

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN

2.1 Fuerzas de la Adquisición.

Para determinar las ventajas de una adquisición se deben identificar las fuentes de creación de valor, lo que lleva al estudio de la operación como un proyecto de inversión y, por tanto, la adquisición de otra compañía sólo tiene sentido si hay razones para creer que la compañía objetivo mejorará el valor de la compañía actual: la creación de sinergia.

2.1.1 Fuentes de sinergia en las Adquisiciones

Ambas empresas, al ser valoradas conjuntamente toman un valor superior a aquel que tendrían si operarán de forma totalmente independiente. Cuando esto ocurre se dice que se ha producido un efecto sinérgico. Dicho concepto fue desarrollado por la teoría de sistemas, la cual establece *"que un sistema no es la simple suma de sus partes, sino que la interrelación de dos o más partes resulta en una cualidad emergente que no se explica por las partes consideradas separadamente"*¹ y presupone que los beneficios colectivos derivados de la unión de fuerzas son mayores que los de la existencia separada de las dos empresas.

¹ TEORÍA DE SISTEMAS Y SOCIEDAD. Tomás Austin Millán

Por lo que, la primera fuente de sinergia que se busca obtener a través del proceso de adquisición es el mejoramiento de los ingresos que puedan generar las dos empresas combinadas en contraste con lo que podrían generar separadas; dicho incremento puede provenir de la recién adquirida eficiencia en ciertas áreas representadas por:

Las ganancias por marketing como el fortalecimiento de las redes de distribución actuales o el mejoramiento en una mezcla de productos inadecuada. Los beneficios estratégicos, que permitan aprovechar ciertas ventajas sobre el medio competitivo, o mejorar la administración sobre las operaciones de la compañía. El poder de mercado, al permitir reducir la competencia e incrementar la participación en el mercado, logrando así incrementar los precios y abarcar mayor cantidad de clientes.

Reducción de costos, una empresa puede operar más eficientemente que dos empresas separadas, lo que puede ocurrir a través de:

- ***Economías de escala***, persiguen que el costo unitario de producción disminuya a medida que se incrementa el nivel de dicha producción, las cuales crecen hasta su nivel óptimo. Una vez superando ese nivel, se producen deseconomías de escala, lo que significa que se aumenta el costo promedio. Se puede distinguir entre economías de escala estáticas, que mejoran el aprovechamiento de los factores diluyendo los costos a medida que se incrementa la producción; las economías de alcance, que consisten en ampliar el nivel de producción con el mismo costo y por último, las economías de escala dinámicas, que surgen al reducir las posibles

ineficiencias del proceso productivo consiguiendo la reducción de costos por la experiencia acumulada en la fabricación de un determinado producto.

- ***Economías de integración vertical***, a partir de combinaciones verticales y horizontales, se pueden obtener economías operativas. Los propósitos principales de las operaciones verticales son, facilitar la coordinación de las actividades operativas estrechamente relacionadas, aproximar los productos al consumidor final o a la fuente de materia prima utilizada, la transferencia de tecnología, y reducir los costos de aprovisionamiento, de distribución, de control y coordinación. Existirá una “integración hacia delante” si un fabricante o un mayorista adquiere una cadena de venta al por menor, y habrá “integración hacia atrás” cuando se da el aumento y aseguramiento de las reservas de materias primas, el fabricante adquiere a su proveedor.

El cambio en las necesidades de capital, la sinergia financiera la cual se presenta cuando la empresa resultante de la combinación logra un porcentaje de endeudamiento inferior al obtenido por alguna de las empresas individualmente consideradas, lo que le permite contraer más deudas y acelerar su actividad. De esta manera una adquisición puede reducir las necesidades combinadas de inversión o capital de las dos compañías. Las ventajas más comunes que se deben de perseguir son el aumento de la capacidad de apalancamiento, la reducción del costo de capital de la empresa y el mejor empleo de los recursos financieros sobrantes.

Por otra parte, las sinergias operacionales son posibles cuando la capacidad instalada de la planta de una empresa puede ser utilizada para fabricar los productos de

todas las empresas combinadas. Otra posibilidad es que las innovaciones tecnológicas de una empresa puedan ser utilizadas para mejorar los productos de la otra empresa.

Una vez analizados los factores que resultan en mayores beneficios para las empresas que optan por adquirir a otra, surge la pregunta sobre decidir entre las opciones de tener un crecimiento interno de la compañía o elegir el crecimiento externo.

2.1.2 Crecimiento externo contra crecimiento interno.

En ocasiones las empresas no están en condiciones de crecer a una tasa rápida o equilibrada basándose en su propia capacidad de expansión interna y encuentran como única forma de crecer las adquisiciones. La introducción a un mercado a través de este proceso puede tomar semanas o meses mientras que el crecimiento interno generalmente toma años. De igual manera el costo del crecimiento externo a través de la compra puede ser inferior al costo real del crecimiento interno ya que hay numerosos aspectos que pueden evitarse mediante la adquisición, dado que una empresa es un conjunto único y organizado de recursos los cuales están en constante cambio, el crecimiento interno depende de tres factores: disponer de recursos sobrantes exceptuando los necesarios para seguir operando al mismo nivel de producción; que los recursos sigan siendo útiles en el negocio actual o en nuevos por lo que se pueda continuar reinvertiendo en ellos, y que existan ciertos costos que representen restricciones a la venta de los recursos sobrantes en el mercado; de no presentarse estos factores y buscar un crecimiento interno sería correr un riesgo innecesario.

