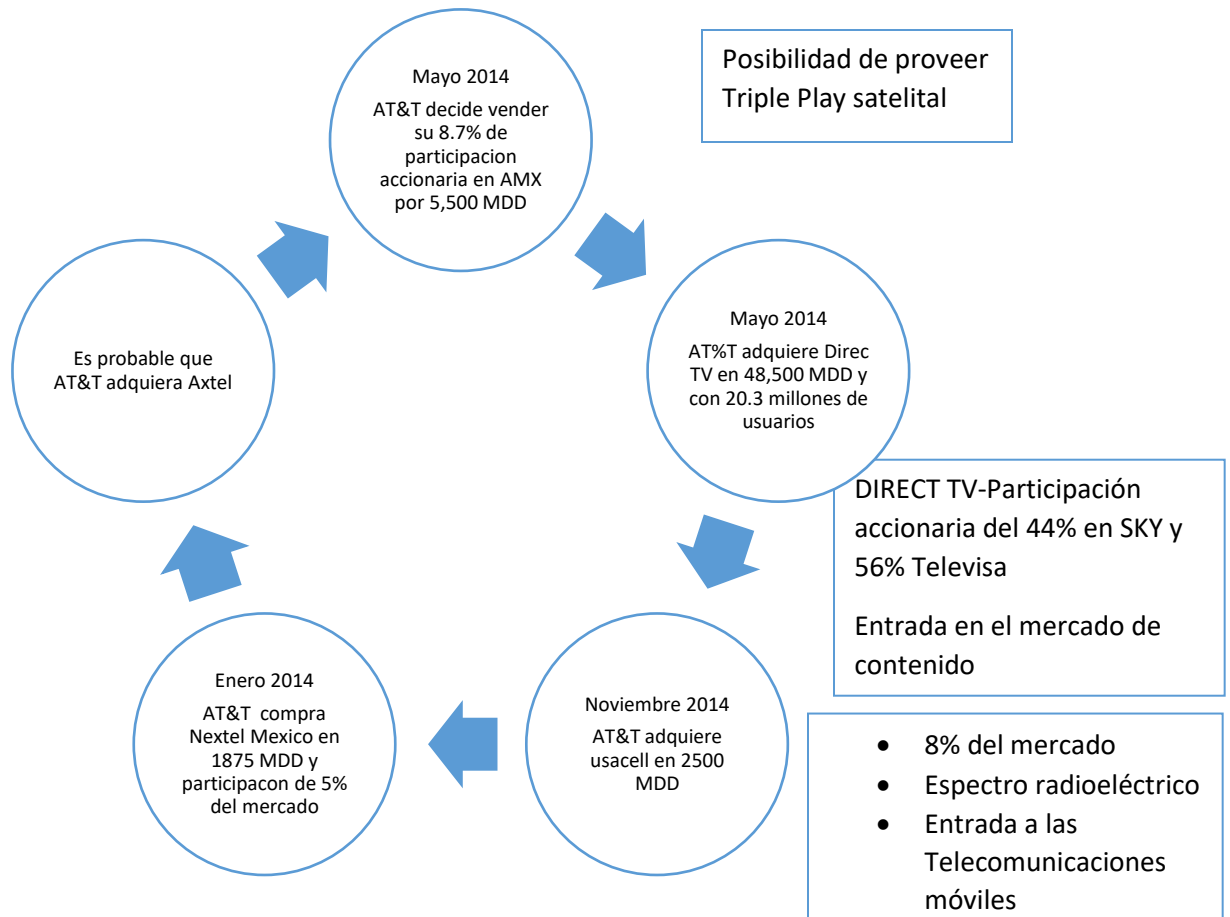
### **3.3.2 ESTRATEGIAS DE LOS OPERADORES PRINCIPALES DESPÚES DE LA FUSIÓN EMPRESARIAL AT&T, AMÉRICA MÓVIL Y TELEFÓNICA**

Las compras realizadas por AT&T (Nextel y Iusacell) no le representaron ningún problema con relación a la participación de mercado, pero si con respecto a la infraestructura la cual era limitada y esto se veía reflejado en su cobertura.

La entrada de AT&T al mercado sugiere una reconfiguración del sector, evidenciando el surgimiento de dos o tres grandes operadores que dominarán el mercado (véase en figura 9).

AT&T poseía una solvencia financiera estable como para tener la posibilidad de proveer de más servicios y planes a sus usuarios, así como para seguir comprando algunas empresas que le ayuden a seguir aumentando su cuota de mercado.

**FIGURA 9  
ESTRATEGIA AT&T**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de TELECOM 2015

## ESTRATEGIA AMÉRICA MÓVIL

A partir de octubre 2014, la empresa y su sindicato iniciaron pláticas para evaluar los impactos esenciales a la regulación resultado de la nueva reforma de telecomunicaciones, quedando claro que los primeros aspectos que se aplicarían serían los referentes a la oferta y Lada Enlaces, aplicación de nuevo esquema de tarifas y compartición de infraestructura pasiva.

En noviembre de 2014, quedó aprobada la oferta de referencia presentada por Telmex al regulador, lo que motivó que aumentaran los trabajos, de los Lada Enlaces, orientado a cumplir con los tiempos de atención impuestos por la preferencia (TELECOM, 2015).

Con la incursión de AT&T al mercado mexicano América Móvil se ve en la necesidad de cambiar el rumbo que tiene la empresa ya que esto modifica la cuota de mercado, también con un nivel de competencia más amplio ahora con mayores barreras sus planes tarifarios y de contrato se disminuyeron.

## ESTRATEGIA DE AMÉRICA MÓVIL

Con la muy probable entrada al mercado de telefonía móvil de AT&T, América Móvil se ve en la necesidad de ajustar su estrategia para poder hacer frente a un nuevo competidor, tomando en cuenta las nuevas normas impuestas por el IFT (véase cuadro 3).

**CUADRO 5  
ESTRATEGIA AMÉRICA MÓVIL**

7 MARZO 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de preponderancia en el sector de GIE Inbursa</li> </ul>
14 JULIO 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de legislación Secundaria</li> <li>• Profundiza disposiciones</li> <li>• No cobro de larga distancia</li> <li>• Interconexión cero</li> <li>• Mínimo 18 meses en condición de contrato para plan telefónico</li> </ul>
ULTIMA SEMANA DE JUNIO 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anunció de AMX sobre propuesta de desincorporación de activos</li> <li>• Permitirá acceso a concesión única</li> </ul>
POSIBLE MODIFICACIÓN POR INCURSIÓN DE AT&T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursión de AT&amp;T en el mercado mexicano mediante la compra de IUSACELL y NEXTEL</li> <li>• Genera incertidumbre respecto a la venta de activos</li> <li>• Estrategia de posicionamiento</li> <li>• Participación de mercado 13%</li> <li>• Acumulación de espectro</li> </ul>
INGRESO DE AT&T AL PAÍS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconfiguración del sector</li> <li>• Posible surgimiento 2 o 3 operadores fuertes</li> <li>• Multipleay o Cuadruple play</li> </ul>
POSIBLE MODIFICACIÓN POR INCURSIÓN DE AT&T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al termino de los 18 meses y su cumplimiento de las medidas, se de la modificación al título de concesión y prescindir de la desincorporación de activos</li> <li>• Desincorporación de activos y entrada al mercado del multiplay</li> </ul>

Fuente: TELECOM 2015

## **ESTRATEGIA DE TELEFÓNICA MOVISTAR**

Durante el año 2015 Telefónica México mostró un importante avance en su posicionamiento competitivo con una creciente reestructuración comercial. De esta manera ha continuado adaptando el portfollio de su oferta al nuevo entorno regulatorio y aumentando la eficiencia en su canal de distribución, resultando en un fuerte crecimiento del 15% de los accesos móviles.

En el cuarto trimestre de 2015, los ingresos permanecieron prácticamente estables en la comparativa interanual, reflejando el positivo comportamiento de los ingresos en el mismo periodo del año 2014.

Un punto importante de la estrategia de la compañía fueron los accesos de México que crecían un 13% interanual hasta 26,3 millones. Los accesos móviles se situaron en 24,9 millones. Destacaron también la fuerte aceleración mostrada en el aumento interanual de las cuentas de contrato en junio 2015.

En contrato, la ganancia neta asciende a 168 mil accesos en el trimestre tras el éxito en el lanzamiento de los nuevos planes “Vas a Volar” (que aumento el volumen de datos y minutos incluidos en el plan). En prepago, la ganancia neta del trimestre ascendió a 1,3 millones de accesos.

La venta de teléfonos inteligentes se incrementó un 90% interanualmente hasta alcanzar un alza del 42%. Los accesos LTE Long Term Evolution (Evolución a largo plazo) ascendieron a 1,8 millones tras ampliar la cobertura poblacional hasta un 37%. (TELEFONICA, 2015).

### **3.3.3 ASPECTOS PARA EL POSICIONAMIENTO DE AT&T DESPUÉS DE LA FUSIÓN**

Es importante que las empresas determinen su elección estratégica en relación con la creación de valor (diferenciación) y costo bajo, y configurar sus operaciones internas para apoyar esa estratégica. (Porter M. E., 2000).

La empresa AT&T empezó con una primera etapa donde ofrecía una oferta comercial muy reducida a través de los operadores Iusacell y Nextel, los consumidores empezaron a observar la diferenciación de productos y servicios que ofrecía la empresa, como es la red 4G LTE. Para dar a conocer todos sus cambios, la empresa lanzó una campaña de publicidad en distintos medios de comunicación y redes sociales bajo la frase: “Movilizando tu mundo”, enfocada a anunciar la llegada de AT&T a México y que también contaban una tienda online.

Desde la entrada al mercado mexicano de telecomunicaciones se manejó de esta forma: “se trata de una nueva imagen y una promesa enfocada a la presencia a largo plazo de AT&T, que conecta con 137 millones de personas en México y Estados Unidos”. Gracias a este tipo de estrategia AT&T ha logrado que la imagen de la empresa se posicionarse de mejor manera en el mercado de telefonía móvil, dicho cambio se ha presentado de manera paulatina

En Twitter y Facebook, la estrategia se encaminó a mostrar a sus clientes sus últimas novedades y su carta más fuerte la red 4G o sus planes de telefonía móvil (PRNOTICIAS, 2016).

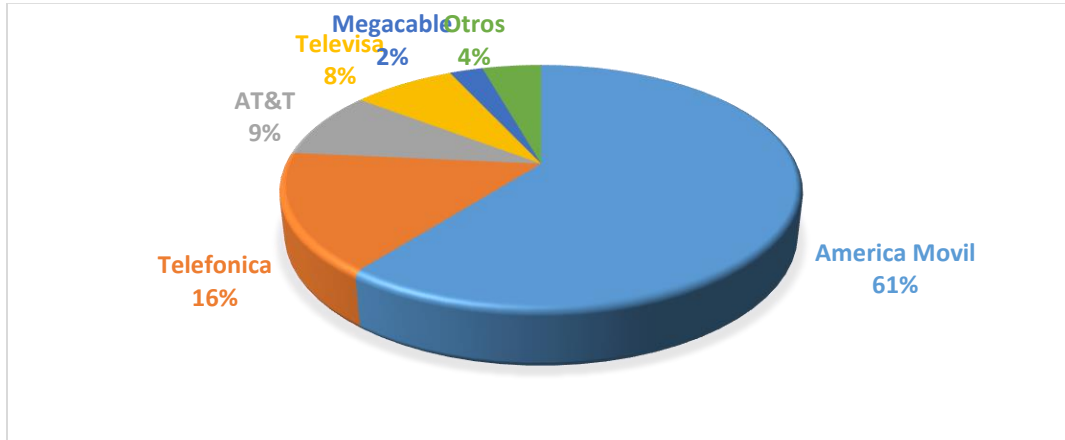
### **3.4 DESEMPEÑO DEL SECTOR: CUOTAS DE MERCADO**

#### **AT&T dentro del mercado de telefonía móvil.**

La telefonía móvil representa un importante sector de servicios, por ser uno de los más demandados en México, la reforma en telecomunicaciones ha propiciado la competitividad entre los diferentes prestadores del servicio. En el 2015 destacaban tres importantes competidores, Telcel, Movistar y AT&T, esta última es una de las empresas más grandes a nivel mundial y llegó al mercado mexicano mediante la fusión con Iusacell y Nextel (véase en gráfica 3).

