



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

**DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE
SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTAN:

**DIANA JAZMIN MURILLO ESCUTIA
PERLA XÓCHITL SOTO RODRÍGUEZ
GUADALUPE ZEFERINO VARGAS**

Asesor: C.P.C JOSÉ FRANCISCO ASTORGA Y CARREÓN

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
ASUNTO: VOTO APROBATORIO
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES
SUPERIORES CUAUTITLAN

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Due Diligence (Fusión y adquisición de sociedades) a nivel
Iberoamérica

Que presenta la pasante Diana Jazmin Murillo Escutia

Con número de cuenta: 406070496 para obtener el título de:

Licenciada en contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”

Cuautitlan Izcalli, Mex. a 16 de Noviembre de 2010

PRESIDENTE M.C.E. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez

VOCAL M.A. Jorge López Marín

SECRETARIO C.P.C. José Francisco Astorga y Carreón

1er SUPLENTE M.D.F. Eduardo Solares Ugalde

2º SUPLENTE L.C.C. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN:L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Due Diligence (Fusión y adquisición de sociedades) a nivel
Iberoamérica

Que presenta la pasante perla Xóchitl Soto Rodríguez

Con número de cuenta: 406060297 para obtener el título de:

Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”

Cuautitlan Izcalli, Mex. a 16 de Noviembre de 2010

PRESIDENTE MCE. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez

VOCAL M.A. Jorge López Marín

SECRETARIO C.P.C. José Francisco Astorga y Carreón

1er SUPLENTE M.D.F. Eduardo Solares Ugalde

2º SUPLENTE L.C.C. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
 Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales de la FES Cuautitlán.

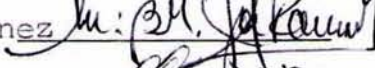

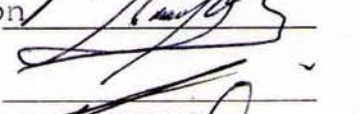
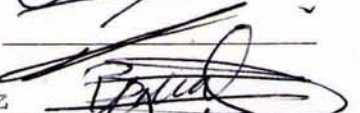
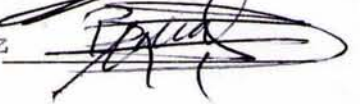
Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Due Diligence (Fusión y adquisición de sociedades) a nivel Iberoamérica

Que presenta la pasante Guadalupe Zeferino Vargas
 Con número de cuenta: 406083782 para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlan Izcalli, Mex. a 16 de Noviembre de 2010

- PRESIDENTE MCE. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez 
- VOCAL M.A. Jorge López Marín 
- SECRETARIO C.P.C. José Francisco Astorga y Carreón 
- 1er SUPLENTE M.D.F. Eduardo Solares Ugalde 
- 2º SUPLENTE L.C.C. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz 

DEDICATORIA

A LA MEMORIA DE:

✠ Mi padre Luis Murillo Velasco quien siempre me impulso a que terminara mi licenciatura y quien siempre deseó me enfrentara a la vida con valor.

✠ Mi amada hermana Iracema Murillo Escutia quien siempre vivirá y formara parte de mí ser pues ella siempre fue uno de mis más grandes amores y me demostró que la vida vale la pena vivirla pues siempre la enfrento con valentía.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS GRACIAS le doy por haberme dado fortaleza, sabiduría, responsabilidad y perseverancia para poder seguir adelante al acompañarme siempre en todo momento de dificultad para poder cumplir uno de mis más grandes anhelos como ser humano al poder terminar mi Licenciatura con éxito.

A MI MADRE a quien amo muchísimo María Teresa Escutia Rodríguez porque no existen palabras que puedan expresar su amor incondicional.

A MI FAMILIA por haberme brindado en todo momento su apoyo para poder culminar mis estudios, a mi tío Pedro Bernal Alcántara por ser para mí como un padre, a mi tío y tías Gilberto, María Eugenia, Graciela, Martha Alicia Escutia Rodríguez por su ternura, consejos y apoyo incondicional en todos y en cada uno de los momentos en mi vida.

A MIS PROFESORES a todos y cada uno de ellos que me dieron sus enseñanzas, su dedicación y su tiempo para hacer de mí una mejor persona al compartir conmigo sus enseñanzas no solo académicas sino también de vida, y mi muy sincera gratitud al C.P.C José Francisco Astorga y Carreón.

A MIS AMIGOS por haber hecho cada momento único e inolvidable y compartir uno de los momentos más importante de mi vida.

A la UNAM por haberme dado el honor y la alegría de pertenecer a ella.

A LA FESC quien en sus aulas me brindo el conocimiento profesional, y enseñanzas de vida haciendo de mi estancia en ella una experiencia inolvidable.

DIANA JAZMIN MURILLO ESCUTIA

AGRADEZCO:

A DIOS.

*Por haberme dado la bendición, la fortaleza y la sabiduría de poder terminar con satisfacción la Licenciatura, por ser la luz que me guía en cada paso que doy en la vida, le agradezco no solo por los triunfos y alegrías si no también por los fracasos, obstáculos y tristezas, que hacen de mi una mejor persona día a día, le agradezco por todos y cada uno de los amigos que puso en mi camino que hicieron de mi vida una dulce melodía, por eso hoy le doy gracias a Dios por concederme la dicha haber pertenecido a la máxima casa de estudios que es la **UNAM**.*

EN ESPECIAL A MI MAMÁ Y A MI PAPÁ

***A mi mamá, Guadalupe Rodríguez.** Por permitirme nacer, por brindarme su apoyo, su cariño, y comprensión durante todo este trayecto, por ser mi ángel día y noche, por la calidez de su amor que recibo de ella diariamente, por ayudarme a levantar cuando he caído, por sus consejos, enseñanzas y esfuerzos, pero sobre todo le doy gracias por el simple hecho de ser mi mamá.*

***A mi papá, Alfredo Soto.** Porque me ayudo a enfrentar los problemas con valor, por estar conmigo tanto en mis tiempos felices como en los tiempos de tristeza, por su ternura y por el tiempo que me ha brindado para darme un consejo o un regaño cuando lo merezco, por lo cual solo puedo decirle: “gracias por permitirme ser parte de tu vida”*

A MIS HERMANOS

Por compartir conmigo las tristezas, las alegrías, los triunfos y los fracasos, por que me han enseñado el verdadero significado de vivir, por su apoyo para hacer realidad mis sueños, por el cariño que me brindan en cada abrazo de fortaleza que han dado, y sobre todo gracias porque no solo son mis hermanos sino mis amigos.

A LA FESC-4

*Que me dio el privilegio de pertenecer a ella, que me dio la luz del conocimiento para ser una gran profesionista, le agradezco por concederme el significado de la humildad, la cooperación y la entrega. Gracias a la **FESC-4** por que no solo me cubrió con conocimientos si no también de un gran espíritu, el espíritu de ser **puma**.*

A LOS PROFESORES

Por concederme la luz para disipar las tinieblas de la ignorancia, por enseñarme a estudiar con método y a leer con reflexión, y sobre todo les doy las gracias por que me ayudaron a descubrir que la vida, con sus alegrías y sus penas debe ser vivida día a día, en especial a nuestro asesor C.P.C José Francisco Astorga y Carreón.

PERLA XÓCHITL SOTO RODRÍGUEZ

A DIOS

Por la vida, la salud que me ha concedido para
llegar a este momento tan importante en mi vida
por darme la familia que tengo y todas las
bendiciones a nuestro alrededor.

A MI PADRES

Quienes me dieron la vida, formaron mi educación
y proporcionaron todas las herramientas necesarias
para caminar por la vida.

A MI MADRE

SILVIA VARGAS SANCHEZ

Quien es el reflejo de todos mis éxitos
y razón de todos mis logros.

Por tus desvelos, tus angustias y cada esfuerzo
por darnos lo mejor. Gracias por tu confianza, tu cariño
y todo tu apoyo.

A MI PADRE

JACINTO ZEFERINO FLORES

Por su sola presencia en mi vida, quiero compartir
este logro porque no solo es mío si no también
de ustedes mi familia, espero que esto sea
un incentivo para abrir los ojos a todo
aquello que no te has permitido ver y sea solo
el comienzo del apoyo que aun esperamos de ti.

A MIS HERMANAS

IVETH Y JANETH

Por crecer conmigo y brindarme su apoyo en todo
momento, esto también es por ustedes para que
sepan que todo lo que nos proponemos lo
conseguiamos a pesar de las dificultades.

A LA UNAM

Por ser mi casa durante estos años de formación y hacerme una profesionista.

A LA FESC

Por permitirme desarrollarme en sus aulas
y compartir todas aquellas experiencias con
las personas que conocí ahí amigos
y compañeros profesionistas.

A LOS PROFESORES DE LA FESC

A cada profesor que compartió sus conocimientos
y contribuyó a mi desarrollo profesional.

Y en forma muy especial al

C.P.C José Francisco Astorga y Carreón

por todo el apoyo brindado en la elaboración de este proyecto.

A MIS AMIGOS

A todos mis compañeros de la FESC con
quienes compartí buenos y malos momentos
durante este proceso de crecimiento. Y a cada
persona que contribuyó con palabras de aliento
noches de desvelo y apoyo en mi formación como
persona y profesionista.

Con cariño y respeto

GUADALUPE ZEFERINO VARGAS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS:.....	2
CAPITULO 1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA FUSIÓN DE SOCIEDADES EN MÉXICO.	3
1.1 CONCEPTO DE FUSIÓN DE SOCIEDADES, TIPO DE FUSIÓN DE SOCIEDADES, CLASIFICACIÓN POR SU IMPACTO ECONÓMICO.....	3
1.1.1 CONCEPTO DE FUSIÓN DE SOCIEDADES	3
1.1.2 TIPOS DE FUSIÓN DE SOCIEDADES.....	4
1.1.3 CLASIFICACIÓN POR SU SITUACIÓN JURÍDICA.....	5
1.2 REQUISITOS LEGALES DE LA FUSIÓN DE SOCIEDADES EN MÉXICO	5
1.3 ASPECTOS CONTABLES Y FISCALES DE UNA FUSIÓN DE SOCIEDAD EN MÉXICO	6
1.3.1 ASPECTOS CONTABLES	6
1.3.2 ASPECTOS FISCALES	8
1.3.3 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (LISR 2010)	9
1.3.4 LEY DEL IMPUESTO EMPRESARIAL A TASA ÚNICA (LIETU 2010)	14
1.3.5 LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (LIVA 2010)	14
1.3.6 LEY DEL IMPUESTO ESPECIAL SOBRE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS (LIEPS 2010)	14
1.4 CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN (CFE 2010).....	15
1.5 ASPECTOS LABORALES DE LA FUSIÓN DE SOCIEDADES EN MÉXICO	17
1.6 CAUSAS QUE ORIGINAN UNA FUSIÓN DE SOCIEDADES	18
1.7 PROCESO DE UNA FUSIÓN DE SOCIEDADES	20
1.8 REALIZACIÓN DE UNA FUSIÓN DE SOCIEDADES.....	22
1.9 BENEFICIOS DE UNA FUSIÓN DE SOCIEDADES	23
1.10 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA FUSIÓN DE SOCIEDADES	25
1.11 DIFERENCIA ENTRE UNA TRANSFORMACIÓN Y FUSIÓN DE SOCIEDADES	26

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

1.12 ADQUISICIÓN DE UN NEGOCIO DE ACUERDO AL BOLETÍN NIF B7 2010	27
CAPITULO 2. DUE DILIGENCE.....	29
2.1 ANTECEDENTES DE LA DUE DILIGENCE, CONCEPTO DE DUE DILIGENCE, OBJETIVO DEL DUE DILIGENCE, ENFOQUE Y LIMITACIONES, DIFERENCIA ENTRE UNA DUE DILIGENCE Y UNA AUDITORÍA TRADICIONAL Y ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN EL PROCESO?	29
2.1.1 ANTECEDENTES DE DUE DILIGENCE.....	29
2.1.2 CONCEPTO DE DUE DILIGENCE	30
2.1.3 OBJETIVO DE LA DUE DILIGENCE	30
2.1.4 ENFOQUE Y LIMITACIONES DE LA DUE DILIGENCE	31
2.1.5. DIFERENCIA ENTRE DUE DILIGENCE Y UNA AUDITORÍA TRADICIONAL	32
2.1.6 ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN EL PROCESO DE DUE DILIGENCE?	33
2.2 DUE DILIGENCE ESTRATEGICO Y OPERATIVO.....	33
2.2.1 LA ESTRATEGIA PRECEDE AL DUE DILIGENCE	33
2.2.2 REALIZACIÓN DE UN DUE DILIGENCE DETALLADO	36
2.2.3 ¿QUÉ CONSTITUYE UN DUE DILIGENCE OPERATIVO?.....	39
2.2.4 DISEÑO DEL DUE DILIGENCE DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	40
2.2.5 ¿QUÉ DEBE CUBRIR UN DUE DILIGENCE OPERATIVO?.....	42
2.2.6 TIPOS PRINCIPALES DE NEGOCIOS QUE SON SUJETOS DE UN DUE DILIGENCE OPERATIVO:.....	42
2.3 DUE DILIGENCE FINANCIERO Y CONTABLE.....	43
2.3.1 PROCEDIMIENTOS DEL DUE DILIGENCE FINANCIERO	44
2.3.2 COMPRA DE ACTIVOS	44
2.3.3 COMPRA DE ACCIONES.....	45
2.3.4 PROCEDIMIENTOS DE DUE DILIGENCE CONTABLE.....	46
2.4 DUE DILIGENCE LEGAL Y FISCAL	52

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

2.5 DUE DILIGENCE DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIONAL	61
2.6 TECNOLOGÍA Y RECURSOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL DUE DILIGENCE	69
CAPITULO 3. DUE DILIGENCE EN IBEROAMÉRICA.....	72
3.1 DUE DILIGENCE ARGENTINA.....	72
3.2 DUE DILIGENCE BOLIVIA	77
3.3 DUE DILIGENCE BRASIL	79
3.4 DUE DILIGENCE CHILE	83
3.5 DUE DILIGENCE COLOMBIA	87
3.6 DUE DILIGENCE COSTA RICA.....	91
3.7 DUE DILIGENCE CUBA	93
3.8 DUE DILIGENCE ECUADOR	97
3.9 DUE DILIGENCE “EL SALVADOR”	104
3.10 DUE DILIGENCE “GUATEMALA”	106
3.11 DUE DILIGENCE HONDURAS	108
3.12 DUE DILIGENCE NICARAGUA	111
3.13 DUE DILIGENCE EN PANAMÁ.....	112
3.14 DUE DILIGENCE EN PARAGUAY.....	118
3.15 DUE DILIGENCE EN PERÚ.....	120
3.16 DUE DILIGENCE EN PUERTO RICO.....	127
3.17 DUE DILIGENCE REPUBLICA DOMINICANA.....	135
3.18 DUE DILIGENCE URUGUAY.....	142
3.19 DUE DILIGENCE EN VENEZUELA.....	145
3.20 DUE DILIGENCE UNIÓN EUROPEA (PORTUGAL Y ESPAÑA)	146
CASO PRÁCTICO	162

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

CONCLUSIONES GENERALES.....	209
CONCLUSIONES PERSONALES	210
ÍNDICE DE REFERENCIAS.....	213
BIBLIOGRAFÍA.....	214
CIBERGRAFÍA.....	215
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación pretendemos poner al alcance de los contadores públicos el proceso de fusiones de sociedades mercantiles tanto en México como el resto de Iberoamérica haciendo uso de un procedimiento conocido como **DUE DILIGENCE** el cual es la investigación que hace el inversionista con la ayuda de un equipo de asesores financieros para decidir si la compañía objetivo es adecuada para efectuar una estrategia financiera (fusión, adquisición, asociación en participación, etc.)., **DUE DILIGENCE** es una estrategia cuyo propósito es reducir el riesgo de la transacción aportando al comprador una evaluación independiente y detallada del negocio y revisando la existencia de posibles pasivos ocultos o contingencias en todas las áreas a estudiar.

Hoy en día la situación económica que cada país presenta repercute en la economía de grandes empresas por lo que antes de perder lo que hasta en su momento han logrado prefieren fusionarse, lo cual muchas de las veces es lo más recomendable, y para ello se requiere una revisión minuciosa de la información que cada una de las empresas presenta, tomando en cuenta las posibles contingencias fiscales y laborales que se podrían suscitar.

Dentro de nuestra economía la fusión de sociedades representa una forma de reestructurar negocios siempre buscando perfeccionar los procesos de la empresa (transformación) o implementar nuevas ideas, ofreciendo nuevos productos y servicios a los clientes reduciendo costos y una mejor administración que se ve reflejada ofreciendo mayores rendimientos y un menor riesgo para los inversionistas.

En la actualidad la crisis financiera, así como la caída del peso y el aumento del dólar han provocado que cada vez se presenten más casos de fusión y Adquisición de sociedades, por motivos de índole financiera. Una solución de las sociedades que se presentan ante concurso mercantil es el ser absorbidas o compradas por sociedades que cuentan con una situación financiera saludable.

El los capítulos consecuentes a este estudio abordaremos el proceso para realizar una fusión desde la concepción por parte de los accionistas hasta la integración de las actividades de las compañías fusionadas, los propósitos que motivan a las compañías

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

realizar esta operación, las notificaciones a las autoridades con las dependencias involucradas en el procedimiento (SRE, SHCP, IMSS, Etc.) , las Normas de información Financiera por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos que dictan la forma de efectuar esta operación en México.

En cuanto al procedimiento que se da en Iberoamérica manejamos el procedimiento que se da para las fusiones y adquisiciones de sociedades de acuerdo a su marco jurídico, tomando en cuenta que aunque cada país tiene su propia forma de manejar sus empresas, la mayoría de las veces se recurren a estas transacciones debido a la crisis que cada país presenta, por lo cual se maneja un caso práctico para una fusión de sociedad mercantil en México que va desde la decisión por parte de una asamblea extraordinaria de socios de fusionar la empresa con el objetivo de mejorar sus finanzas y brindar un mejor servicio con calidad, la publicación del aviso de fusión en el Diario Oficial de la Federación, la protocolización de las actas resultantes de la asamblea extraordinaria de accionistas de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles, los avisos ante la dependencia correspondiente así como los procedimientos para el entendimiento de los efectos contables que ayuden a comprender de manera sencilla a la comunidad estudiantil de la FESC que forman parte de las Licenciaturas en Contaduría y Administración.

OBJETIVOS:

1. Presentar a Due Diligence como una estrategia para los empresarios de hacer crecer aún más sus empresas fusionándose con otras para lograr mayores utilidades, para reducir costos y gastos aún en época de crisis financiera mundial.
2. Mejorar y nutrir los Servicios Profesionales del Licenciado en Contaduría a través del conocimiento sobre un tema que esta a la vanguardia y que no es muy usual que se trate en un salón de clases.
3. Informar las nuevas técnicas y procedimientos legales que deben cumplirse para llevar a cabo una fusión y/o una adquisición de sociedades.
4. Presentar el concepto de Due Diligence como una herramienta de negocios que permite el considerable incremento de valor para un negocio.
5. Presentar a el proceso de Due Diligence como una nueva forma de reestructura de negocios y estrategia financiera buscando perfeccionar los procesos de una empresa.
6. Identificar la estructura legal y las características fiscales que mejor se adapten a la operación que se pretende realizar en este caso el de fusión ó adquisición

CAPITULO 1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA FUSIÓN DE SOCIEDADES EN MÉXICO.

1.1 CONCEPTO DE FUSIÓN DE SOCIEDADES, TIPO DE FUSIÓN DE SOCIEDADES, CLASIFICACIÓN POR SU IMPACTO ECONÓMICO.

1.1.1 CONCEPTO DE FUSIÓN DE SOCIEDADES

Es un caso especial de disolución de sociedades mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente o que se constituye, con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan.¹

La fusión implica el traspaso de bienes, derechos y obligaciones de una o varias empresas, a otra que asume tales bienes, derechos y obligaciones, desapareciendo las primeras para dar lugar al nacimiento o fortalecimiento de otra empresa.

