

**GLOBAL ADVISORY**

— ASESORES —



# Fusiones y Adquisiciones

# Fusiones y adquisiciones

En general, la decisión de ir a un proceso de Fusiones y Adquisiciones puede estar motivada por distintas razones. Sin embargo, la intención de creación de valor es frecuente su propósito final.

Las Fusiones y Adquisiciones son una buena idea cuando el valor del mercado de la empresa resultante es mayor que el valor de las sociedades consideradas como entes independientes, aquí es cuando se produce un efecto sinérgico.

Actualmente, la apertura de los mercados y la globalización han reforzado la competencia en que se encuentran las empresas, lo que las lleva a tomar en cuenta alguno de estos procesos como posible solución a mercados exigentes.

De hecho, es notorio como grandes empresas transnacionales han adquirido empresas locales, para de esa forma anular la competencia interna y quizás externa en caso de que un competidor se adelante quitándole nichos de mercado.

## *Motivaciones para ir a un proceso de Fusiones y Adquisiciones*

Algunos motivos que comúnmente promueven una fusión, adquisiciones o venta de empresas:



- ✓ Creación de valor para los accionistas
- ✓ Alinear estrategia



- ✓ Aumentar rentabilidad
- ✓ Liquidez



- ✓ Optimizar el uso de recursos
- ✓ Financiar pérdidas

## Valoración de empresas en un proceso de Fusiones y Adquisiciones

La valoración juega un papel fundamental en la determinación del precio justo y referencial para una transacción de compra y venta de empresas, en el momento en que éstas deciden participar en el proceso de fusión o adquisición.

Es conveniente y usual que un proceso de Fusiones y Adquisiciones incluya una primera fase de análisis conformado por un “Due Diligence” de la compañía objetivo, orientado a confirmar que la información utilizada para la valoración sea razonable y que cubra niveles materiales de riesgo para el comprador, en aspectos financieros, legales, fiscales, laborales, etc.

La valoración dará como resultado rangos de valor a ser considerados como referencial y puntos de partida para la negociación entre las partes involucradas en la transacción.

En el caso de transacciones que contemplen un Swap de acciones, donde la operación conceptualice con intercambios accionarios entre las compañías involucradas, se deberá además realizar cálculos de la relación de canje accionario, donde se determine los valores de cada acción a ser canjeada y cómo quedarían las participaciones accionarias de cada parte.

Óptimamente, los procesos de valoración deben también considerar, además de los valores de las compañías a ser fusionadas, el valor que resultará de la nueva compañía fusionada, determinando de esta forma las sinergias y entropías propias de la operación.

Es recomendable que este proceso de valoración sea conducido por profesionales independientes, que mantenga la objetividad y un criterio alejado de intereses o circunstancias que puedan influir en la valoración

## *Fuentes de sinergias y entropías*

Una operación de Fusiones y Adquisiciones trae consigo la posibilidad de generar sinergias y/o la necesidad de asumir entropías, de carácter financiero, operativo, de mercado, fiscales, etc.

Dichas sinergias y entropías surgen de las ventajas y/o desventajas que resultan de una actividad conjunta. Mencionamos algunos ejemplos frecuentes:

- Mayor participación de Mercado y por ende mayores ingresos
- Mayor fortaleza para influir en los precios de venta
- Una economía de escala que permita reducciones importantes de costos.
- Mayor Fortaleza para lograr compras de inventarios con condiciones más ventajosas
- Posibilidad de mantener menores niveles de inventarios y una mayor rotación



## *Cómo hacer exitoso un proceso de Fusiones y Adquisiciones*

El éxito está basado en que la empresa resultante de este proceso tenga más valor que la suma de sus partes, es decir, el precio de la compra es inferior al valor actual de las compañías asociadas a la operación.