**Primer año de incursión de AT&T al mercado de telefonía móvil en México.**

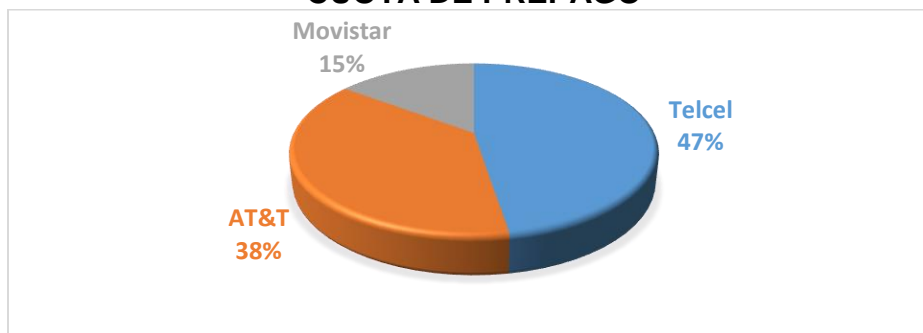
**GRÁFICA 3  
SEGMENTACIÓN DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES 2015**



**Fuente:** Elaboración con datos de Signum Research, The Competitive Intelligence Unit, INEGI y estudio Condiciones del mercado de televisión abierta en México (CIDE y Cofetel).

Al cierre de 2016, México tuvo alrededor de 109.5 millones de suscriptores de telefonía móvil y sólo Movistar 15%, Telcel 47% y AT&T 38% sobresalieron con un amplio dominio del mercado (Ríos, 2017) (véase en gráfica 4).

**GRÁFICA 4  
CUOTA DE PREPAGO**

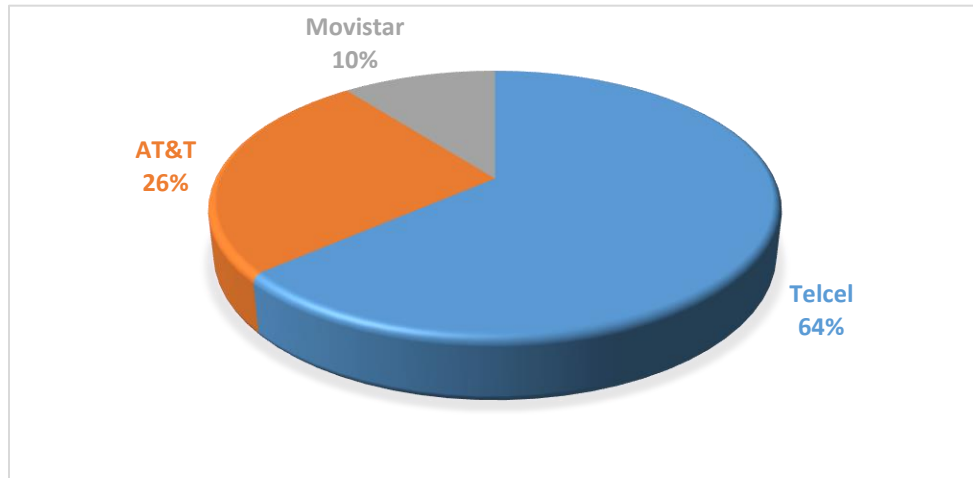


**Fuente:** Elaboración propia con datos de CIO América Latina, Mario Augusto Beroes Ríos 2017.

En el año 2017, en la gama de pos-pago o plan tarifario que representa el 16% del mercado nacional; sólo se encuentran ofreciendo esta modalidad las siguientes tres empresas: Telcel con el 63.6%, AT&T con 25.9% y finalmente Telefónica Movistar con 10.5% (véase grafica 5).

De acuerdo con el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), en el país hay 90 suscriptores de telefonía móvil por cada 100 habitantes.

**GRÁFICA 5  
POS-PAGO DE TELEFONÍA MÓVIL EN MÉXICO**



Fuente: Elaboración propia con datos de CIO América Latina, Mario Augusto Beroes Ríos 2017.

### 3.5 FACTORES EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN MÉXICO.

De acuerdo al efecto industria y al efecto empresa. (Rubio y Aragón: 2002) se tienen tres diferentes factores que conforman la competitividad empresarial (véase en cuadro 4).

**CUADRO 6  
FACTORES EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

<b>Factores Macroeconómicos</b>	<b>Factores Sectoriales Microeconómicos</b>	<b>Factores Empresariales</b>
Macro ambiente: fuerzas de carácter económico, político cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico, tecnológico. Determinan la competitividad a nivel país	Fuerzas relacionadas con el comportamiento estructural de ese conjunto de empresas (Contemplan el ambiente más cercano a la empresa. (Baena, Sánchez y Montoya: 2003). Estructura y condiciones de la industria	Fuentes internas de competitividad de cada empresa.

Fuente: Elaboración propia



Al analizar los tres principales competidores de la telefonía móvil, se detectaron 14 distintos factores empresariales (véase en cuadro 5). En los cuales, las empresas han trabajado a fin de mantener la estabilidad o crecimiento y el aumento de su nivel de competitividad, muchos de los valores que destacan son significativos. El para la gestión comercial y su estructura organizativa que de cada una de ellas se desempeña.

Como ya se mencionó en el cuadro 4, los factores explicativos de la competitividad empresarial se componen de tres elementos: Factores macroeconómicos, factores microeconómicos y factores empresariales; por lo que en el cuadro 5 se analizan solamente los factores empresariales de AT&T, América Móvil y Telefónica. Se observa que las tres empresas cuentan con todos los factores empresariales, lo que indica que son maduras y experimentadas en el mercado y altamente competitivas (véase en cuadro 5). Si bien no todas las empresas tienen el mismo tamaño, capacidad directiva y sus niveles de innovación son diferentes. Sin embargo la entrada de AT&T propició el aumento de la actividad, mejores servicios y precios más accesibles en el mercado.

**CUADRO 7**  
**FACTORES EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL EN MÉXICO FACTORES EMPRESARIALES**

<b>Factores empresariales: Fuentes internas de competitividad de cada empresa.</b>	<b>AT&amp;T</b>	<b>American Móvil</b>	<b>Telefónica</b>
<b>1. Tamaño de la empresa.</b>	SI	SI	SI
<b>2 Sector de actividad</b>	SI	SI	SI
<b>3. Gestión de recursos humanos y capacitación de personal</b>	SI	SI	SI
<b>4 Capacidades directivas.</b>	SI	SI	SI
<b>5 Capacidades de Marketing</b>	SI	SI	SI
<b>6 Calidad.</b>	SI	SI	SI
<b>7 Innovación.</b>	SI	SI	SI
<b>8 Recursos tecnológicos y científicos.</b>	SI	SI	SI
<b>9 Adecuada gestión financiera.</b>	SI	SI	SI
<b>10 Valores culturales dentro de la organización.</b>	SI	SI	SI
<b>11 Estructura organizativa.</b>	SI	SI	SI

<b>12 Sistemas de información.</b>	SI	SI	SI
<b>13 Gestión comercial.</b>	SI	SI	SI
<b>14 Gestión de producción</b>	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

A pesar de este contexto, México tiene el primer lugar con el servicio más caro para las pequeñas y medianas empresas, con un costo promedio anual de US\$42,500 dólares, cuando la tarifa promedio de la OCDE es de US\$27,500, mientras que Noruega tiene el más barato en cerca de US\$13 mil.

También, México ocupa el tercer lugar como el más costoso para el mercado residencial de bajo consumo, el sexto en el segmento medio y séptimo en alto consumo para el hogar.

Ante la competencia cada vez mayor, por la atracción de los clientes Telmex reportó una utilidad neta de 9.1% mayor a la del periodo de enero a marzo de 2006 y totalizó \$8.8 mil millones de pesos. En cuanto a sus ingresos, la compañía registró \$45,100 millones, frente a \$44 mil millones de los primeros tres meses de 2006. Los ingresos de las operaciones en México fueron por P\$32,600 millones, un crecimiento de 3.3% respecto al mismo periodo de 2006.

En cuanto a las mejoras en los servicios y precios en las ofertas de paquetes de comunicación combinada entre telefonía, internet y/o televisión, conocidas como doble y “triple play”, en México este tipo de servicios son caros, limitados y lentos en comparación con otros países. Tan sólo en su oferta de servicios de banda ancha, el país se encontraba en el lugar 30 de 31 naciones, con 2.8 conexiones de alta velocidad por cada 100 habitantes, cuando el promedio de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico es de 15.5 conexiones para 2006.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS COMPARATIVO: ANTES Y DESPUÉS DE LA FUSIÓN**

### **4.1 EMPRESAS QUE INTEGRAN LA FUSIÓN AT&T, IUSACELL Y NEXTEL**

Las grandes compañías están en constante cambio debido a las nuevas estrategias, planes y convenios para poder hacer frente a la competencia, esto para seguir manteniéndose dentro del mercado y sobre todo para ser una empresa confiable financieramente. Debido a esto AT&T decidió adquirir mediante fusión a dos empresas con presencia en el mercado de telefonía móvil mexicano.

#### **4.1.1 AT&T**

La compañía fue fundada en 1983, anteriormente era conocida como SBC Comunicaciones, Inc. y luego en el 2005 se cambió su nombre a AT&T Inc.

AT&T Inc. es una empresa que ofrece servicios y productos de telecomunicaciones a hogares, negocios y clientes de USA, así como otros países. Sus servicios incluyen operaciones locales, de larga distancia, inalámbrica, base de información por medio de banda ancha y servicios de Internet, redes de administración de datos, servicios de ventas, directorios de publicidad y ventas de equipos de telecomunicaciones.

La compañía ofrece una variedad de servicios de red incluyendo operaciones locales y de larga distancia, acceso de cambio a sus servidores y localizadores de llamadas, identificadores de llamadas por tiempo y día, aplicaciones de red virtuales y privadas, incluyendo facilidades en lugares remotos. También ofrece información de red, incluyendo transporte dedicado o de cambio, acceso a la Internet, redes integradas y ventas de equipo de información, así como líneas privadas, paquetes de servicio, servicios de red dedicado para las empresas y para el Internet, DSL/banda ancha, acceso de Internet por medio telefónico, WiFi, servicios de comunicación inalámbrica local, servicios afuera del país, y servicios de información inalámbrica.

También vende varios dispositivos electrónicos y tarjetas inalámbricas para computadoras personales, y accesorios como estuches, depósitos inalámbricos,

baterías, cargadores y otros productos a sus clientes, a sus agentes y otras distribuidoras (Global, 2007).

#### **4.1.2 NEXTEL**

NII Holdings es una sociedad pública en los estados Unidos de América la cual es una empresa a la que pertenecía Nextel y era dueña de la misma. NII Holdings estuvo sujeta a un proceso de subasta por bancarrota ante la corte de bancarrota de los Estados Unidos de América para el Distrito Sur de Nueva York.

NII Holdings provee servicios de telecomunicaciones móviles en América Latina, enfocándose en empresas y clientes de alto valor. En México ofrece servicios de telecomunicaciones con la marca Nextel (Telecomunicaciones, Reporte de concesion de AT&T Norte, 2015).

#### **Descripción de la Operación**

La operación notificada por las partes consistió en la adquisición por parte de AT&T a través de NCWS, de 100% de las acciones representativas del capital social de Nextel international LLC. Como consecuencia de la operación, AT&T adquirió indirectamente el control de grupo Nextel.

Los términos de la Operación fueron documentados por las partes mediante un contrato de compraventa de fecha veintiséis de enero de 2015, celebrado entre NCWS, Nextel international LLC, NIHD Telecom Holdings B.V. NIU Holdings LLC, Comunicaciones Nextel de México, S.A. de C.V. NII International Telecom, S.C.A., NII International Holdings S.Á.R.L, NII Global Holdings, Inc., NII Capital Corp. y NII Holdings (Contrato de Compraventa).

El Contrato de Compraventa establece que el cierre de la Operación está sujeto, entre otras condiciones, a obtener las autorizaciones en materia de competencia económica y autorizaciones regulatorias del instituto. Asimismo, el contrato está sujeto a lo determinado por la Corte de Bancarrota de los Estados Unidos de América para el Distrito Sur de Nueva York (U.S. Bankruptcy Court for the Southern District of New York) (TELECOMUNICACIONES, 2015).

### **4.1.3 IUSACELL**

Grupo Iusacell, era una sociedad anónima de capital variable con duración indefinida constituida al amparo de las leyes de México el 6 de agosto de 1998. Iusacell Celular, la principal subsidiaria operadora de Grupo Iusacell, era una sociedad anónima de capital variable con duración indefinida, constituida al amparo de las leyes de México el 6 de octubre de 1992.

Las acciones de Grupo Iusacell han estado registradas en la Bolsa Mexicana de Valores desde el 4 de agosto de 1999 bajo la clave de pizarra CEL.

El 19 de diciembre de 2003, Grupo Iusacell concluyó un intercambio de sus acciones Serie A y Serie V por acciones comunes, que no representan ninguna serie y que tienen los mismos derechos y obligaciones.

Grupo Iusacell operaba en México exclusivamente al amparo de la legislación mexicana, incluyendo entre otras, la Ley Federal de Telecomunicaciones.

Grupo Iusacell era una empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones inalámbricas en México que contaba con cerca de 2.1 millones de usuarios de telefonía móvil inalámbrica al 31 de diciembre de 2006, de los cuales aproximadamente el 67% son clientes eran de prepago.

Iusacell Celular a través de sus subsidiarias, se dedicaba principalmente a actividades comerciales en la industria de telecomunicaciones inalámbricas y mantenía concesiones para operar sistemas de telefonía celular en cinco áreas contiguas en el centro y sur de México.