Para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE): La fusión consiste en la transmisión del patrimonio de una o varias sociedades a otra sociedad, por medio de la absorción por parte de una sociedad. La fusión es una operación por la cual las sociedades pueden aumentar su producción o penetrar en mercados nuevos. La fusión puede tener varios objetivos: la búsqueda de una mayor eficiencia económica o de un poder sobre el mercado, una diversificación, un redespliegue geográfico sobre todos los mercados, la obtención de sinergias financieras o para la investigación y desarrollo.²

Por fusión se entiende a la unión jurídica de dos o más sociedades mercantiles; es decir, dos o más empresas constituidas jurídicamente como entidades diferentes, deciden unirse para crear una nueva empresa o que una de las existentes crezca. En el caso de que una de las empresas en cuestión sobreviva se le denominará fusionante y a las empresas que desaparecen se les llamarán fusionadas. También se da el caso de que todas las empresas involucradas desaparezcan como entidades jurídicas independientes creándose una tercera empresa con una nueva razón social.³

¹ Roberto Toro Rovira, Estudio Sobre Fusiones página 2

² Mauricio Garate Meza, Regulación de la Fusión en México y en la Comunidad Europea, Tesis U.P. páginas 10 y 11

³ Gustavo Baz González, Curso de Contabilidad de sociedades paginas 251,252

1.1.2 TIPOS DE FUSIÓN DE SOCIEDADES

La fusión de sociedades mercantiles se puede clasificar dependiendo:

- **Su impacto económico**
- **Situación jurídica**

Clasificación por su impacto económico

Fusión Vertical: la fusión vertical se da cuando la empresa adquirente decide comprar otra compañía con el fin de integrarse hacia delante o hacia atrás, es decir, cuando la empresa busca ser su propio cliente o su propio proveedor.⁴

Fusión Horizontal: La fusión horizontal es aquella en la que la empresa que compra decide adquirir a otra compañía que se encuentra ubicada dentro de su sector y operan dentro de los mismos mercados geográficos.⁵

A parte de estos dos tipos de fusiones se puede analizar otra clasificación que se conoce como la fusión conglomerada. La fusión conglomerada se lleva a cabo cuando una compañía compra otra empresa que pertenece a un sector completamente diferente al suyo y puede ser.⁶

- Fusión para la extensión del producto.- Se da entre empresas que manejan sistemas de producción o distribución similares y cuyos productos no compiten directamente entre sí.
- Fusión para la extensión del mercado.- Se lleva a cabo entre empresas que fabrican productos similares, pero en distintos mercados.
- Fusión sin relación.- Cuando se fusionan empresas que no tienen relación alguna y esta adquisición se realiza con la finalidad de entrar a nuevos mercados, o por alguna otra de las razones mencionadas anteriormente.

⁴ Ramón Lavara Alonso, Fusión de sociedades como opción de crecimiento, Tesis U. P. página 7

⁵ Ramón Lavara Alonso, Fusión de sociedades como opción de crecimiento, Tesis U. P. página 7

⁶ Rene Méndez Victoria, La fusión como posible estrategia financiera de crecimiento a seguir por los grupos financieros, Tesis U. P. página 96

1.1.3 CLASIFICACIÓN POR SU SITUACIÓN JURÍDICA

Fusión por incorporación o asociación: Este tipo de fusión se lleva a cabo mediante el intercambio de acciones libres de impuestos, a raíz de la cual una de las compañías sobrevive y la otra desaparece, reconociendo la empresa sobreviviente tanto el activo como el pasivo de la empresa.⁷

Fusión por integración o acumulación: Cuando las dos empresas se funden dando origen a una nueva sociedad, desapareciendo ambas. Al igual que en el caso anterior, esta nueva empresa reconoce los activos y pasivos de las antiguas compañías.⁸

1.2 REQUISITOS LEGALES DE LA FUSIÓN DE SOCIEDADES EN MÉXICO

La fusión debe ser decidida por los accionistas a través de una asamblea extraordinaria de socios, formalizándose por escritura pública inscribiéndose en el Registro Público de Comercio, en la cual se harán constar las condiciones del acuerdo relativo y los balances finales de cada una de las entidades fusionadas, así como el número y clases de acciones que han de ser entregadas a cada uno de los socios o accionistas a cambio de las acciones de las entidades fusionadas. Debe informarse a los acreedores de las entidades que participen de la fusión, por medio de publicaciones en el diario oficial de la federación.⁹

Las fusiones y transformaciones de sociedades están legisladas en el capítulo IX de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Conviene aclarar que aun cuando estas dos situaciones están legisladas en igual forma, contablemente son casos distintos.

La Ley General de Sociedades Mercantiles señala:

- La fusión deberá ser decidida por cada una de las sociedades que intervengan en la operación, en la forma y términos que correspondan, según su naturaleza. Así se trata de una colectiva o de una responsabilidad limitada, la fusión deberá acomodarse por los socios, computando el quórum y los votos de acuerdo con lo que provenga del contrato social.¹⁰
- Los acuerdos de fusión se publicaran en el periódico oficial del domicilio de las sociedades que vayan a fusionarse, incluyendo el último balance de aquellas que

⁷ Roberto Mantilla Molina, *Derecho Mercantil* paginas 442, 443

⁸ Roberto Mantilla Molina, *Derecho Mercantil* paginas 442, 443

⁹ Joaquín Moreno Fernández, *Contabilidad de sociedades* pagina 284

¹⁰ Ley General de Sociedades Mercantiles 2010, artículo 222

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

dejen de existir. Los acuerdos sobre fusión deberán ser inscritos en el Registro Público de Comercio.¹¹

- La fusión no podrá tener efecto sino hasta tres meses después de registrada su inscripción. Durante dicho plazo, cualquier acreedor de las sociedades que se fusionan podrá oponerse judicialmente a la fusión, la que se suspenderá hasta que cause ejecutoria la sentencia que declara que la oposición es infundada.¹²
- La fusión surtirá efecto en el momento de la inscripción, si se pactare el pago de la totalidad de las deudas de las sociedades que hayan de fusionarse, o bien, se constituye depósito bancario por su importe total, o si todos los acreedores otorgan su consentimiento.¹³
- Cuando la fusión de varias sociedades resulte una distinta, su constitución se sujetara a las disposiciones legales.¹⁴

1.3 ASPECTOS CONTABLES Y FISCALES DE UNA FUSIÓN DE SOCIEDAD EN MÉXICO

1.3.1 ASPECTOS CONTABLES

1. Formalizando los acuerdos de fusión, los libros de las compañías que van a fusionarse deben ajustarse con el objeto de depurar el activo y registrar todas las obligaciones conocidas. Asimismo deben saldarse las cuentas de resultados a la fecha de la fusión.
2. Cualquier modificación que se acuerde respecto los activos de las compañías que se fusionan, tales como reconocimiento de crédito mercantil o actualización de los valores del activo fijo, especialmente del fijo, mediante avalúos por parte de peritos, deben reflejarse en los libros de la sociedad que corresponda.
3. Cuando algún socio no esté conforme con la fusión y se retire, su liquidación podrá efectuarse en la propia sociedad de la que formo parte. En caso de que alguna sociedad subsista, asumirá las obligaciones fiscales de las que desaparezcan (Código Fiscal de la Federación) y dará los avisos correspondientes que se refiere la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

¹¹ Ley General de Sociedades Mercantiles 2010, artículo 223

¹² Ley General de Sociedades Mercantiles 2010, artículo 224

¹³ Ley General de Sociedades Mercantiles 2010, artículo 225

¹⁴ Ley General de Sociedades Mercantiles 2010, artículo 226

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

4. En el supuesto de que subsista una de las sociedades, pero cambie su denominación o razón social, debe procederse a dar todos los avisos, incluyendo los impuestos ISR e IVA, como cualquier negocio que empieza sus actividades.

Registros contables

- a) Si nace una nueva sociedad, debe autorizar sus correspondientes registros.
- b) Si subsiste alguna de las sociedades y no hay cambio de razón o denominación social, pueden seguirse utilizando los mismos registros, sin que sea necesario satisfacer trámite alguno.
- c) Si subsiste una de las empresas, pero hay cambio de razón o denominación social, puede seguirse utilizando los mismos registros, con el nuevo nombre de la compañía, o bien, pueden cancelarse los antiguos registros y establecerse nuevos, si así es conveniente.
- d) Las sociedades que desaparezcan deben cumplir cada una con los trámites fiscales y legales que correspondan a una sociedad que se liquida.

Cuenta de fusión: cuenta contable que se forma para llevar a cabo el procedimiento de fusión y en ella se cargará y se abonará el activo y el pasivo de la empresa fusionada para concluir con el abono del capital contable para saldar sus cuentas.

CUENTA DE FUSION

SE CARGA:	SE ABONA:
Por el importe del saldo de todas y cada una de las cuentas de activo de la sociedad que se va a fusionar.	Por el importe del saldo de todas y cada una de las cuentas de pasivo de la sociedad que se va a fusionar.

Nota: El saldo de esta cuenta podrá ser deudor o acreedor dependiendo del importe del activo o pasivo de la sociedad.

Generalmente se busca que el saldo de esta cuenta sea deudor ya que se considera que una sociedad deberá tener más activos que pasivos en su balance general. Una vez hechos los movimientos anteriores la cuenta de fusión deberá quedar con saldo deudor que represente la cantidad neta que esa empresa va a aportar en la fusión y que debe ser correspondida con la suma del capital contable de la sociedad.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Finalmente ya realizada la fusión se precederá a saldar las cuentas de capital contable abonando a la cuenta de fusión, quedando la cuenta del capital contable totalmente saldado. Como resultado de la fusión ya sea que subsista una empresa o se cree una nueva, el activo, el pasivo y el capital deberá ser la suma de los diversos conceptos que aparecen en todas y cada una de las empresas que van a fusionarse.

Para tal efecto debe prepararse una hoja de trabajo en la que se debe obtener los datos relevantes de todas y cada una de las empresas incluidas.

1.3.2 ASPECTOS FISCALES

El Código Fiscal de la Federación, en su artículo 14-B señala los casos en que no se considera enajenación en caso de fusión, siempre que los accionistas propietarios de las acciones con derecho a voto de la sociedad que surge con motivo de la misma, no las enajenen durante un periodo de tres años contados a partir del momento en que se efectúe la fusión.¹⁵

Tratándose de sociedades que no sean por acciones se consideran las partes sociales en vez de las acciones con derecho a voto, siempre que no lo tengan limitado.

Evidentemente esta transacción financiera no tiene característica de una venta debido a que los socios o accionistas son los mismos de la empresa fusionada y fusionante y se trata de una combinación de bienes y obligaciones de las empresas que se fusionan. Todo se incorpora en la sociedad fusionante sin cambio en los activos y pasivos, así como los derechos de los socios o accionistas.¹⁶

Según el Código Fiscal de la Federación en su artículo 11 en los ejercicios fiscales cuando hay una terminación anticipada por fusión o liquidación el ejercicio fiscal terminará anticipadamente en la fecha en que entre en liquidación o se fusionen. La sociedad que subsista o se constituya presentara las declaraciones del ejercicio de las que desaparezcan. El ejercicio irregular debe coincidir con la fecha en que tenga efectos la fusión, esto es a la inscripción en el Registro Público de Comercio.¹⁷

De acuerdo al Código Fiscal de la Federación están obligados a dictaminar sus estados financieros por contador público autorizado las empresas que se fusionen o se escindan, en el ejercicio en que ocurran dichos actos y en los tres posteriores.¹⁸

¹⁵ Código Fiscal de la Federación 2010, artículo 14B

¹⁶ José Manuel Trueba, *Aspectos Fiscales de la Fusión de Sociedades*, páginas 20 - 24

¹⁷ Código Fiscal de la Federación 2010, artículo 11

¹⁸ Código Fiscal de la Federación 2010, artículo 32-A Párrafo III

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

La Ley del Impuesto al Valor Agregado en el caso de fusión no grava porque no es una enajenación de bienes. Se entiende por enajenación de bienes: toda transmisión de propiedad, aún en la que el enajenante se reserva el dominio del bien enajenado, con excepción a los actos de fusión y escisión.¹⁹

La Ley del Impuesto Sobre la Renta, trata este tema principalmente desde el punto de vista del accionista, ya que la empresa no debe ser gravada porque no se realiza enajenación sino se fusiona o se une sin producir utilidad o pérdida.²⁰

La fecha de adquisición de los bienes será la correspondiente a la fusión, para efectos de depreciación los valores sujetos no deberán ser superiores a los valores pendientes de deducir en la sociedad fusionada. En una fusión se recibe el activo y la depreciación, no el valor neto y por lo tanto la depreciación deberá seguirse calculando en la misma forma en que venía haciéndose.²¹

No puede transmitirse la amortización de pérdidas de ejercicios anteriores que tenga la sociedad fusionada, ya que la Ley del Impuesto Sobre la Renta señala que el derecho de disminuir pérdidas es personal del contribuyente que las sufra y no podrá ser transmitido a otra persona ni como consecuencia de fusión.²²

La sociedad fusionante solo podrá disminuir su pérdida fiscal pendiente al momento de la fusión con cargo a la utilidad fiscal correspondiente a la explotación de los mismos giros en los que se produjo la pérdida.²³

1.3.3 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (LISR 2010)

PAGOS PROVISIONALES

Fusión de sociedades: Los contribuyentes que inicien operaciones con motivo de una fusión de sociedades en la que surja una nueva sociedad, efectuaran, en dicho ejercicio, pagos provisionales a partir del mes en que ocurra la fusión.

Coefficiente de utilidad: Para los efectos de la anterior, el coeficiente de utilidad se calculará considerando de manera conjunta las utilidades o las pérdidas fiscales, los ingresos y, en su caso el importe de la deducción a que se refiere el art. 220 de esta misma ley referente a las sociedades que se fusionan. En el caso de que las sociedades que se

¹⁹ José Manuel Trueba, Aspectos Fiscales de la Fusión de Sociedades, páginas 53-55

²⁰ Joaquín Moreno Fernández, Contabilidad de Sociedades página 287

²¹ José Manuel Trueba, Aspectos Fiscales de la Fusión de Sociedades, página 35

²² Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, artículo 62

²³ José Manuel Trueba, Aspectos Fiscales de la Fusión de Sociedades, página 35

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

fusionan se encuentran en el primer ejercicio de operación, el coeficiente se determinara utilizando los conceptos señalados correspondientes a dicho ejercicio.²⁴

OTROS CONCEPTOS DE INGRESOS ACUMULABLES La ganancia derivada de la enajenación de activos fijos y terrenos, títulos de valor, acciones, partes sociales o certificados de aportación patrimonial emitidos por sociedades nacionales de crédito, así como la ganancia realizada que derive de la fusión o escisión de sociedades y la proveniente de reducción de capital o de liquidación de sociedades mercantiles residentes en el extranjero, en las que el contribuyente sea socio o accionista.²⁵

GANANCIA EN ENAJENACIÓN DE TERRENOS Y OTROS BIENES

En el caso de bienes adquiridos con motivo de fusión o escisión de sociedades, se considerará como monto original de la inversión el valor de su adquisición por la sociedad fusionada o escidente y como fecha de adquisición la que les hubiese correspondido a esta ultimas.

ACCIONES POR LAS QUE YA SE HUBIERA CALCULADO EL COSTO.

Costo comprobado en escisión o fusión de sociedades: Se considera costo comprobado de adquisición de las acciones emitidas por la sociedad fusionante o por la que surja como consecuencia de la fusión , será el que derive de calcular el costo promedio por acción que hubieran tenido las acciones que se canjearon por cada accionista.

En el caso de fusión ó escisión de sociedades, las acciones que adquieran las sociedades fusionantes o las escindidas, como parte de los bienes transmitidos, tendrán como costo comprobado de adquisición el costo promedio por acción que tenían en las sociedades fusionadas o escidentes, al momento de la fusión o escisión. Se considerara que no tienen costo comprobado de adquisición, las acciones obtenidas por el contribuyente por capitalizaciones de utilidades o de otras partidas integrantes del capital contable o por reinversiones de dividendos o utilidades efectuadas dentro de los 30 días naturales siguientes a su distribución.²⁶

NO DEDUCIBLES PARTA EFECTOS DE PERSONAS MORALES

Las pérdidas que deriven de fusión, de reducción de capital o de liquidación de sociedades, en las que el contribuyente hubiera adquirido acciones, partes sociales o certificados de aportación patrimonial de las sociedades nacionales de crédito.²⁷

²⁴ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 14 F III, párrafo IV

²⁵ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. art. 20 F.V

²⁶ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010 TÍTULO II de las personas morales disposiciones generales capítulo I de los ingresos, art 25 párrafo segundo.

²⁷ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 32 F.XVI

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

DEDUCCIÓN DE INVERSIONES

Cuando los bienes se adquieran con motivo de fusión o escisión de sociedades, se considerará como fecha de adquisición la que corresponde a la sociedad fusionada o a la escidente.²⁸

REGLAS PARA LA REDUCCIÓN DE INVERSIONES

En los casos de bienes adquiridos por fusión o escisión de sociedades, los valores sujetos a deducción no deberán ser superiores a los valores pendientes de deducir en la sociedad fusionada o escidente, según corresponda.²⁹

PÉRDIDAS EN FUSIÓN O LIQUIDACIÓN DE SOCIEDADES

No se disminuirá la pérdida fiscal o la parte de ella, que provenga de fusión o liquidación de sociedades, en las que el contribuyente sea socio o accionista.³⁰

PÉRDIDA DE LA SOCIEDAD FUSIONANTE

En los casos de fusión, la sociedad fusionante sólo podrá disminuir su pérdida fiscal pendiente de disminuir al momento de la fusión con cargo a las utilidades correspondiente a la explotación de los mismos giros en los que se produjo la pérdida.³¹

SOCIEDAD CONTROLADORA QUE DEJA DE SERLO

En el caso de fusión de sociedades, se considera que existe desincorporación de las sociedades controladoras que desaparezcan con motivo de la fusión. En el caso de que la sociedad desaparezca con motivo de la fusión sea la sociedad controladora, se considera que existe desconsolidación.³²

DIVIDENDOS ENTRE SOCIEDADES QUE CONSOLIDAN

Los dividendos o utilidades, en efectivo o en bienes, en que las sociedades que consolidan se paguen entre sí y que no provengan de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta, causaran el impuesto hasta que se enajene la totalidad o parte de las acciones de la sociedad controladora que los pagó, disminuya la participación accionara en la misma, se desincorpore dicha sociedad o se desconsolide el grupo. Dichos dividendos no incrementarán los saldos de las cuentas de las sociedades que los perciban.³³

²⁸ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 37, párrafo tercero

²⁹ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 42 F. IV

³² Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 68

³¹ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 63, primer párrafo.

³² Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 71, séptimo párrafo.

³³ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 78, primer párrafo.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

TRANSMISIÓN DE LA CUENTA DE UTILIDAD FISCAL NETA EN EL CASO DE FUSIÓN.

El saldo de la cuenta de utilidad Fiscal Neta deberá transmitirse a otra u otras sociedades en los casos de fusión o escisión. En este último caso, dicho saldo se dividirá entre la sociedad escidente y las sociedades escindidas, en la proporción en que se efectúe la participación del capital contable del estado de posición financiera aprobado por la asamblea de accionistas y que haya servido de base para realizar la escisión.³⁴

ACTUALIZACIÓN DE LA CUENTA DE CAPITAL DE APORTACIÓN

Cuando ocurra una fusión o una escisión, de sociedades, el saldo de la cuenta de capital de aportación se deberá transmitir a las sociedades que surjan o que subsistan con motivo de dichos actos, según corresponda. En el caso de fusión de sociedades, no se tomará en consideración el saldo de la cuenta de capital de aportación de las sociedades fusionadas, en la proporción en la que las acciones de dichas sociedades que sean propiedad de las que subsistan al momento de la fusión, representen respecto del total de sus acciones.

En el caso de fusión, cuando subsista la sociedad tenedora las acciones de la sociedad que desaparece, el saldo de la cuenta de capital de aportación de la sociedad que subsista será el monto que resulte de sumar el saldo de la cuenta de capital de aportación que la sociedad que subsista tenía antes de la fusión, el monto del saldo de la cuenta de capital de aportación que corresponda a otras accionistas de la sociedad que desaparezca en la misma fecha, distintos de la sociedad fusionante.