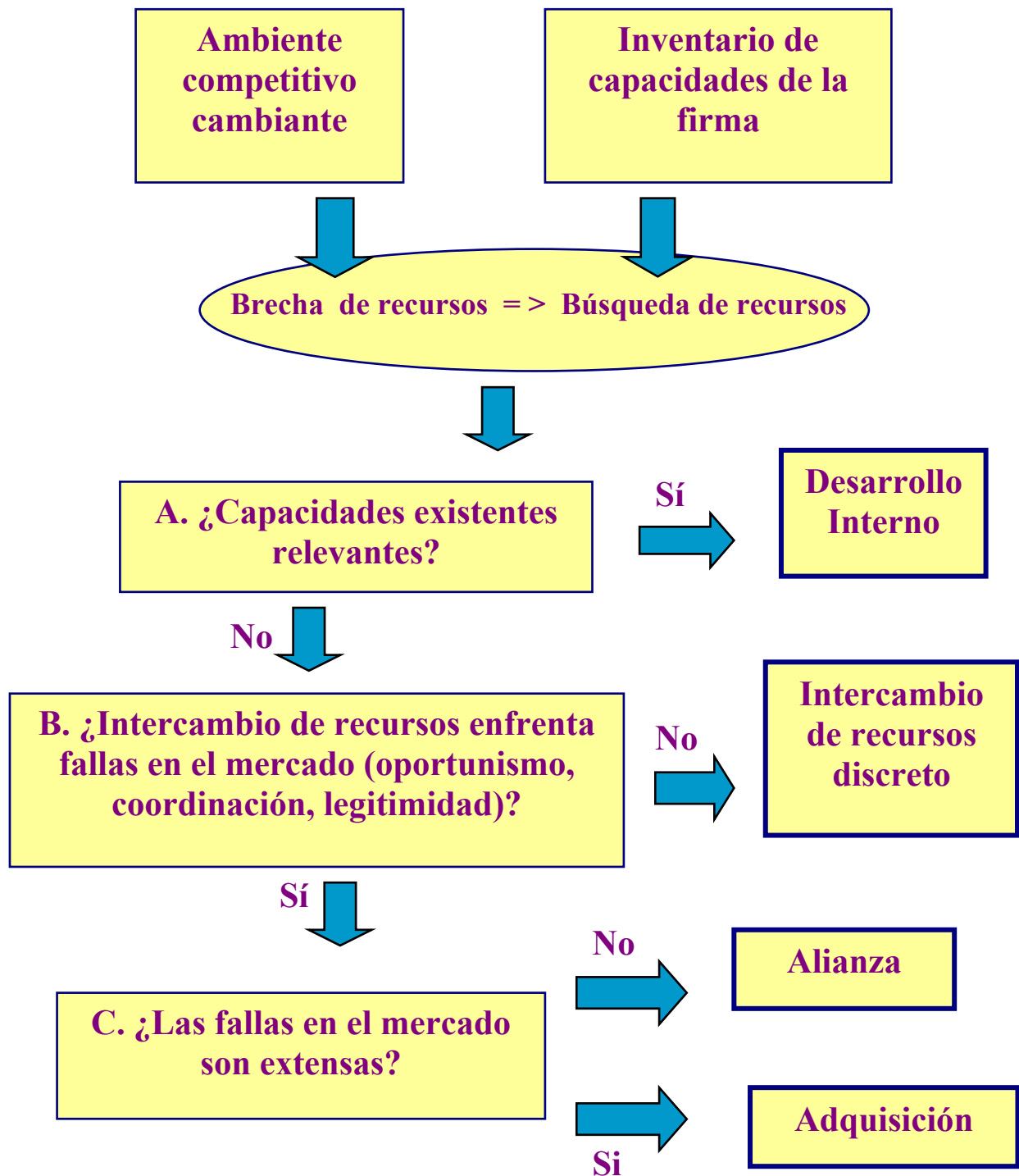
Cuando se pretende conseguir rápidamente un porcentaje de mercado mayor y se pretende entrar con fuerza en mercados exteriores, el instrumento adecuado es el crecimiento externo mediante adquisiciones. Adquirir un negocio con un fuerte posicionamiento en el mercado es a menudo menos costoso que una batalla competitiva para introducirse en un mercado, más aún considerando la posibilidad de que tal vez el desarrollo interno sea imposible, ya que los competidores han creado barreras que no permitan entrar al mercado deseado.

Activos estratégicos, tales como la imagen de una marca, canales de distribución, propiedad de cierta tecnología, patentes, marcas registradas, incremento de la capacidad de investigación y una administración experimentada son normalmente muy difíciles, si no imposibles, de lograr internamente.

Y sobre todo hay que tener presente que un negocio existente y probado representa generalmente menos riesgo que desarrollar uno nuevo.²

A continuación se presenta un diagrama que permite identificar si una adquisición es necesaria sobre el crecimiento externo:

² Calculating the value-creation potential of a deal. Alfred Rappaport



2.2 Debilidades

El gran problema que se debe enfrentar son las diferencias culturales que se presenten entre los dos negocios, ya que de acuerdo a Nikandrou (2000) las adquisiciones comúnmente tienen un impacto negativo en el comportamiento de los empleados resultando en prácticas contra productivas, baja moral, descontento con el trabajo, tensiones, conflictos y estrés entre las organizaciones, convirtiéndose principalmente en una limitante que disminuye las posibilidades de realizar una integración adecuada.

El proceso crea una expectativa de cambio, ya que la unión de organizaciones puede producir una sensación de desequilibrio y pérdida, resultando en la necesidad de mantener una estabilidad que busca aferrarse a la vieja cultura de la empresa por lo que se hace más difícil la introducción de cambios y la integración de las dos culturas.

Generalmente se realiza un gran esfuerzo durante la planificación financiera previamente a la adquisición dejando de lado el planificar la integración de las personas y equipos después de finalizar el acuerdo. Se considera que la fase financiera previa es demasiado detallada y extensa para los directivos por lo que se concentran únicamente en este análisis sin considerar el aspecto humano, confiando excesivamente en su capacidad de lograr un adecuado manejo de la nueva organización hasta el momento que sea necesario.

Si el proceso se desarrolla de esta manera, la empresa adquirente no conocerá todos los elementos sobre la organización que deberá manejar y administrar. Sin

embargo hay que considerar que, no es adecuado creer que en el momento de la adquisición sea innecesario conocer la cultura de la empresa adquirida sólo porque el adquirente esté totalmente dedicado a imponer la suya, a que los trabajadores adopten su forma de hacer las cosas y no mantener la cultura de la adquirida porque la considere inferior a la adquirente. El único resultado que se puede obtener con esta ideología será que los trabajadores de la empresa asuman los cambios con resistencias, dificultando el proceso.

También se debe considerar la posibilidad de tener pérdidas de personal no previstas inicialmente, que pueden ser el resultado de la duplicidad de cargos y funciones y de la necesidad de acelerar el cambio en la organización. Los cargos de dirección de la empresa adquirida normalmente son los puestos más propensos a ser eliminados sin tener en cuenta las habilidades personales. La organización considerará estos despidos como injustos disminuyendo la lealtad de los trabajadores a la nueva empresa.

El periodo de incertidumbre que representa el proceso de adquisición disminuye también el compromiso de los trabajadores para con la organización, ya que lo perciben como un cambio sobre el cual no tiene control ni opinión. El contrato psicológico ya establecido que mantenían con la antigua empresa delimitaba las expectativas y alentaba la sensación de pertenencia, sin embargo el cambio fundamental sufrido por la organización ocasiona que dicho contrato quede confuso o inclusive se rompa; siendo que los trabajadores no tendrán una lealtad implícita por la nueva organización sino que ésta deberá esforzarse para desarrollarla.

