



Universidad
Tecmilenio®



Identificación de la Empresa Objetivo y Proceso de Compra o Venta

Proceso posterior a la fusión
y adquisición





Una vez tomada la decisión de fusión o adquisición, se realiza el *due diligence* y se tiene acceso a la información de la empresa objeto de compra. Después, sigue el proceso de transición donde se empieza formalmente a materializar la integración de los dos entes económicos, como lo que sucedió entre Televisa y Univisión (El Economista, 2022).

En esta experiencia educativa se revisará el rol de los actores en la fase de unión, atendiendo de manera puntual las diferentes gestiones ante autoridades, así como de manera interna con todos los recursos humanos, materiales y financieros, para con esto tener un cierre exitoso de la transacción realizada.





Los participantes en una transacción de fusión y adquisición marcan una dinámica importante en la operación a realizar, ya que todos deben desempeñar su rol adecuadamente, además de que todas las partes deberán estar entrelazadas. Estas partes son las siguientes:





En la etapa de transición, la fusión o adquisición ya se llevó a cabo, la empresa adquirente toma el control de la empresa adquirida, con la que se fortalecerá e incrementará su participación de mercado, ingresos y utilidades, creando un mayor valor para los accionistas que decidieron invertir sus recursos.

Algunos de los puntos clave para la gestión de la transición son:

- Control.
- Aspecto contable.
- Aspectos fiscales.
- Control interno y los procesos de la entidad adquirida.





Para el cierre de la fase de transición se deben revisar los temas de la operación del negocio que se obtuvo, para que los planes que originaron en la adquisición se cumplan. Los temas por revisar son:

1. Plan de integración (abierto).
2. Modelo de negocio.
3. Apoyo a los líderes.
4. Alineación de las partes compradora y vendedora.
5. Mantener un canal de comunicación abierto y claro para los integrantes.





Imagina que eres un integrante del comité de la fusión entre dos empresas. Realiza un reporte donde justifiques el porqué será necesario considerar dentro del análisis los siguientes aspectos:

1. Financieros.
2. Contables.
3. Organizacionales.
4. Del personal.





Asegurar una correcta transición, tomando en cuenta los actores que intervienen y su participación en la gestión de la integración coadyuva en que el proceso sea ágil, y se puedan realizar las correcciones de manera inmediata para que la unificación dé sus frutos a través del retorno de inversión a los accionistas como se tenía planeado.

Al tratarse de una serie de fases que requieren especial atención, vale la pena contratar la participación de un asesor externo con amplia experiencia en el ramo de fusiones y adquisiciones para llevar a cabo la transición de una forma más profesional, para evitar tropiezos en el camino que represente tiempo y, sobre todo, inversiones adicionales.





- El Economista. (2022). *Televisa y Univisión reciben todas las aprobaciones regulatorias para su fusión*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Televisa-y-Univision-reciben-todas-las-aprobaciones-regulatorias-para-su-fusion--20220124-0044.html>



Identificación de la Empresa Objetivo y Proceso de Compra o Venta

Integración a realizar después de la
fusión y adquisición





La integración posterior a la fusión y adquisición es una de las fases más complicadas, ya que se trata la operación misma de la nueva organización, donde uno de los elementos más importantes para que las cosas funcionen es el recurso humano, además de tener la parte financiera y la operativa.

Un ejemplo de integración es la empresa adquirente Comscore, quien se beneficiará con la capacidad de medición social a gran escala de Shareable, una plataforma de análisis y medición de mercadotecnia líder en la industria de redes sociales (Delgado, 2021).





Dentro de los elementos más importantes para integrar en una fusión o adquisición se encuentran:

1. Capital humano.
2. Organización.
3. Recursos materiales.
4. Cuidado de los clientes.

Por lo tanto, los líderes deben trabajar para garantizar la continuidad de la marcha del negocio, evitando en lo posible que su mercado objetivo siga teniendo el mismo o mejor servicio posible.





Los objetivos financieros y operativos, derivados de la fusión o adquisición, son las guías para ver el horizonte hacia donde se dirige toda la organización.

Objetivos financieros:

Financiamiento.
Rentabilidad.
Recuperación de la inversión.

Objetivos operativos:

Presupuesto maestro.
Reducción de costos.
Incremento en ventas.
Política de cobranza.
Política de pago.
Desplazamiento del inventario.





Una vez determinados los objetivos financieros y operativos, es muy relevante establecer indicadores.

Algunos KPI pueden ser los siguientes:

Tablero de control					
Concepto	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Resultado	Avance
Financiamiento	Tasa de interés	%	12 %	10 %	Orange
	Plazo	Años	10	10	Green
	Condiciones	#	3	1	Red
	Garantías	#	1	1	Green
Rentabilidad	ROE	%	30 %	31 %	Green
	ROA	%	20 %	18 %	Orange
	Utilidad/ Ventas	%	18 %	19 %	Green
	Retorno de inversión	Años	5	10	Red
Presupuesto maestro	Avance	%	100 %	80 %	Orange
	Reducción de costos	%	30 %	40 %	Green
	Incremento de ventas	%	25 %	15 %	Red
	Cobranza	Días	20	45	Red
	Pagos	Días	60	30	Red
	Inventario	Días	30	28	Green





Si fueras el Director general de la empresa Comscore, reflexiona:

¿Cuáles serían los KPI que tomarías en cuenta de Shareable, a fin de garantizar una integración satisfactoria desde la perspectiva financiera?





Considerar todos los elementos a integrar en relación con la empresa disminuye la probabilidad de errar en la operación del negocio. Realizar una adecuada planeación estratégica marcará el rumbo para todos los integrantes de la nueva organización.

Establecer los objetivos y la forma de medición por medio de indicadores permitirá a la alta dirección de la nueva empresa controlar el desempeño de todas las áreas que la conforman, asegurando que la inversión de los accionistas genere el mayor incremento de valor por medio de sus utilidades y/o cotización de sus acciones en el mercado.





- Delgado, A. (2021). *Comscore conquistará al marketing digital con la adquisición del líder en redes sociales y tecnología, Shareablee*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Comscore-conquistara-al-marketing-digital-con-la-adquisicion-del-lider-en-redes-sociales-y-tecnologia-Shareablee-20211217-0054.html>



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.