Cuando la sociedad que subsista de la fusión sea la sociedad cuyas acciones fueron poseídas por una sociedad fusionada, el monto de la cuenta de capital de aportación que tenía la sociedad fusionada antes de la fusión, adicionado con el monto que resulte de multiplicar el saldo de la cuenta de capital de aportación que tenía la sociedad fusionante antes de la fusión, por la participación accionaria que tenían en dicha sociedad y en la misma fecha otros accionistas distintos de la sociedad fusionada.³⁵

DE LAS EXENCIONES POR CONCEPTO DE ENAJENACIÓN DE ACCIONES

En los casos de fusión o escisión de sociedades, no será aplicable la exención prevista por las acciones que se enajenen y que se hayan obtenido del canje efectuado de las acciones de las sociedades fusionadas o escidente si las acciones de estas últimas sociedades se encuentran en el supuesto siguiente: en el caso de que la enajenación de las acciones se realicen fuera de las bolsas.³⁶

³⁴ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 88 último párrafo.

³⁵ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 89 párrafo 19.

³⁶ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 109

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

DECLARACIÓN ANUAL EN FUSIÓN, ESCISIÓN O LIQUIDACIÓN

En los casos en que una sociedad sea fusionada o entre en liquidación, así como cuando una sociedad desaparezca con motivo de una fusión o una escisión, la declaración que debe presentarse se efectuara dentro del mes siguiente a aquel en el que se termine anticipadamente el ejercicio.³⁷

INGRESOS NO GRAVABLES POR ENAJENACIÓN DE BIENES

No se considerará ingresos por enajenación, los que deriven de la transmisión de propiedad de bienes por causa de muerte, donación o fusión de sociedades ni los que deriven de la enajenación de bonos, de valores y de otros títulos de crédito, siempre que el ingreso por la enajenación se considere interés en los términos del art. 9 de LISR.³⁸

COSTO DE ACCIONES EN FUSIÓN O ESCISIÓN DE SOCIEDADES PARA EFECTOS DE LA ENAJENACIÓN DE BIENES

En el caso de fusión o escisión de sociedades, se considerará como costo comprobado de adquisición de las acciones emitidas como consecuencia de la fusión o la escisión, según corresponda, el costo promedio por acción que corresponda a las acciones de las sociedades fusionadas o escidente, al momento de la fusión o escisión.³⁹

ENAJENACIÓN DE ACCIONES O TITULOS VALOR PARA EFECTOS DEL TITULO V DE LOS RESIDENTES EN EL EXTRANJERO

Cuando de conformidad con los tratados celebrados por México para evitar la doble tributación, no se pueda someter a imposición la ganancia obtenida por la enajenación de acciones, como resultado de una reorganización, reestructura, fusión, escisión u operación similar, dicho beneficio se otorgará mediante la devolución en los casos en que el contribuyente residente en el extranjero no cumpla con los requisitos del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.⁴⁰

REORGANIZACIÓN, REESTRUCTURA, FUSIÓN O ESCISIÓN SIMILAR

Para los efectos del párrafo anterior los residentes en el extranjero que enajenen acciones emitidas por una sociedad residente en México, deberá presentar el aviso ante la autoridad fiscal dentro del mes anterior al que se efectuó dicha enajenación, en el que se informe sobre la reorganización, reestructura, fusión o escisión u operación similar que va a llevar a cabo.⁴¹

³⁷ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010. Art. 118 ultimo párrafo.

³⁸ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010. Art. 146 ultimo párrafo.

³⁹ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010. Art 152. Ultimo párrafo.

⁴⁰ Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010. Art.190 antepenúltimo párrafo

⁴¹ Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta 2010, art. 269

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

1.3.4 LEY DEL IMPUESTO EMPRESARIAL A TASA ÚNICA (LIETU 2010)

CREDITO FISCAL EN ESCISIÓN DE SOCIEDADES

Para el caso de escisión de sociedades el acreditamiento se podrá dividir entre las sociedades escidentes y las encendidas en la proporción en la que se divida la suma del valor total de los inventarios y de las cuentas por cobrar relacionadas con las actividades comerciales de la escidente cuando ésta realizaba preponderadamente dichas actividades, o de los activos fijos cuando la sociedad escidente realizaba preponderantemente otras actividades empresariales. Para poder determinar la proporción se deberá excluir las inversiones en bienes inmuebles no afectos a la actividad preponderante.⁴²

1.3.5 LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (LIVA 2010)

_ACREDITAMIENTO DEL IMPUESTO

El acreditamiento consiste en restar el impuesto acreditable, de la cantidad que resulte a aplicar la tasa que corresponda según sea el caso. Se entiende por impuesto acreditable el Impuesto al Valor Agregado que haya sido trasladado al contribuyente y al propio impuesto que el hubiese pagado con motivo de la importación de bienes o servicios, en el mes de que se trate. El derecho de acreditamiento es personal para los contribuyentes del Impuesto al Valor Agregado y no podrá ser transmitidos por actos entre vivos, excepto tratándose de fusión.⁴³

1.3.6 LEY DEL IMPUESTO ESPECIAL SOBRE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS (LIEPS 2010)

Al igual que en el caso del IVA respecto al acreditamiento del impuesto, con los requisitos y pautas que marca la LIEPS, el derecho del acreditamiento solo puede ser transmitido tratándose en el caso de Fusión.⁴⁴

⁴² Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única 2010, art. 12 antepenúltimo párrafo.

⁴³ Ley del Impuesto al Valor Agregado 2010, art. 4 tercer párrafo.

⁴⁴ Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios 2010, art. 4 último párrafo.

1.4 CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN (CFF 2010)

De las Disposiciones Generales

DEL EJERCICIO FISCAL

Cuando las leyes fiscales establezcan que las contribuciones se calcularán por ejercicios fiscales, éstos coincidirán con el año de calendario. Cuando las personas morales inicien sus actividades con posterioridad al 1º de enero, en dicho año el ejercicio fiscal será irregular, debiendo iniciarse el día en que comiencen actividades y terminarse el 31 de diciembre del año que se trate.

CASOS DE LIQUIDACIÓN, FUSIÓN Ó ESCISION

En los casos en que una sociedad entre en liquidación, sea fusionada o se escinda, siempre que la sociedad escidente desaparezca, el ejercicio fiscal terminará anticipadamente en la fecha en que entre en liquidación, sea fusionada o se escinda, respectivamente. En el primer caso se considerará que habrá un ejercicio por todo el tiempo en que la sociedad este en liquidación.⁴⁵

CONCEPTO DE ENAJENACIÓN DE BIENES

Se entiende por enajenación de bienes la que se realice mediante la fusión o escisión de sociedades excepto en los supuestos al que se refiere el artículo 14-B.⁴⁶

Casos en que se considera que no hay enajenación:

I. En el caso de fusión, siempre que se cumpla con los siguientes requisitos:

a) Se presente el aviso de fusión.

b) Que con posterioridad a la fusión, la sociedad fusionante continúe realizando las actividades que realizaban ésta y las sociedades fusionadas antes de la fusión, durante un período mínimo de un año inmediato posterior a la fecha en la que surta efectos la fusión. Este requisito no será exigible cuando se reúnan los siguientes supuestos:

1. Cuando los ingresos de la actividad preponderante de la fusionada correspondientes al ejercicio inmediato anterior a la fusión, deriven del arrendamiento de bienes que se utilicen en la misma actividad de la fusionante.

2. Cuando en el ejercicio inmediato anterior a la fusión, la fusionada haya percibido más del 50% de sus ingresos de la fusionante, o esta última haya percibido más del 50% de sus ingresos de la fusionada.

⁴⁵ Código Fiscal de la Federación 2010, art. 11 tercer párrafo.

⁴⁶ Código Fiscal de la Federación 2010, art. 14, fracción IX

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

No será exigible el requisito a que se refiere este inciso, cuando la sociedad que subsista se liquide antes de un año posterior a la fecha en que surte efectos la fusión.

c) Que la sociedad que subsista o la que surja con motivo de la fusión, presente las declaraciones de impuestos del ejercicio y las informativas que en los términos establecidos por las leyes fiscales les correspondan a la sociedad o sociedades fusionadas, correspondientes al ejercicio que terminó por fusión.⁴⁷

INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTE

Los fedatarios públicos exigirán a los otorgantes de las escrituras públicas en que se haga constar actas constitutivas, de fusión, escisión o de liquidación de personas morales, que comprueben dentro del mes siguiente a la firma que han presentado solicitud de inscripción, o aviso de liquidación o de cancelación, según sea el caso, en el registro federal de contribuyentes, de la persona moral de que se trate, debiendo asentar en su protocolo la fecha de su presentación; en caso contrario, el fedatario deberá informar de dicha omisión al Servicio de Administración Tributaria dentro del mes siguiente a la autorización de la escritura.⁴⁸

DICTAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS, SUJETOS OBLIGADOS

Las personas morales que se fusionen por el ejercicio en que ocurra dicho acto están obligadas a dictaminar sus estados financieros por contador público autorizado. La persona moral que subsista o que surja con motivo de la fusión, se deberá dictaminar además por el ejercicio siguiente. La escidente y las escindidas, por el ejercicio fiscal en que ocurra la escisión y por el siguiente anterior no será aplicable a la escidente cuando esta desaparezca con motivo de la escisión, salvo por el ejercicio en que ocurra la escisión.⁴⁹

INFRACCIÓN RELACIONADA CON EL RFC

Se sancionara autorizar actas constitutivas, de fusión, escisión o liquidación de personas morales, sin cumplir con lo dispuesto por lo que estipula el art. 27 del CFF.⁵⁰

INFORMACIÓN A PRESENTAR DE LAS SOCIEDADES QUE SUBSISTAN O SURJA POR FUSIÓN.

Las sociedades que surjan o subsistan con motivo de una fusión deberán proporcionar lo siguiente:

- Una relación de los socios o accionistas de las sociedades que surjan o subsistan con motivo de la fusión, indicando su participación social o accionaria a la fecha en que

⁴⁷ Código Fiscal de la Federación, art 14-B, fracción I.

⁴⁸ Código Fiscal de la Federación 2010, art. 27, séptimo párrafo.

⁴⁹ Código Fiscal de la Federación 2010, art 32-A, fracción III.

⁵⁰ Código Fiscal de la Federación 2010, art 79, fracción V.

se realizó la fusión, así como el número , valor nominal o naturaleza de las partes sociales o acciones que conforman el capital social a esa misma fecha.

- Una relación, al término de cada uno de los 3 ejercicios siguientes al de la fusión, de los socios o accionistas de la sociedad que surja o subsista con motivo de la misma , indicando su participación social o accionaria , así como el número , valor nominal y naturaleza de las partes sociales o acciones que conforman el capital social.⁵¹

1.5 ASPECTOS LABORALES DE LA FUSIÓN DE SOCIEDADES EN MÉXICO

La Ley Federal de Trabajo en su artículo 41 hace mención a que la situación del patrón no afectara las relaciones de trabajo de la empresa o establecimiento. El patrón sustituto será solidariamente responsable con el nuevo por las obligaciones derivadas de las relaciones trabajo y de la ley, nacidas antes de la fecha de la sustitución, hasta por el termino de seis meses; Concluido este periodo sustituirá únicamente la responsabilidad del nuevo patrón. El término de seis meses, se contara a partir de que se dé aviso de la sustitución a los trabajadores.⁵²

Es necesario dar aviso al Instituto Mexicano del Seguro Social, debiendo informar sobre la compañía que subsiste y de la compañía fusionada para que la dependencia técnica que califica el grado de riesgo, revise el giro de la empresa y determine el grado de riesgo y prima con que debe cotizar la empresa que subsista.⁵³

Dentro de una fusión de sociedades los trabajadores de las compañías adquiridas son adquiridos con la compra o fusión de las compañías y estos seguirán conservando sus prestaciones (antigüedad, días de vacaciones, etc.) todas estas obligaciones patronales se transmiten a la compañía fusionante. Al igual que se toman las obligaciones con terceros de las compañías fusionadas por parte de la compañía fusionante, se deberán tomar las responsabilidades de patrón con los empleados que laboran en las compañías fusionadas, ya que en las operaciones de compra o fusión de sociedades los empleados se encuentran contemplados dentro de las compañías a ser fusionadas o adquiridas.

⁵¹ Reglamento del Código Fiscal de la Federación 2010, art. 80

⁵² Ley Federal del Trabajo 2010, artículo 41

⁵³ Joaquín Moreno Fernández, Contabilidad de Sociedades página 287

1.6 CAUSAS QUE ORIGINAN UNA FUSIÓN DE SOCIEDADES

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), nuestro mundo actual caracterizado por una globalización de la economía y de las relaciones humanas tras fuertes transferencias de información y de capitales principalmente, está creando presiones sobre las empresas, a tal grado que las ha impulsado a las operaciones de fusión y adquisición en el contexto de la reestructuración económica, teniendo como motivaciones las siguientes:⁵⁴

- Economías de operación y de escala
- Razones personales
- Mejor administración
- Motivaciones financieras
- Crecimiento
- Efectos de la información
- Situación subvaluada
- Utilidad por acción
- Diversificación
- Estructura de capital
- Rapidez y costos

Economías de operación y de escala

Esta causa esta fundada principalmente en el hecho de que al unirse dos empresas, pueden abatir costos mediante la realización de ciertas acciones como eliminar duplicidad de instalaciones o funciones; consolidar siempre y cuando se traten de funciones relacionadas a la contabilidad, compras o marketing; concentrar en una sola instalación, la mayor cantidad de operaciones posibles para disminuir los costos.⁵⁵

Mejor administración

Cuando una empresa tiene una mala administración, esta se ve reflejada principalmente en sus bajas utilidades, por lo que es una buena razón para llevar a cabo una fusión siempre y cuando le de una mejor administración a la empresa y se puedan mejorar sustancialmente las utilidades.⁵⁶

⁵⁴ Isaac Enríquez Pérez, *Fusiones y Adquisiciones: Expresiones de las tendencias omniabarcadoras del capital en la era de la globalización y de la información*. isaacep@correo.unam.mx

⁵⁵ Juan Mascareñas Pérez *Manual de Fusiones y adquisiciones de empresas*, página 3

⁵⁶ Juan Mascareñas Pérez *Manual de Fusiones y adquisiciones de empresas*, pagina 5

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Crecimiento

Puede resultar más barato para una empresa el hecho de adquirir otra que esté funcionando, con el fin de incrementar su capacidad o su penetración en el mercado a través de nuevas líneas de productos, que desarrollarlas mediante su estructura interna o adquirir los activos que le permitan aumentar su capacidad. Otra razón para utilizar este crecimiento es que se puede disminuir el costo de capital, debido a que los inversionistas ven un menor riesgo por el mayor tamaño de la empresa, y debido a esto se puede aprovechar una mayor capacidad de endeudamiento.⁵⁷

Situación subvaluada

Se presenta cuando una compañía puede adquirir otra empresa a un precio muy barato, debido a que la que se pretende adquirir cuenta con un valor de mercado que esta muy por debajo del valor de reposición de los activos, que se debe principalmente a bajas utilidades.⁵⁸

Diversificación

Se lleva a cabo cuando una empresa desea adquirir otra que se desempeña en un sector distinto al suyo, con la finalidad de evitar que durante ciertos periodos las utilidades disminuyan. De esta forma cuando una de las empresas no cuente con gran actividad que se traduzca en bajas utilidades, la otra si las obtenga de esta manera se compense esta variabilidad con la fusión. Con esto se trata de diversificar el riesgo de la empresa.⁵⁹

Razones personales

Puede presentarse el caso de que existan sectores en la economía que estén sumamente controlados, por lo que los accionistas de una empresa perteneciente a uno de esos sectores opten por fusionarse con una compañía que tenga mayor facilidad de acceso al mercado accionario, con el fin de obtener una mejor liquidez.⁶⁰

Motivaciones financieras

Para una empresa con dificultades en la obtención de efectivo, resulta más fácil pagar con acciones a los accionistas de la empresa con la que quieren llevar a cabo la fusión, que vender esas acciones en el mercado accionario y posteriormente con ese dinero comprar lo que necesitan, además de que pueden adquirirlo a un costo menor.⁶¹

⁵⁷ Juan Mascareñas Pérez Manual de Fusiones y adquisiciones de empresas, página 12

⁵⁸ Juan Mascareñas Pérez Manual de Fusiones y adquisiciones de empresas, pagina 12, 13

⁵⁹ Juan Mascareñas Pérez Manual de Fusiones y adquisiciones de empresas, pagina 7, 8

⁶⁰ Juan Mascareñas Pérez Manual de Fusiones y adquisiciones de empresas, página 13

⁶¹ Juan Mascareñas Pérez Manual de Fusiones y adquisiciones de empresas, página 11

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Efectos de la información

Existe la posibilidad de que una empresa esté subvaluada y quiera ser adquirida por otra. Una vez que se empiezan a llevar a cabo las negociaciones para lograr la fusión, puede descubrirse esta subvaluación y la información filtrarse al mercado, mismo que se da cuenta de que en realidad esta empresa tiene un valor mayor del que muestra y por lo tanto incrementa su valor en el mercado y la empresa adquirente obtiene una gran ganancia por esta situación.

Utilidad por acción

En algunas ocasiones una empresa busca adquirir a otra con el solo hecho de aumentar las utilidades por acción, lo que representa para los inversionistas de la empresa un buen parámetro para invertir en ella.⁶²

Estructura de Capital

Esta causa motiva a la fusión cuando una empresa esta muy apalancada y desea adquirir una nueva compañía que este financieramente sana, lo que da como resultado una empresa con una mejor estructura de capital, que le permite tener una mayor capacidad de endeudamiento.

Rapidez y costo

Existen sectores que son muy difíciles de incursionar, debido a los grandes controles que pueden tener, por lo que una manera de poder ingresar a ellos es mediante la fusión puesto que de esta forma ingresan a este sector evitándose muchos problemas.

1.7 PROCESO DE UNA FUSIÓN DE SOCIEDADES

La fusión es un proceso por el cual dos entidades o más buscan unificar sus actividades, activos, etc. Para crear una nueva entidad la cual será responsable de las transacciones que desarrollaban las entidades que integran esta nueva entidad. Y debido a que puede haber mil formas de realizar una fusión solo tomaremos en cuenta las siguientes: búsqueda, investigación, negociación, integración.

Búsqueda

Cuando una empresa ha decidido llevar a cabo una fusión por ser la mejor alternativa encontrada para solucionar un problema que tenga u ofrezca una oportunidad de mejorar el negocio, debe iniciar con el proceso de selección de posibles candidatos. Para ello debe

⁶² Juan Mascareñas Pérez Manual de Fusiones y adquisiciones de empresas, página 10

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

tomar en cuenta aquellas empresas que a su juicio considere que le ayudaran a resolver su problema o le ofrezcan algún beneficio.⁶³

Investigación

Una vez que se tiene una lista de candidatos, se procede a realizar el análisis de cada uno de ellos. Este análisis comprende factores tales como sus antecedentes públicos, estados financieros y su situación crediticia. Si después de haber realizado este análisis preliminar persiste el interés de los candidatos, se lleva a cabo un análisis mas profundo de la empresa con la finalidad de conocerla mejor. Para ello se realizan entrevistas con los directores y administradores con el objeto de conocer los aspectos de la empresa que no pueden percibirse con tan solo analizar los estados financieros, tales como su filosofía, mercado meta, objetivos, políticas, procedimientos, etc.⁶⁴

Negociación

Al iniciar con las negociaciones, se presentan las propuestas de fusión, esto se hace tanto en la empresa fusionada o fusionadas como en la fusionante, es el resultado de los estudios y evaluaciones que han demostrado la conveniencia de llevar a cabo la fusión.

