



CONGRESO
INTERNACIONAL
DE INVESTIGACIÓN
E INNOVACIÓN
DOS MIL DIECISEIS



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

FUSIONES, ADQUISICIONES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA EN MÉXICO

Mares Galindo Rosa Penelope

José G. Vargas-Hernández, M.B.A.; Ph.D.

Centro Universitario de Ciencias Económicas administrativas. Universidad de Guadalajara
Periférico Norte 799 Edif. G.201-7, Núcleo Universitario Los Belenes.

Zapopan, Jalisco, 45100, México

Tel: +523337703340 ext. 25685

jvargas2006@gmail.com, jgvh0811@yahoo.com, josevargas@cucea.udg.mx

Resumen

Las fusiones, adquisiciones y alianzas de las empresas son un fenómeno muy importante a estudiar en las economías actuales. El propósito de este trabajo es presentar una panorámica de las teorías sobre fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. En este sentido se realiza un estudio de caso donde se analizan las empresas Cinopolis y Cinemex. Se desarrollara el tema de estas estrategias para proveer de conocimiento.

Palabras clave: Fusiones, adquisiciones, alianzas, estrategias

Abstract



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Mergers, acquisitions and alliances of companies are a major study in today's economies phenomenon. The purpose of this paper is to present an overview of the theories on mergers, acquisitions and strategic alliances. In this regard a case study where companies Cinemex and Cinemex analyzes performed. The subject of these strategies will be developed to provide knowledge.

Key words: Mergers, acquisitions, alliances, strategies

JEL: M100, M200, D000

1. Introducción

En la últimas décadas la economía mundial se ha visto envuelta en una gran transformación cada vez de maneras más rápida e intensa, todo este proceso de globalización ha creado tendencias al monopolio y oligopolio en las empresas y no es ajeno a México y a su industria cinematográfica, todo esto está siendo llevado a cabo por estrategias fundamentales para los empresarios como lo son las fusiones, adquisiciones y alianzas.

Las adquisiciones y fusiones en el mundo empresarial se asocian a diversos factores como son: mejorar la competitividad, responder a los cambios del entorno, concentrar el mercado, reducir costos, etc. En el siguiente trabajo encontrábamos que existen dos grandes empresas en México dedicadas a la exhibición de cine, la competencia entre ellas es feroz debido a que la industria de exhibición de cine en México ocupa el cuarto lugar en taquilla a nivel mundial lo que nos muestra que es un mercado altamente atractivo.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Las dos grandes empresas en México son Cinapólis y Cinemex entre estas dos empresas tienen la mayor concentración del mercado en la exhibición de cine en México, Cinemex en años recientes ha adquirido otras empresas del mismo rubro por lo cual su concentración de mercado ha aumentado pero aun así sigue estando por debajo de Cinapólis, en este sentido mediante la información que se tiene acerca de esa adquisición y la industria de la exhibición de cine se pretende analizar por qué las empresas se realizan fusiones, adquisiciones, y alianzas estratégicas.

Podemos ver que en todo el mundo las necesidades de las empresas aumentan en medida en que el entorno cambia constantemente, en este sentido es fundamental realizar el siguiente estudio debido a que otras empresas pueden realizar estas estrategias para poder crecer en el mercado y anteponerse a la fuerte competencia. En este sentido el presente trabajo pretende contribuir a la comprensión de las estrategias de estas empresas, profundizando en el conocimiento de estas dos grandes empresas.

El texto se estructura de la siguiente manera, en la primera parte tenemos los antecedentes de estas dos empresas de las cuales el lector podrá tener una perspectiva de cómo estas han desarrollado. En segundo se encuentra la delimitación donde fundamentamos el problema que se está investigando. En tercer lugar se encontrará la justificación de por qué se realiza el siguiente trabajo, un avance de ello debido a que es importante conocer estas estrategias y una forma sencilla de que el lector pueda asociar estas estrategias es a través de un ejemplo que en este caso nos encontramos con dos empresas las cuales pueden ser estudiadas.

