



COLECCIÓN DE DIVULGACIÓN CIENTÍFICA

FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS

Su impacto sobre los sistemas de control



BERNABÉ ESCOBAR PÉREZ
ANTONIO LOBO GALLARDO

Editorial Universidad de Sevilla

BERNABÉ ESCOBAR PÉREZ
ANTONIO LOBO GALLARDO

FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS

Su impacto sobre los sistemas de control



Sevilla 2016

Colección Divulgación Científica

COMITÉ EDITORIAL:

José Beltrán Fortes (Director de la Editorial
Universidad de Sevilla)

Manuel Espejo y Lerdo de Tejada

Juan José Iglesias Rodríguez

Juan Jiménez-Castellanos Ballesteros

Isabel López Calderón

Juan Montero Delgado

Lourdes Munduate Jaca

Jaime Navarro Casas

M^a del Pópulo Pablo-Romero Gil-Delgado

Adoración Rueda Rueda

Rosario Villegas Sánchez

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito de la Editorial Universidad de Sevilla.

Edición digital de la primera edición impresa de 2005

© EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA. 2016

C/ Porvenir, 27 - 41013 Sevilla

Tlfs.: 954 487 447 - 954 487 451; Fax: 954 487 443

Correo electrónico: eus4@us.es

<http://www.editorial.us.es>

© BERNABÉ ESCOBAR PÉREZ y ANTONIO LOBO GALLARDO. 2016

ISBNe: 978-84-472-2017-5

Edición digital: Dosgraphic, s. l. <www.dosgraphic.es>

*A la memoria de nuestros familiares,
y a nuestras familias, especialmente a Rosa y a Loli.*

Queremos agradecer el apoyo y la atención de un grupo de personas sin las que estamos seguros, no hubiésemos podido realizar este trabajo.

A los miembros de la Comisión de Investigación de la Universidad de Sevilla por brindarnos la oportunidad de publicarlo al concedernos una de sus ayudas a la publicación en el marco del II Plan Propio, entre ellos al profesor Lebón Fernández encargado de la supervisión del proceso de edición definitivo.

A nuestros compañeros los profesores Cecilio Mar-Molinero, Robert Scapens, Trevor Hopper y Mahmoud Ezzamel por sus consejos y su ayuda durante las estancias que realizó Antonio Lobo en el Reino Unido. También a los profesores Robert Scapens, Antonio Dávila, Michel Lebas, Trevor Hopper, Mahmoud Ezzamel, Dermot Williamson y, especialmente, a Hanno Roberts por sus comentarios sobre el caso analizado.

En general, a todos los miembros de TESA, en particular a Manuel González y a Carlos Fernández por su colaboración durante el desarrollo del trabajo de campo.

En cuanto a nuestros compañeros, queremos darles las gracias por su apoyo y especialmente a Silvia y a José Ángel por sus tareas de revisión de las versiones previas de este trabajo.

Asimismo, nos sentimos especialmente en deuda con el profesor Guillermo Juan Sierra Molina, maestro y amigo, por la confianza

depositada en nosotros, por su continuo apoyo desde el principio, ya que nos ayudó en su día para acceder a TESA, y que continúa aún como demuestra su gentileza para realizar el prólogo.

Finalmente, a nuestros padres, hermanos y demás familia por habernos brindado la posibilidad de realizar estudios superiores, a nuestras mujeres y a Antonio Lobo *rejunior* por el tiempo que nos han prestado y que les debemos y, por último, a nuestros amigos por tener que haber aprendido hasta Contabilidad para seguir llevándonos bien.

A todos, muchísimas gracias.

PRÓLOGO

Prologar una obra no es tarea difícil cuando se conoce la materia sobre la que trata y se encuentra el prologuista en sintonía con lo expuesto por los autores. Pero esta fácil tarea se convierte en una tarea difícil cuando el prologuista se considera no sólo compañero de los autores sino, además, amigo. Y esto, queridos lectores, es mucho más complicado.

No obstante, vaya aquí este reto y encomendémonos a la tarea que nos ha sido solicitada.

Siempre hemos considerado que el prólogo de una obra debe ser doble: por una parte, es necesario hacer una amplia referencia a la obra que se prologa con los comentarios pertinentes y, por otra parte, es necesario hablar de los autores.