La incertidumbre se puede reflejar de varias maneras, y la nueva organización deberá ser excesivamente cuidadosa al enfrentar estas emociones, como son: la pérdida de identidad, porque se ha puesto en peligro todo lo que la antigua organización representaba así como la seguridad de los trabajadores en el futuro; falta de información, en aspectos como nuevos estilos de operación, cambios en los puestos, proyectos de trabajo, etc.; la necesidad de supervivencia, ya que el futuro se vuelve tan incierto algunos trabajadores buscaran mantener su lugar en la nueva organización aún si eso significa dejar a un lado los objetivos de trabajo.

Los directivos de la empresa adquirida generalmente temen enfrentar la situación posterior a la unión con actitudes de debilidad o inseguridad, y evitan cuestionar cualquier cambio en la organización; lo que no necesariamente es bueno ya que puede resultar en un incremento en la carga laboral, trabajadores agresivos o inclusive pérdida de gente valiosa para la organización

Los Fracazos Potenciales se presentan por varios factores:

Lugar	Causas de Fracaso	Impacto Negativo
1	Culturas incompatibles	5.60
2	Incapacidad para administrar a la empresa objetivo	5.39
3	Incapaz de implementar el cambio	5.34
4	Sinergia sobrevaluada o inexistente	5.22
5	No se anticiparon eventos previcibles	5.14
6	Choque de estilos/egos de la administración	5.11
7	Adquiriente pago en exceso	5.00
8	Empresa adquirida en muy malas condiciones	4.58
9	Necesidad de cambiar o liquidar demasiado	4.05
10	Sistemas de marketing incompatibles	4.01

Fuente: Encuesta de Forbes 500 CEOs, medida en una escala del 1 al 7, siendo 7 lo más alto.

Tabla 2.1 Causas más comunes de fracaso en las adquisiciones.

2.3 Oportunidades

Al analizar las oportunidades que representan las adquisiciones podemos enumerar:

- Puede representar menos riesgos ya que se puede evaluar mas profundamente el desempeño pasado, reputación y proyectar el desempeño futuro de la compañía adquirida.

- El vendedor puede tener una proporción de deuda/capital muy atractiva que permita al adquirente la oportunidad de incrementar su carga de deuda.
- El adquirente puede obtener una ventaja a través de la obtención de guías operativas más eficientes y efectivas de la adquirida.
- El adquirir a un grupo respetado o prominente de cierta comunidad puede aumentar la reputación del adquirente, brindándole una ventaja competitiva.
- Puede representar la alternativa más rápida y productiva para asegurar un posicionamiento sobre competidores locales y extranjeros.
- Las mayores ventajas que permiten las adquisiciones son la introducción y el conocimiento del mercado, los sistemas de distribución establecidos y los lazos con el gobierno, proveedores y clientes que ellas implican.
- Pueden bloquear a la competencia.
- Pueden ayudar a reestructurar las operaciones de la empresa.
- Se pueden obtener beneficios al combinar activos o compartir capacidades.

2.4 Retos.

- Se puede pagar en exceso por la compañía objetivo, particularmente si el proceso es realizado por gente sin experiencia.
- No es fácil integrar las dos personalidades o culturas organizacionales de las empresas.
- Incompatibilidad entre el personal o estilos operacionales.

- Antimonopolios, existen leyes que prohíben practicas monopólicas parciales o absolutas al igual que concentraciones, por lo que se debe cuidar el no violar dichas leyes al adquirir una compañía.
- Desacuerdos en los salarios que deba percibir el personal.
- Un factor importante que afecta el resultado de las adquisiciones es la capacidad de la alta gerencia de ganarse la confianza del personal.
- Existencia de intereses divergentes entre equipos administrativos, lo que dificulta el planteamiento de una estrategia común.
- Incumplimiento de los compromisos por parte de alguno de los socios de la empresa adquirida.
- Pérdida de autonomía en la toma de decisiones, al limitarse por las condiciones del acuerdo.
- Presencia de desconfianzas y cautelas para llevar adelante proyectos entre los integrantes de la nueva organización. Pueden aparecer riesgos derivados de la posible falta de delegación de poder a los responsables para que tomen las decisiones oportunas.
- Ausencia de incremento en el volumen real del negocio o falta de paciencia por parte de los nuevos dueños que limiten su desarrollo.
- Mantener consistencia con la estrategia del negocio.
- Capacidad para aprender.
- Poder administrar la interacción entre las organizaciones.
- Proporcionar un adecuado liderazgo para una visión en común.
- Crear el ambiente necesario para lograr un buen intercambio de capacidades.
- Adaptar las perspectivas de la pre-integración a la realidad.
- Lograr calidad en la toma de decisiones para el proceso de adquisición.

- Integrar adecuadamente la Tecnología de Información (IT)

Un factor fundamental para lograr el éxito en una adquisición es tener IT compatible entre ambas empresas, varios estudios demuestran que las adquisiciones realizadas recientemente han fallado en gran parte porque se asume erróneamente que las IT pueden integrarse fácilmente.³

Específicamente, en un estudio realizado por Accenture, a 57 proyectos de adquisiciones en Estados Unidos y Europa en el cual se cuidó particularmente los esfuerzos de integración en las operaciones de IT, se demostró que cerca de tres cuartas partes de los ejecutivos corporativos no entienden la importancia que representa la IT en el éxito o fracaso de las adquisiciones⁴, como resultado, muchos negocios no han logrado maximizar el posible potencial ni los beneficio significativo que se pueden lograr. El estudio también reveló que las corporaciones están muy conscientes sobre el reto que representa el integrar otros aspectos de la empresa, sin embargo cuando se trata de darle el mismo grado de atención a la integración de las operaciones de la tecnología, muy pocas corporaciones asumen este reto de manera adecuada.

El 58% de las compañías estudiadas no involucraron la IT en la planeación de la integración hasta después de que la adquisición fue anunciada, 26% se involucró durante el proceso y solamente el 16% se involucró en las etapas anteriores al acuerdo. Adicionalmente, menos de la mitad de las compañías realizó una planeación detallada de la integración de IT. Entre las compañías que realizaron un proceso de revisión (due diligence) de IT, el 70% dijo que la integración subsecuente fue un éxito, comparado

³ The Economist. Enero 1999.

⁴ Estudio realizado a finales de los 90's por la firma Accenture

contra el 18% que no consideraron exitoso el trato. El 73% de las compañías que evaluaron su unión como eficiente tenían un administrador de IT de tiempo completo en el equipo de integración, comparado contra 40% que no consideró eficiente su unión.

La falta de atención a la integración de IT durante el proceso de adquisición y el no involucrarla en el proceso de decisión antes del acuerdo conlleva problemas que con frecuencia ocasionan que las compañías tienen menos capacidad para reconocer las dificultades potenciales al unir las operaciones de IT antes de que la integración real ocurra.