Como consecuencia de la Fusión, Grupo Iusacell asumió la deuda de las subsidiarias de Unefon Holdings. Adicionalmente, como consecuencia de la Fusión, el valor de la acción de Grupo Iusacell sufrió por variaciones, debido a que el capital contable de Unefon Holdings fue superior proporcionalmente al aumento en acciones que fueron entregadas a los accionistas de Unefon Holdings, lo que afectó el valor de mercado de la misma.

Asimismo, la valuación de los valores que representaban la deuda de Grupo Iusacell disminuyó por un cambio en la calificación crediticia de Grupo Iusacell.

El 7 de junio de 2007, Grupo Iusacell emitió pagarés por la cantidad de \$178.2 millones de dólares a la tasa de 10% anual con vencimiento en el 2013 (los Nuevos Pagarés de Grupo Iusacell) pudiendo Grupo Iusacell optar por pagar en efectivo y en las fechas de pago de intereses correspondientes al menos el 60% de los intereses generados y capitalizar el 40% restante, así como por única vez capitalizar la totalidad de los intereses generados. Los nuevos pagarés de Grupo Iusacell estaban garantizados con un fideicomiso de garantía celebrado con Banco Invex, S.A., Institución de Banca Múltiple en carácter de fiduciario, fideicomiso que suscribió acciones representativas del capital social de Grupo Iusacell que representaban el 33.6%, acciones que se encuentran suscritas y no pagadas y que no cuentan con derechos económicos hasta en tanto no sean total o parcialmente pagadas (el fideicomiso de garantía).

Los requerimientos de liquidez de Grupo Iusacell incluían capital de trabajo, compras de equipo de la red, pago de intereses y principal de las deudas y adquisiciones de inversiones estratégicas en ciertos negocios. Grupo Iusacell ha financiado su crecimiento mediante contribuciones de capital de sus anteriores accionistas principales, ofertas públicas y colocaciones privadas de deuda e instrumentos de capital, créditos bancarios y financiamientos de proveedores (Iusacell, 2006).

#### **4.2 LA INCURSION DE AT&T EN EL MERCADO DE TELEFONÍA MÓVIL EN MÉXICO**

Las cuatro firmas que concentraban la mayor parte del mercado móvil en México eran: América Móvil y Telefónica, quienes tienen también presencia en América y Europa, mientras que Nextel operaba a nivel continental en mercados como el mexicano y el brasileño. Iusacell, por su parte, no tenía esta extensión en sus operaciones, sin embargo, la compra de AT&T incluye a esta telefónica en su operación en América Latina y el Caribe. Lo que llevó a AT&T a extender su operación en México a otros mercados relevantes con base en lo que la reforma le permite.

Algunos aspectos que AT&T analizó para su incursión en el mercado mexicano fuera viable fueron:

- Buscar una concesión única para ofrecer más servicios de telecomunicaciones.
- Operar sin necesidad de un socio mexicano.
- Analizar el potencial estratégico de su alianza con Televisa a través de Direc TV.
- Aprovechar infraestructura compartida de América Móvil en el corto plazo como producto de la regulación asimétrica para el despliegue de infraestructura propia en el mediano plazo.
- Partir de la compra de un operador sin regulación asimétrica.

La experiencia de AT&T se volvió relevante en el mercado mexicano ya que a finales del primer semestre del 2014 presentó 103.9 millones de líneas móviles, y del cual tendría aproximadamente 8 millones de suscriptores (Telconomía, 2014).

#### **4.2.1 AT&T EN MÉXICO**

AT&T tiene presencia en México a través de distintas subsidiarias: AT&T México, LLC. (AT&T México), AT&T Global Network Services México, S. de R.L. de C.V. (AGNS), Southwestern Bell International Holdings, S.A. de C.V. (SBIH).

AT&T ha realizado diversas acciones empresariales a través de las cuales ha incursionado en la prestación de servicios en el sector de telecomunicaciones esto con el fin de posicionarse como un fuerte competidor, como lo fue en 2015, AT&T adquirió a la empresa DIRECTV en EUA la cual tuvo efectos en México y fue analizada y autorizada por el Pleno del Instituto sujeta al cumplimiento de condiciones.

En esta operación, AT&T adquirió indirectamente participación accionaria de 41% en el capital social de Innova, S. de R.L. de C.V. (SKY México), concesionaria

autorizada para prestar el servicio de televisión restringida con tecnología satelital en México.

El restante 59% de SKY México es detentado por SKY DIH S.A. de C.V, empresa que forma parte del grupo de interés económico que encabeza Grupo Televisa, S.A.B. de C.V. (GTV) (Telecomunicaciones, Reporte de concesion de AT&T Norte, 2015)

### **4.3 DIMENSIÓN INTERNACIONAL**

Hoy en día se puede revisar correo electrónico, monitorear signos vitales, grabar y ver programas de televisión, abrir la puerta de la cochera o del automóvil, controlar la temperatura de la casa y mucho más desde un dispositivo móvil.

Los datos para hacer esto posible viajan a través de una red, y, conforme se dotan las redes de mayor capacidad y velocidad, se les da un uso más intenso y creativo. El tráfico de datos en la red móvil de AT&T se incrementó en 100,000% entre 2007 y 2014.

AT&T cree que la experiencia de los usuarios marcada por una demanda intensiva de servicios de internet móvil y por los beneficios económicos asociados, puede convertirse en estándar mundial. Ello motiva a buscar oportunidades de inversión fuera de los Estados Unidos, en un mercado donde el contexto regulatorio y económico fuera el correcto, condiciones que AT&T encontró en México.

AT&T anuncio planes para invertir alrededor de tres mil millones de dólares para desplegar en México una red móvil de última generación que cubra a 100 millones de mexicanos hacia finales de 2018. Esto se suma a los más de 4 mil millones de dólares que invirtió para adquirir las compañías Iusacell y Nextel de México. La nueva red 4G LTE de AT&T ya está disponible en varias ciudades y está creciendo rápidamente.

La prioridad de la empresa es ofrecer una mejor experiencia de internet móvil a todos los consumidores, lo cual significa más competencia y opciones.



Con la adquisición de DIRECTV, hoy son el proveedor de televisión de paga más grande del mundo. DIRECTV es líder en televisión satelital en Latinoamérica y el Caribe, con 19.5 millones de clientes. AT&T posee el 100% de las operaciones satelitales de DIRECTV en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay, Venezuela y partes del Caribe, y son propietarios del 93% de Sky Brasil y del 41% de Sky México. A través de diversos programas de Generación DIRECTV, apoyan actividades comunitarias y educativas.

La adición de DIRECTV y las operaciones en México generan grandes oportunidades para clientes, empleados y las comunidades a las que sirven. Estas inversiones diversifican la presencia y la capacidad que tiene para ofrecer servicios integrados, ayudando a clientes a hacer más en cualquier lugar.

La próxima ola de la revolución móvil será más competitiva, los teléfonos inteligentes han cambiado la forma de hacer casi todo. Algunos usos de las nuevas aplicaciones y tecnologías:

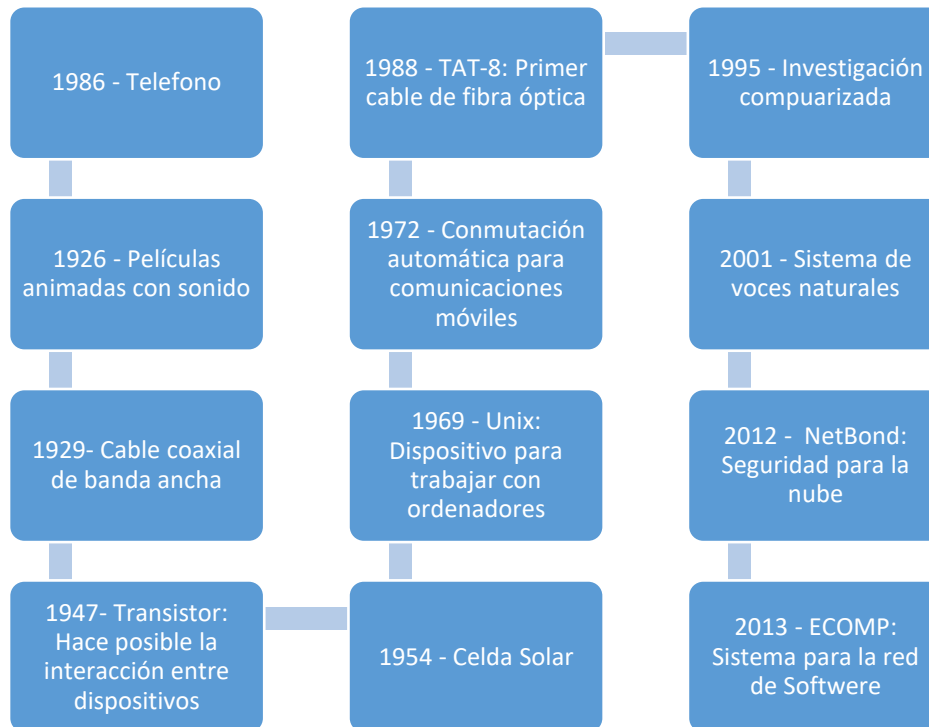
- Cadenas de suministro Inteligentes: Para conocer la ubicación y estado de insumos en tránsito (granos, obras de arte, suministros médicos, maquinaria, refacciones, etc.).
- Agricultura inteligente: Sensores que indican a los agricultores el momento óptimo para regar, plantar, fertilizar, cosechar y hacer un uso eficiente del agua.
- Ciudades Inteligentes: En el futuro, los semáforos se comunicarán con los automóviles para alertar sobre congestiones viales. El alumbrado público podrá medir la calidad del aire e inundaciones. Y será más fácil detectar fugas en las tuberías y evitar el desperdicio de agua (Lesina, 2016).

#### **4.3.1 CAPACIDAD INNOVADORA AT&T**

AT&T tiene como enfoque la innovación continua a nivel global para ofrecer nuevas soluciones con el fin de ser una empresa con constante cambio e intervención a nuevos esquemas de trabajo para así fortalecer las comunicaciones para todos sus clientes, estos procesos van de la mano con el aprendizaje en

todos los sectores de la misma empresa lo cual la ha posicionado como una de las más importantes compañías que invierten en innovación (véase en figura 10).

**FIGURA 10**  
**PRINCIPALES INVENCIONES TECNOLÓGICAS DE AT&T**

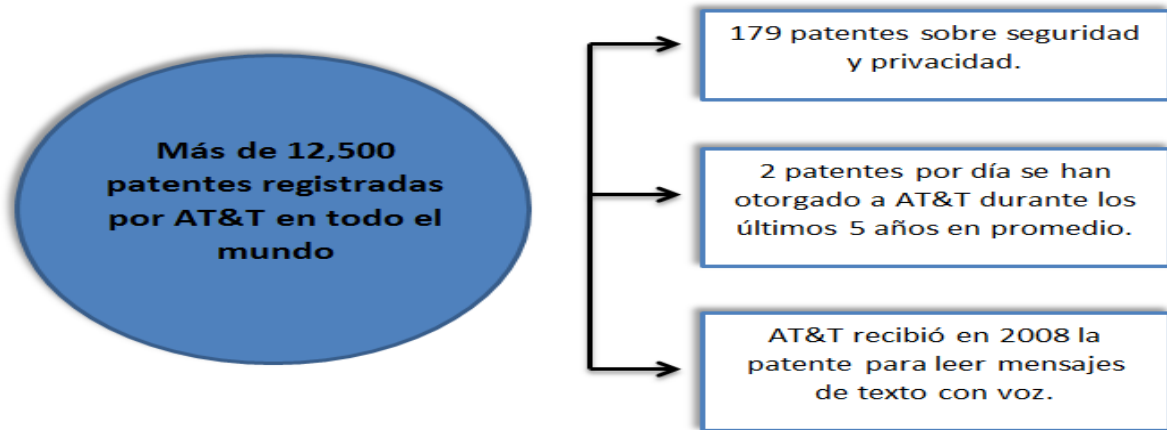


Fuente: elaboración propia con datos de AT&T (ATT, 2017)

AT&T tiene una rica historia de desarrollo de tecnologías clave – todas fueron posibles gracias al trabajo de inventores con un gran ojo para identificar oportunidades y actuar con rapidez para ampliar nuestras posibilidades en el futuro (ATT, 2017).

La empresa ha consolidado un sistema innovación el cual involucra a más de 130,000 empleados participando activamente en procesos tecnológicos con lo cual se generan más de 28,000 ideas, esto pone a AT&T en la vanguardia tecnológica con lo que han tenido numerosas patentes a su nombre (véase en figura 11).

