



Universidad  
**Tecmilenio**®



# Identificación de la Empresa Objetivo y Proceso de Compra o Venta

Aspectos culturales a considerar  
en una fusión y adquisición





Las tres variables que generan valor en la fusiones y adquisiciones son la selección del equipo directivo, la integración de la cultura y las comunicaciones (Mascareñas, 2019).

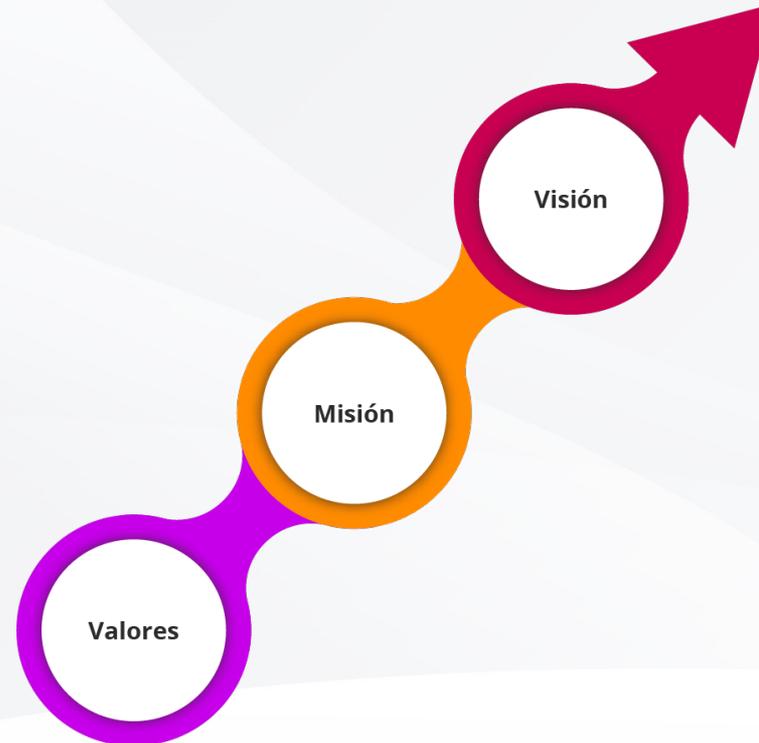
La cultura organizacional está ligada al personal, quienes forman parte de una organización, siendo una de las formas de integrarlos, motivarlos para hacerlos sentir parte del proyecto de la planeación estratégica, donde cada elemento con su aportación contribuye al logro de los objetivos de la empresa.





Mascareñas (2019) argumenta que un concepto difícilmente de cuantificar es la cultura organizacional, ya que si no se le pone especial atención puede poner en riesgo la operación de la nueva unión.

Los aspectos de la cultura organizacional se derivan de la planeación estratégica que se haya realizado para la fusión o adquisición, y estos pueden ser los siguientes:





Las personas son el capital más importante de cualquier organización, por lo que identificar a la gente clave en el negocio, así como incentivarlos a que permanezcan dentro de la sociedad, se vuelve una actividad crucial para que la operación de la nueva compañía asegure el éxito que se tiene contemplado.

Para la selección del equipo idóneo se debe tomar en cuenta:

**Comprender la misión del negocio.**

Entender la razón de ser de la empresa a adquirir.

**Presupuestar un esquema de incentivos.**

Retener al mejor talento, planear un esquema de bonos.

**Evaluar a la gente.**

Realizar diagnósticos para conocer al personal.

**Identificar al personal clave.**

Gestionar entrevistas y resultados de la evaluación.

**Seleccionar a los mejores.**

Tomar las decisiones de elegir a los mejores.





Comunicar adecuadamente cubriendo las expectativas y necesidades de los interesados (*stakeholders*) toma alta relevancia para informar sobre los avances en el proceso de fusión o adquisición.

Algunos puntos por considerar en la comunicación son:





Imagina que eres parte del área de comunicación de la empresa Televisa. Una vez que se concretó la fusión entre esta importante empresa y grupo Univisión, se te ha pedido que redactes un comunicado donde expliques el proceso de la fusión que se llevó a cabo a fin de informar a los inversionistas, clientes, proveedores y público en general de este importante proceso.

¿Qué elementos considerarías relevantes para ello?

¿Cómo lo redactarías?





Los aspectos culturales en el proceso de fusiones y adquisiciones son de suma importancia, ya que el no tomarle la debida atención pueden presentar retrasos en la conclusión de las mismas, tropiezos en las negociaciones y quizás una afectación en el valor de la nueva entidad. Por tal motivo, atender la cultura organizacional, identificar, seleccionar y retener al capital humano valioso, así como mantener una comunicación activa y clara con todos los interesados en dicho proceso, asegurará el triunfo de un cierre como se había establecido en la planeación estratégica.





