

| Contenido

Prólogo	ix
Prefacio	xv
Primera parte. Introducción	
1. El panorama de la consolidación	1
Una revisión de la década con mayor actividad en cuestión de fusiones y adquisiciones, muestra las características subyacentes a los buenos y los malos tratos, así como las lecciones que ambos ofrecen.	
2. Encontrando el orden en el caos: las reglas y la lógica del juego sin fin	15
Hay un patrón en la consolidación industrial —una curva en forma de “S”— que siguen las grandes industrias. Este capítulo sienta las bases de la curva y sus cuatro etapas.	
Segunda parte. Las cuatro etapas del juego sin fin	
3. La etapa de apertura	28
Todas las industrias comienzan en la etapa 1: hay poca o nula concentración de mercado y las compañías se embarcan en una carrera por apoderarse de un territorio.	
4. La etapa de escalamiento	54
En la etapa 2, el tamaño comienza a adquirir mayor importancia. El crecimiento, sea a través de estrategias	

internas o externas, se convierte en el elemento más importante para que las compañías establezcan su dominio en el mercado.

5. La etapa de enfoque **82**

En la etapa 3, los grandes jugadores emergen y forman imperios, pero, dado que las opciones de adquisición están cada vez más limitadas, las estrategias de crecimiento deben sufrir un nuevo cambio.

6. La etapa de balance y alianzas **103**

Sólo unos cuantos jugadores lograrán el dominio en sus industrias durante la etapa 4, pues el índice de concentración llega hasta 90 por ciento. Los titanes de las industrias establecen su reino, pero sufren la amenaza constante de ser derribados.

Tercera parte. Nuevos imperativos y resultados finales

7. Estrategias del juego sin fin para presidentes ejecutivos **123**

Lograr la maestría para conducirse a través de la curva del juego sin fin requiere toda la perspicacia y el *know how* del presidente ejecutivo y la junta de directores. Pasar de una etapa a otra puede ser un movimiento especialmente traicionero, por lo que el equipo de la alta gerencia debe anticipar los peligros.

8. La conexión con el mercado de valores **149**

Los precios de las acciones dan a las compañías dinero para realizar sus compras; por su lado, las adquisiciones afectan los precios de las acciones. La conexión del mercado de valores con la consolidación industrial resulta clara, al igual que la necesidad de sacar ventaja de ésta.

9. La visión del juego sin fin para 2010 **167**

Los nuevos gigantes de la industria, un mercado de valores en ascenso franco hacia las nubes, la primera fusión por un billón de dólares: éstas podrían ser sólo algunas de las señales que indiquen el camino hacia el año 2010. Utilícelas para planear su ruta.

Apéndice: La metodología del juego sin fin y las transacciones de fusiones y adquisiciones entre 1988 y 2001 **195**

Se explica en detalle la metodología del juego sin fin y se ofrece una base de datos con más de 1 800 registros de las mayores fusiones y adquisiciones entre 1988 y 2001.

Índice