



Universidad
Tecmilenio®



Introducción a las Fusiones y Adquisiciones

Creación de valor a través de la
fusión y adquisición





La actuación y éxito económico de una empresa están condicionados por las fuerzas internas y las fuerzas del entorno.

El éxito empresarial es fruto del equilibrio entre la satisfacción de los requerimientos de los distintos grupos de interés que conforman ese entorno.

Todos los procesos de fusión o adquisición, cuando se argumentan razones de tipo económico, con independencia de la forma de materializarlas, deberán, en última instancia, justificar la creación de valor para los accionistas.





En el ámbito de las funciones de adquisiciones, las sinergias se producen cuando la unión de dos empresas consigue potenciar su actividad de modo que el resultado de explotación del conjunto es superior a la suma de los resultados individuales. Las sinergias se pueden clasificar de la siguiente manera (Mascareñas, 2019):





En lo que respecta a las **sinergias fiscales**, se obtienen cuando el pago de impuestos de las sociedades en su conjunto es inferior a la suma de los impuestos que pagarían cada una por separado. Estos ahorros fiscales pueden producirse en distintas situaciones tal como lo sería la compensación de beneficios con pérdidas, o bien las exenciones o bonificaciones fiscales.





Comprobadas las posibilidades de mejora en la gestión, una vez decidida la adquisición, el proceso para llevarla a cabo puede tomar caminos diferentes, tales como:

1. Introducir cambios en la gestión manteniendo al equipo directivo.
2. Reestructurar la empresa y en especial su equipo directivo.

De los flujos de caja generados por las actividades de la empresa, una parte va destinada a satisfacer las obligaciones de los acreedores y el resto puede emplearse de dos maneras: repartir como dividendos a los accionistas, o bien retenerlo para invertirlo en la propia empresa.





Las razones que suelen relacionarse para la adquisición o fusión con otras empresas, desde el punto de vista de creación de valor para el accionista, son las siguientes:

- El liderazgo y las motivaciones de los directivos.
- La diversificación del riesgo.
- La sinergia financiera.
- La diversificación de las formas de endeudamiento.
- El aumento de los beneficios por acción.
- El crecimiento por el crecimiento.
- Las fusiones y adquisiciones como defensa.





La **sinergia financiera** ocurre cuando el costo o la capacidad de financiamiento de la empresa en su conjunto mejora con respecto a la que tenía cada una de las organizaciones antes de que se fusionaran.



El beneficio por acción relaciona la eficacia que sus actividades representen en las cuentas de resultados.





1. Investiga en alguna fuente confiable una empresa de cada tipo de fusión que existe.
2. Compara su proceso y detalla los cambios significativos que dicha unión generó.





La creación de valor en los procesos de fusiones y adquisiciones es la parte medular que da origen a este tipo de transacciones, por lo tanto, es muy importante que las empresas que se involucran en este tipo de procesos tengan muy en claro cuáles son los objetivos a partir de los cuales participan, ya que los mismos son la base para poder identificar y cuantificar los beneficios que se espera obtener como consecuencia de la unión de las organizaciones de que se trate.





Uno de los puntos claves que se deben tener presentes son los relacionados con las fugas de valor.

Las fugas representan posibles argumentos que justifican el incursionar en un proceso de fusión y adquisición de empresas, pero que realmente no tendrán como fruto los beneficios reales esperados, por lo que resulta relevante tener mucho cuidado con aquellos elementos que en el contexto de una fusión o adquisición pueden representar pérdidas de sinergias y pérdidas de valor.





- Mascareñas, J. (2019). *Fusiones, adquisiciones, y valoración de empresas* (6ª ed.). España: Ecobook Editorial Del Economista.



Introducción a las Fusiones y Adquisiciones

Tipos de alianza y sus
diferencias





Las fusiones y adquisiciones representan una forma inorgánica de plantear una estrategia de crecimiento.

El plan de adquisición de quien va a comprar una empresa o se va a fusionar identifica una o más transacciones en las cuales se busca una mejora en la cuota de mercado, en la creación de economías de escala, para la penetración de nuevos mercados o incursionar en nuevas áreas geográficas, así como para plantear una base bajo la cual se pueda generar nuevo capital.