SOBRE LA OBRA:

Si leemos con detenimiento los numerosos cursos de postgrado que hoy se realizan en nuestras Universidades, Centros de Postgrado e, incluso, Universidades de nuestro entorno –europeas, fundamentalmente–, observamos con cierta extrañeza y preocupación que cada

vez va desapareciendo la carga docente de la materia de Contabilidad –cada vez hay menos Contabilidad de Costes, Contabilidad Analítica, ni tan siquiera Contabilidad para la Gestión, de la que luego hablaremos– y se va incrementando en paralelo la carga docente de una nueva materia –o ¿la misma con distinto enfoque?–: Control.

No nos cabe duda alguna, como dice la publicidad de alguna prestigiosa Escuela de Negocios que la materia de Control tiene por objeto:

“formar a los directivos presentes y futuros en el análisis de la información que se deriva de la contabilidad de la empresa, se desarrollan estudios teóricos y prácticos que les capacitan para la toma de decisiones, tanto de carácter estratégico como operativo.

La base docente de esta área atiende, para ello, a tres aspectos fundamentales:

- *Comunicar a los accionistas y otros grupos de interés los hechos económicos que se producen dentro de la empresa (Contabilidad Financiera).*
- *Generar la información interna necesaria para lograr una adecuada toma de decisiones acerca de los costes y la rentabilidad por parte de la Dirección (Contabilidad de Costes).*
- *Crear una base de información que pueda ser empleada como herramienta para la planificación, evaluación y control de la gestión de la empresa (Sistemas de Control de Gestión)”.*

Si esto es así, nos tendríamos que preguntar, ¿sólo existe un mero cambio de denominación? ¿Porqué se ha cambiado la histórica denominación de Contabilidad por la de Control? ¿Obedece, todo ello, a una maquinación anti-contable?

Debemos señalar que no, nada de lo señalado en el párrafo anterior tiene una respuesta afirmativa.

Las razones son otras mucho más profundas. La separación de la propiedad y la gestión en las compañías más potentes ha propiciado que el objetivo fundamental del sistema de información contable no sea, exclusivamente, el de suministrar información para la toma de decisiones, sino el más apropiado de servir de sistema de información para el control:

- Control ejercido, desde el exterior de la compañía, por los propietarios y otros interesados en la gestión de la misma.
- Control ejercido, desde el interior de la compañía, en los procesos de presupuestación y control presupuestario por los gestores de la misma y a todos sus niveles: estratégico, táctico y operativo.

Por ello, nos negamos a hablar de Contabilidad y admitimos, cada vez con mayor frecuencia, el término Control –Contabilidad para el Control–.

Se nos podrá achacar que hemos olvidado la importancia de la Contabilidad como sistema de información para la gestión de la compañía, pero esto no es así. La gestión de una compañía no se encuentra, o no debe encontrarse, sometida a los vaivenes de un entorno complejo, cambiante rápidamente, con grandes presiones sociales y laborales, etc., sino que todas estas variables contextuales han de incluirse en el sistema de presupuestación y en el control presupuestario correspondiente.

Tal es la importancia de este enfoque, el cambio paradigmático de la Contabilidad –Financiera y para la Gestión– al Control, que nos ha hecho reflexionar en términos de teorías organizativas, Sociología, Psicología y Ética, incorporando a nuestro conocimiento contable elementos que hasta hace muy poco tiempo eran absolutamente inaceptables en nuestro viejo campo del conocimiento.

El trabajo que el lector tiene en sus manos, trabajo de investigación, es un ejemplo de este cambio paradigmático: ¿cómo iba a cambiar tanto

la Contabilidad para la Gestión para que, actualmente, los investigadores se enfrentaran a problemas de cambio organizativo en los sistemas de control de una compañía por la existencia de un proceso de concentración empresarial?

Para apoyar su investigación los autores no sólo han investigado en bibliotecas y hemerotecas, sino que han realizado un trabajo de campo –un mini laboratorio experimental donde observar, interpretar y comprender la realidad de los procesos que se producen– y, además desgraciadamente, sobre un solo caso –el de la compañía observada– mediante el método de investigación cualitativo denominado ya hace tiempo en otras ciencias sociales, como “estudio de caso”.