El punto fundamental de una negociación para llevar a cabo una fusión es el referente al establecimiento de los términos de la fusión y la razón de intercambio. Esta importancia radica en que en esta etapa de la negociación es donde se determinan el monto y la forma de pago. Otros aspectos que se consideran en la negociación son: determinar si la administración de la empresa adquirida va a continuar laborando para la compañía o no, si se va a imponer alguna restricción a la reventa de las acciones o a la formación de una nueva empresa competidora por parte de los antiguos accionistas. También se debe tener absoluta certeza de que todos los derechos, patentes y marcas de la empresa adquirida hayan sido transferidos adecuadamente, para evitar irregularidades en un futuro.⁶⁵

Adquisición e integración

En esta etapa se llevan a cabo ciertas actividades que tienen por objeto darle formalidad a la fusión de la empresa, como son: Notificar al registro público la fusión de las sociedades, registrar las nuevas acciones en la bolsa de valores, registrar el intercambio de activos y pasivos, consolidar funciones y actividades. Posteriormente se preparara un proyecto de convenio de fusión que se someterá a los accionistas de cada una de las sociedades, para su aprobación.⁶⁶

El siguiente paso es cumplir los aspectos regulatorios de nuestras leyes: Según la Ley General de Sociedades Mercantiles los acuerdos de fusión se inscribirán en el Registro Público de Comercio y se publicaran en el periódico oficial del domicilio de las sociedades que hayan de fusionarse. El acuerdo de fusión se inscribirá por cada sociedad en el Registro

⁶³ Joseph E. Mc Cann, Fusión y adquisición de empresas pagina 67, 68

⁶⁴ Joseph E. Mc Cann, Fusión y adquisición de empresas página 69

⁶⁵ Joseph E. Mc Cann, Fusión y adquisición de empresas página 72

⁶⁶ Joseph E. Mc Cann, Fusión y adquisición de empresas página 76

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Público de Comercio, no es hasta que se haga esta inscripción que surte efecto la fusión, siempre y cuando se pactara el pago total de la deuda de las sociedades que hayan de fusionarse, se constituya un depósito del importe total de la deuda en una institución de crédito o se obtenga consentimiento de los acreedores de lo contrario la fusión tendrá efecto tres meses después.⁶⁷

Es importante determinar desde que se van configurando los acuerdos de fusión, como se liquidaran los pasivos de las sociedades que desaparecerán, ya que se pueden obtener acuerdos para que la fusión surta efecto al momento que se haga la inscripción. Los acreedores pueden quedar satisfechos si se depositan las sumas necesarias, ante una institución de crédito para garantizarles que a pesar de la fusión sus créditos serán debidamente cubiertos.

La publicación en el diario oficial del domicilio de la sociedad que se fusiona será después de dar notificación al Registro Público de Comercio y debe incluir el último balance de cada sociedad que no necesariamente debe ser el final, si los pasivos no fueron pagados previamente a la fusión debe ser publicado el sistema establecido para la extinción del pasivo, que puede referirse al pago normal por parte de la fusionante según los plazos previamente establecidos con la fusionada, si se hace un depósito en institución de crédito este deberá ser publicado.

1.8 REALIZACIÓN DE UNA FUSIÓN DE SOCIEDADES

La empresa fusionada cerrará libros y entregará documentos y comprobantes así como activos a la fusionante o a la nueva empresa que se cree. Ninguno de los socios que forman parte la nueva sociedad aportara bien o derecho alguno sino que solamente aparecerán inscribiendo acciones o cuotas por la cantidad que les corresponda.⁶⁸

Transcurrido el plazo señalado sin que se haya formulado oposición, podrá llevarse a cabo la fusión y la sociedad que subsista o la que resulte de la fusión tomara a su cargo los derechos y las obligaciones de las sociedades extinguidas, lo cual también sucede si la fusión es inmediata a la inscripción. Esto es que las sociedades extinguidas traspasan el patrimonio de la sociedad fusionada a la fusionante, esto no se presenta dentro de una fusión vertical ya que el socio principal de la fusionada desaparece y subsiste el de la fusionante.⁶⁹

En este traspaso del patrimonio se traspasan los individuos que hacen funcionar a la sociedad que desaparece, sus trabajadores y empleados. Pueden presentarse variantes como puede ser la liquidación previa de los administradores o el consejo de administración y

⁶⁷ Ley General de Sociedades Mercantiles artículos 222 - 226

⁶⁸ Roberto Toro Rovira, Estudio sobre fusiones página 15

⁶⁹ Roberto Toro Rovira, Estudio sobre fusiones paginas 15 - 19

demás órganos de la sociedad que deban desaparecer ya que la sociedad fusionante tiene los suyos propios, a menos que cree una nueva sociedad en la que estos órganos los constituyan algunas de las sociedades que se incorporan. La desaparición de la sociedad implica un cambio en los estatutos, por lo cual se debe hacer mención en la asamblea en que se acuerda la fusión. Un efecto de la fusión es el incremento de capital en la sociedad fusionante, en este caso se emitirán acciones a los socios que se incorporan o se entregan a socios ya existentes que eran propietarios de la sociedad fusionada. Esto es como una combinación de bienes de las empresas que se fusionan.⁷⁰

Los trabajadores de la empresa que se fusiona según la Ley Federal del Trabajo, señala que la sustitución de patrón no afectara las relaciones de trabajo de la empresa o establecimiento, la relación obrero-patronal se transmite íntegramente. La sustitución del patrón consiste en que los derechos y deberes patronales que integran las relaciones de trabajo se transmiten sin modificarse a un patrón distinto del originalmente facultado y obligado.⁷¹

En una fusión por lo que respecta a los trabajadores de la sociedad fusionada al pasar a la fusionante, se transmiten o incorporan los derechos y obligaciones patronales que deriven de la relación de trabajo.

Otro factor importante en la realización son los tratados comerciales que existen entre los países conformando bloques económicos regionales, de los cuales debe obtenerse la autorización para la fusión ya que reúnen las condiciones propicias para la expansión de las firmas interesadas en fusionarse o en hacer adquisiciones, así como también las legislaciones que existen con respecto a las operaciones señaladas.

1.9 BENEFICIOS DE UNA FUSIÓN DE SOCIEDADES

Desde el momento de la concepción de la idea de efectuar una fusión, hasta el momento de culminarla, debemos tener como premisa básica el obtener un beneficio o ventaja al llevar a cabo una operación de reestructuración de empresas como es el caso de la fusión.

Entre las ventajas que se pueden mencionar para llevar a cabo una fusión están las siguientes:

Buscar mejorar la presencia o imagen corporativa.- Un aspecto muy importante a considerar es la presencia o imagen que ya tienen las empresas a fusionar, ya que podemos estar ante dos o más empresas que tiene un prestigio e imagen ante el público que puede ser bueno o malo desde luego no vamos a dejar como fusionante a una empresa que tenga una mala imagen ante la sociedad.⁷² Lo más conveniente sería el dejar como fusionante a la

⁷⁰ Roberto Toro Rovira, Estudio sobre fusiones paginas 15 - 19

⁷¹ Ley Federal de Trabajo, artículo 41

⁷² Ramón Lavara Alonso, Fusión de sociedades como opción de crecimiento, Tesis U. P. página 14

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

empresa que tenga una mejor imagen o presencia de mercado ya que este aspecto sería aprovechado por la fusionada mejorando su prestigio.

Ahora bien, si estuviéramos en presencia de dos o más empresas que no tiene una buena imagen o presencia positiva en la sociedad, la opción más viable sería fusionarlas y crear una nueva empresa que no pueda ser relacionada directamente con las anteriores, para que de esta forma se arranque de cero en relación con la mala imagen o presencia que pudieran tener las empresas a fusionar.

Mejorar las estructuras administrativas y capacidad de respuesta.- Una excelente oportunidad que se tiene al efectuar una fusión es eliminar en cierta forma los problemas de carácter operativo, de personal, proveedores, distribución, etc. En la medida que son resueltos se podrá adicionalmente obtener una empresa más sana con una ventaja competitiva y poder dedicar de esta forma una mayor cantidad de recursos tanto humanos como técnicos a desarrollar la forma de enfrentar la apertura económica.⁷³

Aumento de capacidad instalada.- Uno de los primordiales objetivos de llevar a cabo una fusión es el de aumentar los bienes con que han venido operando, o bien aprovechar la fusión para adquirir todos aquellos activos necesarios para mantenerla a la vanguardia, permitiéndole de esta forma cubrir un mercado más amplio y abatir costos al estar en condiciones de operar en una forma más efectiva.⁷⁴

Eficiencia de operación.- Es posible que por el tipo de empresas y características propias de ellas misma el objetivo de la fusión sea el congregar en una misma empresa dos o más departamentos que en algún momento pudieron operar como empresas abastecedoras de materias primas o algún servicio para que de esta manera sea más eficiente la operación de las mismas, ya que la carga administrativa y de aprovechamiento de recursos puede optimizarse de esta manera.⁷⁵

Nueva misión.- Se debe tomar en cuenta que la misión de una nueva compañía no es la suma de las misiones de las compañías fusionadas. Se deberá desarrollar una nueva misión y filosofía de la compañía que nacerá de la fusión para poder dar a conocer la misión de la compañía su entendimiento profundo por todos y cada uno de los empleados ya que es necesario para alinear esfuerzos y alcanzar sus nuevas metas.⁷⁶

Nuevos valores.- La forma en la que los empleados deben actuar en la nueva empresa debe ser ampliamente documentada, explicada y compartida por todos los integrantes de la compañía, al realizar una fusión se deben de redactar y explicar las nuevas políticas y procedimientos de la nueva organización,⁷⁷ para tener un mejor control sobre las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

⁷³ Ramón Lavara Alonso, *Fusión de sociedades como opción de crecimiento*, Tesis U. P. páginas 15, 16

⁷⁴ Ramón Lavara Alonso, *Fusión de sociedades como opción de crecimiento*, Tesis U. P. página 17

⁷⁵ Ramón Lavara Alonso, *Fusión de sociedades como opción de crecimiento*, Tesis U. P. página 17

⁷⁶ Fernando Valdés, director general de la compañía Lever Fabergé

⁷⁷ Fernando Valdés, director general de la compañía Lever Fabergé

Los beneficios que se tiene de una fusión pueden no ser inmediatos así que se debe estar consciente de esto ya que la culminación de la fusión no termina hasta que las empresas se unifican y logran trabajar de una forma eficientemente, esto es el resultado principal de una fusión.

1.10 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA FUSIÓN DE SOCIEDADES

Ventajas de la fusión de sociedades.

- Adquisición de mercados por la producción a bajos precios por economías a escala.
- Disminución de costos de producción por mejores instalaciones laborales y mayores volúmenes de producción.
- Mejor calidad del producto por mejor tecnología.
- Aumento de capacidad de producción por mejores y más amplias instalaciones fabriles.
- Mayor facilidad para adquisición de capital (mercado de dinero, colocación de acciones, de obligaciones, etc.)
- Mejor organización distribuidora , optimización de medios de publicidad
- Reducción de gastos de operación
- Contar con mejores recursos humanos en la organización.
- Una o unas compañías con buenas utilidades

Desventajas de la fusión de sociedades.

Implicaciones Laborales.- En la actualidad las operaciones de fusión y adquisición entre empresas del mismo sector o sectores afines están generando un serio problema de desempleo al cerrar plantas o despedir por cuestiones de modernización tecnológica de la empresa.⁷⁸

Sin duda, el desempleo generado por las miles de fusiones y adquisiciones en todo el mundo se plantea como una de las contradicciones de estas operaciones empresariales que al mismo tiempo repercuten en las tendencias de los ciclos económicos, es decir, al bajar el empleo y aumentar el desempleo se ingresaría a una situación económica sin estabilidad y equilibrio donde la capacidad de consumo caería e impediría el incremento de la producción, se entraría en una fase de recesión y entonces se generarán tendencias cíclicas de la economía llamadas crisis.

⁷⁸ Isaac Enríquez Pérez, Fusiones y Adquisiciones: Expresiones de las tendencias omniabarcadoras del capital en la era de la globalización y de la información. isaacep@correo.unam.mx

Comunicación.- Para el buen entendimiento de la misión, los nuevos valores y la cultura empresarial, es imprescindible una comunicación abierta, honesta y constante entre directivos y empleados. Esta comunicación, de doble dirección, debe hacerse con reuniones periódicas de empleados y también favoreciéndola día a día entre jefe y subordinado ya que es de suma importancia que se den a conocer los problemas inherentes a la fusión. El principal problema de la comunicación es la duplicación de esfuerzos o actividades, ya que se operaría de dos entidades distintas y se vería reflejado en un incremento de costos para la compañía.

Implicaciones Culturales.- Otra de las contradicciones generadas por las operaciones de fusión y adquisición entre empresas es la disminución de opciones comerciales para el cliente, o sea, al enfrentarse a monopolios que controlan los mercados o sectores se tenderá a una estandarización de los bienes y servicios que impedirán al cliente decidir y optar por alguno producto conforme a sus gustos y necesidades, es decir, existirá un encarcelamiento en el que el cliente al tener alguna necesidad decidirá y adquirirá lo único que le ofrece el mercado, del mismo modo, al eliminarse la competencia con dichas operaciones, los conglomerados que controlen el producto tenderán a minimizar la calidad del bien o servicio ya que el cliente no contará con otros referentes para compararlo y decidir por alguno.⁷⁹

Es por esto que al evaluar una fusión se debe estudiar a fondo los problemas económicos y sociales que se puedan presentar a lo largo de la fusión e identificar si es productiva o no. Hay que analizar la capacidad de generar nuevos empleos y conservar los que se tiene dentro de las empresas a fusionarse o buscar la forma de acoplar las dos empresas para que tengan una buena comunicación y desarrollo para evitar los problemas de duplicación de esfuerzos.

1.11 DIFERENCIA ENTRE UNA TRANSFORMACIÓN Y FUSIÓN DE SOCIEDADES

Fusión

La fusión entraña el traspaso de bienes, derechos y obligaciones de una o varias sociedades, a otra que asume tales bienes, derechos y obligaciones, desapareciendo la primera para dar lugar al nacimiento o fortalecimiento de otra.

⁷⁹ Isaac Enríquez Pérez, Fusiones y Adquisiciones: Expresiones de las tendencias omniabarcadoras del capital en la era de la globalización y de la información. isaacep@correo.unam.mx

Transformación

La transformación no implica la desaparición de la sociedad, sino simplemente, el cambio de naturaleza jurídica de un tipo de sociedad a otra, con los nuevos derechos y obligaciones que de tal cambio se deriven⁸⁰

1.12 ADQUISICIÓN DE UN NEGOCIO DE ACUERDO AL BOLETÍN NIF B7 2010

Esta NIF considera una adquisición de negocios como la transacción por medio de la cual una entidad adquiere, directa o indirectamente, el control de uno o más negocios. La adquisición indirecta ocurre cuando esta se hace a través de una subsidiaria. Esto puede hacerse de distintas maneras entre otras:

- A) Transfiriendo efectivo, equivalentes de efectivo, u otros activos.
- B) Incurriendo en pasivos
- C) Emitiendo Instrumentos de capital (Por ejemplo, CETES)
- D) Una combinación de las anteriores
- E) Adquiriendo un negocio por medio de un contrato, sin entregar una contraprestación.

Una adquisición puede estructurarse de distintas maneras, en atención a consideraciones legales, fiscales o de otra índole, que pueden ser entre otras:

- a) Uno o más negocios pasan a ser subsidiarias de la adquirente o se fusionan legalmente en esta,
- b) Un negocio adquirido transfiere sus activos netos o los dueños transfieren su participación en el capital a una entidad adquirente.
- c) Todas las entidades transfieren sus activos netos o sus dueños transfieren su participación en el capital a una entidad que se crea específicamente para llevar a cabo la adquisición
- d) Un grupo de dueños de una de las entidades que se unen pasa a tomar control de la nueva entidad.

⁸⁰ Contabilidad de Sociedades, autor: Manuel Reza García, página 210, novena edición México 2001, edit. ECAFSA

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Método de Compra

Las adquisiciones de negocio deben recocerse mediante el método de compra, el cual requiere en todos los casos:

- a) Evaluar que se esta adquiriendo un negocio
- b) Identificar al adquirente
- c) Determinar la fecha de adquisición
- d) Valuar en el reconocimiento inicial los activos identificables y los pasivos asumidos del negocio adquirido, así como la participación no controladora en el negocio adquirido
- e) Valuar la contraprestación, y
- f) Reconocer un crédito mercantil adquirido o inusualmente, una compra a precio de ganga, en los términos de este boletín.

CAPITULO 2. DUE DILIGENCE

2.1 ANTECEDENTES DE LA DUE DILIGENCE, CONCEPTO DE DUE DILIGENCE, OBJETIVO DEL DUE DILIGENCE, ENFOQUE Y LIMITACIONES, DIFERENCIA ENTRE UNA DUE DILIGENCE Y UNA AUDITORÍA TRADICIONAL Y ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN EL PROCESO?

2.1.1 ANTECEDENTES DE DUE DILIGENCE

El verdadero origen del Due Diligence se encuentra perdido en el tiempo, en donde era definido como: La diligencia razonable esperada de un ejercicio común por una persona que trata de buscar satisfacer un requerimiento legal o liberar una obligación”⁸¹

Un Due Diligence efectivo en todas las operaciones, pero especialmente en aquellas cuyas partes interesadas rebasan las fronteras nacionales, es de vital importancia para el proceso de negociación. Es un factor incuestionable si las partes desean evitar la cuantiosa pérdida de tiempo, dinero, etc.; que conllevan las operaciones que no llegan a cumplir con las expectativas.

El Due diligence transfronterizo comprende todos los elementos que encontramos en operaciones estrictamente internas, pero tiene un nivel adicional de complejidad debido a su naturaleza internacional.

Las operaciones transfronterizas ya son una característica integral de los negocios del siglo XXI, la expansión comercial por los tratados comerciales que se han dado ejemplo de este el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México. Las operaciones transfronterizas son muy numerosas, y los inversionistas estadounidenses están a la espera de que surjan oportunidades para unirse a las empresas canadienses y europeas que ya se encuentran transformando el comercio en Cuba.

Hoy en día, aún organizaciones pequeñas y medianas participan de forma regular en operaciones transfronterizas. Conforme los capitales y la tecnología cruzan con mayor frecuencia las fronteras y conforme los tratados internacionales se amplían, las negociaciones de esta índole dejan de ser un dominio exclusivo de los gigantes corporativos.

⁸¹ Tesis: Due Diligence un enfoque financiero, autor: Loyda Esther Chajón Santizo, Escuela de Contaduría y Auditoría de Guatemala, 2003.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

En vista del gran incremento en el número de operaciones transfronterizas que ha caracterizado gran parte de la última década los resultados de estas operaciones por diversos motivos han resultado desalentadores, según un estudio realizado por KPMG en 1999, de las 700 negociaciones de fusiones y adquisiciones más destacadas entre 1996 y 1998, concluyó que más de 53% deteriorando el valor accionario del comprador.

Las operaciones que fracasan se dan por diversas razones, pero entre de las principales causas detectadas por la mayoría de los estudios realizados es por falta de una Due Diligence.

Un proceso de Due Diligence bien realizado puede hacer que las partes cautelosas se retiren de lo que podrían ser asociaciones que empiezan mal desde el principio, o que identifiquen con oportunidad los problemas existentes en negociaciones atractivas, para que puedan resolverlos antes o en cuanto concluyan dichas organizaciones.

Un Due Diligence integral de las transacciones es esencial para llevar a cabo negociaciones exitosas en los tiempos, cuando hay motivos para elevar las expectativas, e igualmente en los malos tiempos, cuando el éxito puede ser más difícil de alcanzar.

2.1.2 CONCEPTO DE DUE DILIGENCE

El Due Diligence de las operaciones es la investigación que realiza la parte inversionista o sus asesores para determinar el carácter exacto y completo del negocio de la compañía objetivo y desarrolló de aquella actividad que mediante un examen crítico de los hechos nos permitirá conocer la verdad sobre la realidad de la compañía a adquirir.⁸²

Este tipo de trabajo es normalmente efectuado en relación con una alianza, unión, adquisición, fusión, empresa en común (Joint venture) u otra transacción que se proponga llevar a cabo con la compañía objetivo.

2.1.3 OBJETIVO DE LA DUE DILIGENCE

El objetivo básico de un trabajo de Due Diligence es poder asistir al comprador mediante la discusión de los riesgos y oportunidades que presenta la transacción sujeta a consideración. Con relación a esto se efectúan análisis basados en la información que el comprador y el vendedor hayan facilitado.

⁸² www.ucema.edu.ar/~sf/Mergers_and.../MAF.LF.MA.Clases4y5.ppt

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

El objetivo puede ser un candidato para adquisición, un socio para formar una asociación en participación o una alianza estratégica, un registrante en prospecto para realizar una oferta pública de compra o una empresa que el inversionista tiene identificada para efectos de colocación privada de interés minoritario. El proceso de Due Diligence debe de estar ligado a la estrategia corporativa del inversionista, de hecho, el objetivo de gran parte del trabajo de Due diligence legal, financiero y operativo es determinar si la operación con la empresa objetivo es en interés de dicha estrategia. El proceso también implica investigar la situación legal de la empresa objetivo, desde que tenga autorización legal para operar hasta sus pasivos reales o contingentes, además implica analizar los estados financieros históricos, actuales y proyectados.