Al momento de unir organizaciones también se obtiene una gran inversión en IT, por lo que el gran reto es integrar y alinearla con la estrategia de negocios futura. En la mayoría de los casos estos sistemas serán complejas plataformas de información que soportan a la organización a un nivel fundamental. La prosperidad, objetivos futuros y creación de valor para los accionistas, depende ampliamente en la confiabilidad y eficiencia de estas plataformas de información; por lo que, la integración de los diferentes sistemas creados por ambas partes tendrá igual importancia que los demás factores considerados para que el acuerdo logre sus objetivos.

Para lograr que las compañías desarrollen completamente su potencial, es conveniente realizar los siguientes pasos:

- Manejar la integración de los programas de IT en base a una visión de la capacidad futura de la IT.
- Involucrar a IT en las primeras etapas de discusión acerca del trato.

- Realizar un estudio previo (due diligence) antes de terminar el acuerdo.
- Planear detalladamente la integración de IT.
- Nombrar a un equipo y a un administrador completamente dedicados a la integración de IT.
- Utilizar personal experimentado para enfrentar la integración.
- Emplear personal externo que ayude a ejecutar los planes de integración.
- Involucrarse en programas relacionados con el desempeño humano y el cambio cultural.⁵

Este tipo de integración es uno de los componentes críticos para una adquisición exitosa, un hecho que es comúnmente descuidado con el entusiasmo inicial por el acuerdo. Es necesario desarrollar desde el primer día las consideraciones de integración, de lo contrario las implicaciones en costos adicionales, capacidades operacionales dañadas, pérdida de la confianza de los clientes y otros problemas que ocasionen el fracaso total del acuerdo, se vuelven de gran importancia.

El reto puede convertirse en una gran oportunidad ya que si los líderes de la IT señalan su importancia antes del comienzo del proceso, lograrán conseguir un valor adicional para la adquisición.

⁵ David Aponocich. "IT Integration Seen As Key To Merger Success."

2.5 Aspecto Contable.

La contabilización de las combinaciones de negocios recae en la Norma de Información Financiera Internacional (NIFI) No. 22, la cual se aplica en México de manera supletoria a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, de acuerdo al Boletín A - 8 emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

La NIFI 22 define que una combinación de negocios, es la operación de reunir empresas independientes en una sola entidad económica, lo que da como resultado que una de las empresas obtenga el control sobre los activos netos y operaciones de la misma. El término combinación de negocios, abarca una gran variedad de transacciones en diferentes formas, es decir, que una combinación de negocios, se refiere en general, a cualquier conjunto de circunstancias en que dos o más negocios se reúnen. Así, cada una de las siguientes transacciones se considera una combinación de negocios, porque en cada caso dos o más compañías se están reuniendo dentro de una sola entidad, aun cuando cada una de ellas adopte una forma legal diferente:

- Una compañía puede adquirir el control sobre el patrimonio y las operaciones de otra a cambio de la transferencia de activos, la asunción de una deuda o la emisión de acciones. Con este control la compañía adquirente puede transferir los activos y pasivos a sus propios registros contables y disolver la segunda compañía.
- Dos o más compañías podrán transferir ya sea sus activos o su capital social a una compañía recién constituida, disolviéndose las anteriores. Los accionistas de las empresas preexistentes combinan su control sobre el

patrimonio y las operaciones de la continuadora y continúan asumiendo los riesgos y beneficios inherentes al ente combinado, de modo que ninguna de las partes puede ser identificada como una adquirente.

- Una compañía puede adquirir un control legal sobre otra, mediante la adquisición de la mayor parte de las acciones con derecho a voto de otra compañía. Aún cuando se posee un control legal, no se está llevando a cabo una disolución y cada una de las empresas permanece como una sociedad anónima.

Sin importar la forma legal en que se lleve a cabo una combinación de negocios se habrá creado una sola entidad económica, por lo tanto se debe elaborar y presentar sólo un juego de estados financieros consolidado con las operaciones de las empresas unificadas. Normalmente se dice que existe sólo una entidad económica, cuando dos o más compañías separadas se encuentran tan íntimamente relacionadas a través de inversiones o participación de propiedad, como si se tratara de una sola empresa. Esta relación surge cuando una compañía adquiere el control a través de la mayor parte de las acciones con derecho a voto de otra compañía.

La consolidación se debe llevar a cabo cuando:

- Si se lleva a cabo la disolución, sólo se lleva a cabo una consolidación permanente en la fecha de la combinación.
- Si se mantienen las compañías independientes y no se disuelven, el proceso de consolidación se lleva a cabo anualmente, para generar estados financieros consolidados.

Los registros contables deben afectarse:

- Si se lleva a cabo la disolución, los registros contables de la empresa que sobrevive se ajustan para incorporar los saldos contables de la compañía disuelta.
- Si se mantienen las compañías independientes y no se disuelven, cada una mantendrá sus propios registros contables.

Los registros que deben consolidarse son los siguientes:

- Si se lleva a cabo la disolución, se consolidan los registros financieros.
- Si se mantienen las compañías independientes, y ninguna se disuelve, sólo se consolida la información contable.

Contablemente, la adquisición implica que la compañía adquirente entre en posesión de los activos netos y operaciones de otras empresas (adquiridas) a cambio de la transferencia de activos, reconocimiento de pasivos o la emisión de capital. Es la compra del capital social de una empresa por otra compañía y en la cual el negocio adquirido no pierde su entidad jurídica.⁶

De acuerdo a la Norma de Información Financiera se debe aplicar el método de compra, como método contable para la adquisición y el método de unificación de intereses para las combinaciones en las que no se pueda identificar un adquirente; por lo

⁶ Alianzas Estratégicas: "Fusiones y Adquisiciones". Salcedo

que se debe distinguir cuando se trata de una adquisición y cuando de una unión de intereses. La NIFI 22 establece que, prácticamente toda combinación de negocios califica como adquisición, siendo los indicadores que la identifican completamente: (NIFI 22.10)

- Una empresa adquiere mas de la mitad de las acciones con derecho de voto de la otra empresa a combinar.
- Una empresa tiene el poder sobre más de la mitad de las acciones con derecho de voto de la otra empresa como resultado de un acuerdo con otros inversionistas.
- Una empresa tiene el poder de decidir sobre las políticas operativas y financieras de la otra empresa, como resultado de un convenio.
- Una empresa tiene el poder de nombrar o quitar a la mayoría de los miembros del Consejo Directivo, o cuerpo gobernante equivalente, de la otra empresa.
- Una empresa tiene el poder de agrupar la mayoría de los votos en las juntas del Consejo Directivo de la otra empresa.