No nos cabe duda alguna que la investigación realizada es una investigación de calidad por diversas razones: por el método investigador empleado y las técnicas utilizadas –¡qué fácil sería tener un laboratorio y experimentar sin problema alguno!–, por la importancia del tema tratado –la incidencia organizativa sobre los sistemas de control de las compañías cuando éstas cambian de propietarios y, consecuentemente, de gerentes– y por la inexistencia de hipótesis iniciales que ratificar o refutar.

Por último, quiero destacar que los autores llamen a las cosas por su nombre y hayan utilizado el término Contabilidad para la Gestión, ya que es preciso hablar de la gestión del mañana –del futuro– y nunca dedicarse a explicar lo que ya no tiene, prácticamente, solución alguna: el pasado.

SOBRE LOS AUTORES:

¡Que puedo decir de los autores! Son discípulos y compañeros del Departamento que hace años dirijo y, no obstante, me sigo honrando con su amistad y con el cariño que, tanto ellos como yo, nos profesamos.

Me consta claramente del esfuerzo que han hecho ambos en sus carreras académicas, hoy felizmente logradas, uno marchándose a formarse a Italia y otro formándose en el Reino Unido, con los problemas

personales de desarraigo que ello representa. No obstante, creo que el esfuerzo ha merecido la pena. Es preciso y necesario señalar que este esfuerzo no ha sido el resultado de una política universitaria generosa, –no es necesario señalar aquí, que ni la Administración Docente Universitaria ni nuestra Universidad tienen grandes planteamientos de apoyo a investigadores sociales–, sino del esfuerzo conjunto de otros profesores de nuestro Departamento que también les han apoyado.

Creemos, lector, que tiene en tus manos un excelente trabajo que te ayudará sensiblemente si alguna vez quieres correr los riesgos de una investigación en ciencias sociales, sin laboratorios experimentales ni cifras estadísticas, sino del análisis puro y duro de la realidad mediante la observación, la interpretación y la comprensión de fenómenos complejos.

Puerto de Santa María (Cádiz), Enero de 2005.

GUILLERMO SIERRA
Universidad de Sevilla

ÍNDICE

PREFACIO	23
CAPÍTULO I. LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EN CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN	37
1.- Introducción	39
2.- Concepto de Fusiones y Adquisiciones	42
3.- Panorama Actual de las Fusiones y Adquisiciones	44
3.1.-Evolución Histórica de las Fusiones y Adquisiciones: Procesos Globales e Impacto sobre los Sectores Económicos.	44
3.2.- Situación Actual y Tendencias Futuras.	65
3.3.-Fusiones y Adquisiciones en Europa: Especial Referencia a España.	69
4.- Cambio Organizativo	75
5.- Impacto de las Fusiones y Adquisiciones sobre los Sistemas de Control: Aportaciones en Contabilidad para la Gestión.	85
6.- Consideraciones Finales.	95
CAPÍTULO II. CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA.	99
1.- Introducción.	101
2.- Modelo Teórico Propuesto.	105
3.- Los Estudios de Caso en Contabilidad para la Gestión	124
4.- Consideraciones Finales.	133
CAPÍTULO III. EL CASO DE TESA	137
1.- Introducción.	139
2.- Análisis del Impacto del Proceso de Venta de TESA	142

Para ir a página pulsar en la línea



2.1.- Adecuación de TESA al Perfil	143
2.2.- Contexto e Historia.	145
2.2.1.- Historia y Tendencias del Sector Químico.	146
2.2.2.- El Segmento de la Química Industrial	152
2.2.3.- <i>Tioxide Group Limited e Imperial Chemical Industries</i>	153
2.2.4.- TESA	156
2.3.- Descripción del Trabajo de Campo.	162
2.4.- El Sistema de Control de TESA.	176
2.4.1.- Objetivos Organizativos.	177
2.4.2.- Variables Contingentes.	179
2.4.3.- Elementos no Formalizados.	185
2.4.4.- Componentes Formalizados.	186
2.4.5.- Sistema de Medición y Evaluación del Rendimiento Organizativo	198
2.5.- El Proceso de Venta	200
2.5.1.- La Negociación con <i>DuPont</i>	201
2.5.2.- El Cierre con <i>Huntsman</i>	204
2.6.- Impacto de la Venta sobre el Sistema de Control de TESA .	208
2.6.1.- Objetivos Organizativos y Variables Contingentes .	208
2.6.2.- Componentes no Formalizados	209
2.6.3.- Componentes Formalizados.	210
3.- Consideraciones Finales	214
 CAPÍTULO IV. CONSIDERACIONES FINALES	 223
 BIBLIOGRAFÍA	 235
 ANEXOS	 251