En cuarto lugar se puede encontrar el supuesto que da seguimiento a la investigación. En quinto lugar se encuentran las teorías en las cuales están fundamentadas las fusiones, adquisiciones y alianzas. En sexto lugar se podrá encontrar como las dos empresas se encuentran en el presente y cuáles han sido sus estrategias en el mercado. En séptimo lugar se encuentra el método por el cual la siguiente investigación fue realizada.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Por último en base al análisis, analítico y descriptivo se encontrara la conclusión a la cual se llega en la presente investigación, fundamentalmente siendo de gran ayuda para el lector.

2. Antecedentes

Cinopolis comenzó en el año de 1947, cuando el señor Enrique Ramírez Miguel inicia operaciones en la ciudad de Morelia, Michoacán con la inauguración del cine Morelos. Para el año de 1971 se funda la organización Ramírez, con la apertura del cine La Raza en la Ciudad de Mexico. En el año de 1972 surgen los Cinemas Gemelos primero cines de más salas. Para el año de 1973 se da la expansión con el concepto de Multicinemas. En el año de 1994 surge la marca Cinopolis con las salas tipo multiplex. Para el año de 1999 se crea el concepto de Cinopolis VIP, Intranet Cinópolis (2011).

Cinemex surge en el año de 1993, debido al resultado de un proyecto de unos estudiantes que buscaban la reinversiones proyección de películas en Mexico. En agosto de 1995 Cinemex dio inicio a sus operaciones con la apertura de su primer complejo ubicado en Pabellón Altavista. En junio de 2002, el conglomerado canadiense ONEX Corp. y Oaktree Capital Management adquirieron Cinemex. Dos años después, en 2004, ONEX y Oaktree vendieron Cinemex a The Carlyle Group, Bain Capital y Spectrum, compañías de fondos de inversión. Actualmente los representantes de cada una de estas tres compañías son parte del consejo de administración de Cinemex. El objetivo de Cinemex siempre ha sido colocarse como la empresa líder en su ramo en la zona metropolitana, y lo ha conseguido, Cinemex. (2013).

Es importante mencionar que las grandes empresas en México provienen de la evolución de las nuevas formas de organización económica, y de los procesos generales de modernización económica. Se entiende con esto que a medida que la economía del país ha ido creciendo las empresas han despuntado. Para entender el concepto de organización



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”
Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

económica partiremos diciendo (Nicholson & Snyder 2010, p 4) “el estudio de la asignación de los recursos escasos entre las distintas alternativas de uso”.

En otras palabras la ecónoma busca satisfacer las necesidades de las personas a través de la producción de bienes y servicios. (Porter, Lawler & Hackman 1975) las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo.

Históricamente el cine inicio el 28 de diciembre de 1895 en el Gran Café del Boulevard de los Capuchinos, en Paris, donde Luis y Auguste [Lumière](#) realizaron su primera proyección de cine. En este sentido el cine llego a México ocho meses después de su aparición en París gracias al presidente Porfirio Díaz, donde junto con su familia y miembros del gabinete aparecieron el cine en la noche del 6 de agosto de 1896. México fue el primer país del continente americano que pudo apreciar el nuevo invento del cine.

El primer actor en el cine Mexicano fue el presidente Porfirio Díaz, con la primera película filmada en el país “El Presidente de la Republica Paseando a Caballo por el Castillo de Chapultepec (1896)”. El éxito del cine en México fue de manera inmediata, y la droguería “Plateros” pasó en poco tiempo a convertirse en la primera sala del país llamándose “Salón Rojo”. Durante el año de 1896 Bernad y Vayre firmaron 35 películas en las ciudades de México, Guadalajara y Veracruz. La razón por la cual tuvo un enorme desarrollo en el país fue debido a la revolución mexicana debido a que fue el primer acontecimiento histórico totalmente documentado en cine, Aguilar (2008).