**FIGURA 11  
PROPIEDAD INTELECTUAL DE AT&T**



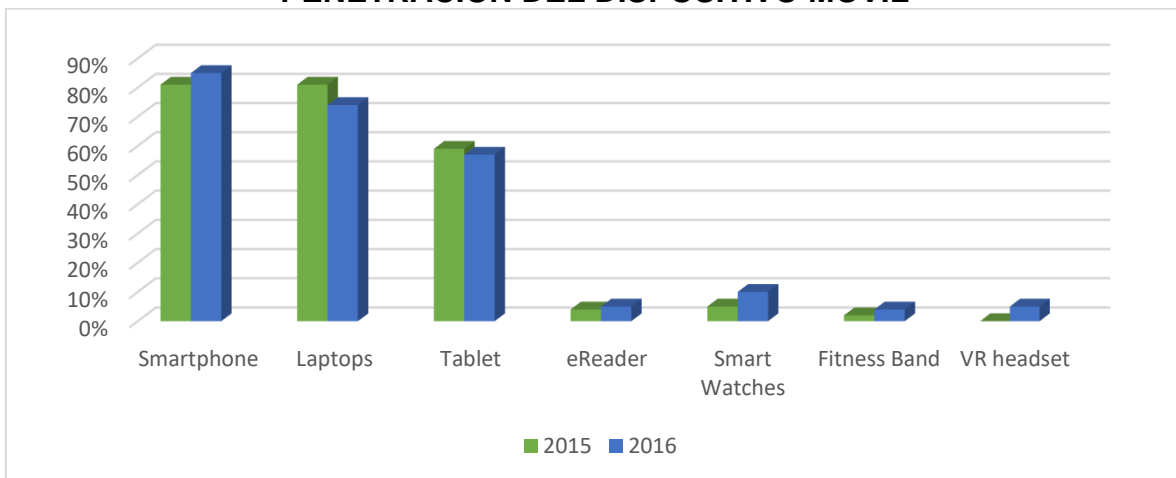
Fuente: elaboración propia con datos de AT&T (ATT, 2017)

#### 4.4 COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL USUARIO

No existe un comportamiento como tal de compra por parte de los usuarios, los hábitos de los consumidores pueden explicar de mejor manera que es lo que busca un consumidor en el servicio.

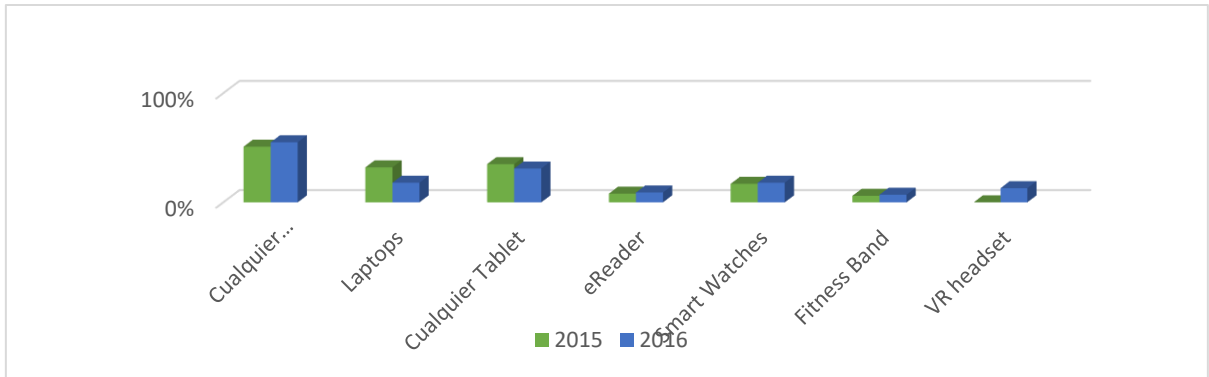
Los Smartphone son los dispositivos con mayor intención de compra para poder acceder a las redes, así que entre más sencillo sea para los consumidores adquirir un Smartphone y sobre todo si la empresa facilita esto, llega a ser un factor para elegir una de las empresas (Véase grafica 6 y 7).

**GRÁFICA 6  
PENETRACIÓN DEL DISPOSITIVO MÓVIL**



Fuente: México edition, Deloitte Global Mobile Consumer Survey, May - Jun 2015, May - Jun 2016

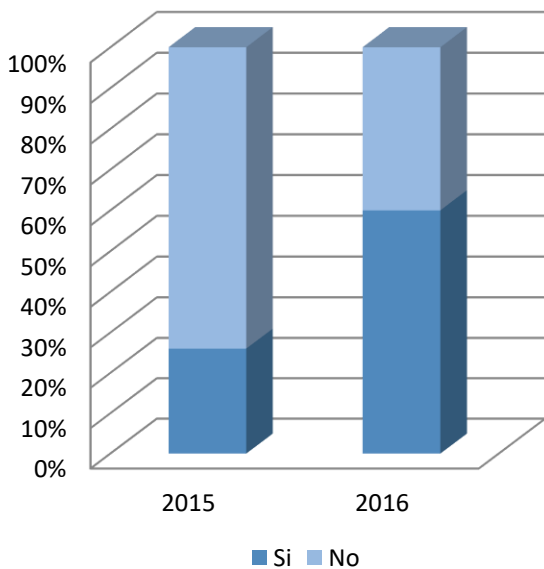
**GRÁFICA 7  
INTENCIÓN DE COMPRA**



Fuente: México edition, Deloitte Global Mobile Consumer Survey, May - Jun 2015, May - Jun 2016

El tipo de tecnología juega un papel importante en el momento de elegir una compañía, debido a que la mayoría de los consumidores siempre buscan tener un mayor alcance a la tecnología para realizar sus actividades de una manera más sencilla y eficaz. Por lo tanto, el tipo de red que ofrece cada una de las telefonías es indispensable para los consumidores y es un factor sumamente importante para la elección de estos (véase en graficas 8 y 9).

**GRÁFICA 8  
PENETRACIÓN DE LA RED 4G/LTE**



**GRÁFICA 9  
SUSCRIPTORES No. 4G EN 2016**

**Suscriptores No. 4G  
En 2016**

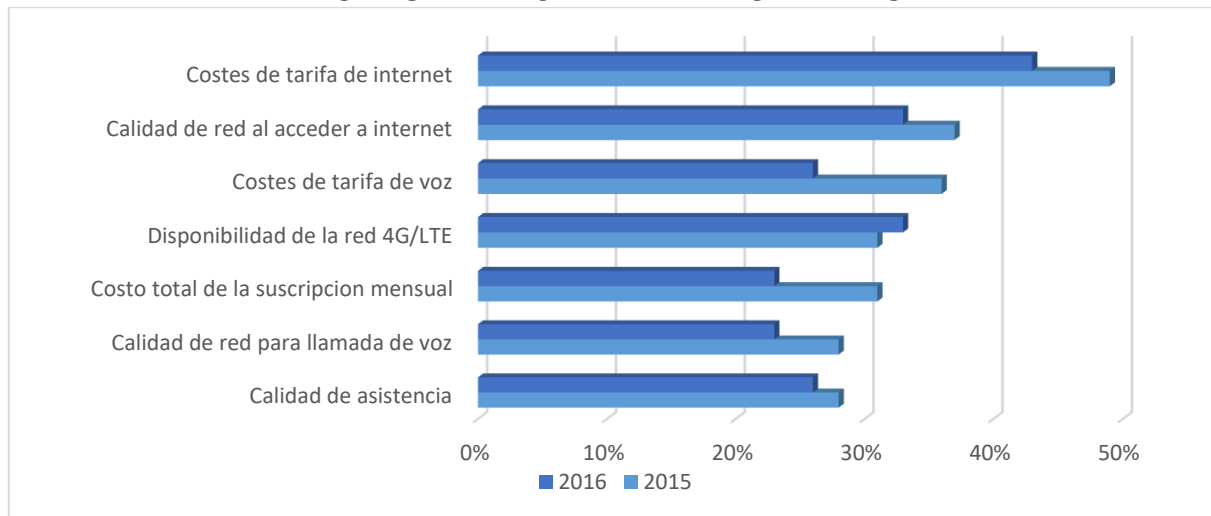


Fuente: México edition, Deloitte Global Mobile Consumer Survey, May-Jun 2015, May-Jun 2016

## CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE OPERADOR MÓVIL

Al momento de elegir una compañía los usuarios buscan que su operador tenga las tarifas más bajas en cuanto a conexión de internet, así como también la calidad de red, la calidad para hacer llamadas y la disponibilidad de red 4G (véase en grafica 10).

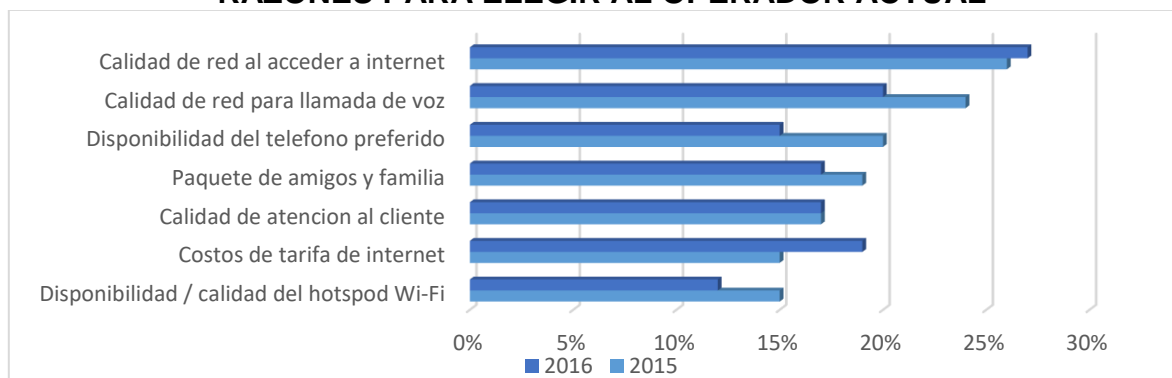
**GRAFICA 9**  
**RAZONES PARA CAMBIAR DE OPERADOR**



Fuente: Elaboración propia con datos de DELOITTE MOBILE CONSUMER 2015

Por último, se engloban cada una de los factores con mayor recurrencia por parte de los consumidores para poder así elegir a una operadora de telefonía móvil, los cuales pueden ir desde costos, acceso a internet, aparatos con mejor tecnología entre otros factores. (Véase grafica 11).

**GRAFICA 10**  
**RAZONES PARA ELEGIR AL OPERADOR ACTUAL**



Fuente: Elaboración propia con datos de DELOITTE MOBILE CONSUMER 2015

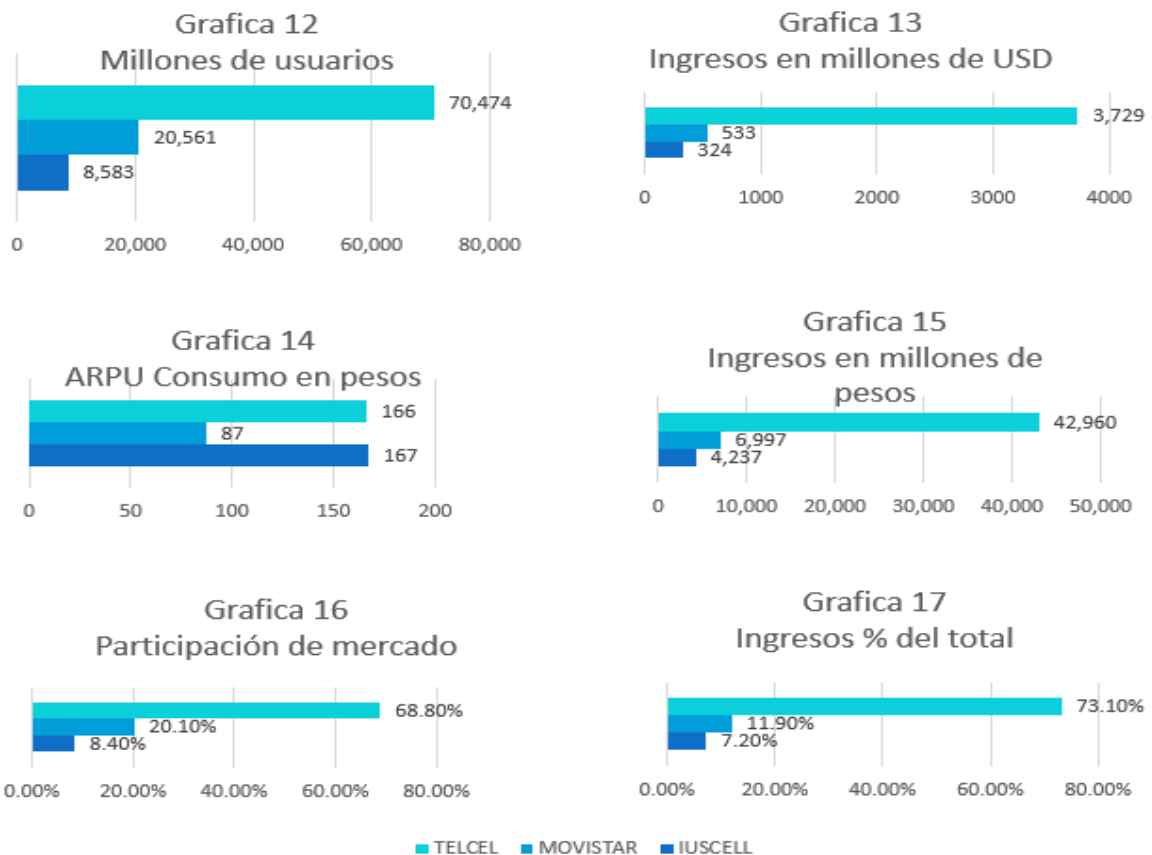
#### 4.4 COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS CON FUSIÓN Y SIN FUSIÓN

Antes de la fusión entre AT&T con Iusacell y Nextel el mercado mexicano de telefonía móvil se concentraba básicamente en tres empresas de las cuales Telcel aventajaba de gran manera a Movistar y Iusacell, lo cual representaba poca competitividad por la gran concentración de usuarios que tenía Telcel, al dominar casi el 70% del mercado.