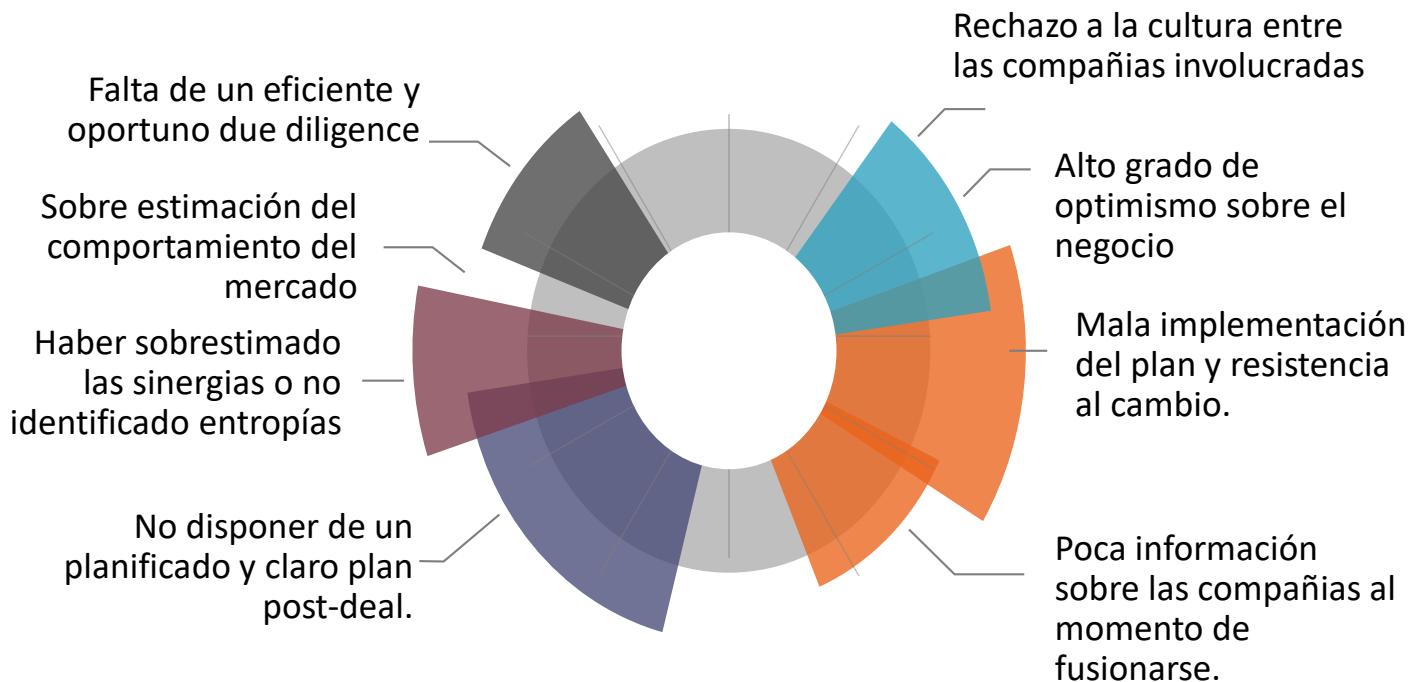
Para llegar al éxito es importante definir y comunicar a todos los integrantes de las compañías en la fase de transición de la visión futura, es decir, a lo que se quiere llegar con este proceso.

Muchas veces los integrantes de las compañías sienten rechazo hacia los cambios porque de alguna manera conocen el presente y les perturba participar en un futuro incierto, pero por el contrario si se planifica, informa y apoya, será más fácil llegar al éxito del proceso.

## Por qué fracasa un proceso de Fusiones y Adquisiciones ?

Las Fusiones y Adquisiciones fracasan cuando el valor de la compañía resultante del proceso tiene menor valor que el precio de la compra.

Entre las principales razones que generan estos fracasos se encuentran:



## Gestión del cambio

Las Fusiones y Adquisiciones generan cambios para las compañías involucradas. Estos cambios no solo afectan a las organizaciones sino también a cada una de las personas consideradas individualmente. Las compañías están formadas por individuos y no se puede esperar que con acciones de estrategia organizacional se logre aumentar la flexibilidad, si los individuos que la integran no logran aumentar su capacidad de cambio al mismo tiempo.

El cambio generado por una Fusión y Adquisición significa pasar de un pasado conocido a un futuro desconocido, ya sea porque en el momento de la operación no existen planes específicos o porque no están completos, lo que iniciaría el proceso de resistencia al cambio y podría postergar los beneficios y sinergias propias de la operación, e incluso ponerla en peligro.

Para mayor información de este servicio:

Luis Javier Mariaca

Socio

[jmariaca@globaladvisory.com.bo](mailto:jmariaca@globaladvisory.com.bo)

Telf. (+ 591) 656.58265

Oficina Santa Cruz - Bolivia:

Calle La Plata (8 oeste) de Equipetrol Nro. 21

Oficina La Paz - Bolivia:

Calle 50 B, Nro. 2, Jardines del Sur, Achumani