3. Delimitación



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016” Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Se indica que los mercados están en constante cambio debido a esto es fundamental que las empresas puedan adaptarse a estos cambios para ellos es importante que las estrategias que se implementen puedan ayudar a adaptarse a estos cambios, en este sentido a medida que la economía de un país crece las empresas pueden ir evolucionando, aunque estas estrategias eran una mayor concentración de mercado, lo que provoca monopolios en el país lo que afecta al consumidor a las empresas estas estrategias le traen un beneficio.

La implementación de estas estrategias crean mayor valor a las empresas, lo que sugiere beneficios para la misma ese valor que es adquirido al realizar alguna de estas estrategias es el principal objetivo de esta investigación ya que este conocimiento que derrama puede ser adquirido por otras empresas y transmitirse en el mundo de empresarial y de la investigación, por lo cual se hará un análisis de la teorías que fundamentan estas estrategias y se analizará la industria de la exhibición del cine, aterrizando en el estudio de caso de lo que es la dos grandes empresas en México de cine. Partiendo de esto la pregunta de investigación ¿Cuáles son los niveles de crecimiento y consolidación de las dos empresas a partir de la implementación de las estrategias de fusión, adquisición y alianzas?

4. Justificación

Desarrollar este trabajo de investigación en primera instancia demuestra que en la actualidad existe un crecimiento en el estudio y desarrollo y formación de investigadores que ayudan al país a sobresalir hoy en día, aportando conocimientos que no solo complementan conocimientos anteriores si no que permiten desarrollar nuevos conocimientos, permitiendo el surgimiento de nuevas ideas se pretende que más personas puedan adquirir más conocimientos, y para que así logren aplicarlos en el entorno, hablamos de una transferencia de conocimientos.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

En segunda instancia el conocimiento que se trasmite a partir de este trabajo también puede ser adquirido por empresarios lo que les permite a ellos un mayor entendimiento del mercado, en base al estudio de caso ellos tendrán un visión clara de las estrategias llevadas a cabo por las empresas tomando en cuenta que estas pueden ser llevadas por ello claro tomando en cuenta todas las ventajas y desventajas de las mismas

En el presente la empresas tienen exigencias muy altas, a medida en que la competencia incrementa, las empresas necesitan implementar estrategias que ayuden a adquirir una gran parte del mercado, de esta manera las empresas concentran el mercado aunque esta concentración no sea parte de las buenas practicas pero genere beneficios para las empresas, a través de estrategias las cuales pueden darle a la empresas ventajas competitivas, en el caso específico de Cinopolis y Cinemex cuenta con estrategias fundamentales

Por ejemplo Cinopolis tiene su estrategia de reinversión de 90 % de sus ingresos más el valor que genera por sus servicios son sus grandes estrategias de mercado esta reinversión es utilizada para abrir nuevas salas y esto genera aún más una concentración de mercado. En el caso de Cinemex, sus estrategias han sido adquirir otras empresas en la industria cinematográfica y remodelar por completo esas salas que adquiere. En este sentido es fundamental el desarrollo y entendimiento de estas estratégicas para la aplicación de nuevas empresa emprendedoras o en su caso para el desarrollo de la investigación.

5. Supuesto

Las fusiones, alianzas y adquisiciones como estrategias al crecimiento y consolidación de Cinopolis y Cinemex.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

6. Marco teórico conceptual

Una alianza estratégica es un acuerdo voluntario entre empresas que consiste en intercambiar, compartir y desarrollar en conjunto productos, tecnologías o servicios. Se da de dos formas a través de alianzas contractuales (sin capital accionario) y alianzas de capital accionario, la primera son alianzas entre empresas basadas en contratos y no requieren compartir propiedad, la segunda son alianzas basadas en la propiedad o interés financiero entre empresas que incluyen la inversión estratégica que es una empresa que invierte en otra como inversionista estratégico, la participación cruzada en donde ambas empresas invierten una en la otra para convertirse en participantes cruzados y las joint venture, Peng (2012).