Por lo mismo Telcel ofertaba tarifas altas, gracias a que sus competidores carecían de infraestructura o bien de capacidad financiera para poder hacer frente a la empresa líder.

Para finales del año 2014, Telcel dominaba ampliamente el mercado mexicano sobre sus dos competidores potenciales, tanto en ingresos como en usuarios Telcel aventajaba a Movistar y Iusacell (véase en graficas 12-17)

#### GRÁFICAS 12-17 MERCADO DE TELEFONÍA MÓVIL SIN AT&T

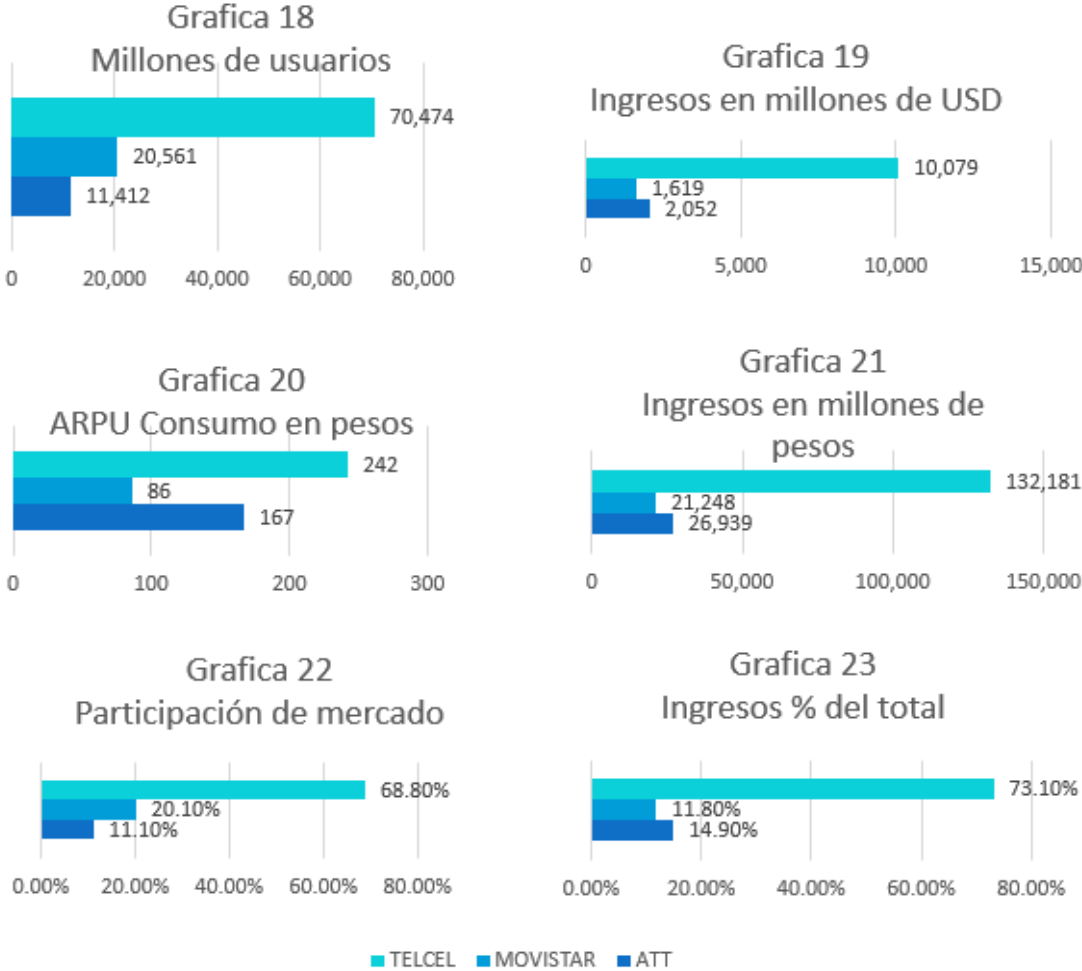


Fuente: Elaboración propia con datos de The Competitive Intelligence Unit

Una vez con la participación de AT&T dentro del mercado de telefonía móvil la mayor parte del mercado se modificó, esto se ve reflejado en la mayor parte ya que AT&T supero en distintos aspectos a Movistar, como en ingresos, consumo de pesos y sobre todo en el porcentaje de ingresos totales, (véase en graficas 19, 20 y 23).

Mientras que en otros aspectos no logro superar a Movistar, si logro disminuir los números de ambos competidores (Telcel y Movistar), siendo Movistar la más afectada. Lo cual implica una mejora en la competencia, (véase graficas 18, 20, 21 y 22)

**GRAFICAS 18-23  
MERCADO DE TELEFONIA MÓVIL CON LA FUSIÓN DE AT&T**

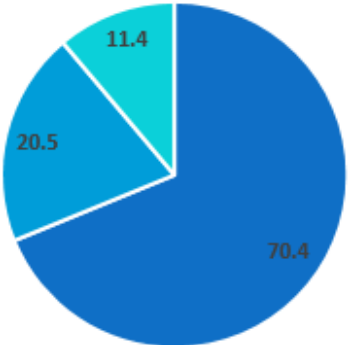


Fuente: Elaboración propia con datos de The Competitive Intelligence Unit

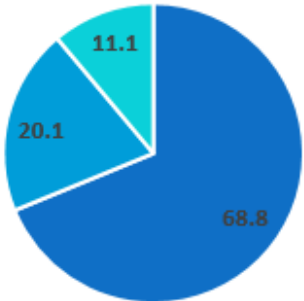
Los planes tarifarios redujeron considerablemente, debido a la oferta presentada por parte de AT&T, obligando a sus dos competidores potenciales (Telcel y Movistar) a tratar de igualar dicha oferta, la empresa estadounidense no paro ahí, sino que presiona fuertemente en el mercado de telefonía móvil llega a superar a movistar o en el consumo medio que llega a superar a Telcel, (véase en gráficas 24-27).

**GRÁFICAS 24-27  
PARTICIPACION CON LOS TRES COMPETIDORES DE TELEFONÍA MÓVIL  
(INCURSIÓN DE AT&T)**

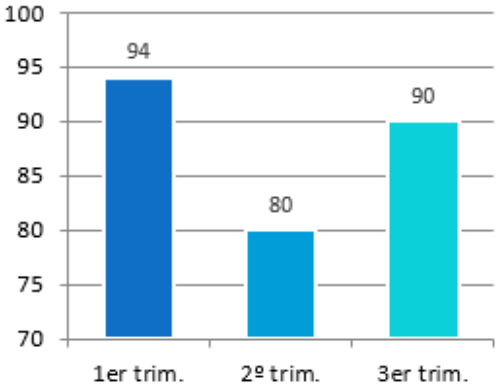
**Grafica 24  
Usuarios en Millones**



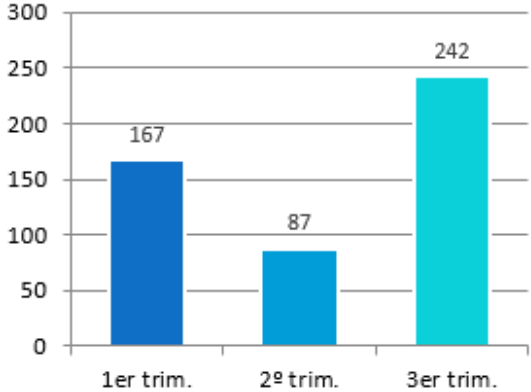
**Grafica 25  
Participación en mercado (%)**



**Grafica 26  
Cobertura en %**



**Grafica 27  
Consumo medio en pesos por usuario**



■ Telcel ■ Movistar ■ ATT

Fuente: Elaboración propia con datos de The Competitive Intelligence Unit



#### 4.4.1 LA MATRIZ DIFERENCIACIÓN-COSTES

Los principales planes comerciales por los que la mayoría de los consumidores se están orientando son aquellos que contemplan más datos móviles con red 4G. Tomando en cuenta que los tarifas son más accesibles, la siguiente matriz diferenciación de costes muestra los distintos planes tarifarios con los que cuenta AT&T.

Dichos planes tarifarios a pesar de ser accesibles, cuentan con mayor oferta de servicios inclusive siendo el de menor costo, el cual cuenta con todos los servicios que ofrece AT&T, como se muestra en la siguiente matriz.

#### AT&T Unidos con Todo

	189	279	369	439	499	539	699	999	1199	1399
<b>Renta mensual</b>	\$189	\$279	\$369	\$439	\$499	\$539	\$699	\$999	\$1,199	\$1,399
<b>Minutos y/o SMS todo destino<sup>(1)</sup></b>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>
<b>Internet<sup>(2)</sup></b>	750 MB	1 GB	1.5 GB	2 GB	2.75 GB	3.25 GB	3.5 GB	5 GB	7.5 GB	9 GB
<b>Internet Promoción<sup>(2)</sup></b>	750 MB	1 GB	1.5 GB	2 GB	2.75 GB	3.25 GB	3.5 GB	5 GB	7.5 GB	9 GB
<b>Redes sociales ilimitadas<sup>(3)</sup> (Facebook, Twitter, Whatsapp)</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>AT&amp;T Unidos Norteamérica</b>	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
<b>Radio Prip<sup>(4)</sup></b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: att.com.mx

### AT&T Unidos a tu Manera

	199	299	399	499	599	699	799	999
<b>Renta mensual</b>	\$199	\$299	\$399	\$499	\$599	\$699	\$799	\$999
<b>Minutos y/o SMS todo destino<sup>(1)</sup></b>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>
<b>Internet<sup>(2)</sup></b>	1.5 GB	2 GB	3 GB	4 GB	5 GB	6 GB	8 GB	12 GB
<b>Internet promoción<sup>(3)(4)</sup></b>	500 MB	1 GB	1.5 GB	2 GB	2.25 GB	2.5 GB	3 GB	4 GB
<b>Total internet</b>	2 GB	3 GB	4.5 GB	6 GB	7.25 GB	8.5 GB	11 GB	16 GB
<b>Redes sociales ilimitadas<sup>(5)</sup> (Facebook, Twitter, Whatsapp)</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>AT&amp;T Unidos Norteamérica</b>	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
<b>Radio Prip<sup>(6)</sup></b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>1 GB adicional<sup>(9)</sup></b>					\$100 al mes			

Fuente: att.com.mx

#### 4.4.2 ESTRATEGIA PARA DETERMINAR PRECIO

La estrategia para determinar el precio internacional es un importante componente de la mezcla de marketing internacional. (Simon, 1999). Es importante analizar tres aspectos de la estrategia para determinar el precio internacional. Primero, el caso de la discriminación de precios, esto es, cobrar diferentes precios por el mismo producto en diferentes países. En segundo plano a lo que se podría llamar determinación estratégica del precio. Y por último analizar algunos factores de la reglamentación, como los controles de precio impuestos por el gobierno y las reglamentaciones antidumping, que limitan la posibilidad de que una empresa imponga los precios que quiera en un determinado país.

#### 4.5 COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA, ANÁLISIS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA A TRAVÉS DE RAZONES FINANCIERAS, DE 2013-2016

Las razones financieras son coeficientes que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación que permiten realizar un análisis de liquidez y solvencia económica.

La técnica de los ratios o razones financieras es de gran utilidad para obtener un diagnóstico económico-financiero de cualquier empresa. Los ratios expresan el

resultado de la comparación entre dos cifras a modo de observar si los resultados pueden medirse o cuantificarse (Martin, 2015).

### **Análisis de liquidez**

La liquidez es la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras

Para su análisis se utilizan los siguientes ratios:

- ✓ Ratio de liquidez general
- ✓ Ratio de Tesorería.
- ✓ Ratio de Disponibilidad.

### **Ratio de liquidez general**

$$\text{Ratio de Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

El valor de este ratio se sitúa entre 1.5 y 2. En el caso que sea menor que 1.5 la empresa tendría serios problemas de liquidez lo que la llevaría hacia una situación de concurso de acreedores (Martin, 2015).

Para el análisis de liquidez se usaron datos del balance general de AT&T con datos de 2013-2016.

