



Universidad
Tecmilenio®



Introducción a las Fusiones y Adquisiciones

Antecedentes de las fusiones y
adquisiciones





Recientemente se anunció por parte de la institución financiera Banamex la intención de poner a la venta sus segmentos de banca de consumo y banca empresarial, ambos en México, pero la gran pregunta es ¿qué implicaciones tiene esta decisión de la empresa para el mercado, para sus clientes, y para las empresas que manifiesten la intención de comprar estos segmentos de negocio?

En el desarrollo de este tema se abordarán los aspectos más relevantes relacionados con las fusiones y adquisiciones de empresas.





Cuando se enfrentan entornos de crisis, como el entorno actual, es normal tener la expectativa de que un número determinado de empresas puedan cerrar o desaparecer, sin embargo, las estadísticas no confirman este hecho, ya que muy pocas empresas, sobre todo grandes empresas, llegan a desaparecer. Esto se debe a que son compradas por otras entidades que ven y aprovechan las oportunidades que el mercado, en este caso a la baja, les presenta y encuentran una buena oportunidad para la adquisición de acciones de estas empresas.





Con base en lo anterior, y de acuerdo con Pérez et al. (2020), los motivos que inducen a una fusión pueden agruparse en cuatro grandes categorías:

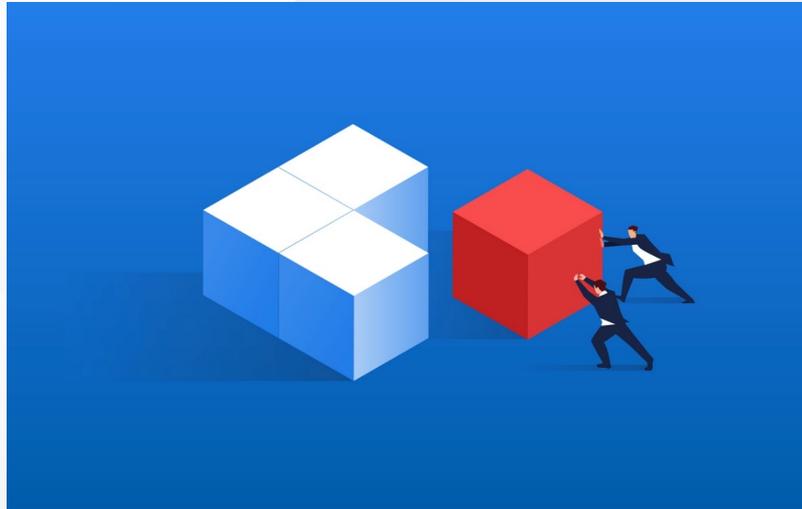
Motivos técnicos: representan la intención de incorporar un determinado conocimiento, proceso o propiedad intelectual.

Motivos económicos: representan el acceso a cuotas mayores de mercado y a una mayor capacidad de comercialización de productos.

Motivos financieros: están relacionados con una mejoría en la estructura financiera de la empresa, así como en la reducción de costos de financiamiento.

Motivos legales: involucran la necesidad de atender aspectos de competencia económica, como eliminar un monopolio o diversificar una determinada oferta.





Una forma amplia de definir una fusión y adquisición de empresas es proporcionada por Pérez et al. (2020), quienes señalan que “la fusión constituye una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles”.





Existen cuatro tipos de fusiones y adquisiciones:

- **La fusión**, que básicamente consiste en la adquisición de una empresa por otra.
- **La fusión por consolidación**, en la que se constituye una nueva empresa y desaparecen las empresas fusionadas.
- **La adquisición de acciones sin integración**, forma que resulta la más habitual, ya que es común que una organización adquiera una cantidad considerable de acciones de otra empresa, solo con la intención de hacerse con el control de la misma.
- **Las fusiones triangulares**, que consisten en utilizar una sociedad denominada triangular para realizar la compra de las acciones o de la empresa a fusionar.





Como un proceso de análisis organizacional se te ha pedido tener claras las siguientes interrogantes al momento de tomar la decisión de comprar, vender o transferir el valor de la empresa, por lo que llevarás a cabo una investigación donde des respuesta a ellas. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿De qué forma se puede considerar la maximización de valor de la empresa a través de una fusión o adquisición?
2. ¿Será realmente la fusión y/o adquisición una alternativa adecuada para alcanzar las metas y objetivos de la empresa? ¿Cuál es la razón de ello? ¿Qué otras alternativas pudiera tener una organización?
3. ¿Qué capacidad técnica y financiera se requiere para concretar con éxito un proceso de esta naturaleza?