Cuadro 1, Ventajas y desventajas de las alianzas

Ventajas	Desventajas
Reducción de costos, riesgos e incertidumbre	Elección de los socios equivocados
Acceso a activos complementarios y oportunidades de aprendizaje	Oportunismo potencial de los socios
Posibilidades de usar las alianzas como opciones reales	Riesgo de ayudar a nutrir a los competidores

Fuente: Elaboración propia con datos de Peng (2012)

¿Cómo se forman las alianzas?

En la primera etapa la empresa debe decidir si es posible lograr el crecimiento por medio de transacciones de mercado, adquisiciones o por medio de alianzas de cooperación, Arya & Zhang (2009). En la segunda etapa la empresa debe de decidir si adopta un enfoque



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

contractual o de capital accionario. La tercera etapa es especificar la relación a continuación se muestra la formalización de las alianzas.

Una adquisición es una transferencia de control de las operaciones y la administración de una empresa (meta) a otra (adquirente), en que la primera se convierte en una unidad de la segunda.

¿Qué motiva las adquisiciones?

Son tres las causas que motivan las adquisiciones, 1) motivos de sinergias; 2) arrogancia, y 3) gerenciales. En la primera la sinergia se puede observar desde dos perspectivas la primera la visión basada en las instituciones, en este sentido el motivo de la sinergia para las adquisiciones se da debido a una respuesta a las limitaciones de las instituciones formales y a las transiciones del mercado. La segunda perspectiva la visión basada en los recursos, la razón de la sinergia es apalancar los recursos superiores, Economist (2009).

Una fusión es la combinación de operaciones y administración de dos empresas para establecer una nueva entidad jurídica. En primer lugar la fusión se da para aprovechar alguna ventaja, ya sea tecnológica, financiera, fiscal, estratégica u organizativa, de modo que la fusión aumente la capacidad de la empresa y se obtengan beneficios de las empresas fusionadas.

Es importante entender que las fusiones y adquisiciones son diferentes en este sentido una fusión es aquella que integra las mejores estrategias financieras y administrativas de ambas empresas para integrarlas en una sola empresa. En una adquisición el socio dominante de una de las firmas es la persona que maneja los procesos de integración financiera y administrativa, Greenwood, Hining & Brown (1994).

Existen dos tipos de empresas en las fusiones, una llamada empresa fusionada y otra empresa nuclear. La primera son las han pasado por un proceso de reorganización legal formado una sola firma. La segunda es aquella que no se ha visto sometida a una



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

importante reorganización y que sigue manteniendo un vínculo directo con sus fundadores originales, Fumer & Gilkey (1990).

En este sentido existen cuatro tipos de fusiones la primera es la fusión vertical en la cual existe un parámetro entre el comprador y el vendedor es decir entre ambas empresas. La segunda la fusión horizontal, se da entre las entre ambas empresas con idénticos productos y operan en el mismo o diferente mercado. En tercer lugar la fusión concentrada, es la que se da entre empresas con alta similitud en productos o distribución. Por último la fusión conglomerada es la que se da entre dos empresas que no tienen ningún parentesco alguno, Walter & Barney (1990).

Un aspecto muy importante a mencionar es que la implementación de estas esterías crea monopolios y oligopolios en el mercado esto quiere decir que concentra el mercado a una sola o a muy pocas empresas y pone al consumidor por debajo de las empresas con esto nos referimos a que las empresas tienen el poder e establecer el precio en el mercado.

El monopolio radica en que la industria solo existe una empresa que satisface el mercado de manera específica. Varian (2010) menciona que debido a que solo existe una empresa en el mercado, es muy probable que esta considere dado el precio, en este sentido la empresa se dará cuenta de que puede influir en el precio y eligiera el nivel de precios y producción que maximice su beneficios.