En primer lugar, se calculó el ratio de liquidez, el cual fue menor a 1.5, es decir, en el año 2013 se tuvieron problemas de liquidez, sin embargo, para el siguiente año, en el cual empieza el proceso de fusión, la empresa aumenta su liquidez en 0.30 puntos y se estabiliza hasta el año 2016, (véase en tabla 1 y anexo 1)

### **Ratio de Tesorería, también conocido como Test ácido**

$$\text{Ratio de Tesorería} = (\text{Realizable} + \text{Disponibles}) / \text{Pasivo corriente}$$

Este ratio tiene que ser próximo a 1, si es menor, la empresa puede tener problemas de liquidez al no tener activos líquidos para poder hacer frente a las deudas a corto plazo. Si por el contrario está muy por encima de uno se perdería rentabilidad (Martin, 2015).

Como lo indica la teoría, el ratio de la tesorería debe ser cercano a 1 esto con el fin de mostrar que la empresa tiene los suficientes recursos para hacer frente a deudas de corto plazo. Al calcularse y considerando el periodo 2013-2016, se encontró este ratio en 0.55, (véase en tabla 1 y anexo 1) no obstante, cabe destacar que en el año 2014 es cuando más tiende a acercarse a 1, siendo el en que AT&T entra en proceso de fusión.

### Ratio de disponibilidad

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \text{Disponible} / \text{Pasivo corriente}$$

El valor de este ratio, debe estar en torno al 0.3. Como en los casos anteriores, si es menor a esta cifra, la empresa correría el riesgo de no poder hacer frente a los pagos, y si es muy superior, tendría recursos ociosos (exceso de recursos) (Martin, 2015).

En el ratio de responsabilidad, se observa que para el periodo de análisis estos niveles están próximos al esperado, y el año que está más próximo al 0.3 es el 2014 el cual coincide también con el proceso de fusión de la empresa (véase en tabla 1 y anexo 1)

**TABLA 1**  
**ANÁLISIS DE LIQUIDEZ PARA AT&T**

<b>Ratios</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Liquidez</b>	0.66	0.90	0.75	0.76
<b>Tesorería</b>	0.5	0.7	0.5	0.5
<b>Disponibilidad</b>	0.10	0.23	0.11	0.11

Fuente: Elaboración propia con datos de Investing

### Análisis de Solvencia

La solvencia se define como la capacidad que tiene la empresa de generar fondos para atender los compromisos adquiridos con terceros, en condiciones pactadas.

No hay que confundir la solvencia con la liquidez, ya que la liquidez se obtiene a través de recursos líquidos de su explotación (dependiendo en gran medida de la gestión de la tesorería), mientras que la solvencia se puede conseguir con recursos no líquidos, siempre que supongan un respaldo adecuado para liquidar las deudas. De esta manera, toda empresa que presente una buena liquidez, es solvente (Martin, 2015).

Para el análisis de solvencia se utilizaron los siguientes ratios:

- ✓ **Ratio de solvencia estricta**
- ✓ **Ratio de garantía**
- ✓ **Ratio de consistencia**
- ✓ **Ratio de estabilidad**
- ✓ **Ratio de endeudamiento**
- ✓ **Ratio de calidad de la deuda**

- **Ratio de Solvencia Estricta**

Refleja la relación existente entre la totalidad de los activos corrientes y la deuda a pagar a corto plazo. El valor ideal de este ratio tiene que estar alrededor a un 2.

$$\text{Ratio de Solvencia Estricta} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

En el ratio de Solvencia estricta, se observa la relación que existe entre los activos corrientes y la deuda a pagar en el corto plazo. El resultado que se obtuvo es que hay una tendencia a 2, y esto fue a partir del proceso de fusión. Sin embargo aumentó su nivel de deuda en el corto plazo para los siguientes años (véase en tabla 2 y anexo 1).

- **Ratio de Garantía**

Lo que mide este ratio es el peso de la deuda sobre el activo total. Cuando el ratio es bajo, en especial cuando se acerca a 1, la quiebra está a la vista. Si es menor de 1, la empresa está en quiebra técnica.

La quiebra técnica indica que las deudas con terceros superan los activos de la empresa, en este momento los directivos de la empresa pueden optar por el concurso de acreedores o por la inyección de fondos propios a través de una ampliación de capital.

Ratio de Garantía= Activo/ Deudas

Por su parte, el ratio de garantía durante el periodo de estudio (2013-2016) es mucho mayor a 1, lo que da como señal que el peso de la deuda no es muy significativo y la empresa es solvente (véase en tabla 2 y anexo 1).

- **Ratio de Consistencia o firmeza**

El valor medio de este ratio se estima en 2, lo cual quiere decir que el 50% del activo corriente está financiado por los créditos a largo plazo y el resto con fondos propios.

Ratio de consistencia = Activo corriente/Pasivo no corriente

En cuanto al ratio de consistencia, la teoría establece que su valor se debe situar en 2, sin embargo, los datos que se obtuvieron se sitúan lejos de ese valor, lo que significa que el activo corriente de esta empresa puede estar financiado en su mayoría por fondos propios y los pocos créditos a largo plazo (véase en tabla 2 y anexo 1).

- **Ratio de estabilidad**

Este ratio debe ser menor que 1, de lo contrario significaría que parte del activo corriente se financia con pasivo no corriente, ello implica llevar a la empresa a una situación de concurso de acreedores.

Si es menor que 1, una parte de los recursos permanentes van a financiar una parte del activo corriente, esta es la situación normal de una empresa estructurada.

Ratio de estabilidad = Activo corriente / Pasivo corriente

El ratio de estabilidad para AT&T indica que la empresa cuenta con estabilidad financiera, el año en el que este ratio se encontraba más cercano a 1 fue en el proceso de fusión de 2014 (véase en tabla 2 y anexo 1).

- **Ratio de Endeudamiento**

El endeudamiento es la relación que hay entre fondos ajenos y fondos propios.

Ratio de endeudamiento= Total Deudas / (Pasivo +Neto)

El valor óptimo se sitúa, entre 0.4 y 0.6. Si es superior a 0.6, el volumen de deudas es excesivo y la empresa pierde autonomía financiera frente a terceros. Si el valor es inferior a 0.4 es posible que haya un exceso de capitales propios y que la empresa ganará rentabilidad mediante endeudamiento.

En cuanto al ratio de endeudamiento nos dice que tiene que ser de 0.4, si fuera al contrario perdería autonomía financiera. El resultado de la empresa en análisis, da como resultado es mayor y por ello es que no presenta exceso de deuda (véase en tabla 2 y anexo 1).

- **Ratio de Calidad de la Deuda**

Cuanto menor sea el ratio, mejor es la calidad de la deuda en lo que se refiere al plazo.

Ratio de Calidad de la deuda= Deudas a corto Plazo/ Deudas Totales (Martin, 2015).

Por último, el ratio de deuda indica que mientras menor sea su valor mejor será la calidad de la deuda en cuanto al plazo. Los datos obtenidos para este último ratio, son significativamente bajos (véase en tabla 2 y anexo 1.)

**TABLA 2  
ANÁLISIS DE SOLVENCIA**

<b>Ratios</b>	2013	2014	2015	2016
Solvencia estricta	0.66	0.90	0.75	0.76

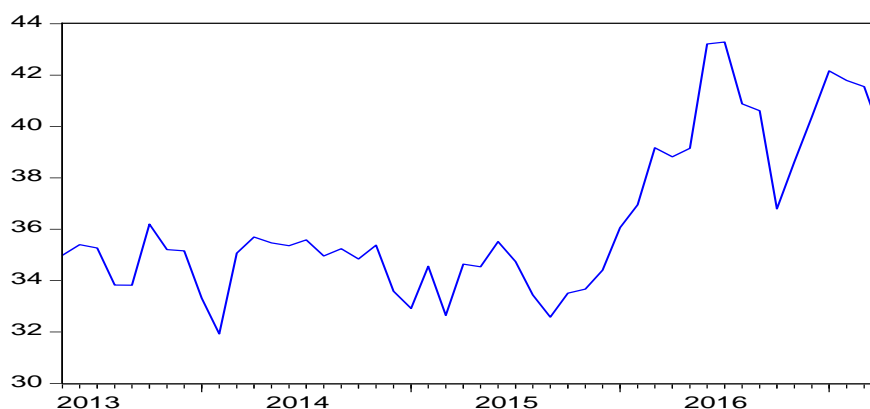
Garantías	7.94	7.96	8.42	7.98
Consistencia o Firmeza	0.12	0.16	0.13	0.14
Estabilidad	0.66	0.90	0.75	0.76
Endeudamiento	0.43	0.44	0.50	0.48
Calidad de deuda	0	0.00002	0.00001	0.00001

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.1 COMPARATIVA DE LOS PRECIOS DE LA ACCION SIN FUSIÓN Y CON FUSIÓN DE AT&T.

La gráfica 28 muestra los precios de las acciones de AT&T desde enero 2013 hasta abril 2017 y considerando que la fusión de AT&T, NEXTEL y IUSACELL se da durante los años 2014 a 2015; por lo que se observa que el comportamiento de las acciones tienden a crecer en el periodo de 2015, es notoria una recuperación de los precios de AT&T debido a las estrategias de mercado y planes de negociación que tuvo con diferentes países, además de la ya evidente fusión que hizo que creciera el valor de la empresa.

**GRÁFICA 27  
COMPORTAMIENTO DE LAS ACCIONES DE AT&T**

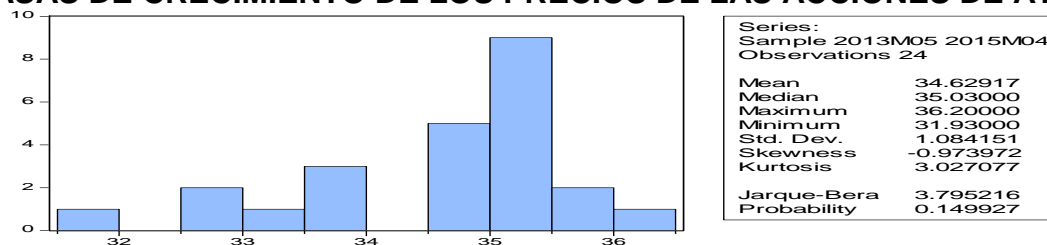


Fuente: Elaboración propia con datos de investing

La gráfica 29 muestra las tasas de crecimiento de los precios de las acciones en el periodo 2013-2015, que es el periodo en que la empresa AT&T empieza con las negociaciones y entra en fusión, lo cual nos deja ver que dicho proceso contribuyó a la alza de sus acciones.



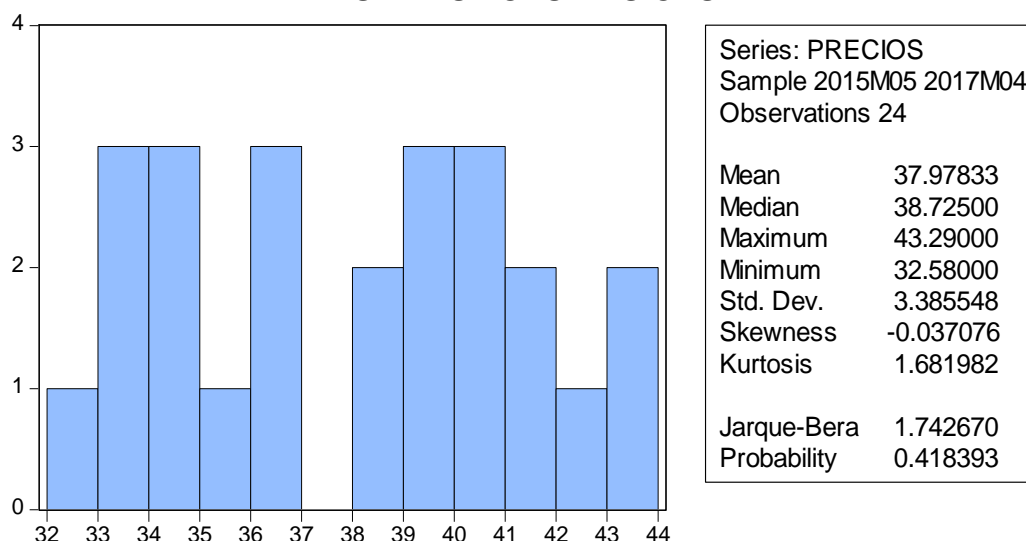
**GRÁFICA 28**  
**TASAS DE CRECIMIENTO DE LOS PRECIOS DE LAS ACCIONES DE AT&T**



Fuente: Elaboración propia con datos de Investing

La gráfica 30 muestra las estadísticas básicas del precio de las acciones de AT&T antes de la fusión, tomando en cuenta el periodo mayo 2013 a abril 2015. Se observa que el precio promedio para este periodo es de 34.62917 el cual es menor al precio promedio para el periodo 2015:05- 2017:04 (ver cuadro de la gráfica 30). Un dato que resalta es el precio máximo para el periodo después de la fusión el cual se presenta en julio de 2016 (43.29). Con respecto a la desviación estándar, se concluye que los precios para el periodo 2015:05-2017:04 son más dispersos que los precios para el periodo antes de la fusión, los cuales parecen tener un comportamiento más estable.