Las fusiones y adquisiciones de empresas representan una oportunidad para el crecimiento de la industria, así como de maximización del valor de las organizaciones y del fortalecimiento de su ventaja competitiva.

El proceso para la realización de una fusión y adquisición es complejo, y los pasos a seguir deben realizarse bajo un esquema de análisis de información que facilite que las partes puedan obtener los mayores beneficios de este proceso.





Considerando un análisis adecuado y no perdiendo de vista la maximización de valor, se busca garantizar que las decisiones que se tomen con relación al crecimiento de una determinada empresa sean las adecuadas para el tipo de planes y estrategias que se contemplan y, además, que son las que darán como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos y la maximización del beneficio empresarial.





- Pérez, J., Campero, E., y Fol, R. (2020). *Fusión y escisión de sociedades* (2ª ed.). México: Tax Editores Unidos.



Introducción a las Fusiones y Adquisiciones

Objetivo de las fusiones y
adquisiciones





Toda operación de fusiones y adquisiciones se realiza con la intención de generar sinergias, mismas que deben ser identificadas y repartidas entre los participantes de la transacción. Desde una perspectiva económica, se crea sinergia cuando a raíz de la implementación de una serie de cambios se aumenta el valor económico de la empresa y de los accionistas.

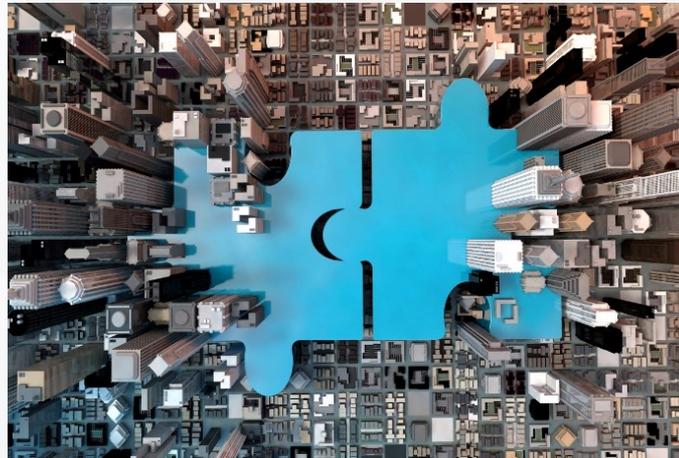
Si la creación de sinergias es el principal objetivo de una operación de fusión y adquisición, surgen algunas interrogantes que vale la pena analizar: ¿cómo se pueden identificar sinergias en operaciones de este tipo? ¿Cómo deben repartirse entre los participantes de la operación? ¿Tiene sentido pagar una prima por una fusión y adquisición?





Las sinergias que justifican una operación de fusiones y adquisiciones pueden agruparse en dos grandes tipos: aquellas provenientes de mejoras operativas y aquellas que derivan de mejoras en los aspectos financieros.

Un elemento clave en cualquier sinergia es su correcta identificación y cuantificación.



En este sentido, los procesos de fusiones y adquisiciones llevan a identificar oportunidades de mercado en términos de colocación de producto, de manera tal que se puedan plantear en términos de cuantificación monetaria los incrementos de cuota de mercado.





Se debe tener presente la mecánica de análisis de un mercado respecto de su demanda potencial. Este análisis se plantea desde la perspectiva de tres niveles diferentes, los cuales son:

1. Los clientes actuales.
2. El mercado al que se puede acceder.
3. El mercado disponible.





Desde la perspectiva de las fusiones y adquisiciones, cuando se plantea la posibilidad de consolidar una industria fragmentada, lo que se pretende es la generación de sinergias operativas que permitan fortalecer la posición competitiva de la empresa en ese sector. Algunas de estas sinergias, de acuerdo con Mascareñas (2019), son:





Para comprender lo anterior, se debe tener presente la mecánica de análisis de un mercado respecto de su demanda potencial, considerando:

Capacidad total del mercado	Tamaño del mercado = Cantidad de unidades * Precio promedio de la unidad en el mercado
Cantidad de unidades desde la perspectiva de la demanda. Con relación a la demanda, la cantidad de unidades.	Cantidad de unidades = Cantidad de clientes * Cantidad de demanda de cada cliente.
Cantidad de unidades desde la perspectiva de la oferta.	Cantidad de unidades = Cantidad de proveedores * Capacidad de producción.