Los oligopolios radican en que en el mercado existen muy poca empresas. Varian (2010) indica que un oligopolio es un mercado en el que hay algunas empresas que se dan cuenta de su interdependencia estratégica. En este sentido ubicamos al duopolio que este es el caso en cuanto a concentración de mercado que manejan las dos empresas estudiadas.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

7. Marco contextual

Cinopolis utiliza constantemente las alianzas estratégicas en este sentido la formación alianzas se encuentra determinado por elementos como lo son las condiciones del mercado, adaptación al mercado, la concentración del mercado etc. En este sentido la formalización de una alianza puede entenderse como una respuesta alternativa para llevar a cabo una estrategia concreta que, sin embargo, puede abordarse mediante la puesta en práctica de otras opciones estratégicas, Hitt, Hoskisson, & Kim, (1997).

Una alianza estratégica liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través de intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas, Prado (2013).

Cinopolis es una empresa mexicana dedicada a la exhibición de cine, propiedad de la Organización Ramírez, con sede en la ciudad de Morelia, Michoacán. Para el 31 marzo de 2015 opera con 461 cines, con 3859 salas, con una concentración de mercado alrededor del 65.46% del mercado de exhibición, actualmente la empresa sigue con apertura de nuevas salas ya que su principal estrategia está enfocada a la reinversión, lo que genera nuevos complejos. Sus principales líneas de negocio son: la exhibición de películas, venta de bebidas y alimento y venta de publicidad en la pantalla, sus principales alianzas son con: The Coca Cola Company, IMAX Corporation, Banamex y 4DX.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”
 Multidisciplinario
 21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México



Figura 1, Mision, Vision, Valores

Fuente: Intranet Cinépolis (2011).

Una de las alianzas más importante para Cinépolis ha sido con The Coca Cola Company, en este sentido se ofrece de forma exclusiva los productos de la marca, también participan en actividades conjuntas en mercadotecnia e imagen, al comienzo de la implementación de la esta estrategia incremento su presencia en salas mexicanas, en el otro sentido la bebida es preferida por cada 8 de 10 consumidores por lo cual obtienen un mayor número de personas en las salas de cine, en este sentido esta alianza ha sido de beneficio para ambas empresas.

Como podemos observar en principio la principal estrategia en este sentido es la implementación de las alianzas para beneficios de ambas empresas sin comprometerse a un nivel mayor con la fusión y beneficios en este sentido Cinépolis tiene una gran variedad de alianzas que benefician a la empresa sin dejar de lado el beneficio de las otras empresas en si un trabajo en conjunto que les permite crear un mayor acercamiento con el consumidor.

Cinemex es una empresa mexicana dedicada a la exhibición de cine, fundada en agosto de 1995. Cuentan con más de 271 complejos y 2361 pantallas alrededor del país, y



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

continúan en crecimiento. Cuentan con una concentración de mercado del 30.94% lo que la convierte en la segunda empresa en México en la exhibición del cine detrás de Cinopolis. Esta empresa ha implementado una estrategia de adquisición de otras empresas que participan en la misma industria, con ello adquieren una mayor participación en el mercado, in embargo los costos que le generan a la empresa son muy altos, es por ello que se debe de aplicar una evaluación de costo – beneficio. Las adquisiciones de Cinemex son MM Cinemas, Lumiere y la más reciente Cinemark, de esta manera podemos ver la diferencia entre estas dos empresas una se enfoca en una estrategia de crecimiento en alianzas y otra estrategia en crecimiento mediante las adquisiciones.