**GRÁFICA 29**  
**ESTADÍSTICAS BÁSICAS**



Fuente: Elaboración propia con datos del anexo 2

## CONCLUSIONES

Dentro de la historia económica empresarial han destacado diferentes estrategias nacionales y empresariales para el crecimiento económico y una de las más importantes es el de las fusiones, sin ellas muchas empresas hubiesen quebrado y a la vez miles de empleos se hubiesen perdido, la virtud de esta acción empresarial tiene muchas ventajas, las cuales van desde el fortalecimiento, hasta la expansión de mercado.

La normatividad en relación a las fusiones empresariales operan a través de las instituciones reguladoras como la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) y el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) las cuales intervienen para que no existan anomalías como dar cabida a un monopolio por parte de una empresa ambos organismos deben colaborar para que la competitividad crezca, sea eficiente y colabore para fortalecer el uso de las telecomunicaciones, de ambas depende que los procesos de fusiones empresariales se realicen sin ninguna irregularidad y así generar beneficios no solo a las empresas si no a los usuarios que utilizan los servicio de telefonía móvil como medio para el mejoramiento de la calidad y precio de los servicios.

Las fusiones en México son una fuente inversión extranjera la cual alimenta a gran escala el sector de telecomunicaciones ya que la mayor parte de tecnología proviene del extranjero. México debe de seguir fortaleciendo su aparato regulatorio para que los beneficios sean equitativos para todas las partes involucradas y que sean un referente de competitividad.

Hace algunos años la mayor parte del mercado de telefonía en México se centraba principalmente en TELCEL y MOVISTAR, con la reforma en telecomunicaciones en 2013, se orienta a la mejora en el nivel competitividad y también la aumenta la credibilidad de las instituciones reguladoras del país.

Esto viene poco a poco también a impactar de mejor manera en los consumidores accediendo a mejores tarifas y mejora del servicio ya que los planes tarifarios casi han llegado a un nivel homologado de precios lo cual beneficia totalmente a los

consumidores y les da más opciones al momento de elegir una compañía de servicios de telefonía móvil.

Toda empresa que busca un crecimiento tiene diferentes caminos para encontrarlo, desde impulsar mejoras de su producto hasta abarcar nuevos espacios para establecerse y generar productividad, este es el caso de AT&T la transnacional de telecomunicaciones más grande del mundo.

Como parte de su estrategia, decidió establecerse en México y entró en un proceso de fusión con las compañías IUSACELL y NEXTEL, ambas le brindaron conocimiento sobre el mercado mexicano y obviamente parte de sus clientes, además de incrementar su cobertura de sus servicios.

Logra posicionarse rápidamente y generar cambios en cuanto a la dinámica de las telefonías móviles haciendo que la competencia incrementara los beneficios, tarifas y planes. Parte de la estrategia de AT&T fue disminuir el liderazgo de Telcel en la telefonía móvil en México, ya que gran parte de sus clientes se encontraban insatisfechos con su cobertura y sus planes con costos elevados, además de que la compañía presentaba un retraso en cuanto a tecnología 4g traída por primera vez a México por AT&T.

En un margen que no rebasan los \$200 pesos por un plan tarifario la mayoría de las compañías que encabezan la cuota de mercado están a la par dando consigo un plus en cuanto a sus servicios adicionales y exclusivos como lo es la suscripción gratuita a plataformas de entretenimiento. Esto hizo que la cuota de mercado dejara de ser mayoritariamente de Telcel e impulsó a AT&T a hacerse de más clientes debido a que la competitividad entre las empresas líderes de telefonía móvil.

Esto trajo un mejor servicio, mejor calidad en cuanto a su red de cobertura y los planes tarifarios fuesen más accesibles, económicos para la mayoría de la población en México.

Los análisis de solvencia y liquidez de 2013-2017 de AT&T, muestran que la empresa es solvente solvencia frente a sus acreedores, además no se ve afectada

por la deuda. Además tiene la suficiente capacidad para proceder con la compra de IUSACELL y TEXTEL, sin afectar sus compromisos de deuda adquirida.

Sus finanzas reflejan solidez y confianza por parte de sus accionistas. El nivel de sus acciones se ven también afectadas por el mismo proceso de fusión pero de manera positiva, ya que llegan a un nivel de precio de referencia más alto considerable de 32.58 a 43.29, esto sucedía cuando se daban los primeros comunicados oficiales de la compra de las telefónicas involucradas.

El precio de las acciones aumentó aún más al dar el comunicado final comunicado final y la compra como de las empresas ya mencionadas, también se le debe atribuir su condición de ser una empresa que busca generar competitividad, generar valor a cada uno de sus productos y la mejora de los costos de sus servicios, es decir el tamaño y fortaleza de esta empresa no solo depende de su poder económico sino también de su poder de innovación y creación de capital humano eficiente y sus accionistas lo saben.

Es notorio que la fusión empresarial de AT&T, IUSACELL y NEXTEL se tradujo en la capacidad de brindar beneficios hacia varios sectores, atrayendo capitales, fomentando empleo local, colaborando al avance tecnológico de la región y aumentando la competitividad de telefonía, lo que generó la disminución de costos de servicios de comunicación y la ampliación de oferta de servicios de telefonía móvil.

Por último, es necesario seguir muy de cerca el comportamiento del mercado de telefonía móvil mexicano y a las constantes decisiones que se toman con respecto al tema de uso de redes compartidas, debido a que cualquier cambio o decisión tomada por el instituto regulatorio (IFT), puede afectar las estrategias que implementan cada una de las tres principales empresas líderes del mercado, y a su vez como éstas afectan de manera directa a los consumidores. Hasta el momento las medidas implementadas por el IFT han permitido que poco a poco la empresa fusionada AT&T y su incursión en el mercado haya resultado un beneficio no solo para los consumidores mexicanos, sino que el mercado de telefonía móvil sea más competitivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Medina, L. (2008). "Competitividad de la empresa industrial: una reflexión metodológica". *Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 13, Núm. 43,, 341-357.*
- Álvarez, J., & García, E. (1996). Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad. *Economía Industrial, n.º 310, 149-161.*
- Alvero, M. A. (1998). Tesis Doctoral de la Universidad de Alicante. *Fusiones Empresariales: Análisis Económico-Contable y Estudio Empírico.* Valencia, España.
- Antonio, R. B. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. *Cuadernos de Gestión Vol. 2, 49-63.*
- ATT. (Abril de 2017). *www.att.com.mx*. Obtenido de *www.att.com.mx*:  
<https://www.att.com.mx/noticias/att-la-historia-de-la-tecnologia.html>
- BAENA M, E. J. (2003). El entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. *Scientia et Technica, No 23.*
- Bardawil, J. B. (Junio de 2013). Fusión de Sociedades. *Boletín de Investigación de Comisión Fiscal.*
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* . Journal of Management .
- Barrera, J. (1999). *Instituciones de Derecho Mercantil.* México: Porrúa.
- BBVA. (14 de Agosto de 2008). *Estructura y Funcionamiento de las UTEs.* Obtenido de BBVA con tu Empresa: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/estructura-y-funcionamiento-las-utes>
- Bonet, P. F. (2006). FUSIONES, ADQUISICIONES Y CONTROL DE LAS EMPRESAS. 03-05.
- Cartwright, S. y. (1996). *Managing Mergers Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures.* Butterworth Heinemann: Ltd.
- Castro, C. (2016). La experiencia del cliente: un activo empresarial indispensable. *Forbes* .
- Chacon, L. (5 de Marzo de 2007). *Sector Telecomunicaciones.* Recuperado el 2017 de Febrero de 25, de Vlex México: <http://reforma.vlex.com.mx/vid/entra-cofetel-opinar-orden-red-195522715>
- Chauvin, S. (14 de Enero de 2017). *Mujeres de Empresa.com.* Obtenido de Mujeres de Empresa.com: <http://www.mujeresdeempresa.com/la-importancia-de-tener-una-estrategia/>
- Chauvin, S. (s.f.). *Mujeres de Empresa.com.* Obtenido de Mujeres de Empresa.com: <http://www.mujeresdeempresa.com/la-importancia-de-tener-una-estrategia/>

- Chiavenato, A. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.
- Chuliá, F. V. (2003). *Introducción al derecho mercantil*. Barcelona: Tirant lo Blanch.
- Competencia, C. F. (Abril de 2017). *Comisión Federal de Competencia Económica*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de <https://www.cofece.mx/cofece/>
- Cómpetencia, C. F. (s.f.). *Comisión Federal de Cómpetencia Económica*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de <https://www.cofece.mx/cofece/>
- Connections, H. G. (22 de Julio de 2015). *globalconnections.hsbc.com*. Obtenido de [globalconnections.hsbc.com: https://globalconnections.hsbc.com/mexico/es/articulos/fusiones-y-adquisiciones-como-impulso-la-competitividad](https://globalconnections.hsbc.com/mexico/es/articulos/fusiones-y-adquisiciones-como-impulso-la-competitividad)
- Corrales, R. A. (2007). FUSIÓN DE EMPRESAS (CONTABILIDAD). *Expansion*.
- Cortés, V. L. (2007). Las fusiones y adquisiciones en México en el período reciente 1986-2005. *Economía UNAM*, 60-79.
- Cortés, V. L. (2007). Las fusiones y adquisiciones en México en el período reciente 1986-2005. *Economía UNAM* .
- Cortes, V. L. (2007). Las fusiones y adquisiciones en México en el periodo reciente 1986-2005. *Economía UNAM*, 60-79.
- D. Besanko, D. D. (1996). *Economics of Strategy*. New York : Jhon Wiley & Sons.
- D. Besanko, D. D. (1996). *Economics of Strategy* . Nueva York: Jhon Wiley & Sons.
- Dávila, J. V. (26 de Agosto de 2016). *Xalaca México*. Obtenido de <https://www.xataka.com.mx/analisis/at-t-en-mexico-a-un-ano-de-su-llegada-cambio-el-mercado-de-las-telecomunicaciones>
- DÁVILA, J. V. (26 de Agosto de 2016). *XALACA México*. Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de <https://www.xataka.com.mx/analisis/at-t-en-mexico-a-un-ano-de-su-llegada-cambio-el-mercado-de-las-telecomunicaciones>
- Denning, B. W. (1971). *Corporate planning: selected readings*. Londres: McGraw-Hill.
- DORRONSORO, I., GARCÍA, C., GONZÁLEZ, M., LEZAMIZ, M., MATEY, J., & MOSO, M. y. (2001). *El modelo de gestión de la PYMEs vascas de éxito*. Bilbao: Cluster del Conocimiento.
- Dumrauf, D. G. (s.f.). Curso: Fusiones y Adquisiciones . *Orientación Finanzas Corporativas* .

- Espiñeria, S. y. (2008). Fusiones y Adquisiciones. *Boletín de finanzas Corporativas y Recuperaciones*.
- Expansión. (13 de Octubre de 2013). *Expansión en Alianza con CNN* . Obtenido de [http://expansion.mx/negocios/2015/10/13/las-5-fusiones-y-adquisiciones-mas-grandes-de-la-historia?internal\\_source=PLAYLIST](http://expansion.mx/negocios/2015/10/13/las-5-fusiones-y-adquisiciones-mas-grandes-de-la-historia?internal_source=PLAYLIST)
- Federacion, D. O. (23 de Mayo de 2014). Ley de Competencia Economica. Ciudad de México, México.
- Federecion, C. d. (07 de 01 de 2016). *Camara de Diputados*. Recuperado el 08 de Febrero de 2017, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>
- Forbes. (2015). Las 6 empresas mexicanas que destacan por sus adquisiciones y fusiones. *Forbes*.
- García, M. M. (Enero de 2005). Análisis de la Estrategia de Internacionalización. Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- GestioPolis. (26 de Septiembre de 2002). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/como-funciona-el-proceso-de-fusion-de-organizaciones-en-mexico/>
- Global, M. (Junio de 2007). Suplemento Informativo AT&T Inc. San Salvador, San Salvador.
- González, N. Z. (2007). Las Fusiones y Adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. *Ministerio de Industria y Comercio*, 03-05.
- Guirao, M. M. (1994). *La fusion de las sociedades mercantiles*. Revista de Derecho Privado.
- Gutierrez, O. (6 de Abril de 2016). <https://www.cnet.com>. Obtenido de <https://www.cnet.com:https://www.cnet.com/es/noticias/at-t-mejor-que-telcel-movistar-mexico-estudio-2016/>
- Hill, C. W. (2007). *Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global*. México: McGraw Hill.
- Horne, V. (1995). *Financial Management and Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Iusacell. (2006). Informe Anual 2006. Mexico.
- Jan Stryjack, P. C. (2016). El móvil empujando el crecimiento, la innovación y atrayendo nuevas oportunidades. Mexico.
- Jimenez, B. y. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial. *Umbral Científico, número 009*, 115-125.
- Laos, H. (2000). *La competitividad Industrial en México* . México: Plaza y Valdes .
- Lesina, K. A. (Enero de 2016). AT&T se expande a America Latina. *Latin American Visions*. GSMA.