Para ir a página pulsar en la línea



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Contabilidad para la Gestión.	26
Gráfico 2: Mercado Mundial de Fusiones y Adquisiciones (1998-2003). .	29
Gráfico 3: Fusiones en el Período 1990-1998..	64
Gráfico 4: Evolución Reciente de las Fusiones y Adquisiciones.	66
Gráfico 5: Actividad Mundial en Fusiones y Adquisiciones en 1994. . . .	67
Gráfico 6: Fusiones y Adquisiciones según su Ámbito.	74
Gráfico 7: Grupos de Contingencias Asociados al Cambio Organizativo..	80
Gráfico 8: Marco de los Sistemas de Control propuesto por Otlely.	102
Gráfico 9: Marco propuesto por Flamholtz.	102
Gráfico 10: Modelo de Amat para los Sistemas de Control.	103
Gráfico 11: Modelo para los Sistemas de Control de Fisher.	104
Gráfico 12: Modelo Teórico Propuesto para Estudiar los Sistemas de Control.	111
Gráfico 13: Los Negocios de Imperial Chemical Industries.	158
Gráfico 14: Organigrama Funcional Abreviado de TESA (1997).	161
Gráfico 15. Proceso de Venta de TESA y Fases de Trabajo de Campo . .	164
Gráfico 16: Organigrama Funcional Abreviado de TESA (2000).	165
Gráfico 17: Sistema de Control de TESA..	178
Gráfico 18: Mercado de Bióxido de Titanio en 1998.	203

Para ir a página pulsar en la línea



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Portada de Algunas de las Revistas Revisadas.	41
Ilustración 2: Los Negocios de Imperial Chemical Industries.	46
Ilustración 3: Modelo Clásico de General Motors.	47
Ilustración 4: Corporate Governance en la Página Web de Boeing.	48
Ilustración 5: Ordenadores Personales de IBM.	49
Ilustración 6: Portada del Informe Anual 2003 en Telefónica.	65
Ilustración 7: Ubicación de TESA.	141
Ilustración 8: Planta de Producción Química.	146
Ilustración 9: Cristal de Ilmenita.	148
Ilustración 10: Informe Medioambiental de la Asociación Industrias Químicas.	151
Ilustración 11: Interior de una Planta Química.	152
Ilustración 12: Proceso del Sulfato.	154
Ilustración 13: Proceso del Cloro.	155
Ilustración 14: Vista Aérea de una Planta de Producción Química.	180
Ilustración 15: Tratamiento de la Ilmenita.	181
Ilustración 16: Informe de Impacto Medioambiental de Huntsman.	184
Ilustración 17: Proceso Presupuestario en TESA.	188
Ilustración 18: Documento de Control de Costes.	192
Ilustración 19: Informe sobre Aspectos Medioambientales.	195
Ilustración 20: Panel de Control Basado en el Cuadro de Mando.	196
Ilustración 21: Política Medioambiental de TESA.	197
Ilustración 22: Fachada de la Planta de TESA en Huelva.	205
Ilustración 23: Estructura Modular de SAP R/3.	218

Para ir a página pulsar en la línea



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales Fusiones en España en 1998 (en millones de pesetas).	51
Tabla 2: Los Sectores más Activos del Mundo en Fusiones y Adquisiciones	61
Tabla 3: Las Fusiones más Importantes de 1998 (millones de dólares). . .	62
Tabla 4: Fusiones y Adquisiciones en 1991-1995 (en millones de dólares)	63
Tabla 5: Las Diez Operaciones más Importantes de 2004..	67
Tabla 6: Fusiones y Adquisiciones Anunciadas en Europa por Países. . .	70
Tabla 7: Principales Fusiones y Adquisiciones Domésticas en 2003. . . .	73
Tabla 8: Las Mayores Operaciones con Participación Española en 2004. .	74
Tabla 9: Principales Aportaciones y Limitaciones de los Modelos Analizados.	107
Tabla 10: Asunciones Implícitas en los Principales Métodos Cualitativos.	128
Tabla 11: Evolución de las Principales Cifras de TESA.	160
Tabla 12: Principales Informes Elaborados en TESA..	170

Para ir a página pulsar en la línea