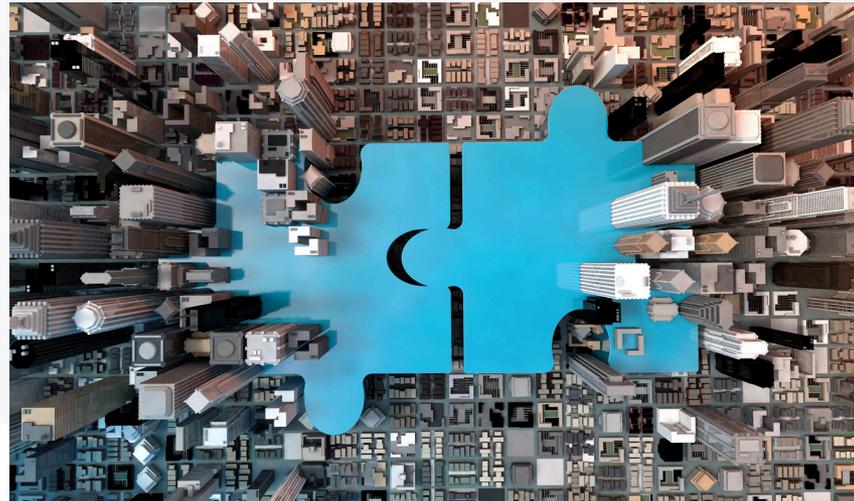


El mercado disponible viene dado por los siguientes elementos:

Tamaño del mercado disponible = Base del mercado * Participación del mercado * Frecuencia de compra * Cantidad de unidades * Precio

Para cuantificar el mercado accesible se puede partir de la siguiente base:

Tamaño del mercado accesible = Cantidad de proveedores * Capacidad instalada * Nivel de utilización óptimo * 1 – (tasa de devolución) * Precio de venta





La estrategia de fusiones y adquisiciones para extender el abanico de productos o abarcar nuevos o mayores mercados, trae como consecuencia una serie de razones vinculadas a estos elementos. Pérez et al. (2020) mencionan que se pueden encontrar las siguientes razones:

- Diversificación.
- Incremento de las ventas.
- Motivación de los directivos.
- Mejora del beneficio por acción.
- Menores costos de financiamiento.
- Crecimiento de la empresa.
- Aprovechamiento de oportunidades.





Como parte de los análisis que como gerente del área de Fusiones y Adquisiciones de la división de RETAIL del noreste de México, debes realizar un análisis de este mercado.

La información que recabaste en relación al mercado indica:

- *Base del mercado: 1,000 tiendas.
- *Capacidad para atender a este mercado: 15%.
- *Capacidad de compra por giro de negocio: 5 veces por semana.
- *Ticket promedio de compra: \$2,500.
- *Competidores del mercado: 5.
- *Ticket de venta semanal: \$4,500.

¿Cuál será la demanda de este mercado? ¿Cuál es la oferta potencial de este mercado? Dados los resultados, ¿consideras que pudiera ser viable la expansión a través de alguna compra o fusión?





Los motivos para la realización de fusiones y adquisiciones pueden ser variados, pero resulta relevante tener presente los objetivos que pretende la organización, esto con relación a las sinergias que se pretenden alcanzar en las empresas, las cuales son los verdaderos detonantes de la creación de valor.



En el contexto de las sinergias que se generen, se debe tener presente el impacto de estas en los flujos de caja potenciales, y la forma en que los mismos van a ser valorados, así como las tasas de costo de capital a emplear en la cuantificación del valor de las empresas, tanto de compra como de valor creado.





Otro elemento relevante para tener en consideración lo constituyen los objetivos relacionados con la presencia en el mercado, la integración de un determinado sector con la generación de las ventajas competitivas correspondientes, así como la apertura a nuevos mercados.





- Mascareñas, J. (2019). *Fusiones, adquisiciones, y valoración de empresas* (6ª ed.). España: Ecobook Editorial Del Economista.
- Pérez, J., Campero, E., y Fol, R. (2020). *Fusión y escisión de sociedades* (2ª ed.). México: Tax Editores Unidos.





Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor. El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