La SIC 9 (Standards Interpretation Committee) Combinación de negocios – Clasificación como Adquisición o Unión de Intereses, que es una interpretación de la NIFI 22 explica que el criterio para distinguir entre una adquisición y una unión de intereses es si se puede identificar al adquirente; esto es si los accionistas de una de las empresas a combinarse obtienen el control sobre la empresa combinada. En una adquisición, por lo tanto se identifica al adquirente, cuando no se establece claramente la NIFI 22.11 proporciona ciertos lineamientos:

- El valor justo⁷ de una de las empresas combinadas es significativamente mayor que el de la otra.
- En un intercambio de acciones comunes con derecho a voto por efectivo, la empresa que pague el efectivo es la adquirente.
- Después de la combinación de negocios, la administración de una de las empresas domina la selección del equipo administrativo de la empresa combinada.

Lo siguiente sugiere que una combinación de negocios no es una unión de intereses: (NIFI 22.16)

- Los acuerdos financieros proporcionan una ventaja relativa a un grupo de accionistas.
- Una parte de las acciones del capital en la entidad combinada depende del desempeño subsecuente a la combinación del negocio realizada.

El método de compra establece que una adquisición debe contabilizarse a su costo, que puede ser el efectivo pagado o el valor razonable en el momento del intercambio de las contrapartidas entregadas por la adquirente a cambio del control de los activos netos de la otra empresa.

A partir de la fecha de adquisición, la adquirente debe:

⁷ Valor justo es la cantidad por la que un activo podría ser cambiado o un pasivo liquidado, entre partes enteradas y dispuestas, en una transacción de libre competencia.

- Incorporar los resultados de las operaciones de la adquirida al estado de ganancias y pérdidas.
- Reconocer en el balance los activos y pasivos identificables de la adquirida, así como cualquier ganancia o pérdida comprada, resultante de la adquisición.

Otros procedimientos contables a considerar son: Reconocer a valor razonable en la fecha de adquisición los activos y pasivos identificables, registrando cualquier diferencia entre el costo de adquisición y el valor de mercado de la empresa (valor de mercado de los activos menos el valor de mercado de los pasivos) como un crédito mercantil. Los eventuales intereses minoritarios resultantes deben ser valorados según la proporción minoritaria de los valores razonables de los activos y pasivos identificables reconocidos. El estado de resultados debe incorporar los resultados de la empresa adquirida desde la fecha de adquisición, y el balance general debe incluir los activos y pasivos identificables de la adquirida y cualquier crédito mercantil positivo o negativo que resulte. (NIFI 22.19)

La fecha de la adquisición deber ser la fecha en la cual se transfiere efectivamente a la adquirente el control de los activos netos y de las operaciones de la adquirida. El costo de la adquisición es la cantidad de efectivo pagada y el valor justo sobre las perspectivas de crecimiento dadas por el adquirente, más cualquier costo directamente atribuible a la adquisición. Las provisiones sobre posibles contingencias deben incluirse en el costo de la adquisición a la fecha de la adquisición si el pago de la cantidad es probable y puede calcularse razonablemente. El costo de adquisición debe ser ajustado cuando una contingencia relevante se resuelva. (NIFI 22.21)

El método de compra trata a la combinación de negocios como una adquisición de activos identificables adquiridos y pasivos asumidos, de acuerdo con sus valores razonables en la fecha de la adquisición, acumulando los resultados obtenidos por la empresa, o empresas adquiridas, únicamente a partir de la fecha en que se produjo la operación. De manera general, estos se incorporan a sus valores corrientes, que se consideran los costos incurridos por el adquirente.

Los activos y pasivos identificables adquiridos que se reconozcan deben ser aquellos existentes en control de la adquirida a la fecha de la adquisición (algunos de los cuales pueden no haber sido reconocidos por la adquirida), junto con cualquier provisión permitida para costos de reestructuración. Deben ser reconocidos separadamente si es probable que algún beneficio económico futuro fluya para o del adquirente, y su costo/valor de mercado pueda ser determinado razonablemente.

Las provisiones de reestructuración se reconocen en la adquisición solamente si la reestructuración es una parte integral del plan del adquirente para la adquisición y, entre otras cosas, que los principales aspectos del plan de reestructuración hayan sido anunciados durante, o antes, de la fecha de la adquisición. La reestructuración debe involucrar el terminar o reducir las actividades de la compañía adquirida. Además, aún si se establecen los aspectos principales del plan de reestructuración anterior a la adquisición, no se debe crear una provisión para reestructuración a menos que, máximo tres meses antes de la fecha de adquisición y la fecha cuando los estados financieros anuales sean autorizados para publicarse, el plan de reestructuración haya sido desarrollado como un plan formal detallado. (NIFI 22.31)

Los activos y pasivos individuales deben reconocerse separadamente a la fecha de adquisición cuando sea probable que algún beneficio económico futuro fluya para o del adquirente, y su costo/valor de mercado sea estimado razonablemente. (NIFI 22.26)

Las cantidades de activos y pasivos deben ajustarse cuando se obtenga evidencia adicional que ayude a la estimación de su valor de mercado a la fecha de la adquisición. El crédito mercantil también debe ajustarse si el cambio se realiza para el final del primer periodo anual contable comenzando después de la adquisición (asumiendo que es posible que la cantidad sea recuperada a través de beneficios económicos futuros) De otra manera, el ajuste debe tratarse como ingreso o gasto (NIFI 22.68)

El crédito mercantil es la diferencia entre el costo de la adquisición y la participación de la empresa adquirente en los valores justos de los activos identificables menos los pasivos asumidos. (NIFI 22.20)

El crédito mercantil que surja de una adquisición debe reconocerse como un activo y amortizado por su vida útil. La NIFI 22.44 dice que es posible que la vida útil del crédito mercantil sea de mas de 20 años, el límite de 20 años puede superarse en ciertos casos, por ejemplo si el crédito mercantil está claramente relacionado con un activo identificable o grupo de activos identificables que se pueda esperar razonablemente que el crédito proporcione beneficios durante toda la vida de esos activos. La amortización será por lo general por el método de línea recta. (NIFI 22.50)

El crédito mercantil está sujeto a los requerimientos de la desvalorización de activos de la NIFI 36 (NIFI 22.55). Si el periodo de amortización excede los 20 años, el

valor de desecho debe ser calculado anualmente, aún si no existe indicación de que esté impedido o limitado (NIFI 22.56). El no amortizar el crédito mercantil basado en el argumento que tiene una vida infinita no está permitido por la NIFI 22.

Los aspectos que deben revelarse sobre todas las combinaciones de negocios son:

- Nombres y descripciones de las empresas combinadas.
- Método contable de la combinación.
- Fecha efectiva de la combinación.
- Planes para disponer de una porción de la empresa combinada.