La perspectiva actual que nos muestran estas dos empresas es un duopolio en el país, debido a que casi toda la participación del mercado está sostenida por esta empresa y las que quedan son cines independientes, quedan muy pocos y van desapareciendo, en esta mediada se están borrando la demás competencia para únicamente se queden estas dos empresas en el mercado, en este sentido la segunda empresa en esta industria trata de alcanzar un balance competitivo con la empresa Cinopolis, por lo que las adquisiciones las ha visto como una oportunidad para llegar a ese sentido.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”
Multidisciplinario
21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

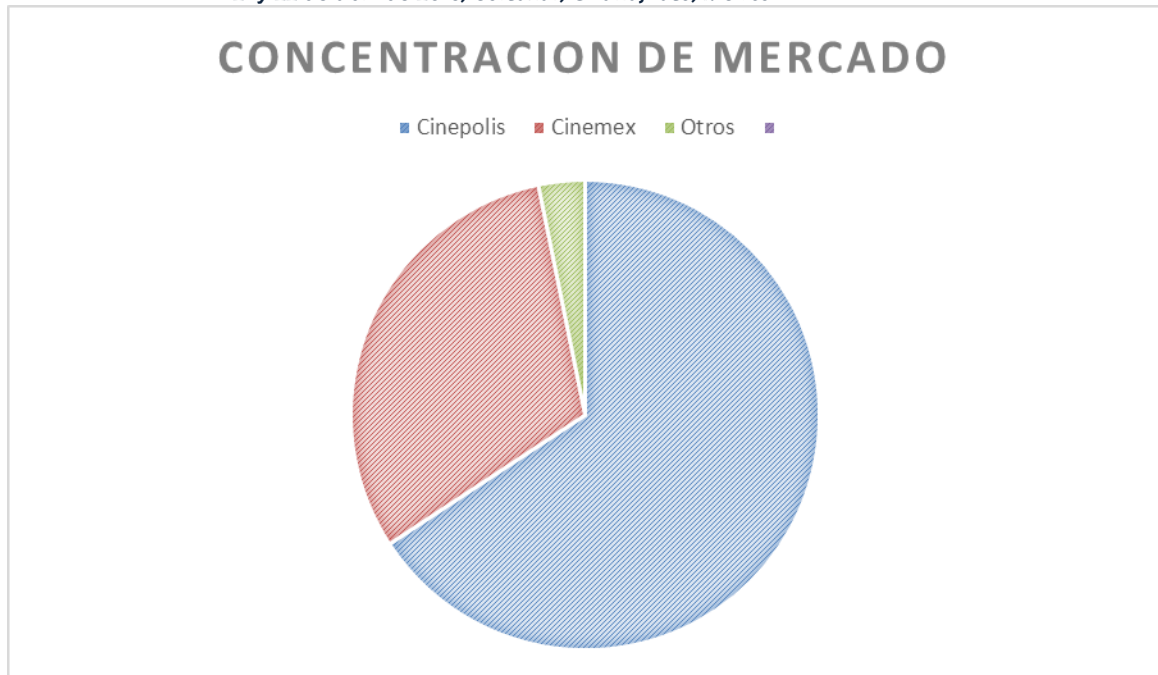


Figura 2, Concentración de mercado

Fuente: Elaboración propia con datos de Intranet Cinépolis (2011).

8. Método Analítico

Para el desarrollo del presente estudio, será necesario tener en consideración todas las aportaciones que hacen los diferentes conceptos teóricos-prácticos sobre el tema que se está investigando. Por lo tanto se partirá desde el método histórico recabando toda la información de las empresas y fenómenos que han trascendido en este sentido en las estrategias de las empresas, ya que mediante este proceso será posible verificar o visualizar varios aspectos y antecedentes que han dado origen a la situación en la que se encuentran estas empresas en materia de estrategias y concentración de mercado.

En este sentido se realizará un estudio de caso empírico con la información recabada de las empresas, y con ello se fundamentará el estudio de la siguiente investigación, de esta



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

manera se reunirán los hallazgos obtenidos para responder a la pregunta de investigación y evaluar de manera descriptiva, el efecto de esta investigación.

El método deductivo también será considerado, dado que a partir de contexto general se debe de llegar a la particularidad del problema o propuesta para la integración de estas estrategias por otros empresarios.

