



Universidad
Tecmilenio®



Identificación de la Empresa Objetivo y Proceso de Compra o Venta

Tipos de adquisiciones de empresas
y factores de éxito o fracaso





Las compañías buscan maximizar el valor a sus accionistas, por lo que requieren asegurar cumplir dichas expectativas analizando la estrategia a seguir, entre la cual está adquirir alguna empresa de manera amistosa, es decir, con el consentimiento de las partes para iniciar negociaciones.

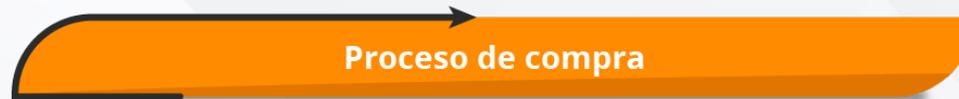
En este tema conocerás los aspectos a considerar en las operaciones amistosas y hostiles de compra o venta, así como algunos casos de éxito o fracaso.





En el proceso de adquisición se encuentran las operaciones amistosas que se dan cuando las partes (compradora y vendedora) están dispuestas a negociar de una manera propositiva, creando un ambiente amistoso para ambas.

Para lograr una compra o venta, Mascareñas (2019) contempla los siguientes elementos para llevarla a su fin de manera exitosa:



El desarrollo de la compra se da cuando la parte interesada es la que cuenta con la liquidez necesaria para adquirir a su contraparte previamente analizada para iniciar con las gestiones necesarias.





Los temas a considerar en este proceso son:

Mediador

- Uno de los aspectos a definir, será la utilización de un mediador, ya sea que se lleve a cabo por personal interno o lo más recomendable, contratar a un experto, alguien ajeno e imparcial en la operación para facilitar la negociación; actualmente existen diversas firmas especializadas en el ámbito internacional, por ejemplo: KPMG, EY (Ernst & Young), Deloitte, entre otras.

Reunión inicial

- Se trata de buscar el primer encuentro formal con la persona autorizada, algunas de las figuras podrían ser: el abogado institucional, el representante legal, el director de finanzas, el director general, etc., con el fin de dar a conocer la intención de compra.

Reuniones subsecuentes

- Generar juntas específicas para acuerdos tomados desde la primera reunión y las subsecuentes para hacer los planteamientos adecuados, generar compromisos, cumplir con las entregas y avanzar con las negociaciones.

Due diligence

- Obtener la información necesaria para analizar y tomar la decisión adecuada para ambas partes.

Cierre

- Acordar los términos y condiciones, precio, plazo, etc., realizando los ajustes correspondientes en el ámbito legal, contable, fiscal y organizacional.





Proceso de venta

La venta de una sociedad se origina cuando el consejo de administración así lo determina, motivado por cambio en la planeación estratégica de los accionistas y/o algunos problemas de liquidez, rentabilidad, entre otros.

Uno de los problemas a enfrentar es la posición que tiene la compañía al ofrecerse, que los posibles compradores tomen ventaja sobre la situación, en cuanto a precio, términos y condiciones.





Los pasos por seguir en el proceso de venta:

Intermediario

- Seleccionar al experto en venta de empresas, para hacer una excelente labor de promoción y negociación, que cumpla con las expectativas de la organización en venta.

Due Diligence

- Consiste en que el asesor o intermediario realice una revisión a fondo para conocer sus fuerzas y debilidades para preparar la estrategia de venta y diseñar el perfil del comprador potencial.

Precio

- Realizar la valoración de la empresa, ejecutando las proyecciones financieras con sus flujos futuros, las condiciones actuales, para calcular el precio de venta, previamente autorizado por la alta dirección.

El cuaderno de venta

- Se trata de un documento que presenta la oportunidad de venta sin revelar el nombre real de la empresa, con información relevante que despierte el interés de los compradores.





Identificación de compradores

- Determinar el perfil de los candidatos que pudieran ser los posibles compradores, ya sea por la liquidez con que cuenten para realizar la operación y/o por las características de los inversionistas de darle una continuidad a los proyectos de la empresa.

Perfil ciego

- Se establece mediante un documento a repartir entre los posibles candidatos, elaborado por el asesor experto, donde se describirán todas las bondades de la sociedad, sin mencionar el nombre.

Carta intención

- Es un documento donde se forma la intención de compra, en el cual se establecen los puntos a negociar, así como la confidencialidad y exclusividad.

Data room

- Proporcionar toda la información disponible de la compañía en venta, aclarando los puntos requeridos por el interesado para decidir la compra.





Negociaciones

• Reuniones necesarias para negociar la compraventa, donde las partes involucradas se vean beneficiadas con los acuerdos y términos para el cierre.

Aviso en medios

• Se refiere a la publicación del acuerdo tomado con las contrapartes en medios de información, como prensa, redes sociales, entre otros.

Cierre

• Culminar el proceso de venta con la firma de contratos por las partes involucradas. Normalmente son firmados por los apoderados designados para tal efecto, debiendo tener, entre otros, el poder de dominio.





Durante el primer trimestre de 2022, se cierra la venta de la empresa italiana de zapatos Hey Dude a la firma Crocs por 2,500 millones de dólares, donde uno de los acuerdos es mantener algunos de los principales funcionarios, así como mantener la marca de manera independiente (El Economista, 2021).