El Due Diligence de las operaciones no es un asunto que incumba de manera exclusiva al inversionista. La empresa objetivo debe realizar a su vez el Due Diligence de las operaciones de los inversionistas, especialmente si la oferta de éste considera algo más que efectivo. Aún una operación que se pretende realizar en efectivo, una empresa objetivo que se considere cuidadosa, debe investigar en que medida una alianza con el inversionista le ayudaría a hacer crecer su propio negocio, por no mencionar la cuestión fundamental.

2.1.4 ENFOQUE Y LIMITACIONES DE LA DUE DILIGENCE

Enfoque

El trabajo de Due Diligence sólo enfoca las actividades de negocios y los datos financieros relacionados que se identifiquen como se presentan inquietudes o intereses.

Limitaciones

La naturaleza y alcance del trabajo del Due Diligence se limita aquellos procedimientos que el cliente determina que satisfacen mejor sus necesidades de información. Las indagaciones normalmente son dirigidas a ciertos miembros del personal de la compañía, así como a ciertos de sus clientes, distribuidores, auditores, asesores legales y otros para obtener información de estos. Derivado es esto, la capacidad para poder emprender procedimientos depende de gran manera de la disponibilidad de la información y de la cooperación que ofrezca la compañía objetivo.

Es necesario que las limitaciones que se establecen con respecto al alcance del trabajo sean reexaminadas durante la fase de planeación del trabajo.⁸³

2.1.5. DIFERENCIA ENTRE DUE DILIGENCE Y UNA AUDITORÍA TRADICIONAL

El principal objetivo de la auditoría es proveer una opinión independiente de los estados financieros de una empresa. La auditoría de estados financieros de una compañía es un examen crítico que un contador independiente realiza con el propósito de expresar una opinión sobre si dichos estados financieros tomados en conjunto presentan razonablemente la situación financiera de una entidad de conformidad con las normas de información financiera.

En el trabajo de auditoría de estados financieros el trabajo se concentra en los riesgos, errores e irregularidades que presente la entidad revisada y que esta auditoría sea eficiente y solida para formular una opinión. Así mismo, generalmente se realiza una evaluación de la efectividad del control interno de la empresa que se esta analizando. El informe o dictamen de auditoria usualmente se presenta en un formato estándar. La responsabilidad del auditor en una auditoria tradicional es examinar los estados financieros de acuerdo a las normas y procedimientos de auditoria generalmente aceptados.

Un trabajo de Due Diligence consiste en el análisis de las actividades financieras, contables, fiscales, operacionales, estratégicos y de recursos humanos de una empresa relacionado con una posible transacción que resultaría en un cambio significativo en la propiedad o composición del capital social de la empresa objetivo. Este trabajo, generalmente se efectúa en relación con una adquisición, fusión, asociación en participación u otra transacción que una empresa proponga llevar a cabo.

Los procedimientos y formatos de emisión de informes para un trabajo de Due Diligence son flexibles y varían de una manera significativa de un trabajo a otro. Los procedimientos que se efectúan se modifican para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.

Cuando se lleva a cabo un trabajo de Due Diligence, no se expresa una opinión formal ni otro tipo de certeza con respecto a los estados financieros (auditoría o revisión), tampoco se presentan datos financieros como estado financiero para la gerencia (compilación). En vez

⁸³ Tesis: Due Diligence un enfoque financiero, autor: Loyda Esther Chajón Santizo, Escuela de Contaduría y Auditoría de Guatemala, 2003.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

de esto, se efectúa un análisis investigador de las actividades financieras, contables, fiscales, operacionales, estratégicos y de recursos humanos de la compañía objetivo.⁸⁴

2.1.6 ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN EL PROCESO DE DUE DILIGENCE?

- ✓ **Profesionales legales:** Debido a que el Derecho se ha tornado altamente especializado, hoy en día hasta las negociaciones de empresas medianas requieren ejércitos completos de especialistas legales en cuestiones corporativas, fiscales, laborales, entre otros. Si bien parte legal del Due Diligence se puede hacer internamente cuando las compañías tienen suficiente personal especializado, en el caso de operaciones más grandes es necesario que se contrate asesoría externa. El profesional o los profesionales contratados para llevar a cabo esta función debe de acatarse a las regulaciones jurídicas del país de la empresa objetivo, es por esta razón que el papel de un Abogado forma parte vital en un Due Diligence de las operaciones.
- ✓ **Profesionales Financieros:** En un Due Diligence para fusiones y adquisiciones o para colocaciones privadas, tanto el inversionista como la empresa objetivo suelen apoyarse en su propio personal (directores financieros, contralores), así como en sus auditores externos.
- ✓ **Profesionales Operativos:** El comprador debe evaluar todos los aspectos importantes de la empresa objetivo. El Due Diligence operativo incluye investigar la propiedad intelectual de la empresa objetivo, su producción, sus esfuerzos y ventas de mercadotecnia, sus recursos humanos, el profesional operativo genera parte de esta información internamente y para el resto se apoya en asesores externos.⁸⁵

2.2 DUE DILIGENCE ESTRATEGICO Y OPERATIVO

2.2.1 LA ESTRATEGIA PRECEDE AL DUE DILIGENCE

Las operaciones se deben llevar a cabo únicamente cuando mejoran la posición estratégica del negocio existente del inversionista, o cuando complementan sus habilidades

⁸⁴ Tesis: Due Diligence un enfoque financiero, autor: Loyda Esther Chajón Santizo, Escuela de Contaduría y Auditoría de Guatemala, 2003.

⁸⁵ Due Diligence, autor: Arthur H. Rosenbloom, edit. Limusa, México 2007.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

(capacidades) principales. Para sondear la lógica de una operación, debemos tener en mente cinco preguntas:

1 Formulación de la estrategia: ¿es necesario llevar a cabo una operación de adquisición, asociación en participación, alianza estratégica o inversión de interés minoritario para cumplir con la estrategia corporativa o de una unidad de negocio?

2 Selección de la empresa objetivo de la operación: ¿cuál es el mejor candidato según sus atractivos y disponibilidad?

3 Due diligence: ¿esta negociación en particular cumple con los objetivos estratégicos del inversionista?

4 Valuación de la empresa objetivo: ¿podemos llevar a cabo la negociación a un precio adecuado?

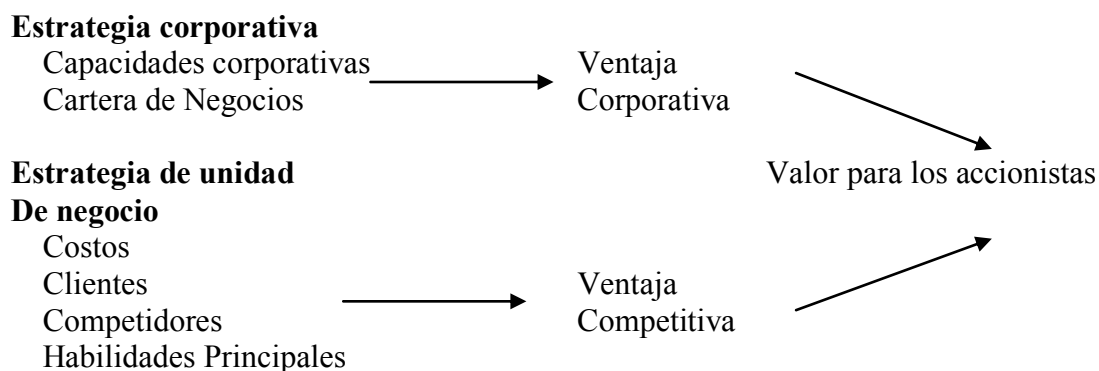
5 Integración: ¿podemos llevar a cabo los planes de integración o estructuración después de la operación para obtener el valor máximo?

Revisión de la estrategia

Las empresas ven la planeación estratégica en dos niveles: desde la perspectiva corporativa y desde el nivel de unidad de negocio.

Cartera de negocios: es el conjunto de negocios y productos que conforman una empresa.⁸⁶

Esquema de planeación estratégica



⁸⁶ <http://www.angelfire.com/me3/mauriciocasillas/mercadotecnia.html>

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Un paso fundamental del Due Diligence estratégico es el análisis de lo que se conoce como las cuatros C's que a continuación mencionaremos:

Costos

Primero analice la posición de costos estratégica de su unidad de negocio con respecto a la de sus competidores e identifique las oportunidades de reducción de costos. Un ejemplo de lo que debe de tomar en cuenta es el análisis de la distribución de sus costos.

Clientes

Segundo, observe a sus clientes para identificar las estrategias para maximizar ingresos y utilidades. Un ejemplo de ello es el segmento de los clientes entendiéndose como este el tipo de cliente y las necesidades que se pretende cubrir de este, en términos generales se recomiendan elaborar un estudio de mercado.

Competidores

Tercero, investigue las oportunidades para diferenciarse y anticiparse a sus competidores, analice sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA)

Capacidades

La cuarta — que a menudo se pasa por alto, considera las estrategias que mejor se ajustan a las habilidades principales de la unidad de negocio. Analice la estructura organizacional para implementar la estrategia adecuada para el funcionamiento correcto de la misma.

El proceso de plantación estratégica de la unidad de negocio que se acaba de describir debe preceder y proporcionar la información para cualquier operación. Mientras tanto, la planeación estratégica en el nivel corporativo ayudará a la administración a determinar la porción del crecimiento corporativo que puede alcanzarse orgánicamente de las áreas en las que tiene sentido crecer a través de una adquisición.

La planeación estratégica es lo que hacemos para determinar Si una operación puede ayudarnos a alcanzar una meta. El Due Diligence estratégico es lo que hacemos para determinar si una compañía objetivo en particular puede cumplir con el plan estratégico. Puede parecer que el Due Diligence estratégico agrega tiempo y dinero a las operaciones, pero éste se lleva a cabo conjuntamente con el Due diligence financiero, contable, legal y ambiental.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

2.2.2 REALIZACIÓN DE UN DUE DILIGENCE DETALLADO

El proceso de la revisión comercial o Due diligence estratégico identifica los generadores de utilidades para determinar si la compañía objetivo representa una buena inversión. El análisis riguroso evalúa el valor del flujo de efectivo independiente de una negociación. Comprende los cuatro aspectos clave que determinan el atractivo de un negocio:

- 1 Análisis de mercado
- 2 Posicionamiento competitivo
- 3 Evaluación de clientes
- 4 Análisis de la compañía

La figura a continuación muestra las actividades analíticas en que se basan cada uno de los cuatro pasos clave de un Due Diligence relacionado con la actividad comercial.

Actividades críticas del Due Diligence Estratégico Transfronterizo

Resultado	Análisis del mercado	Posicionamiento competitivo	Evaluación de clientes	Análisis de la compañía
Definición/ tamaño de mercado	•			
Dinámicas de la industria	•	•	•	
Tendencias de la industria	•			
Mapa del mercado de la competencia	•	•		
Dinámicas/ utilidades de la competencia		•		
Benchmarking de la competencia		•		•
Análisis de Clientes		•	•	
Impacto del costo de insumos				•
Oportunidades de reducción de costos				•
Oportunidades internas para lograr las mejores prácticas probadas				•
Oportunidades de crecimiento	•		•	

Definición de mercado

En la definición de mercado, primero necesita identificar la industria de la compañía objetivo y las etapas de la cadena de valor en que opera ésta. Segundo, debe determinar si los productos de la compañía objetivo encajan dentro de un negocio, o si deberán tratarse como categorías de producto distintas. Tercero, es necesario establecer si el tamaño del mercado debe ser visto como local, regional o global.

Dinámicas y tendencias de la industria

Siempre hay que estar al tanto de las dinámicas y tendencias de la industria. A menudo los inversionistas definen las sinergias de negocio de una compañía objetivo por la medida en que la empresa objetivo comparte los costos de producción y los clientes con el adquirente. Investigan si los productos de la compañía objetivo se venden a los mismos clientes y si los procesos de producción y distribución comparten gastos.

Mapa del mercado de la competencia

Los mapas de mercado pueden desglosarse por canales de distribución y por tipos de clientes para determinar la ventaja de la compañía objetivo dentro de cada subsector del mercado. Este proceso puede ayudar a identificar las amenazas específicas que pueden plantear otros participantes y que no se aprecian en un panorama menos detallado del mercado.

Dinámica de la competencia

Este aspecto de la competencia implica evaluar si la rivalidad de la industria es pasiva o agresiva, entender las estrategias de los competidores, y determinar la base de la estrategia de cada uno de ellos, incluyendo los siguientes factores:

- **Propuesta de valor (precio, servicio, extensión de la oferta, calidad).**
- **Iniciativas estratégicas (enfoque de producto/canal, iniciativas de crecimiento).**
- **Fortalezas y debilidades (nivel de procesos propios, nivel de integración vertical, ventajas/desventajas estructurales).**

Benchmarking de la competencia

A menudo el benchmarking se basa en una combinación de información que publica un competidor: sus informes anuales, comunicados de prensa y listas de precios y entrevistas o visitas a las instalaciones de éste para comentar información que no está disponible al público. La capacidad de establecer el benchmarking de los competidores también depende

de la geografía: en ciertos países, por ejemplo, las compañías privadas deben presentar información financiera detallada, pero en otros pueden emitir cifras muy limitadas. El benchmarking ayuda al comprador a identificar las áreas de la compañía objetivo con un potencial de mejora.

Análisis de clientes, costos de los insumos y elasticidad de precios

Es preciso evaluar la relación de la compañía objetivo con sus clientes y medir cómo precio afecta la demanda (en otras palabras, la elasticidad de precios de la compañía). Los incrementos en los costos de los insumos pueden tener un impacto importante en el flujo de efectivo de la firma, que no pueden trasladarse a los clientes sin reducir las ventas. El Due Diligence no sólo evalúa el potencial de reducción de costos, sino que también establece un estimado de tiempo de cuándo pueden obtenerse (si es posible) esos ahorros y cómo reaccionarán los clientes ante los precios que dictan los costos.

Oportunidades de crecimiento

La última parte del Due Diligence estratégico transfronterizo se enfoca en las oportunidades de crecimiento de la compañía objetivo, que a menudo es el generador más importante de valor.

Due diligence para operaciones motivadas por la transformación

Los cambios económicos, tecnológicos o de la industria pueden hacer que una compañía altere su negocio en lo fundamental. Las operaciones que buscan cambiar el negocio combinado de la entidad a menudo se basan en una visión que es difícil cuantificar. Como resultado, son riesgosas y difíciles de justificar. Aquí, el Due diligence es esencial para establecer los riesgos de tratar de redefinir la industria. Las herramientas clave que se aplican para este tipo de revisión comercial son entrevistas con clientes y competidores para probar cuidadosamente si puede aplicarse un nuevo modelo de negocio al mercado en cuestión. Al implementar estas herramientas, las compañías deben:

- Concentrarse en posibles resultados (análisis de escenario).
- Probar la aceptación del cliente y las sinergias de costo e ingresos para cada escenario, a fin de desarrollar posibles resultados.
- Determinar el tamaño del mercado, el crecimiento esperado, la posición competitiva y la aceptación de clientes de nuevos mercados.

2.2.3 ¿QUÉ CONSTITUYE UN DUE DILIGENCE OPERATIVO?

Es difícil hacer generalizaciones significativas debido a que el Due diligence operativo varía de manera importante de una compañía objetivo a otra pero es común que surjan en la mayoría de las operaciones de las empresas las siguientes cuestiones:

- ✓ Creación de nuevos productos o servicios: el Due Diligence exige entender como la compañía objetivo crea los nuevos productos o servicios que vende.
- ✓ Mercados: demanda de los productos o servicios, el tipo de clientes a los que el producto ó servicio va dirigido, expansión del mercado, etc.
- ✓ Competencia: ¿Quiénes son los competidores y quienes participan en el mercado?, sobre que bases se mide la competencia: precio, servicio, calidad o algo más, etc.
- ✓ Ventas: ¿Quién vende los productos o servicios de la empresa? ¿Cómo esta organizada la fuerza de ventas?, etc.
- ✓ Aspectos de Recursos Humanos/organizacionales: Con el paso de los años, los profesionales en recursos humanos han desarrollado técnicas para determinar qué tipo de fuerza esta adquiriendo un inversionista con la compañía objetivo. El Due Diligence también debe evaluar los detalles prácticos de los salarios y revisar el organigrama de la empresa objetivo.⁸⁷

El Due diligence Operativo comenzó como una medida precautoria para los emisores de valores. Aún cuando hoy es una parte ya normal de hacer negociaciones y un ejercicio fundamental, el proceso tiende todavía a inclinarse mucho hacia los aspectos legales y financieros de la compañía objetivo.

Como resultado, la configuración típica del “equipo de la negociación”, con ejecutivos corporativos legales y financieros, así como con los asesores externos de estos, suele hacer que el Due Diligence operativo se enfoque en los activos registrados en el balance general y otros aspectos de carácter financiero.

El hecho de que el adquirente no cuente con profesionales de la operación en línea con la experiencia necesaria para realizar el Due Diligence de las operaciones de una compañía objetivo, puede ser en sí mismo una señal de alerta: en la mayoría de las negociaciones

⁸⁷ Due Diligence, autor: Arthur H. Rosenbloom, edit. Limusa, México 2007.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

exitosas hay una compañía objetivo que ya participa en el negocio principal del adquirente o en un negocio altamente relacionado.

A menudo se le dedica poco tiempo al Due Diligence operativo, porque hay o se piensa que hay limitantes de tiempo. Aún cuando lo desarrolle bien el personal con la experiencia adecuada muy a menudo no se integra en el manejo del proceso de negociación. De este modo, los equipos de especialistas tienen que firmar la responsiva por sus áreas de experiencia, pero no siempre se verifican sus hallazgos. Todavía más importante, las cuestiones operativas relativas a la integración posterior a la fusión no salen a la luz.

2.2.4 DISEÑO DEL DUE DILIGENCE DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

La naturaleza y alcance del Due Diligence operativo para un caso en particular debe determinarse considerando el objetivo que tiene la administración para querer aspirar a la negociación. Los aspectos típicos de este objetivo pueden ser:

- ✓ Entrar en un nuevo mercado, o bien, expandir el enfoque territorial o la participación de mercado en los territorios existentes.
- ✓ Compartir y apalancar productos, habilidades y conocimientos complementarios a lo largo de los territorios combinados.

Un Due Diligence operativo bien ejecutado permite a las partes determinar cómo es que la compañía combinada llevará a cabo sus negocios para maximizar las utilidades. Este Due Diligence es necesario para determinar si los beneficios que se espera obtener de la operación pueden realizarse y, de ser así, de qué forma, en qué tiempo y a qué costo. El Due Diligence operativo debe contestar la siguiente pregunta: ¿la combinación generará economías, eficiencias y sinergias que hagan que la compañía sea más productiva o más competitiva que antes de la negociación, sin tener que incurrir en más y más inversiones o tomar riesgos inaceptables a lo largo del proceso?

Validación e integración de otros esfuerzos de Due Diligence

Las áreas del Due Diligence operativo que deben interactuar con el Due Diligence de recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de información, legal (entre ellas propiedad intelectual, ambiental y seguros) y estratégico, incluyen:

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

- ✓ Necesidades de la fuerza de trabajo, supuestos y prácticas de contratación, reclutamiento y capacitación de personal.
- ✓ Cuestiones ambientales, otros tipos de responsabilidades potenciales que se deriven de las operaciones de la compañía.
- ✓ Sistemas de información.
- ✓ Seguros.
- ✓ Las bases de la contabilidad de costos para definir la utilidad operativa.

El Due Diligence como apoyo para establecer la estrategia y precio de la negociación

Si el Due Diligence operativo se ha llevado a cabo y traducido en un plan de integración, las conclusiones resultantes deben haber ayudado también para las proyecciones financieras. Estas proyecciones para la compañía combinada constituyen la base para determinar el precio y la estructura de la negociación y, por supuesto, para cualquier cuestión de financiamiento relacionada. De este modo, el Due Diligence operativo que culmina con las conclusiones pertinentes acerca de la integración y operaciones futuras de la entidad combinada, debe entrar en juego para apoyar la estrategia y precio de la negociación.