Específicamente en cuanto a adquisiciones se refiere, se debe revelar lo siguiente: (NIFI 22.87-88)

- Porcentaje de acciones con derecho a voto adquiridas (NIFI 22.87).
- Costo de la adquisición, incluyendo una descripción de la consideración de la compra pagada o de la contingencia por cobrar (NIFI 22.87).
- Periodo de amortización para el crédito mercantil y, si es mayor de 20 años o por otro método que no sea el de línea recta, revelar la justificación (NIFI 22.88).
- Rubro en el estado de resultados en el cual se incluye la amortización del crédito mercantil (NIFI 22.88).
- Una conciliación de la cantidad de crédito mercantil al principio y al final del periodo (NIFI 22.88).

- No se requiere información comparativa.
- Revelaciones especiales en situaciones con crédito mercantil negativo (NIFI 22.91).
- Problemas al determinar valores justos de los activos y pasivos (NIFI 22.93)

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos actualmente considera una revisión al Boletín B-8 Estados Financieros Consolidados y Combinados y Valuación de Inversiones Permanentes en Acciones, en donde tratará específicamente sobre la adquisición de negocios, y estableciendo que el método de registro será el método de compra, prohibiendo el método de unión de intereses cuando pueda identificarse un adquirente, el cual por lo general, es el grupo de accionistas más grande y fuerte y el que obtendrá el control o una mayor ventaja de la adquisición.

Método de Compra

La empresa G adquiere a la empresa P y crean la empresa GP,
su información financiera es la siguiente:

Empresa G			
ACTIVO		PASIVO	
Efectivo	\$ 52,000	Proveedores	\$ 31,000
Cuentas por Cobrar	\$ 38,000	Deuda	\$ 24,000
Inventarios	\$ 87,000	Capital	\$ 317,000
Activo Fijo	\$ 195,000		
TOTAL	\$ 372,000	TOTAL	\$ 372,000

Empresa P			
ACTIVO		PASIVO	
Efectivo	\$ 28,000	Proveedores	\$ 18,000
Cuentas por Cobrar	\$ 20,000	Deuda	\$ 23,000
Inventarios	\$ 55,000	Capital	\$ 188,000
Activo Fijo	\$ 126,000		
TOTAL	\$ 229,000	TOTAL	\$ 229,000

El valor contable de P sería la suma de los activos menos los pasivos: \$188,000, pero el valor justo sería de \$200,000, porque el activo fijo fue valuado en \$12,000 más. La empresa G paga \$220,000 por P, lo que representa un crédito mercantil de \$20,000 ya que los \$12,000 son identificables para el activo fijo por lo que se adicionan específicamente a su cuenta; entonces:

Empresa GP			
ACTIVO		PASIVO	
Efectivo	\$ 80,000	Proveedores	\$ 49,000
Cuentas por Cobrar	\$ 58,000	Deuda	\$ 267,000
Inventarios	\$ 142,000	Capital	<u>\$ 317,000</u>
Activo Fijo	\$ 333,000		
Exceso del costo sobre el valor en libros	<u>\$ 20,000</u>		
TOTAL	<u><u>\$ 633,000</u></u>	TOTAL	<u><u>\$ 633,000</u></u>

Método de Unificación de Intereses

Con los mismos datos del ejemplo del Método de Compra
A se fusiona con B, utilizando la unificación de intereses por lo que
no existe un crédito mercantil entonces su Balance General queda así:

Empresa GP			
ACTIVO		PASIVO	
Efectivo	\$ 80,000	Proveedores	\$ 49,000
Cuentas por Cobrar	\$ 58,000	Deuda	\$ 47,000
Inventarios	\$ 142,000	Capital	<u>\$ 505,000</u>
Activo Fijo	<u>\$ 321,000</u>		
TOTAL	<u><u>\$ 601,000</u></u>	TOTAL	<u><u>\$ 601,000</u></u>

2.6 Aspecto Financiero.

Sin importar que tipo de negocio se maneje, se necesita de una estructura financiera apropiada para tener un crecimiento y desarrollo saludable. Cualquier estructura debe proporcionar la máxima flexibilidad posible. Se deben balancear las necesidades de un flujo de efectivo positivo y suficiente capital de trabajo, con el deseo de tener un buen rendimiento sobre la inversión. A medida que la compañía crece y se expande es muy fácil perder el control del negocio, frecuentemente con resultados críticos; por lo que se debe establecer una estructura que sea justa para todos los inversionistas, tanto ahora como en el futuro, y cuidar la estructura de deuda/capital. Una cosa es realizar la inversión y gastar el dinero, pero es otra completamente diferente asegurar que se logre el valor real de la transacción

Un gran número de empresas que han llevado a cabo el proceso de adquisición logran alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos, al considerar dichos procesos como una herramienta efectiva de mayor desarrollo y para lograr la implementación de la visión y estrategia de la gerencia.

Los beneficios potenciales de las adquisiciones son considerables, por lo que este tipo de procesos son utilizados no sólo como medio de proteger el progreso corporativo ya logrado por la empresa adquirente, sino también para asegurar un futuro incierto al medir y enfrentar los riesgos responsablemente.

Muchas veces, la diferencia entre una adquisición exitosa, que logre sus objetivos y una que no lo logre, es el manejo que realice un equipo especializado; la

gerencia debe tener clara la visión de los objetivos perseguidos y mantener una estrecha relación con el proyecto ya que así se podrá minimizar los inconvenientes que surjan y poder vencer la resistencia al cambio que implica el proceso. Se debe asegurar de permitir el desarrollo de los objetivos estratégicos que fundamentaron la decisión de adquirir, tratar de que se lleve a cabo de la manera más rápida posible, manejando los elementos que puedan representar conflictos e incorporar la plataforma de capacidades y experiencia de la adquirida a la entidad resultante.

Para lograr una adecuada integración financiera, se deben analizar los ciclos contables de ambos negocios. En términos contables, se debe cuidar como se manejan las acciones y el inventario anual de los activos tangibles, como se amortizan las pérdidas y los rubros no contemplados en el balance general de ambas compañías.

2.6.1 Aspectos de negocios.

Después de desarrollar los parámetros estratégicos, el adquirente debe enfrentar una serie de aspectos de negocios tanto antes como después de realizar la adquisición. Los que deben manejarse antes de realizar la adquisición incluyen definir:

- Las causas estratégicas de la adquisición.
- La objetividad del análisis de las ventajas y desventajas de la adquisición.
- Definir si es mejor comprar que desarrollar internamente.
- Los recursos que proporciona la adquisición aparte de los establecidos en los estados financieros.
- El precio de mercado apropiado a pagar por una compañía.

Al finalizar la adquisición el adquirente se enfrenta al reto de integrar ambas compañías, por lo que resulta útil el determinar como la adquisición añadirá valor o unirá las fallas actuales en su desempeño, entender los ambientes económicos y políticos que rodean o rigen a las compañías y determinar los niveles de tolerancia de riesgos.