1. Investiga más sobre esta transacción y describe el proceso de compra y de venta.





Tomar la decisión de fusionar o adquirir una empresa implica una serie de análisis realizados a profundidad en diversos aspectos como la realización del due diligence, solicitar la intervención de una firma especializada y negociar correctamente para disminuir el riesgo de fracaso en la operación.

En el mundo se realizan diversas fusiones y adquisiciones que pueden llegar a ser todo un éxito, sin embargo, a pesar de seguir el procedimiento correcto, se llegan a dar algunos fracasos, de los cuales las organizaciones deben ajustar su planeación estratégica para cumplir con su objetivo.





- El Economista. (2021). *Crocs compra la empresa italiana de zapatos Hey Dude por 2,500 millones de dólares*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Crocs-compra-la-empresa-italiana-de-zapatos-Hey-Dude-por-2500-millones-de-dolares-20211223-0071.html>
- Mascareñas, J. (2019). *Fusiones y adquisiciones de empresas* (4ª ed.). España: McGraw Hill.



Identificación de la Empresa Objetivo y Proceso de Compra o Venta

Mecanismos de ajuste al precio
de la transacción





El establecimiento del precio de la compraventa de una empresa tiene un rol de suma importancia debido a que la entidad objetivo está en operación, por lo que sus cifras financieras cambian con el transcurso del tiempo.

Resulta relevante cómo establecer los mecanismos para ajustar el precio dependiendo del momento en que se encuentre el proceso: previo a la auditoría, posterior a la *due diligence* y en el cierre de la transacción.

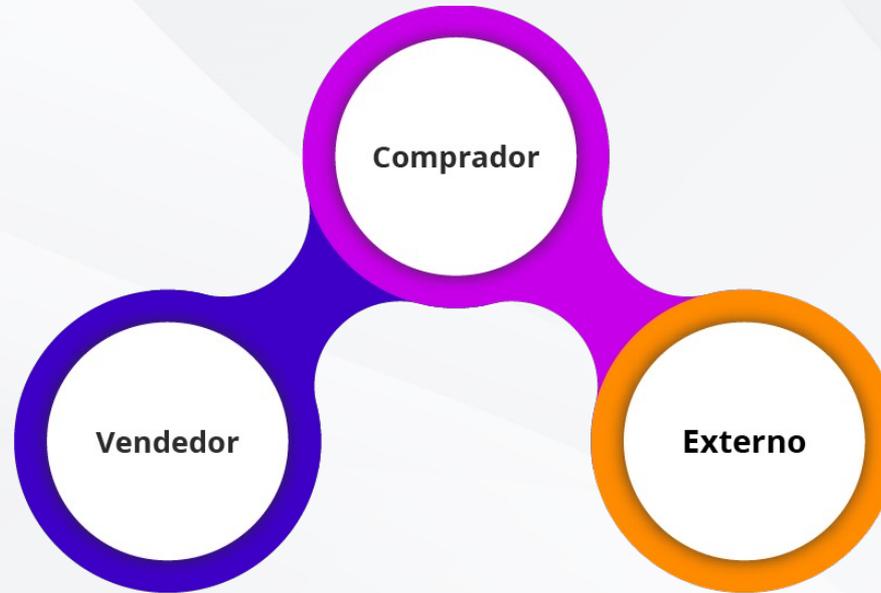
En el presente tema se conocerán los puntos a considerar para determinar el precio de la transacción a realizar, considerando los aspectos revisados en la auditoría previa y posterior.





El establecimiento del precio de la transacción representa la inversión que realiza la parte compradora y regularmente significa un gran desembolso de efectivo, provocando una descapitalización.

El establecimiento del precio se puede plantear desde tres puntos de vista:





El precio previo a la auditoría de compra es una estimación que se hace en función a la información pública de la sociedad objetivo, revisando la información financiera.

Una de las formas más simples de calcular el precio es mediante la información contenida en su Estado de Posición Financiera, al valor total de su activo se le resta su pasivo.

Empresa X, S.A. Estado de Posición Financiera Al 31 de marzo de 2022

Activo	100	Pasivo	40
		Capital	60

$$\text{Precio} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$
$$\text{Precio} = 100 - 40 = 60$$





Mascareñas (2019) considera algunos métodos para determinar el precio de adquisición de la empresa, los cuales son:



El precio por liquidar al cierre de la transacción y/o los ajustes a realizar deben estar incluidos en una cláusula dentro del contrato de compraventa, donde se establecerán los mecanismos de adaptación de acuerdo con la actualización de la información financiera.





A finales del año 2022 se comunicó el comprador de City Banamex en México. Derivado de ello se empezaron a gestionar algunas propuestas de compra por parte de varias organizaciones interesadas en ello. A principios del 2023 se estableció que el comprador seleccionado fue Grupo México, propiedad de Germán Larrea.

1. Investiga en fuente confiables cuál fue el proceso que se siguió para fijar el precio de dicha venta.





Realizar una correcta valoración de la empresa por medio del precio de venta, considerando los diversos momentos por lo que atravesará la operación, resulta de vital importancia para tener un precio justo para la empresa que adquiere y la sociedad que se vende.

Acompañarse por expertos en el proceso de fusiones y adquisiciones reducirá el riesgo de incurrir en errores en los cálculos de los montos de la operación, principalmente al cierre.





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





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.