Para resumir, el Due Diligence operativo no debe ser un ejercicio proforma para cumplir con un requisito, sino que debe servir como una verificación prudente y verdadera de la visión estratégica y la ambición global, a fin de reducir sorpresas desagradables. El Due Diligence operativo debe lograr:

- ✓ Validar (o no) la proposición de valor de la negociación.
- ✓ Validar (o no) los hallazgos resultantes del Due Diligence legal y financiero.
- ✓ Proporcionar una base realista para la preparación de las proyecciones financieras (presupuestos) y, por lo tanto, ayudar al desarrollo de la estrategia de negociación y precio de la operación.
- ✓ Formar la base de un plan de integración detallado, idealmente uno que esté implementado al cierre de la negociación.

2.2.5 ¿QUÉ DEBE CUBRIR UN DUE DILIGENCE OPERATIVO?

Si ha sido debidamente formulado y ejecutado, el Due Diligence operativo puede ayudar a las partes a llegar a un acuerdo mutuo de los procesos de negocio clave desde el inicio. Comprende los siguientes puntos:

- ✓ Los procesos que crean valor, incluyendo productos y servicios, posicionamiento de mercado y marcas, distribución y ventas, y clientes; fabricación u otro tipo de producción de bienes/servicios; y compra de materiales, administración de la cadena de abastecimiento, y requerimientos de infraestructura externos.
- ✓ El apoyo de los sistemas de información, comunicación y generales dados a los procesos para crear valor.
- ✓ Personal, capacitación y cultura corporativa (incluyendo estructura de la administración y relaciones laborales).

2.2.6 TIPOS PRINCIPALES DE NEGOCIOS QUE SON SUJETOS DE UN DUE DILIGENCE OPERATIVO:

1. **Manufacturero:** la extracción o transformación de bienes tangibles para su venta (por ejemplo la industria automotriz).
2. **Servicios, incluyendo ventas de detallistas:** la prestación de servicios profesionales o de otro tipo (por ejemplo transporte), y los bienes y servicios que se venden al menudeo (como servicios financieros y detallistas de ropa especializados).
3. **Información y comunicaciones:** la industria de los medios y de la información (creación de contenidos), telecomunicaciones y la industria del software.

Todos los negocios dependen del soporte de una infraestructura externa: capacidades de comunicación, transportación aérea y de otro tipo, agua, combustibles y servicios públicos. El Due Diligence operativo debe revisar en qué medida depende la producción de estos servicios e instalaciones, y debe señalar también dónde se deben diseñar respaldos y recursos de sobra.

2.3 DUE DILIGENCE FINANCIERO Y CONTABLE

Due Diligence Financiero: Es el proceso mediante el cual el inversionista determina si la inversión en la compañía objetivo tiene sentido de negocio financiero. El Due Diligence financiero consiste en corroborar la información que proporciona la compañía objetivo a través de la información financiera obtenida de terceros independientes. Este proceso es la única oportunidad que puede tener el inversionista de evaluar la viabilidad económica actual de la compañía objetivo, los prospectos futuros y las demandas de capital necesarias para cumplir con las metas de la negociación.⁸⁸

Due Diligence Contable: Esta dirigido más que nada a determinar la veracidad e integridad de la información contable de la compañía objetivo. Los procedimientos del Due Diligence contable deben incluir pruebas para determinar la racionalidad de los criterios y estimaciones contables presentados por la administración de la compañía objetivo.

Al llevar a cabo el Due Diligence contable, los procedimientos deben de concentrarse en los controles internos establecidos para los sistemas contables y de información, la exactitud de la información procesada, la correcta aplicación de los principios contables, la generación de estimaciones, provisiones, y otros factores similares.⁸⁹

Para llevar a cabo un Due Diligence de manera correcta se deben de tomar en cuenta los siguientes errores, los cuales son comunes y suelen pasar:

- ✓ No tener una estrategia clara, lo que conduce a una confusión general.
- ✓ Tratar de combinar y fusionar culturas diferentes.
- ✓ Hacer cambios destructivos en un ambiente de trabajo positivo.
- ✓ Perder talento clave, lo que conduciría a una reestructuración.
- ✓ Ignorar los problemas relativos al personal, lo que conduce al descontento de éste.
- ✓ Fallar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- ✓ Permitir que reine el caos durante las muy a menudo y estresantes etapas que llevan la negociación.

⁸⁸ Due Diligence, autor: Arthur H. Rosenbloom, edit. Limusa, México 2007.

⁸⁹ Due Diligence, autor: Arthur H. Rosenbloom, edit. Limusa, México 2007

2.3.1 PROCEDIMIENTOS DEL DUE DILIGENCE FINANCIERO

Los procedimientos de Due Diligence Financiero comienzan con la fase de planeación y no concluyen hasta que se cierra la operación. El procedimiento de Due Diligence total, al igual que la realización de una auditoría de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas se basa en la confianza. El nivel de la confianza varía dependiendo de los antecedentes de la compañía objetivo (y de los miembros de su administración) y de su condición financiera.

La planeación del proceso de Due Diligence es fundamental para cumplir con el programa de trabajo. Por ello, en este paso se debe definir el alcance del trabajo y las conclusiones a las que ha de llegar, la corroboración de las afirmaciones de la administración de la compañía objetivo comienza durante el proceso de revisión y evaluación de antecedentes, particularmente con la evaluación inicial de los registros internos de la compañía objetivo.

Por lo tanto, los procedimientos del Due Diligence financiero varían dependiendo de la calidad del personal y de los sistemas de la compañía objetivo. El equipo de Due Diligence debe estar preparado para ajustar el alcance de su trabajo a fin de adaptarse a nuevos acontecimientos e información adicional. Los miembros del Due Diligence también deben sostener juntas frecuentes para enfocarse en las cuestiones más importantes que se van descubriendo y conforme se van detectando.

Como verificar las cifras

En cualquier tipo de operación, el Due Diligence es responsabilidad del equipo de administración del inversionista. Si bien para la autoridad para la toma de decisiones puede delegarse y compartirse como profesionistas financieros independientes, el inversionista debe asumir la responsabilidad total por la operación, debido a que él es responsable de fondear la operación y el que carga con el mayor riesgo de la pérdida.

2.3.2 COMPRA DE ACTIVOS

Para una adquisición de activos y pasivos, el nivel de confiabilidad de las cifras se refiere únicamente a la información aplicable a los pasivos y activos adquiridos. Al contrario de la compra de acciones, la compra de activos y pasivos restringe el Due Diligence financiero a la información aplicable a las partidas seleccionadas.

Verificar la información relativa a los activos y pasivos seleccionados es un proceso mucho más simple y directo que en el caso de una compra de acciones. Dependiendo del tipo de activos y pasivos que se adquieren, los procedimientos principales deben incluir los siguientes, mismo que no necesariamente se presentan en orden de importancia:

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

1. El equipo del comprador debe identificar claramente los activos y pasivos por ser adquiridos, y determinar la extensión de los procedimientos de Due Diligence que se realizarán.
2. Los procedimientos de equipo de Due Diligence debe ajustarse para evitar la duplicidad.
3. La exactitud de la información deben verificarse a través de los siguientes procedimientos:
 - ✓ Observación física de los activos, como el conteo físico de efectivo, observación y conteo de los valores de inversión, conteos físicos del inventario, y la observación física de propiedades y equipo.
 - ✓ Confirmar la existencia de activos en manos de terceros.
 - ✓ Revisar la documentación de terceros que proporcione la evidencia de la existencia de los activos, por ejemplo estados de cuentas bancarias, recibo de almacenes, documentación de embarque, etc.
 - ✓ Revisar la documentación de la compañía objetivo
4. Con respecto a pasivos asumidos , se deben de considerar procedimientos similares a los desarrollados para la compra de activos, como los siguientes:
 - ✓ Confirmar los saldos por pagar insolutos directamente con todo tipo de proveedores.
 - ✓ Realizar la búsqueda de pasivos no registrados, incluyendo una revisión de los pagos hechos después de la fecha de corte, investigar con la alta dirección si existen facturas no pagadas o no registradas.
 - ✓ Revisar las declaraciones del ISR de la compañía objetivo para determinar si existen ingresos u otros pasivos fiscales sin registrar.

2.3.3 COMPRA DE ACCIONES

Los procedimientos de Due Diligence aplicables a compra de acciones incluyen todos los descritos antes para la compra de activos y pasivos, así como los siguientes:

- ✓ Obtener una lista de los informes financieros generados por la administración y los sistemas de la compañía objetivo.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

- ✓ Revisar la información presentada y preparar resúmenes poniendo en atención específica en la consistencia de la información proporcionada.
- ✓ Expedir junto con los abogados de la compañía objetivo, la solicitud de confirmaciones para determinar si existen demandas ya sea confirmadas o no.
- ✓ Si existen grupos de empleados representados por sindicatos, revisar la condición actual de los contratos laborales para determinar si hay necesidad de registrar mayores reservas para costos de personal.

2.3.4 PROCEDIMIENTOS DE DUE DILIGENCE CONTABLE

Los profesionales con experiencia saben que la contabilidad es un arte y no una ciencia, por eso el Due diligence contable requiere experiencia, capacitación y conocimiento de los postulados básicos, estar informados sobre las prácticas y requerimientos obligatorios. Definitivamente, las personas que realicen el Due Diligence deben saber cómo es que la operación propuesta afectara al inversionista después del cierre de la negociación. Por ejemplo:

Inversiones en compañías de posesión privada. Para determinar el valor de estas compañías con un control privado, se requiere hacer muchos estimados. Debido a que generalmente no existen valores cotizados de mercado para estas compañías, el valor neto en libros registrados por la compañía objetivo pudiera estar influenciado por lo siguiente:

- ✓ El cálculo de valor estimado con base en factores estadísticos incluyendo utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización, el número de unidades vendidas y otros factores similares.
- ✓ Las negociaciones con los compradores potenciales que han externado, ya sea verbalmente o por escrito, su intención de comprar la compañía.

Cada vez que la administración de la compañía objetivo prepare estimados de valores, el Due Diligence debe de cuestionar su racionalidad.

El equipo de Due Diligence debe buscar la existencia de ganancias inusuales que hayan sido registradas por la venta de activos. Se debe de dedicar tiempo al análisis del impacto que tendrán dichas disposiciones en las operaciones futuras de la compañía objetivo.

El Due Diligence no otorga garantías en el mejor de los casos, los procedimientos de Due Diligence identificarán las áreas de riesgo y oportunidad de la compañía objetivo, y el inversionista ponderará de éstos y otros factores para llegar a una decisión de llevar a cabo o no la operación.

RELACIÓN CON CONTADORES PÚBLICOS CERTIFICADOS INDEPENDIENTES

La relación que pueda tener la compañía objetivo con sus contadores públicos certificados independientes debe ser indicativa de la calidad y racionalidad de sus estados financieros.

El equipo del inversionista debe evaluar la cercanía de la firma de contadores públicos certificados con la compañía objetivo, y el impacto de los honorarios de la compañía objetivo en la totalidad de la facturación de la firma contable.

El equipo de Due Diligence debe organizar reuniones privadas con los auditores independientes de la compañía objetivo para comentar asuntos, entre ellos los siguientes:

- ✓ **Adhesión de las reglas de independencia:** Preguntar qué tan importante es la compañía objetivo como cliente en relación con la práctica general de la firma contable.
- ✓ **Rotación del personal de la firma contable:** ¿Desde cuándo trabaja para la compañía objetivo el socio de auditoría asignado al proyecto?
- ✓ **Acceso a los documentos de trabajo de auditoría:** El equipo de Due Diligence debe tener acceso a los documentos de trabajo y leer los documentos más importantes que hayan sido preparados por los contadores independientes.
- ✓ **Principales asuntos contables:** la identificación de los principales asuntos contables debe ayudar al equipo de Due Diligence a enfocar esfuerzos en las áreas de más alto riesgo.
- ✓ **Recomendaciones de mejora al control interno:** lea las cartas a la dirección preparadas por los contadores independientes. Comente cualesquiera preocupaciones con respecto a la compilación, preparación, revisión y aprobación de la información contable.
- ✓ **Ajustes contables:** Solicite a los auditores independientes de la compañía objetivo que le proporcionen detalles con respecto a cualesquiera ajustes hayan sido sugeridos por la administración de la compañía objetivo.

CONSIDERACIONES PARA EVALUAR LOS CRITERIOS CONTABLES CLAVES

El equipo de Due Diligence debe determinar si la compañía objetivo está pasando por dificultades financieras. La siguiente es una lista parcial de los factores que el equipo del inversionista debe considerar en este contexto:

- ✓ Pérdidas de operación continuas.
- ✓ Incapacidad de generar flujos de efectivo positivos.
- ✓ Niveles excesivos de inventarios, combinados con ventas decrecientes e incrementos en cuentas incobrables.
- ✓ Razón de circulante negativa(el pasivo circulante excede el activo circulante)
- ✓ Incapacidad de cumplir con los requerimientos de los compromisos.
- ✓ Retrasos en la emisión de los estados financieros debido a incertidumbre por la realización de grandes operaciones, como ventas importantes de activos.
- ✓ Desacuerdos con los contadores públicos certificados independientes de la compañía objetivo.
- ✓ Cuentas por pagar vencidas y situaciones en los que los principales proveedores han negado la entrega de bienes, o las que se requiere pago en efectivo al momento de la entrega.
- ✓ Liquidación de empleados y reducción de operaciones.
- ✓ Niveles inadecuados de capital (capital contable o inversión de los accionistas).
- ✓ Cierres de plantas involuntarios o disposiciones involuntaria de activos.

La existencia de cualquiera de estos factores constituye una fuerte señal de que la compañía objetivo está pasando por dificultades financieras.

Reservas para pérdidas: la preparación de reservas para pérdidas requiere de numerosos e importantes estimados y supuestos. La administración de la compañía objetivo debe ejercer un criterio razonable al preparar los estados financieros de la compañía objetivo y las revelaciones correspondientes. El inversionista debe revisar la racionalidad de las reservas para las pérdidas a fin de determinar si se han registrado montos excesivos, lo que podría generar utilidades adicionales aún por ser reconocidas en el futuro.

Efectos de operaciones y cuentas que no se registren en libros: el Due Diligence financiero y contable puede requerir que se investiguen las partidas no registradas en los registros financieros de la compañía objetivo. La documentación que soporte la legitimidad de dichas operaciones es indispensable. Las operaciones individuales deben probarse para asegurar que la utilidad fue reconocida en los periodos correspondientes.

LEYES Y REGLAMENTOS DE ISR

En ciertos países como Brasil y México, las leyes fiscales son difíciles de entender y más difícil aún de aplicar. No todas las compañías pagan sus impuestos, lo que imponen una presión competitiva en aquellas a que se esfuerzan por cumplir con las reglas existentes. En ciertos países que la administración lleve tres o cuatro distintos libros para satisfacer distintos propósitos. Por eso, los “libros reales” pueden contener todos los ingresos posibles que deben reconocerse y por los que deben de pagarse impuestos, y los “libros fiscales” no con tendrá todos los ingresos que requieren ser reportados.

Los inversionistas deben de identificar qué juego de libros de contabilidad se le esta proporcionado a su equipo de Due Diligence. Los otros libros pueden incluir información relevante para dicho equipo, por lo tanto, se deben de revisar. Los ejecutivos de la compañía objetivo deben de ser cuestionados acerca de las razones que existen para mantener distintos juegos de libros. De vez en cuando se requerirán ajustes contables como resultado de la comparación y análisis de los resultados distintos de libros.⁹⁰

ENTORNO POLÍTICO EN EL PAÍS DE LA COMPAÑÍA OBJETIVO

El entorno político de un país influye en la inclinación de los inversionistas potenciales para llevar a cabo o no operaciones en ese país puesto que hay países en donde falta una línea fiscal económica, que traerá como consecuencia que los inversionistas eviten inversiones de capital, a menos que las tasas de retorno sean mucho más altas que en otras regiones. Los cambios en el entorno político de un país pueden dar origen a la necesidad inesperada de registrar reservas adicionales para pérdidas.

En la mayoría de los países, las compañías extranjeras que tienen dinero para invertir son huéspedes bienvenidos. El capitalismo funciona debido a los incentivos creados por la inversión de capital. El Due Diligence es una de las herramientas utilizadas para mejorar el éxito potencial de una inversión.

Sin embargo, la visión, imaginación, creatividad y dirección estratégica requeridas para hacer que una negociación sea productiva, dependen de la experiencia y conocimiento del

⁹⁰ Due Diligence, autor: Arthur H. Rosenbloom, edit. Limusa, México 2007.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

equipo del inversionista. Aún en las peores condiciones económicas y políticas, los inversionistas encontrarán oportunidades para llevar a cabo operaciones productivas.

ALGUNOS DOCUMENTOS QUE SE DEBEN SOLICITAR A LA COMPAÑÍA OBJETIVO

ASUNTOS CORPORATIVOS EN GENERAL

- ☞ Acta constitutiva y estatutos de la compañía y sus subsidiarias tal y como se encuentran modificados a la fecha.
- ☞ Lista de todas las jurisdicciones, ya sean nacionales o extranjeras, en las que las compañías o cualquiera de sus filiales esté calificada para hacer negocios o tengan operaciones o propiedades importantes, y las operaciones en esos lugares.
- ☞ Historial de la fundación y desarrollo de la compañía objetivo.
- ☞ Organigrama detallado de la compañía y de todas sus filiales.
- ☞ Lista de funcionarios y directivos de la compañía y de cada una de sus subsidiarias o filiales.
- ☞ Historial de operaciones realizadas en cualquiera de los tipos de acciones de la compañía durante los dos últimos años, incluyendo la documentación que muestre evidencia de transferencia de dichas acciones.

INFORMACIÓN FINANCIERA

- ☞ Estados financieros del año en curso hasta la fecha, junto con los correspondientes a los mismos períodos del año anterior para efectos de comparación.
- ☞ Todos los reportes financieros y estados financieros trimestrales y anuales de los últimos 3 años.
- ☞ Balanza de comprobación corriente y otros estados financieros.
- ☞ Lista de cuentas bancarias, incluyendo tipo de banco o cuenta, número de cuenta, y personas autorizadas para firmar.
- ☞ Resumen de las principales políticas contables.
- ☞ Todas las cartas y opiniones de los auditores y contadores públicos certificados independientes dirigidas a las compañías y sus filiales.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

- ☞ Proyecciones financieras, de haberlas, por lo que resta del año en curso y el próximo año.
- ☞ Copias de todas las declaraciones de impuestos y cualquier otra información fiscal presentada durante los últimos tres años, incluyendo los impuestos federales y locales.
- ☞ Lista de todos los gastos de la compañía.
- ☞ Descripción de los pasivos contingentes originados por convenios, pagos de finiquitos a empleados liquidados, asuntos legales pendientes de resolver, cuestiones ambientales o de otro tipo.

ASUNTOS DE OPERACIÓN Y OTROS CONVENIOS IMPORTANTES

- ☞ Lista de proveedores importantes.
- ☞ Lista de clientes importantes.
- ☞ Información de mercadotecnia, incluyendo publicidad, internet, catálogos y folletos.
- ☞ Resumen de pólizas de seguros.
- ☞ Resumen del historial de las reclamaciones que se hayan hecho a la compañía objetivo.
- ☞ Contratos de administración y servicio.
- ☞ Políticas y procedimientos para determinar los ajustes contractuales y reservas para cuentas incobrables.

PROPIEDADES Y EQUIPOS

- ☞ Lista de direcciones de los inmuebles actualmente propiedad de, o arrendados por la compañía, y toda la documentación respectiva.
- ☞ Copia de todas las escrituras u otros títulos que evidencien la propiedad de los inmuebles de la compañía o de sus subsidiarias filiales.
- ☞ Copia de todos los arrendamientos de equipo o vehículos con duración de 2 años o más.
- ☞ Lista de todos los automóviles propiedad de la empresa.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

- ☞ Copias de todas las principales marcas comerciales, licencias, patentes, derechos de autor, sitios web, números telefónicos para llamadas sin costo, o nombres comerciales de la compañía objetivo y sus filiales.