La adquisición puede tratarse como una estrategia de Reestructura Corporativa, mediante la cual se busca una mejora en la conformación o futuro crecimiento del grupo, tratando siempre de mantener cierto control corporativo. También se puede utilizar para lograr un crecimiento del mercado en que opera la empresa.

“Por reestructura corporativa se debe entender la modificación en la estructura del capital social de un grupo de empresas, mediante un intercambio o canje entre las acciones representativas del capital social de compañías subsidiarias y las acciones representativas del capital social de la compañía que es o que será considerada como tenedora de las subsidiarias.”⁸

La reestructuración financiera influye en la estructura de capital de la empresa como resultado de la adquisición y su objetivo es reducir los costos y riesgos provocados por esa deuda. Una manera de lograrlo es buscando cambiar los plazos y montos de pago, reflejándose su impacto en el costo integral de financiamiento. Para tratar este tipo de reestructura, generalmente se utiliza la ingeniería financiera.

⁸ Boletín de Investigación Fiscal, Reestructuras Corporativas.

Reestructuración Corporativa

La empresa A tiene el siguiente Balance General:

Empresa A			
ACTIVO		PASIVO	
Efectivo	\$ 25,000	Deuda	\$ 48,000
Inventarios	\$ 36,000	Capital	<u>\$ 101,000</u>
Activo Fijo	<u>\$ 88,000</u>		
TOTAL	<u><u>\$ 149,000</u></u>	TOTAL	<u><u>\$ 149,000</u></u>

Por lo que su estructura de capital es de 32.21% de pasivo y 67.79% de capital. Decide adquirir a la empresa B, la cual tiene el siguiente Balance General:

Empresa B			
ACTIVO		PASIVO	
Efectivo	\$ 12,000	Deuda	\$ 32,000
Inventarios	\$ 24,000	Capital	<u>\$ 79,000</u>
Activo Fijo	<u>\$ 75,000</u>		
TOTAL	<u><u>\$ 111,000</u></u>	TOTAL	<u><u>\$ 111,000</u></u>

A compra a B por \$96,000. El valor justo de los activos es de \$85,000 identificable a los activos fijos, entonces después de la adquisición, el Balance General Consolidado de A queda así:

Empresa A			
ACTIVO		PASIVO	
Efectivo	\$ 37,000	Deuda	\$ 176,000
Inventarios	\$ 60,000	Capital	<u>\$ 101,000</u>
Activo Fijo	\$ 169,000		
Exceso en el costo sobre el valor en libros	<u>\$ 11,000</u>		
TOTAL	<u><u>\$ 277,000</u></u>	TOTAL	<u><u>\$ 277,000</u></u>

Ya que la empresa A utilizó deuda para financiar la adquisición su nueva estructura de capital es 63.53% de pasivo y 36.46% de capital. Esto representa una reestructuración corporativa.

2.7 Aspecto Fiscal.

El tema central de una adquisición como reestructura corporativa, es el control de la empresa que ejercen los accionistas, y existen disposiciones fiscales al respecto.

Cuando la empresa tenedora se convierte en la dueña de las empresas operativas o subsidiarias, la operación constituye una enajenación, de acuerdo a lo dispuesto en el Código Fiscal de la Federación y tratarse de una transmisión de propiedad. Por la misma operación, generaría un impuesto sobre la renta sobre la ganancia que se obtenga, ya que se considera que los accionistas de la empresa adquirida han vendido sus acciones y han tenido ganancias o pérdidas que serán gravables.

De acuerdo al Código Fiscal de la Federación, en el artículo 14, se entiende por enajenación de bienes:

- I. Toda transmisión de propiedad, aún en la que el enajenante se reserva el dominio del bien enajenado, con excepción de los actos de fusión o escisión a que se refiere el artículo 14-A.

Cuando de conformidad con este artículo se entienda que hay enajenación, el adquirente se considerara propietario de los bienes para efectos fiscales.

La Ley del Impuesto al Valor Agregado, en el artículo 1 establece que: está obligadas al pago de este impuesto, las personas físicas y las morales que, en territorio nacional, enajenen bienes.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta, en el Título Segundo relativo a las Personas Morales, Capítulo 1 de los Ingresos, artículo 18, establece que se considera que los ingresos se obtienen, por:

- Enajenación de bienes, ... cuando se dé cualquiera de los siguientes supuestos, el que ocurra primero:
 - a) Se expida el comprobante que ampare el precio o la contraprestación pactada.
 - b) Se envíe o entregue materialmente el bien...
 - c) Se cobre o sea exigible total o parcialmente el precio o la contraprestación pactada, aun cuando provenga de anticipos.

Artículo 20, para los efectos de este Título, se consideran ingresos acumulables, además de los señalados en otros artículos de esta Ley, los siguientes:

- La ganancia derivada de la transmisión de propiedad de bienes por pago en especie. En este caso, para determinar la ganancia se considerará como ingreso el valor que conforme al avalúo practicado por persona autorizada, tenga el bien de que se trata en la fecha en la que se transfiera su propiedad por pago en especie, pudiendo disminuir de dicho ingreso las deducciones que para el caso de enajenación permite esta Ley, siempre que se cumplan con los requisitos que para ello se establecen en la misma y en las demás disposiciones fiscales.

2.8 Aspecto Legal.

La Ley Federal de Competencia Económica, regula las concentraciones o uniones de empresas para evitar prácticas monopólicas, o que las entidades se conviertan en un monopolio. En el artículo 3 establece que: Están sujetos a lo dispuesto por esta ley todos los agentes económicos, sea que se trate de personas físicas o morales, dependencias o entidades de la administración pública federal, estatal o municipal, asociaciones, agrupaciones de profesionistas, fideicomisos o cualquier otra forma de participación en la actividad económica.

Artículo 8

Quedan prohibidos los monopolios y estancos, así como las prácticas que, en los términos de esta ley, disminuyan, dañen o impidan la competencia y la libre concurrencia en la producción, procesamiento, distribución y comercialización de bienes o servicios.

Artículo 12

Para la determinación del mercado relevante, deberán considerarse los siguientes criterios:

- I.- Las posibilidades de sustituir el bien o servicio de que se trate por otros, tanto de origen nacional como extranjero, considerando las posibilidades tecnológicas, en qué medida los consumidores cuentan con sustitutos y el tiempo requerido para tal sustitución;
- II.- Los costos de distribución del bien mismo; de sus insumos relevantes; de sus complementos y de sustitutos desde otras regiones y del extranjero, teniendo en cuenta fletes, seguros, aranceles y restricciones no arancelarias, las restricciones impuestas por los agentes económicos o por sus asociaciones y el tiempo requerido para abastecer el mercado desde esas regiones;
- III.- Los costos y las probabilidades que tienen los usuarios o consumidores para acudir a otros mercados; y
- IV.- Las restricciones normativas de carácter federal, local o internacional que limiten el acceso de usuarios o consumidores a fuentes de abasto alternativas, o el acceso de los proveedores a clientes alternativos.