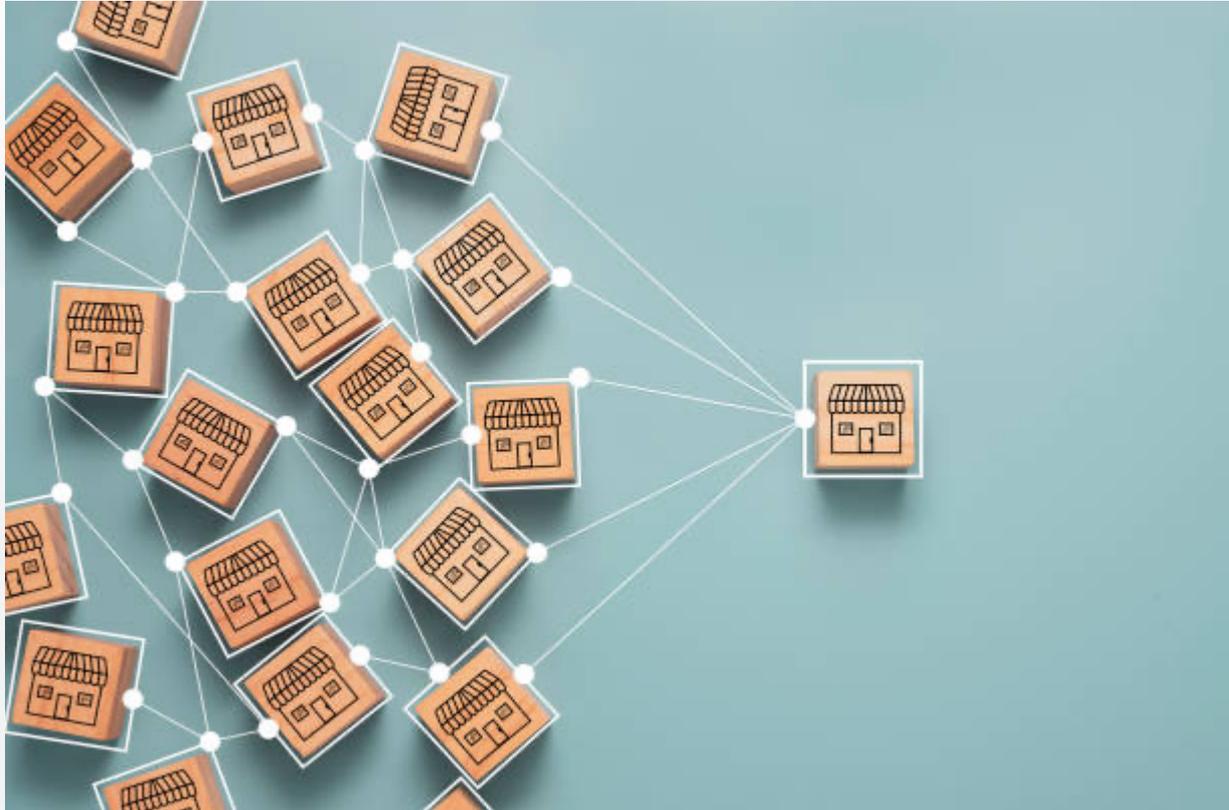


En este apartado se identificarán las diferencias que tienen las fusiones y adquisiciones con otras alternativas de crecimiento y desarrollo empresarial, mediante las cuales se pueden explorar caminos distintos a seguir en las fusiones y adquisiciones, pero orientados a los mismos resultados de generación de sinergias y crecimiento.





Dentro de las alianzas estratégicas que pueden generarse en un contexto organizacional se encuentran las franquicias.





Algunas de las razones que se suelen utilizar para justificar o para elegir el método de franquicias como una estrategia de crecimiento y desarrollo empresarial en el corto plazo son las siguientes:

- Obtener eficiencias operativas y economías de escala.
- Alcanzar de forma más rápida una penetración de mercado a bajos costos de capital.
- Alcanzar un público objetivo de una forma más eficiente, a través de la publicidad y la promoción de la empresa.
- Vender productos y servicios a una red de distribuidores específica.
- Eliminar los riesgos de la responsabilidad principal en la elección del lugar del negocio, los empleados, el entrenamiento y capacitación, publicidad y otros aspectos administrativos y de gestión, que en el caso de los acuerdos de licencia por franquicia están preestablecidos y permiten una reducción de tiempos y costos.