ASUNTOS LEGALES

- ☞ Declaraciones, informes y otros documentos referentes a cualquier litigio, arbitraje o investigación importante o pendiente o amenaza de esta.
- ☞ Resumen de demandas o litigios importantes anteriores, pendientes o potenciales.
- ☞ Cédula de multas o sanciones en las que haya incurrido la compañía o cualquiera de sus filiales como resultado de la provisión de servicios, la operación de sus instalaciones o equipo, o la venta de sus productos.

2.4 DUE DILIGENCE LEGAL Y FISCAL

Concepto

El Due Diligence Legal: es la revisión de la información legal relacionada con acuerdos de los accionistas, certificados, contratos, etc.⁹¹ Requiere cuidado, integridad y la coordinación y comunicación suficiente entre abogados y sus clientes durante el proceso.

Es fundamental en una gran variedad de operaciones, entre ellas negociaciones grandes y multifacéticas, como la adquisición de acciones, asociaciones en participación y alianzas estratégicas, el elemento común de todas estas operaciones es que una de las partes está adquiriendo bienes o servicios de la otra y espera recibir y conservar el valor del contratado de la adquisición.

El mayor riesgo de un percance legal en una negociación transfronteriza radica en la falta de comunicación, especialmente cuando una parte significativa del Due Diligence se lleva a cabo en otros países. Una consideración fundamental en las comunicaciones transfronterizas es, por supuesto, el hecho de que normalmente comprenderá el uso de otro idioma, por ello es recomendable que un Due Diligence legal exista la participación de abogados bilingües en el proceso.

En una operación transfronteriza, el Due Diligence Legal comprende dos facetas:

⁹¹ Tesis: Due Diligence un enfoque financiero, autor: Loyda Esther Chajón Santizo, Escuela de Contaduría y Auditoría de Guatemala, 2003.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

1. El Descubrimiento de hechos con implicaciones legales, comerciales o económicas que pudieran poner en peligro el cierre o éxito final de la operación.
2. Una revisión del ambiente legal en el que se lleva a cabo la operación para asegurar que se tiene conocimiento de la importancia de tales hechos y la capacidad de hacer cumplir y valer la negociación entre sí.

ORGANIZAR Y EJECUTAR EL DUE DILIGENCE LEGAL

A continuación se listan los elementos clave de la Due Diligence Legal efectivo:

- ✓ Asignar Personal calificado.
- ✓ Organizar y delegar responsabilidades.
- ✓ Garantizar una investigación que rinda hallazgos.
- ✓ Comunicar los resultados eficientemente.

ÁREAS CLAVES DE EXPOSICIÓN A RIESGO EN EL DUE DILIGENCE LEGAL

Se mencionan a Continuación algunos aspectos que se deben de tomar en cuenta para efectuar un Due Diligence Legal:

Análisis ambiental: una gran parte del Due Diligence deberá enfocarse en el cumplimiento de las leyes y reglamentos ambientales estatales y Federales por parte de la compañía objetivo.

El primer paso en el proceso de Due Diligence ambiental es examinar todos los permisos para verificar que estén vigentes, que cumplan de conformidad con los reglamentos. Los asesores del comprador deben estar consientes que se pueden topar por ejemplo con problemas de permisos de uso de suelo.

El segundo paso en el Due Diligence ambiental es revisar que todas las infracciones oficiales que pudiera haber, hayan sido corregidas, verificar si existen operaciones u obligaciones financieras pendientes con respecto a dichas infracciones, y averiguar si las mismas pudieran tener efecto importante en la obtención de los permisos requeridos para seguir operando después de firmar el contrato. ⁹²

⁹² Due Diligence, autor: Arthur H. Rosenbloom, edit. Limusa, México 2007.

LITIGIOS

El centro de atención del Due Diligence es cuando menos evitar pasivos inesperados y verificar los activos, de modo que investigar los litigios existentes o potenciales, o reclamaciones administrativas, es una parte medular en el proceso.

En Derecho consuetudinario, las partes controlan en gran medida el proceso y la duración del litigio. Las partes usan modelos de relevación previa al juicio en la medida más amplia posible para obtener toda la información que puedan acerca de la posición real o potencial de su adversario. Como resultado las pláticas con los asesores del litigio de la compañía objetivo pueden llevarse a cabo en una base más informada, y los asesores que llevan a cabo la investigación de Due Diligence de la compañía objetivo pueden a menudo revisar de manera independiente las reclamaciones y las evidencias de la disputa para formarse sus propias opiniones sobre los pasivos y daños.

La compañía objetivo debe estar preparada para presentarle al comprador la documentación de todas las reclamaciones o procedimientos judiciales que excedan una x cantidad especificada relativa al tamaño de la operación, o en los que se pueda perder o suspender la existencia o uso continuado de un derecho o privilegio, tal como lo sería un permiso o una licencia que tenga al menos cierta importancia.⁹³

REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE ASPECTOS LEGALES

Cuando el trabajo en el aspecto Legal del Due Diligence haya sido concluido y se haya realizado apropiadamente, éste puede ser útil en una defensa legal ante el reclamo de una tercera parte.

Una fracción del proceso de Due Diligence en muchas transacciones incluye el diseño de contratos y otros documentos (como acuerdos de adquisiciones y documentos de préstamos) que contienen representaciones apropiadas y garantías que saque información, identifique y dirija los riesgos de la transacción.

La información obtenida también será crítica para negociar los términos del contrato. El trabajo de Due Diligence ayuda al investigador evitar pasivos inesperados que pueden involucrar a una persona en la transacción.

Al analizar las consecuencias legales, al investigador le puede ayudar el considerar las dos partes del balance general del vendedor: la parte de los ~~activos~~ → la parte de los ~~pasivos~~". Esto ayuda a evitar la existencia de pasivos y obligaciones inesperadas.

⁹³ Due Diligence, autor: Arthur H. Rosenbloom, edit. Limusa, México 2007.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Por consiguiente un proceso de Due Diligence efectuado de manera responsable, puede proveer una defensa fuerte en contra de acciones legales.⁹⁴

El Due Diligence Fiscal: para cualquier inversionista comprende un equilibrio entre la revisión del cumplimiento fiscal y la planeación fiscal a futuro.⁹⁵

Un inversionista que planea comprar activos de la compañía objetivo puede pasar mayor tiempo planeando operaciones fiscales futuras que preocupándose por el cumplimiento previo de las obligaciones fiscales de la compañía en objetivo. Debido a que en operaciones con activos, los atributos y las obligaciones fiscales de la compañía en objetivo no pasan generalmente al inversionista (aún cuando algunos impuestos si podrían, como derechos de aduana, por ventas y uso, así como bienes muebles o inmuebles). Por el contrario, un inversionista que compre las acciones de la compañía objetivo, estará heredando el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales previas, estructuras y planeación de la misma.

El Due Diligence Fiscal necesita empezar en el momento en que el inversionista decide considerar la adquisición de la compañía objetivo.⁹⁶ Esto permite al inversionista estudiar cuidadosamente la forma estructural y de financiamiento de la inversión potencial desde el inicio.

Coordinación del Due Diligence

Es importante para aquellos que lleven a cabo el Due Diligence Fiscal, coordinarse efectivamente con otros miembros del mismo grupo del Due Diligence, ya que muchos inversionistas asumen erróneamente que actividades del Due Diligence, como impuestos, contabilidad financiera, estrategias, propiedad intelectual, y cuestiones ambientales, se llevan a cabo en equipos totalmente aislados.

Perspectiva local, nacional e internacional.

Otra área importante en un Due Diligence Fiscal internacional que afecta el cumplimiento de la planeación, son los **impuestos no federales**.

⁹⁴ Tesis: Due Diligence un enfoque financiero, autor: Loyda Esther Chajón Santizo, Escuela de Contaduría y Auditoría de Guatemala, 2003.

⁹⁵ DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

⁹⁶ DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Aunque el ISR nacional es importantísimo, la existencia de los impuestos no federales nunca debe subestimarse. En el Due Diligence siempre deben considerarse el ISR local; el impuesto al valor agregado (IVA), predial, agua, impuesto sobre nómina.⁹⁷

Compra gravable de activos

Una compra gravable de activos proporciona al inversionista una gran oportunidad de generar beneficios fiscales a futuro a partir de la inversión, en consecuencia, el centro de atención del Due Diligence inicial está en aquellos aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la compañía objetivo, que proporcionen al inversionista la mejor información para ser utilizada en la planeación de la estructura operativa y de las operaciones posteriores a la negociación. El equipo del Due Diligence fiscal, deberá tener una idea muy clara de la estructura global legal, operativa y administrativa, así como de las funciones de negocio de la compañía objetivo.

Conocimiento de las operaciones y estructura de la compañía objetivo

Consideraciones operativas. Una clave para la adquisición exitosa de actividades consiste en entender las funciones de producción, distribución o servicio de la compañía objetivo.⁹⁸ Es útil obtener diagramas de flujo de las operaciones. Estos diagramas permiten que los asesores fiscales se coordinen con los miembros de otros equipos de Due Diligence para revisar la estructura operativa de la compañía objetivo, pensar en las áreas de exposición y hacer planeación.

Al Due Diligence de operaciones de distribución se le debe dar un cuidado, pues si la compañía objetivo tiene subsidiarias de distribución fuera de su país de origen, es importante entender si el inversionista tiene planes para que las operaciones de las plantas continúen e integrarlas a las que cada uno de esos países tienen, o bien eliminar la fuerza de trabajo de las subsidiarias, pero manteniendo al mismo tiempo la función. Cada escenario puede tener consecuencias fiscales significativas que afectarán la tasa fiscal global futura. De igual forma, el Due Diligence fiscal internacional debe revisar las funciones de servicio para crear oportunidades fiscales para el inversionista.

Consideraciones relacionadas con la estructura legal. La mayoría de las compañías objetivo prefieren hacer una venta de acciones que una venta de activos. Debido a que los ingresos del accionista provenientes de una venta de activos quedan disminuidos por

97 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

98 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

impuestos tanto en el nivel corporativo como de accionistas.⁹⁹ Sin embargo, en la economía global actual, hay muchas oportunidades para la venta de activos. Una multinacional importante con muchas divisiones operativas puede vender los activos de una división debido a que puede proteger la ganancia dentro de la compañía con otros atributos fiscales u otros gastos.

Métodos de contabilidad de inventarios. La declaración de impuestos de la compañía objetivo revelará los tipos y niveles de inventarios. La compañía objetivo puede estar utilizando el método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS), o el de las últimas entradas primeras salidas (UEPS), o algún otro método para la contabilidad de inventarios.

100

Adicionalmente, a algunas compañías en la industria de valores se les solicita utilizar el método de marcar a precios del mercado para contabilizar sus inventarios de valores.

Prestaciones a empleados. Los altos ejecutivos pueden tener en beneficio de bonos que se vuelven pagaderos con una venta de activos de la compañía.¹⁰¹

Los profesionales del Due Diligence fiscal deben revisar la documentación laboral pertinente en busca de estas prestaciones otorgadas a los ejecutivos y del impacto de las mismas.

Una operación de activos puede ocasionar que las opciones de acciones sean conferidas y pagaderas en efectivo inmediatamente, y con la consecuente compensación adicional se convierte en un pasivo para la compañía en objetivo.

Aún en la adquisición de activos, ninguna de las áreas puede causar mayor incertidumbre que la que ocasionan los planes de reparto de utilidades y pensiones de la compañía objetivo. El Due Diligence deberá enfocarse primeramente en los planes y las pruebas bajo los que se determina, de conformidad con las reglas nacionales fiscales y/o laborales si un plan califica y se encuentra vigente.

Un plan descalificado significa un desastre tanto para los empleados como para la compañía. Por consiguiente, en el Due Diligence es importante revisar el nivel de cumplimiento del plan con todas las pruebas federales. Sin embargo, es posible que estas preocupaciones no sean aplicables en países en donde los fondos de pensiones son administrados y controlados por el gobierno de la nación.

99 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

100 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

101 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

Aún cuando los planes cumplan con todas las pruebas, el inversionista todavía necesita ayuda para decidir si sostenerlos o liquidarlos al momento de la adquisición. Por ende en aquellas operaciones en las que se adquieren todos los activos de un negocio, en algunos países es posible que un plan de liquidación adquiera anualidades para cada uno de los beneficiarios y que se vayan separando hasta que el beneficiario se jubile. En tales circunstancias, los empleados de la compañía objetivo se convierten en miembros de los planes de la compañía del inversionista, pero no arriesgan los beneficios anteriores conferidos al unirse a la nueva compañía.

Retención de impuestos. La mayoría de los países ven estos impuestos como una obligación fiduciaria de la compañía. Los miembros del equipo de Due Diligence encargados de la contabilidad financiera y fiscal, deberán coordinarse para asegurarse de que la compañía objetivo haya retenido y pagado correctamente todos los impuestos por nómina hasta la fecha, incluyendo las aportaciones al seguro social, y que haya presentado las declaraciones de impuestos pertinentes.¹⁰²

Circunstancias especiales. La revisión de las declaraciones de impuestos federales de la compañía objetivo, también puede ofrecer al inversionista una mayor visión de los aspectos específicos de la industria.¹⁰³

Por ejemplo, muchos países tienen reglas específicas concernientes a la fiscalización de industria como la bancaria, la de valores, la de energía eléctrica, la de productos forestales, aseguradoras y bienes raíces. En tales circunstancias, una revisión de las declaraciones de impuestos federales de la compañía en objetivo, demostrará cómo han sido desplegados sus activos bajo las reglas para dicha industria y cómo son reportados en sus declaraciones de impuestos. Así mismo, muchos países otorgan créditos fiscales para ciertas actividades específicas, aún en situaciones donde puede que no existan reglas especiales de contabilidad fiscal para toda la industria, como por ejemplo créditos fiscales para la investigación y experimentación, energía o inversión.

Impuestos sobre operaciones mercantiles. Son otra área del Due Diligence no federal. Muchos países tienen sistemas de impuestos al valor agregado en los que cada empresa que maneje un producto o que lleva a cabo un servicio, debe cargar el impuesto al valor agregado por esa porción del producto o servicio atribuible a su participación. El trabajo de Due Diligence relativo al IVA proporcionará al inversionista de la negociación de activos la oportunidad de ver si se ha estado pagando el IVA y en qué circunstancias. Esto

102 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

103 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

ayudará al inversionista a determinar sus responsabilidades de IVA y le proporcionará ciertas oportunidades de planeación posteriores a la negociación.¹⁰⁴

Distribución del precio de compra. La distribución del precio de compra entre los activos, de la compañía objetivo representa, tanto un reto como una oportunidad para el inversionista. Parte del reto proviene de su deseo para lograr la recuperación más rápida de su inversión mediante la asignación de la mayor parte del precio a los activos de corta duración.

Sin embargo, la asignación del precio de compra entre activos de corta y larga duración propuesta por el inversionista para lograr la rápida recuperación del costo, puede entrar en conflicto con el deseo del vendedor de crear ingresos por ganancias de capital que están exentos de impuestos o sujetos a tasas preferenciales de ganancias de capital.¹⁰⁵

Estructuración de la adquisición de activos. El Due Diligence le dará generalmente al equipo del Due Diligence fiscal una buena idea sobre qué activos tangibles e intangibles deben generar el mayor valor. Se debe tener particular cuidado al revisar los intangibles que no están específicamente registrados en el balance general de la compañía objetivo. Esta revisión puede ayudar a determinar la estructura correcta más adecuada para llevar a cabo la adquisición.

Consideraciones de endeudamiento en una adquisición de activos. Utilizar una combinación de deuda y capital para fondear la adquisición, puede aumentar de manera importante la eficiencia fiscal de corto y largo plazo.

Consideraciones posteriores a la adquisición de activos. El Due Diligence que se llevó a cabo previamente, debió revelar todos los métodos clave de contabilidad fiscal utilizados por la compañía objetivo bajo las leyes de su jurisdicción. Sin embargo, debido a que el inversionista constituye generalmente nuevas entidades para llevar a cabo la adquisición, puede elegir nuevos métodos de contabilidad que utilicen el mismo método de contabilidad fiscal utilizado por la compañía objetivo o un método diferente.

Cumplimiento fiscal

El Due Diligence es crítico para determinar el nivel de cumplimiento, proceso que incluye confirmar que todas las declaraciones de impuestos, en todas las jurisdicciones aplicables, fueron presentadas oportunamente durante todos los periodos anteriores, y que todos los pagos de impuestos se hicieron de conformidad.

104 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

105 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

El inversionista debe considerar como años “abiertos a revisión” los años que por ley de prescripciones no haya prescrito. Generar una lista maestra, o matriz, de los años abiertos a revisión por cada entidad y tipo de impuesto, ayudará a enfocar los esfuerzos del Due Diligence.

El equipo de Due Diligence fiscal del inversionista deberá estudiar minuciosamente todos los casos fiscales que se encuentren actualmente bajo apelación administrativa o en los tribunales.

Reservas para operaciones e impuestos.

Un área para el Due Diligence en una adquisición de acciones, es el historial previo de operaciones importantes llevadas a cabo por la compañía objetivo que hayan surgido a consecuencia de negociaciones: adquisiciones importantes, o enajenaciones de activos o compañías dentro del grupo en cualquier lugar del mundo. Es posible que en una adquisición importante llevada a cabo con anterioridad, la compañía objetivo haya deducido gastos que debieron haberse capitalizado, creando consecuentemente una exposición fiscal para los años abiertos a revisión fiscal.¹⁰⁶

Prestaciones laborales

En las transferencias de acciones, los empleados de la compañía objetivo son “activos” que transfieren directamente al inversionista, lo que requiere una revisión de todos los planes de prestaciones y compensaciones, bienestar social y práctica de prestaciones de la compañía objetivo.¹⁰⁷ El Due Diligence deberá enfocarse en el cumplimiento de la compañía objetivo con las reglas nacionales, incluyendo la realización de pruebas del personal altamente remunerado, pruebas de discriminación, pruebas de cobertura y otras pruebas impuestas por las autoridades fiscales para que las contribuciones a dichos planes sean deducibles para la compañía y no constituyan ingresos a los empleados.

¹⁰⁶ DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

¹⁰⁷ DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

2.5 DUE DILIGENCE DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIONAL

Un Due Diligence organizacional efectivo requiere que se entiendan los objetivos estratégicos de la negociación; cultura nacional y organizacional de la compañía objetivo; su estructura general; sus patrones y procesos de comunicación; su misión, visión, y valores; los asuntos de personal, y las áreas funcionales individuales de la organización.¹⁰⁸

Consideraciones generales

- **Objetivos estratégicos**

Para llevar a cabo un Due Diligence, la principal consideración deben ser los objetivos estratégicos de la negociación. Éstos deben servir como marco de trabajo general para el enfoque y profundidad del esfuerzo de Due Diligence.

- **Tipo de negociación**

Al prepararse para llevar a cabo el Due Diligence de fusiones y adquisiciones, una de las principales consideraciones que dan forma al enfoque del análisis es si la negociación es una “fusión de iguales”: una negociación en la que las dos organizaciones implicadas anuncian que tienen intención de proceder como socios iguales en la formación de una entidad.

En una adquisición, el equipo de Due Diligence debe revisar los tipos y profundidad de la experiencia de la administración en ambas organizaciones y proporcionar información para determinar quién quedara en el nuevo equipo de la administración. Se debe preparar información para utilizarla a la hora de seleccionar el nuevo nombre de la organización y posicionar las líneas de producto adecuadamente en el mercado.

- **Negociaciones**

Al iniciar el proceso de Due Diligence es importante establecer lo que se va a hacer, cuándo se va hacer y quién lo va hacer. El inversionista debe determinar qué información es

108 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

absolutamente indispensable y cuál será útil conocer, pero que no es estrictamente indispensable.

Componentes claves del Due Diligence organizacional

- **Medidas de desempeño organizacional**

En el entorno de negocios actual de cambios rápidos, las empresas y los analistas cada vez confían en mediciones no financieras para ayudar a determinar el desempeño y panorama futuro de una organización.