Artículo 13

Para determinar si un agente económico tiene poder sustancial en el mercado relevante, deberá considerarse:

- I.- Su participación en dicho mercado y si puede fijar precios unilateralmente o restringir el abasto en el mercado

relevante sin que los agentes competidores puedan, actual o potencialmente, contrarrestar dicho poder;

II.- La existencia de barreras a la entrada y los elementos que previsiblemente puedan alterar tanto dichas barreras como

la oferta de otros competidores;

III.- La existencia y poder de sus competidores;

IV.- Las posibilidades de acceso del agente económico y sus competidores a fuentes de insumos;

V.- Su comportamiento reciente; y

VI.- Los demás criterios que se establezcan en el reglamento de esta ley

Artículo 16

Para los efectos de esta ley, se entiende por concentración la fusión, adquisición del control o cualquier acto por virtud del cual se concentren sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos o activos en general que se realice entre competidores, proveedores, clientes o cualesquiera otros agentes económicos. La Comisión impugnará y sancionará aquellas concentraciones cuyo objeto o efecto sea disminuir, dañar o impedir la competencia y la libre concurrencia respecto de bienes o servicios iguales, similares o sustancialmente relacionados.

Artículo 18

Para determinar si la concentración debe ser impugnada o sancionada en los términos de esta ley, la Comisión deberá considerar los siguientes elementos:

- I.- El mercado relevante, en los términos prescritos en el artículo 12 de esta ley;
- II.- La identificación de los agentes económicos que abastecen el mercado de que se trate, el análisis de su poder en el mercado relevante, de acuerdo con el artículo 13 de esta ley, y el grado de concentración en dicho mercado; y
- III.- Los demás criterios e instrumentos analíticos que prescriba el reglamento de esta ley.

Artículo 19

Si de la investigación y desahogo del procedimiento establecido por esta ley resultara que la concentración configura un acto de los previstos por este capítulo, la Comisión, además de aplicar las medidas de apremio o sanciones que correspondan podrá:

- I.- Sujetar la realización de dicho acto al cumplimiento de las condiciones que fije la Comisión; o
- II.- Ordenar la desconcentración parcial o total de lo que se hubiera concentrado indebidamente, la terminación del control o la supresión de los actos, según corresponda.

- *Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica.*

CAPITULO III

De las reglas generales para el análisis del mercado relevante y del poder sustancial.

Artículo 9

Para efectos del artículo 12 de la Ley, la Comisión identificará los bienes o servicios que componen el mercado relevante, ya sean producidos, comercializados u ofrecidos por los agentes económicos, y aquéllos que los sustituyan o puedan sustituirlos, nacionales o extranjeros, así como el tiempo requerido para tal sustitución. Posteriormente, delimitará el área geográfica en la que se ofrecen o demandan dichos bienes o servicios, y en la que se tenga la opción de acudir indistintamente a los proveedores o clientes sin incurrir en costos apreciablemente diferentes, y tomará en cuenta el costo de distribución del bien o del servicio, y el costo y las probabilidades para acudir a otros mercados.

Además, se considerarán las restricciones económicas y normativas de carácter local, federal o internacional que limiten el acceso a dichos bienes o servicios sustitutos, o que impidan el acceso de usuarios o consumidores a fuentes de abasto alternativas, o el acceso de los proveedores a clientes alternativos.

Artículo 10

Para determinar la participación de mercado a que se refiere la fracción I del artículo 13 de la Ley, se tomarán en cuenta indicadores de ventas, número de clientes, capacidad productiva o cualquier otro factor que la Comisión estime procedente.

Artículo 11

Para efectos de la fracción II del artículo 13 de la Ley, son elementos que pueden considerarse como barreras a la entrada, entre otros:

- I. Los costos financieros o de desarrollar canales alternativos, el acceso limitado al financiamiento, a la tecnología o a canales de distribución eficientes;
- II. El monto, indivisibilidad y plazo de recuperación de la inversión requerida, así como la ausencia o escasa rentabilidad de usos alternativos de infraestructura y equipo;
- III. La necesidad de contar con concesiones, licencias, permisos o cualquier clase de autorización gubernamental, así como con derechos de uso o explotación protegidos por la legislación en materia de propiedad intelectual e industrial;
- IV. La inversión en publicidad requerida para que una marca o nombre comercial adquiera una presencia de mercado que le permita competir con marcas o nombres ya establecidos;
- V. Las limitaciones a la competencia en los mercados internacionales;
- VI. Las restricciones constituidas por prácticas comunes de los agentes económicos ya establecidos en el mercado relevante, y
- VII. Los actos de autoridades federales, estatales o municipales que discriminen en el otorgamiento de estímulos, subsidios o apoyos a ciertos productores, comercializadores, distribuidores o prestadores de servicios.

Artículo 12

Para determinar si un agente económico tiene poder sustancial en el mercado relevante, de conformidad con la fracción VI del artículo 13 de la Ley, se considerarán adicionalmente los criterios siguientes:

- I. El grado de posicionamiento de los bienes o servicios en el mercado relevante;
- II. La falta de acceso a importaciones o la existencia de costos elevados de internación, y
- III. La existencia de diferenciales elevados en costos que pudieran enfrentar los consumidores al acudir a otros proveedores.

CAPITULO IV

De las concentraciones

Artículo 14

La identificación de los agentes económicos a que se refiere la fracción II del artículo 18 de la Ley, deberá referirse por lo menos a los principales agentes económicos que en su conjunto abastecen al mercado relevante.

Artículo 15

Para determinar si una concentración debe ser impugnada y sancionada, de conformidad con la fracción III del artículo 18 de la Ley, se considerarán adicionalmente los criterios siguientes:

- I. La valoración en el mercado relevante de las ganancias en eficiencia que, en los términos del artículo 6o. de este Reglamento, puedan derivarse de la concentración, mismas que deberán ser acreditadas por los agentes económicos que la realicen;
- II. Los efectos de la concentración tanto en el mercado relevante con respecto a los demás competidores y demandantes del bien o servicio, como en otros mercados y agentes económicos relacionados, y
- III. La participación accionaria del agente o agentes económicos involucrados en la transacción en otros agentes económicos que participen directa o indirectamente en el mercado relevante o en mercados relacionados.

Cuando no sea posible identificar a los accionistas indirectos, esta circunstancia deberá quedar plenamente justificada.