El método analítico permitirá de igual forma demostrar los resultados de la presente investigación a partir de todo el contexto estudiado en la presente investigación.

9. Conclusión

Comparada con las adquisiciones, las alianzas cuestan menos y ofrecen oportunidades de aprender a trabajar unos con otros antes de comprometerse con adquisiciones totales, aunque las alianzas no excluyen las adquisiciones y pueden llevar a estas, a menudo las segundas son convenios que permiten a los interesados adueñarse tanto de las capacidades excelentes como de las unidades mediocres de las empresas meta, lo que provoca problemas. En este sentido muchas adquisiciones hubieran comenzado a funcionar mejor si primero se hubiera buscado realizar una alianza. La experiencia obtenida por las empresas en alianzas previas es un elemento directamente vinculado al aprendizaje, que proporciona a las empresas mayor conocimiento que repercutirá en la mejora de la gestión y desarrollo de futuros acuerdos

¿Qué determina el éxito y fracaso de las alianzas?

Esto se responde a través de las dos perspectivas previamente comentadas. La visión basada en las instituciones, las alianzas y adquisiciones dependen de un conocimiento profundo y una hábil manipulación de las reglas del juego que regulan ambas estrategias.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

La visión basada en los recursos requiere el desarrollo de las capacidades específicas de la empresa para marcar una diferencia al mejor desempeño de las alianzas y adiciones.

Para ello existen tres ampliaciones para la acción. La primera, los gerentes deben entender y dominar las reglas del juego, tanto formales como informales, que regulan las alianzas y adquisiciones. La segunda implicación indica que, al manejar alianzas, los gerentes deben prestar atención a las capacidades relacionales que a menudo forman o rompen las reacciones. La tercera implicación al manejar las adquisiciones, se les aconseja a los gerentes no pagar demasiado por las empresas meta y enfocarse en los ajustes estratégicos y organizacionales.

10. Referencias

Aguilar R. (2008). *El Cine Mexicano*. Mayo 18, 2015, de LinkedIn Corporation.

Recuperado de: <http://es.slideshare.net/rakel/historia-del-cine-mexicano>

Arya B. & Zhang G. (2009). Institutional reforms and investor reactions to CRS announcement. *JMS*, 46, 1089-1112.

Cinemex. (2013). *Historia de Cinemex*. Mayo 18, 2015, de CADENA MEXICANA DE EXHIBICIÓN S.A. DE C.V. Recuperado de: <http://cinemex.com/nosotros/>

Economist. (2009). Shell in Nigeria. Spilling over, 13 de junio. 51.

Fulmer, R. & Gilkey, R. (1990). Fusión de familias corporativas: el desarrollo de la dirección y la organización en un entorno postfusión. Center for Organizational Studies. 1 pp. 127- 143

Greenwood, R., Hinings, C. & Brown, J. (1994). Merging Professional Service Firms. *Organization Science*. 5 pp. 239-257.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Hitt, M., Hoskisson, R.E. y Kim, H. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms". *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 4, pp. 767-798.

Intranet Cinépolis. (2011). *Nuestra Historia*. Mayo 18, 2015, de Portal Corporativo de Cinépolis. Recuperado de: <https://intranet.cinopolis.com/SitePages/Historia.aspx>

Nicholson W. y Snyder C (2010). *Microeconomía Intermedia y su Aplicación*, Ed. Cengage, Learning, Mexico, 11 Edicion

Porter, L.W.; Lawler, E.E. III y Hackman, J.R. (1975): *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill Book Co

Peng, M... (2012). *Negocios Globales*. México: Cengage Learning.

Prado, L. (2013). Alianzas Estratégicas. *Boletín de Lectura Sociales y Económicas*, 13, 68-87.

Varian, H. (2010). *Microeconomía intermedia*. España: Antoni Bosch.

Walter, G. & Barney, J (1990). Management Objectives in Mergers and Acquisitions. *Strategic Management Journal*. 11 pp 79-86