Otra forma en que las empresas pueden buscar expandirse sin abordar una fusión o adquisición es por medio de **las licencias de comercialización tecnológica.**





Ventajas

- Distribuir riesgos y costos de desarrollo.
- Alcanzar de forma rápida una penetración mayor de mercado.
- Fortalecer la lealtad del consumidor y la creación de un capital relacional.
- Mantener el capital que puede ser utilizado para un crecimiento en términos de expansión.
- Probar nuevas aplicaciones vinculadas a la tecnología adquirida a través del licenciamiento.
- Evitar litigios judiciales relacionados con disputas de la propiedad de la tecnología.

Desventajas

- No se tiene control sobre la calidad y las especificaciones del producto o servicio.
- Se tiene un mayor riesgo a través de la violación de la propiedad intelectual por parte de algún tercero en el mercado, lo que deja en desventaja.
- Se depende de las habilidades, destrezas y recursos de la licencia como una fuente de ingresos.
- El riesgo que se tiene de que la reputación del propietario de la propiedad intelectual se haya dañado o destruido y en consecuencia afecta el desarrollo del negocio.
- Las fronteras administrativas para dar un seguimiento y un soporte a las operaciones de la red de licenciamiento.



Fuente: Mascareñas, J. (2019). Fusiones, adquisiciones, y valoración de empresas (6ª ed.). España: Ecobook Editorial Del Economista.



Una alternativa estratégica a una fusión o adquisición que está al alcance de la mayoría de las empresas, independientemente del tamaño que estas tengan, es una estructura legal conocida como **negocio conjunto** o *joint venture*.

Este tipo de negocio es una forma de asociación o una forma de crear una corporación en copropiedad, donde dos o más partes se reúnen para alcanzar una serie de objetivos estratégicos y financieros, estos planteados tanto en corto como en largo plazo.





Algunos de los elementos que como mínimo se deben considerar son los siguientes (Sherman, 2018):

- Naturaleza del propósito y nombre comercial del negocio conjunto.
- El estatus de cada una de las partes que conforman el negocio.
- Quiénes representarán y qué garantías se requieren para cada una de las partes.
- Las aportaciones de capital de cada una de las partes.
- Derechos de voto, control y gestión de cada una de las partes con relación al negocio conjunto.
- Los derechos respecto de la propiedad del negocio conjunto.
- Penalizaciones, terminación y disolución del negocio conjunto.





Las alianzas estratégicas, el desarrollo de licencias, así como la transferencia tecnológica, son estrategias diseñadas para obtener por lo menos uno de los siguientes objetivos:

- Inyección directa de capital a cambio de una porción del capital o propiedad intelectual, o bien la distribución de derechos.
- Un capital sustituto en donde los recursos que se pensaba ofrecer a través de una determinada estructura de capital se puedan obtener a través de una de estas estrategias.
- Un cambio en las cargas financieras y gastos de desarrollo como parte de un intercambio para el uso potencial de estas tecnologías.





Investiga en fuentes confiables empresas que hayan generado acuerdos durante el proceso de la fusión (mínimo 2 de cada uno):

- a) Alianzas estratégica.
- b) Joint venture.

Describe cada una de ellas, detallando la ventaja competitiva que se generó en cada una a través de esta unión.





Las fusiones y adquisiciones representan uno de los elementos clave para manifestar esta etapa de expansión, los procedimientos como las alianzas estratégicas en todas sus formas, así como los negocios en conjunto, son alternativas bastante válidas para efectos de materializar estos objetivos.

En términos generales, las alianzas estratégicas representan oportunidades para que las empresas con una capacidad financiera, operativa o estructural puedan acceder a esquemas de crecimiento vertical y horizontal que les permitan alcanzar nuevas áreas de mercado y nuevas estructuras financieras que faciliten y detonen un crecimiento organizacional permitiendo mejorar la posición financiera y la creación de valor para los inversionistas y propietarios de la empresa.





Para poder identificar cuál es la opción que más favorezca el logro de los objetivos y metas que se ha planteado una organización, se debe realizar un análisis objetivo, prudente y realista respecto de lo que realmente busca una organización, y los alcances que espera tener con la implementación de una estrategia de expansión.





- Mascareñas, J. (2019). *Fusiones, adquisiciones, y valoración de empresas* (6ª ed.). España: Ecobook Editorial Del Economista.
- Sherman, A. (2018). *Mergers and Acquisitions from A to Z* (4ª ed.). Estados Unidos: HarperCollins Leadership.



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.