- Martin, J. P. (20 de Marzo de 2015). *GM Consulting*. Obtenido de <http://www.gmconsulting.pro/blogideasparasunegocio/analisis-de-liquidez-y-solvencia/>
- Martínez, S. M. (2010). Un modelo casual de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directiva, de innovación, marketing y calidad. *Universidad de Vigo. España. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 165-188.
- Medina, M. M. (3 de Marzo de 2014). *Milenio*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de [http://www.milenio.com/negocios/Instituto-Federal-Telecomunicaciones\\_0\\_255574700.html](http://www.milenio.com/negocios/Instituto-Federal-Telecomunicaciones_0_255574700.html)
- Meljem, S. (2012). *Fusiones y Adquisiciones en México: Teoría y práctica Gerencial*. IMEF.
- Michael, P. (2000). *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: CECSA.
- More, J. (7 de Enero de 2017). *Gadgerss*. Obtenido de Gadgerss: <http://gadgerss.com/2017/01/08/del-1g-al-4g-evolucion-la-telefonía-movil/>
- Noguez, O. (7 de Abril de 2016). *Merca 2.0*. Recuperado el 21 de Febrero de 2017, de <http://www.merca20.com/att-borra-a-iusacell-con-campana-publicitaria/>.
- Noriega, J. M. (septiembre de 2016). *Auren*. Obtenido de <https://www.auren.com/es-ES/blog/corporate/2016/09/13/el-crecimiento-de-la-empresa-y-los-procesos-de-concentracion>
- OCDE. (2012). Estudio de la OCDE sobre políticas de regulación de telecomunicaciones en México. *OCDE*.
- Peña-Vinces, J. C. (2011). Modelo de Competitividad Internacional de la Empresa: En economías en Desarrollo y/o Emergentes de Latinoamérica. *Escuela de Organización Industrial*.
- Pérez Escatel, A. A. (Abril-Junio de 2009). "Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana". *Investigación económica, Vol. LXVIII, 268,*.
- Pérez Ramírez, R. (2013). Privatizaciones, fusiones y adquisiciones: las grandes empresas en México. *Espacios Públicos, Universidad Autónoma del Estado de México*, 29.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 9-29.
- Polevnsky, Y. E. (2003). Perspectivas y retos de la competitividad en México. México: UNAM.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.



- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: CECSA.
- Porter, M. E. (2000). What Is Strategy. *Harvard Business Review*.
- Prado, L. D. (s.f.). Alianzas Estratégicas. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, 27.
- PRNOTICIAS. (8 de abril de 2016). *PRnoticias*. Recuperado el 21 de febrero de 2017, de <http://prnoticias.com/latam/america-del-norte/mexico/20151285-at-t-ateriza-en-mexico-sensiblera-campana-publicitaria>
- Pymex. (25 de enero de 2013). *pymex.pe*. Obtenido de pymex.pe: <https://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/la-importancia-de-las-estrategias-en-una-empresa>
- Ramírez, R. P. (5 de Noviembre de 2012). Privatizaciones, fusiones y adquisiciones: las grandes empresas en México. Redalic.
- Rene, V. (2006). *El modelo de competitividad sistémica de los agronegocios en la cadena global de valor*. México: IOSD y CECID.
- Ríos, M. A. (3 de Enero de 2017). *Telcel domina mercado de celulares en México*. Obtenido de CIO América Latina: <http://www.cioal.com/2017/01/03/telcel-domina-mercado-celulares-mexico/>
- ROGOZINSKI, J. (1997). *La Privatización en México razones e impactos*. México: Trillas.
- Rojón, G. (julio de 2007). *The Competitive Intelligence Unit*. Obtenido de The Competitive Intelligence Unit: [www.the-ciu.net](http://www.the-ciu.net)
- Roquebert, J., Phillips, R., & Westfall, P. (1996). Markets vs. Management: what drives profitability? *Strategic Management Journal*, vol. 17, 653-664.
- Ruelas, A. L. (Junio de 2014). *Comunicación y Sociedad*. Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de [http://www.comunicacionsociedad.cucsh.udg.mx/articulo/regulacion\\_e\\_internacionalizacion\\_de\\_las\\_telecomunicaciones\\_mexicanas](http://www.comunicacionsociedad.cucsh.udg.mx/articulo/regulacion_e_internacionalizacion_de_las_telecomunicaciones_mexicanas)
- Salas Fumas, V. (1992). Aspectos Micro-Organizativos de la Competitividad", . *Programa de Investigaciones Económicas, Documento de trabajo 9205, Universidad Autónoma de Barcelona, Fundación Empresa Pública*. Obtenido de <ftp://ftp.funep.es/pie/dt9205.pdf>
- Salmon. (1 de julio de 2009). *El blog salmon*. Obtenido de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-una-ute>
- Serra Salvador, G. I. (1996). *Sistemas de Información Contable. Una introducción a la Contabilidad*. Valencia: Tirantlo Blanch.

- Simon, R. J. (1999). *Power Pricing* . Nueva York: Free Prees.
- Staff, I. (2016). <http://imco.org.mx/>. Obtenido de <http://imco.org.mx/>:  
<http://imco.org.mx/competitividad/mexico-avanza-cuatro-lugares-en-competitividad-via-wef/>
- Stottinger, B. (2001). *Strategic Export Pricing: A Long Winding Road*. Journal of International Marketing.
- Suñol, S. (2006). Aspectos Teóricos de la Competitividad. *Redalyc*, 180-182.
- T. Copeland, T. K. (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Nueva York: Jhon Wiley & Sons.
- Telconomia. (07 de Noviembre de 2014). *AT&T y IUSACELL*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de Telconomia: <http://telconomia.com/att-acuerda-comprar-iusacell>
- TELECOM. (2015). Recuperado el 25 de FEBRERO de 2017, de <http://portal.strm.net/documentos/convencion40/Pres.%20Telecom%20Conv.2015.pdf>
- Telecomunicaciones, I. F. (2013). *Instituto Federal de Telecomunicaciones*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de <http://www.ift.org.mx/>
- Telecomunicaciones, I. F. (15 de Octubre de 2015). Reporte de concesion de AT&T Norte.
- TELECOMUNICACIONES, I. F. (29 de ABRIL de 2015). VERSION PUBLICA DE ACUERO IFT 290415/86.
- TELEFONICA. (2015). RESULTADOS 2014.
- Ucha, A. P. (2015). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<http://economipedia.com/definiciones/fusiones-y-adquisiciones-de-empresas-ma.html>
- UNIÓN, C. D. (29 de Julio de 2010 ). CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS . *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS* . Republica de los Estados Unidos Mexicanos.
- Union, C. d. (14 de Marzo de 2016). Ley General de Sociedades Mercantiles. México.
- Viedna. (1992). *La excelencia empresarial española*. Mc Graw Hill.
- Villareal, R. ( 2006). *El Modelo de Competitividad Sistémica de los Agro negocios en la cadena global de valor*. México: IOSD y CECID.
- Villareal, R. (2006). *El Modelo de Competitividad Sistemática de los Agronegocios en la Cadena Goblal de Valor*. México: IOSD y CECID.

**ANEXOS**  
**ANEXO 1 BALANCE GENERAL 2013-2016**

	Periodo	2016	2015	2014	2013
		31-dic	31-dic	31-dic	31-dic
<b>Total de activos corrientes</b>		38369	35992	33606	23196
<b>Efectivo e inversiones a corto plazo</b>		5788	5121	8603	3339
<b>Efectivo</b>		0	0	0	0
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo</b>		5788	5121	8603	3339
<b>Inversiones a corto plazo</b>		0	0	0	0
<b>Cuentas por cobrar, Neto</b>		16794	16532	14527	12918
<b>Cuentas por cobrar - Comercio,</b>		16794	16532	14527	12918
<b>Neto</b>					
<b>Inventarios, Neto</b>		2039	4033	1933	0
<b>Pagos anticipados</b>		1555	1072	831	960
<b>Otros activos corrientes, Neto</b>		12193	9234	7712	5979
<b>Total activo</b>		403821	402672	296834	277787
<b>Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)</b>		124899	124450	112898	110968
<b>Inmuebles, mobiliario y equipo</b>		319648	306227	282295	274798
<b>(bruto)</b>					
<b>Depreciación acumulada, Total</b>		-	-	-	-
		194749	181777	169397	163830
<b>Crédito mercantil</b>		105207	104568	69692	69273
<b>Intangibles, Neto</b>		116860	120710	66963	62212
<b>Inversiones permanentes</b>		1674	1606	250	3860
<b>Documentos a cobrar a largo plazo</b>		-	-	-	-
<b>Otros activos permanentes, Total</b>		16812	15346	13425	8278
<b>Otros activos, Total</b>		-	-	-	-
<b>Total pasivos corrientes</b>		50576	47816	37282	34995
<b>Cuentas por pagar</b>		22027	21047	14984	11561
<b>Cuentas por pagar /Obligaciones</b>		0	0	0	0
<b>Inversiones a corto plazo</b>		7467	7559	6766	7597
<b>Documentos por pagar/Deuda a corto</b>		4	4	5	0
<b>plazo</b>					
<b>Deudas con entidades de crédito y</b>		9828	7632	6051	5498
<b>obligaciones u otros valores negociables</b>					
<b>Otras cuentas por pagar, Total</b>		11250	11574	9476	10339

<b>Total pasivo</b>	280686	280001	207118	186799
<b>Deuda a largo plazo, Total</b>	113681	118515	75778	69290
<b>Deuda a largo plazo</b>	113681	117631	75348	69290
<b>Obligaciones por contratos de arrendamiento financiero</b>	0	884	430	0
<b>Total del pasivo</b>	123513	126151	81834	74788
<b>Impuesto a las ganancias diferido</b>	60128	56181	38436	36308
<b>Participación no controladora</b>	975	969	554	494
<b>Otros pasivos, Total</b>	55326	56520	55068	45712
<b>Capital contable</b>	123135	122671	89716	90988
<b>Acciones preferidas rescatable</b>	-	-	-	-
<b>Crédito mercantil</b>	-	-	-	-
<b>Acciones comunes Total</b>	6495	6495	6495	6495
<b>Prima en venta de acciones</b>	89604	89763	91108	91091
<b>Resultado de ejercicios anteriores</b>	34734	33671	31081	31141
<b>Acciones en tesorería - Acciones Comunes</b>	-12659	-12592	-47029	-45619
<b>ESOP Acciones a empleados</b>	-	-	-	-
<b>Ganancia (pérdida) no realizada</b>	541	484	499	450
<b>Otras participaciones, Total</b>	4420	4850	7562	7430
<b>Total Pasivo y Capital Contable</b>	403821	402672	296834	277787
<b>Total de Acciones Comunes en circulación</b>	6138.9	6144.9	5186.9	5226.3
	9	4	1	2

## ANEXO 2 PRECIO DE LAS ACCIONES AT&T 2013- 2017

Fecha	Precio Ajustado	Fecha	Precio Ajustado	Fecha	Precio Ajustado	Fecha	Precio Ajustado
01/01/2013	34.790001	01/02/2014	31.93	01/03/2015	32.650002	01/04/2016	38.82
01/02/2013	35.91	01/03/2014	35.07	01/04/2015	34.639999	01/05/2016	39.150002
01/03/2013	36.689999	01/04/2014	35.700001	01/05/2015	34.540001	01/06/2016	43.209999
01/04/2013	37.459999	01/05/2014	35.470001	01/06/2015	35.52	01/07/2016	43.290001
01/05/2013	34.990002	01/06/2014	35.360001	01/07/2015	34.740002	01/08/2016	40.880001
01/06/2013	35.400002	01/07/2014	35.59	01/08/2015	33.439999	01/09/2016	40.610001
01/07/2013	35.27	01/08/2014	34.959999	01/09/2015	32.580002	01/10/2016	36.790001
01/08/2013	33.830002	01/09/2014	35.240002	01/10/2015	33.509998	01/11/2016	38.630001
01/09/2013	33.82	01/10/2014	34.84	01/11/2015	33.669998	01/12/2016	40.380001
01/10/2013	36.200001	01/11/2014	35.380001	01/12/2015	34.41	01/01/2017	42.16

<b>01/11/2013</b>	35.209999	01/12/2014	33.59	01/01/2016	36.060001	01/02/2017	41.790001
<b>01/12/2013</b>	35.16	01/01/2015	32.919998	01/02/2016	36.950001	01/03/2017	41.549999
<b>01/01/2014</b>	33.32	01/02/2015	34.560001	01/03/2016	39.169998	01/04/2017	39.630001

### **ANEXO 3 CONTRATO DE COMPRAVENTA**

<http://www.ift.org.mx/sites/default/files/conocenos/pleno/sesiones/acuerdoliga/versionpublicapifttext29041586.pdf>