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



# Identificación de la Empresa Objetivo y Proceso de Compra o Venta

Organización e integración  
de los equipos





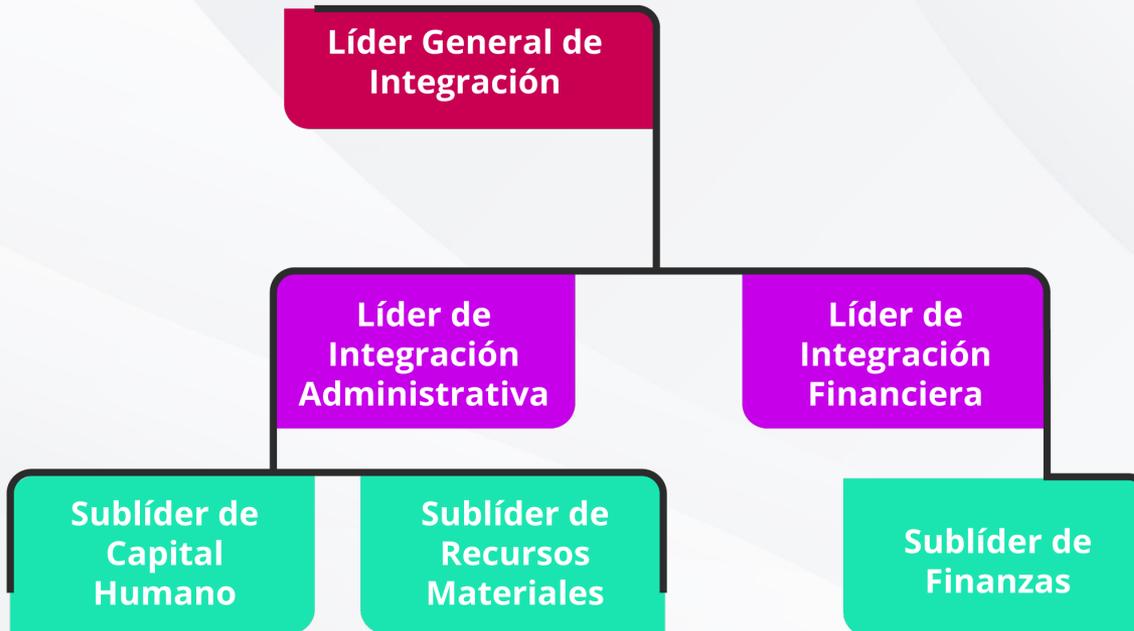
Definir una infraestructura en la integración de fusiones y adquisiciones, lo suficientemente robusta como para cumplir con todas las fases de transición, es de suma relevancia para que dicho procedimiento sea un éxito, enfrentando y superando todos los obstáculos que pudieran presentarse.

Así mismo, el equipo definido para la organización e integración debe tener la capacidad de ajustarse a los cambios y necesidades que la misma adquisición o fusión demanden.





En la implementación de la estructura de integración se debe poner atención en la selección del equipo que liderará el proceso de integración de la fusión y adquisición, un ejemplo de la estructura sería:





Ross et al. (2018) comentan que “con frecuencia, un cambio en la administración incrementa el valor de la compañía”, por lo que planear la organización del nuevo equipo es de suma importancia.

En el proceso de planeación de la organización de la nueva compañía, algunos de los puntos relevantes y que se deben considerar para determinar los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad son:

- Analizar y evaluar el desempeño de las diferentes áreas y personas.
- Retener al mejor talento humano.
- Definir el equipo directivo.
- Decidir sobre el personal que se requiere prescindir, así como el que se desea conservar.
- Establecimiento de nuevos incentivos.
- Definir el nuevo organigrama.
- Plan de carrera.
- Formación y desarrollo directivo.





La gestión del proyecto de integración es el conjunto de pasos y acciones que permiten conducir el funcionamiento de la empresa fusionada o adquirida, optimizando los diferentes tipos de recursos para lograr los objetivos establecidos en la planeación.

Algunos de los puntos para tener en cuenta en la gestión del proyecto de integración son los siguientes:





Investiga en fuentes confiables, los organigramas de las empresas Moviehouse & Eatery en Texas, Estados Unidos, y de la empresa mexicana Cinépolis antes de la adquisición. Así mismo, investiga cómo cambió dicho organigrama después de este proceso (adquisición).

¿Qué diferencias encuentras en los mismos?

¿Consideras que estos cambios favorecen la integración?





La integración y organización de equipos de trabajo en las compañías a fusionar o adquirir es una de las primeras fases a considerar por los accionistas, ya que de ello dependerá el éxito de la transición, minimizando el riesgo de no agregar valor.

La definición del equipo que integrará la compañía, la planeación de la nueva estructura orgánica y el arranque de la operación de la empresa implica mucho esfuerzo de todos los integrantes, por lo que los diferentes recursos invertidos deben canalizarse a reforzar los puntos débiles de la nueva organización.





- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., y Jordan, B. (2018). *Finanzas corporativas* (11ª ed.). México: McGraw Hill.





*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.*