Las medidas no financieras son una fuente importante de información para los inversionistas y los equipos de Due Diligence. A diferencia de las medidas financieras, que se enfocan en el desempeño pasado, aquéllas son con vista a futuro.¹⁰⁹

MEDIDAS DE DESEMPEÑO NO FINANCIERAS	
CATEGORÍA	MEDICIÓN
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción• Participación de mercado por línea de producto/servicio• Imagen de los productos y servicios• Entendimiento de los segmentos de clientes dentro de los mercados• Desarrollo de nuevos productos (eficiencia, tiempo del ciclo)
Empleados	<ul style="list-style-type: none">• Innovación• Capacidad de atraer nuevos empleados• Capacidad para retener empleados• Capacidad y desarrollo referente a iniciativas estratégicas• Planeación de sucesión• Procesos de transferencia de conocimientos• Cobertura de habilidades de áreas estratégicas (actual, provisiones para el futuro)

109 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

	<ul style="list-style-type: none">• Compensación con base en el desempeño• Trabajo en equipo• Acceso a información estratégica que se necesita para hacer el trabajo
Procesos de negocios internos	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo• Costo• Calidad• Percepciones y satisfacción de los clientes• Documentación de procesos (actualizada, interfase con otros procesos)

Cultura Corporativa. Se refiere al conjunto normal de valores, tradiciones y creencias que influyen el comportamiento organizacional. La cultura corporativa proporciona reglas no escritas que ayudan a los empleados a conocer cómo comportarse y qué deben hacer para tener éxito.¹¹⁰

Al considerar el comportamiento de la cultura de un análisis organizacional, el equipo de Due Diligence debe considerar los siguientes factores:

- **Imagen propia.** La información acerca del concepto que tiene la compañía de sí misma puede encontrarse en los reportes anuales, sus folletos, comunicados de prensa y entrevistas con sus empleados.
- **Actitud con respecto a riesgo y gratificaciones.** Las organizaciones que toman riesgos normalmente altos niveles de compensación en riesgo, mientras que las culturas conservadoras tienen un sistema de compensación opuesto. Las culturas orientadas al trabajo en equipo tienden a gratificar por el desempeño en equipo más que individualmente.
- **Tradiciones.** La información sobre tradiciones y festejos puede obtenerse normalmente a través de entrevistas y publicaciones corporativas.
- **Requerimientos para “progresar”.** Parte de la filosofía de riesgo y gratificación de la compañía puede observarse en los manuales de políticas y procedimientos que

110 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

contienen información oficial de cómo moverse de un nivel a otro de la organización.

- **Proceso de toma de decisiones.** ¿Estos procesos están estructurados o no; son rápidos o lentos; están contruidos basados en un consenso o son similares?
- **Procesos de comunicación.** Tanto los procesos de toma de decisiones como los de comunicación, proporcionan información sobre la capacidad de la compañía para operar efectivamente en un ambiente dinámico.
- **Compromiso con el desarrollo y seguridad de los empleados.** Las prácticas de desarrollo y seguridad de los empleados indican cómo es que la compañía percibe a sus empleados.
- **Valores corporativos.** La forma en que la compañía percibe su misión y su visión refleja sus valores corporativos y proporciona información útil sobre cómo se comportarán sus empleados en circunstancias difíciles.

- **Misión, visión y valores**

La misión y visión de una compañía proporciona normalmente el objeto social de la compañía; los tipos generales de productos y servicios que ofrece; los mercados que atienden; grandes metas; filosofía general, y fortalezas competitivas. Las declaraciones típicas de valores incluyen temas como la agilidad, honestidad, innovación, confianza y respeto hacia los demás.

Las declaraciones de misión, visión y valores se pueden encontrar normalmente en reportes anuales, programas de orientación para nuevos empleados, planes estratégicos y materiales de promoción.¹¹¹

- **Patrones y procesos de comunicación**

Los procesos de comunicación son indicadores de efectividad y eficiencia corporativa. Al describir las comunicaciones organizacionales, el equipo de Due Diligence debe considerar si son informales o abiertas o protegidas. A menos que se identifiquen estas tendencias y se

111 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

consideren sus implicaciones, las personas de las dos compañías tendrán dificultades trabajando juntas de manera efectiva.

INDICADORES DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA EXTERNA	
TIPO DE COMUNICACIÓN	QUÉ BUSCA
Comunicados de prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre los logros corporativos • Información acerca de gerentes clave • Cómo es que la compañía maneja los problemas y las situaciones potenciales difíciles • La “reconformación” única de la compañía
Informe anual	<ul style="list-style-type: none"> • Información básica financiera y de administración • Información de producto y de mercado • Posicionamiento estratégico • Misión, visión y valores
Folletos y otros materiales con su mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa y su congruencia con su intención estratégica y reputación • Adhesión a los valores corporativos
Comunicación con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de las relaciones con proveedores • Adhesión a los valores corporativos declarados
Comunicación con distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de las relaciones con distribuidores • Adhesión a los valores corporativos declarados
Comunicación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos para retiro de producto • Información sobre seguridad de los productos
Programa de identidad corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo se percibe la organización a sí misma y cómo quiere que otros la perciban • Qué es lo que la organización considera importante

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

INDICADORES DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNA	
TIPO DE COMUNICACIÓN	QUÉ BUSCA
Boletines de noticias	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de la comunicación • Lo que es importante para la administración y para los empleados
Pizarrones de noticias: tradicionales y electrónicos	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de la comunicación, incluyendo anuncios de puestos y la celebración del éxito • Comunicación de información referente a requerimientos de seguridad y legales
Cartas a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo es que la administración comparte información especialmente hechos muy importantes • Tono general de la comunicación, incluyendo informalidad versus formalidad
Administración a base de caminar entre los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de la comunicación entre gerentes y empleados • Informalidad versus formalidad de la organización
Planes estratégicos y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de la planeación en las actividades de la administración • Nivel de inclusión y pretura del proceso de planeación • Uso de planeación para comunicar cambios críticos en la dirección estratégica • Misión y visión
Juntas de todo el personal, departamentales y de consejo	<ul style="list-style-type: none"> • Formales versus informales • Eficiencia versus ineficientes • Inclusivas versus exclusivas • Estilo de toma de decisiones • Estilo de solución de conflictos • Estilo de administración del tiempo
Sistemas de valuación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Lazos entre el plan estratégico y la evaluación de resultados a nivel individual • Lazos entre los valores y la evaluación del comportamiento y desempeño individual • Apertura del proceso de evaluación • Lo que la compañía considera importante

- **Asuntos de personal**

Los empleados son uno de los activos más importantes de una compañía. En el caso de compañías con una cantidad modesta de activos fijos, como las agencias de publicidad y otras organizaciones de consultoría, los empleados son la compañía.¹¹²

La pérdida de personal con desempeño clave o de aquellos que mantienen relaciones importantes con los clientes, pueden destruir rápidamente cualquier valor agregado que se espere obtener de la negociación.

- **Estructura organizacional general**

El objetivo principal del Due Diligence organizacional es revisar la estructura organizacional actual de la compañía objetivo y determinar sus implicaciones para la efectividad y eficiencia futura de la negociación. Al organizar los trabajos de Due Diligence, el equipo debe tener en mente si el comprador pretende integrar totalmente a la compañía objetivo en su estructura organizacional o si pretende mantenerla como una entidad separada.¹¹³

La fusión de dos entidades tan diferentes requiere generalmente de más tiempo, planeación y comunicación constante con los empleados para asegurar que la negociación cumpla con sus metas generales de desempeño.

- **Áreas funcionales**

Sistemas de información. Son muy caros y se requiere de mucho tiempo para actualizarlos; la integración de sistemas es muy difícil de lograr para las dos organizaciones. Se debe revisar la parte organizacional y del personal de Due Diligence para determinar lo siguiente:

- Aquellas personas en la compañía objetivo que tienen experiencia única en los sistemas de información y que son ampliamente respetadas.

¹¹² DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

¹¹³ DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

- El impacto de la estructura organizacional en los sistemas potenciales de integración.

Otras amplias cuestiones que debe revisar el equipo de Due Diligence incluyen lo siguiente:

- Si la compañía objetivo valora la tecnología de la información.
- Cómo es que la tecnología de la información puede dar soporte a la negociación planeada.
- Los tipos de información requeridos para la nueva organización.
- Cómo y con quién se compartirá la información.
- Requerimientos de seguridad del sistema.
- Cuál es la estrategia de tecnología de la información para la nueva organización.
- La necesidad de migrar de sistemas anticuados heredados a plataformas, aplicaciones y tecnologías de punta.

Mercadotecnia. En la atmósfera actual de globalización y consolidación industrial, muchas compañías están estableciendo estrategias de mercadotecnia para toda su organización y al nivel corporativo, pero devolviéndole varias funciones de mercadotecnia a las unidades que se encuentran más cerca de los mercados atendidos. Las compañías también están utilizando el *outsourcing* para incrementar su flexibilidad y efectividad de costos.¹¹⁴

Manufactura. Al llevar a cabo un análisis de las funciones de fabricación, el equipo de Due Diligence debe tener en mente los objetivos generales de la negociación, que son crear valor mediante la reducción de costos o la expansión hacia nuevos mercados. La ubicación geográfica de las instalaciones productivas de la compañía objetivo y su eficiencia también pueden ser particularmente importantes. Si las instalaciones productivas de la compañía objetivo se encuentran en un área de bajo costo y convenientemente ubicada, entonces será altamente deseable optimizar su uso.¹¹⁵

Recursos Humanos. Las compañías tienden a reducir el tamaño de la función de recursos humanos cuando se da una consolidación, ya sea a través de la fusión de operaciones o algún otro cambio estructural de la organización.

114 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

115 DUE DILIGENCE la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas. AUTOR: Arthur H. Rosenbloom. Edit. Limusa. 1ª Edición. México 2005.

2.6 TECNOLOGÍA Y RECURSOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL DUE DILIGENCE

Aún cuando los profesionales de los campos legal, fiscal, contable y operacional hayan agotado todas las técnicas convencionales de Due Diligence, quedan problemas por resolver. Estos profesionales necesitan nuevas técnicas para escarbar más a fondo.

Los avances en tecnología de investigación en los años recientes —incluyendo Internet y las bases de datos con las que se puede enlazar en muchos países— han puesto a disposición recursos muy poderosos, los cuales pueden ayudar a las personas responsables del Due Diligence legal, financiero, fiscal, operativo y de recursos humanos. Estas nuevas formas de recolectar información en todo el mundo pueden ser útiles sin importar qué frontera se cruza, el tipo de operación, o cuál de las partes está haciendo la investigación.

Registro público internacional

Se ha comenzado a poner nueva tecnología a la mano de los investigadores de Due Diligence, en negociaciones nacionales y, especialmente, en negociaciones transfronterizas: lo que estos profesionales más necesitan es acceso al registro público internacional sobre las compañías y ejecutivos con los que están negociando. Este registro incluye la presentación de información de regulación, condenas penales, litigios civiles, presentaciones de información por motivo de quiebra, artículos de noticias y reportes de dependencias no gubernamentales, cualquier computadora conectada a una línea de teléfono puede acceder a los gigantescos espacios de información de registros públicos en todo el mundo que se han puesto a disposición en años recientes.

El periódico de la localidad

Una regla primordial en el Due Diligence transfronterizo es: nunca hacer un negocio importante con alguien mientras no haya verificado los archivos del periódico de la localidad donde se encuentre la compañía objetivo.

Incluso hoy en día, no todo está online y parte del trabajo de investigación de campo sigue siendo necesario. Los periódicos pequeños no permiten normalmente que terceros tengan acceso a sus departamentos de archivo, pero las bibliotecas locales mantienen recortes de periódicos referentes a personas y negocios del área. Vaya unos diez o veinte años atrás, de ser posible, y obtenga acceso a los establecimientos de prensa con mayor libertad de expresión.

Resoluciones con base en la investigación de seguimiento

Está claro que a veces las búsquedas en bases de datos revelan problemas que cancelan las negociaciones. Más frecuentemente las búsquedas dan lugar a preocupaciones que pueden ser resueltas al darles seguimiento mediante investigaciones.

Las prácticas de negocio de la compañía objetivo

La información que esté disponible electrónicamente y los métodos de investigación más tradicionales son tan valiosos para dar seguimiento a las preocupaciones en un Due Diligence acerca de negocio de una compañía objetivo, como lo son las preocupaciones acerca de sus ejecutivos. Es posible que los profesionales de Due Diligence necesiten información referente a la compañía, con respecto a problemas de regulación, disputas de negocio, propiedad intelectual y varios problemas de operación.

Preocupaciones acerca de la propiedad intelectual

En una era de un creciente número de operaciones de activos suaves se vuelve particularmente importante investigar las quejas de la compañía objetivo con respecto a sus activos intangibles clave. La propiedad intelectual (PI) es la clave del éxito de muchas compañías y por lo tanto, es cada vez más importante que durante el proceso de Due Diligence se determine su autenticidad. Una investigación efectiva requiere ir más allá de la compañía objetivo y encontrar fuentes de información y de ideas independientes. Los investigadores de PI deben tener habilidades y recursos especiales para hacer esto exitosamente, incluyendo lo siguiente:

- Una red de fuentes de la industria o la capacidad de desarrollar estas fuentes rápidamente.
- Habilidades de investigación para identificar boletines especializados y sitios web escondidos.
- Habilidades para entrevistar, para extraer ideas y detalles de gente que no quiere ser citada por nombre, posiblemente incluyendo competidores, reguladores y ex empleados.
- Un escepticismo saludable acerca de todas las predicciones de prospectos comerciales de tecnología y un entendimiento, de los límites en las aplicaciones de PI específica.

A diferencia de otros activos, los activos de PI no conocen fronteras. Por eso, la investigación transfronteriza de PI puede requerir enfoques particularmente creativos y rigurosos. Fuera de casa, donde sus fuentes son probablemente menos, usted debe asegurarse de que las pocas fuentes disponibles sean dignas de confianza.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Presión creciente sobre los profesionales de Due Diligence

Los profesionales de Due Diligence ignoran bajo su propio riesgo la información que se encuentra disponible a través de nueva tecnología y a través de los antiguos métodos de investigación probados y verdaderos. La expansión de datos disponibles (y la mala percepción entre las compañías y el público de que Internet ha puesto toda la información a su alcance) significa problemas para los profesionales que no usan o se mantienen al día con la tecnología que evoluciona. Al mismo tiempo, queda claro que la nueva tecnología, al tiempo que resulta extraordinariamente útil, no sustituye el antiguo trabajo largo y aburrido, las entrevistas y otros métodos de recolección de datos.

La nueva tecnología ha expandido el concepto del registro público internacional, lo que abre nuevas oportunidades para los profesionales de Due Diligence. Por eso, la información que se encuentra disponible electrónicamente puede proporcionar ciertas líneas en las que se debe proceder, fuera de los confines de la compañía objetivo de sus representaciones, hacia la información y experiencia independientes.

CAPITULO 3. DUE DILIGENCE EN IBEROAMÉRICA

3.1 DUE DILIGENCE ARGENTINA

Ley de Sociedades Comerciales de Argentina

Capítulo I

Sección XI

ARTICULO 82. - Hay fusión cuando dos o más sociedades se disuelven sin liquidarse, para constituir una nueva, o cuando una ya existente incorpora a una u otras, que sin liquidarse son disueltas.

Efectos.

La nueva sociedad o la incorporanté adquiere la titularidad de los derechos y obligaciones de las sociedades disueltas, produciéndose la transferencia total de sus respectivos patrimonios al inscribirse en el Registro Público de Comercio el acuerdo definitivo de la fusión y el contrato o estatuto de la nueva sociedad, o el aumento de capital que hubiere tenido que efectuar la incorporante.

Requisitos.

ARTICULO 83. — La fusión exige el cumplimiento de los siguientes requisitos:

Compromiso previo de fusión.

1) El compromiso previo de fusión otorgado por los representantes de las sociedades que contendrá:

a) La exposición de los motivos y finalidades de la fusión;

b) Los balances especiales de fusión de cada sociedad, preparados por sus administradores, con informes de los síndicos en su caso, cerrados en una misma fecha que no será anterior a

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

tres (3) meses a la firma del compromiso, y confeccionados sobre bases homogéneas y criterios de valuación idénticos;

c) La relación de cambios de las participaciones sociales, cuotas o acciones;

d) El proyecto de contrato o estatuto de la sociedad absorbente según el caso;

e) Las limitaciones que las sociedades convengan en la respectiva administración de sus negocios y la garantía que establezcan para el cumplimiento de una actividad normal en su gestión, durante el lapso que transcurra hasta que la fusión se inscriba;

Resoluciones sociales.

2) La aprobación del compromiso previo y fusión de los balances especiales por las sociedades participantes en la fusión con los requisitos necesarios para la modificación del contrato social o estatuto;

A tal efecto deben quedar copias en las respectivas sedes sociales del compromiso previo y del informe del síndico en su caso, a disposición de los socios o accionistas con no menos de quince (15) días de anticipación a su consideración;

Publicidad.

3) La publicación por tres (3) días de un aviso en el diario de publicaciones legales de la jurisdicción de cada sociedad y en uno de los diarios de mayor circulación general en la República, que deberá contener:

a) La razón social o denominación, la sede social y los datos de inscripción en el Registro Público de Comercio de cada una de las sociedades;

b) El capital de la nueva sociedad o el importe del aumento del capital social de la sociedad incorporante;

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

c) La valuación del activo y el pasivo de las sociedades fusionantes, con indicación de la fecha a que se refiere;

d) La razón social o denominación, el tipo y el domicilio acordado para la sociedad a constituirse;

e) Las fechas del compromiso previo de fusión y de las resoluciones sociales que lo aprobaron;

Acreeedores: oposición.

Dentro de los quince días desde la última publicación del aviso, los acreedores de fecha anterior pueden oponerse a la fusión.

Las oposiciones no impiden la prosecución de las operaciones de fusión, pero el acuerdo definitivo no podrá otorgarse hasta veinte días después del vencimiento del plazo antes indicado, a fin de que los oponentes que no fueren desinteresados o debidamente garantizados por las fusionantes puedan obtener embargo judicial;

Acuerdo definitivo de fusión.

4) El acuerdo definitivo de fusión, otorgados por los representantes de las sociedades una vez cumplidos los requisitos anteriores, que contendrá:

a) Las resoluciones sociales aprobatorias de la fusión;

b) La nómina de los socios que ejerzan el derecho de receso y capital que representen en cada sociedad;

c) La nómina de los acreedores que habiéndose opuesto hubieren sido garantizados y de los que hubieren obtenido embargo judicial; en ambos casos constará la causa o título, el monto del crédito y las medidas cautelares dispuestas, y una lista de los acreedores desinteresados con un informe sucinto de su incidencia en los balances a que se refiere el inciso 1), apartado b);

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

d) La agregación de los balances especiales y de un balance consolidado de las sociedades que se fusionan;

Inscripción registral.

5) La inscripción del acuerdo definitivo de fusión en el Registro Público de Comercio.

Cuando las sociedades que se disuelven por la fusión estén inscritas en distintas jurisdicciones deberá acreditarse que en ellas se ha dado cumplimiento al artículo 98.

Constitución de la nueva sociedad.

ARTICULO 84. - En caso de constituirse sociedad fusionaria, el instrumento será otorgado por los órganos competentes de las fusionantes con cumplimiento de las formalidades que correspondan al tipo adoptado. Al órgano de administración de la sociedad así creada incumbe la ejecución de los actos tendientes a cancelar la inscripción registral de las sociedades disueltas, sin que se requiera publicación en ningún caso.

Incorporación: reforma estatutaria.

En el supuesto de incorporación es suficiente el cumplimiento de las normas atinentes a la reforma del contrato o estatuto. La ejecución de los actos necesarios para cancelar la inscripción registral de las sociedades disueltas, que en ningún caso requieren publicación, compete al órgano de administración de la sociedad absorbente.

Inscripciones en Registros.

Tanto en la constitución de nueva sociedad como en la incorporación, las inscripciones registrales que correspondan por la naturaleza de los bienes que integran el patrimonio transferido y sus gravámenes deben ser ordenados por el juez o autoridad a cargo del Registro Público de Comercio.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

La resolución de la autoridad que ordene la inscripción, y en la que contarán las referencias y constancias del dominio y de las anotaciones registrales, es instrumento suficiente para la toma de razón de la transmisión de la propiedad.

Administración hasta la ejecución.

Salvo que en el compromiso previo se haya pactado en contrario, desde el acuerdo definitivo la administración y representación de las sociedades fusionantes disueltas estará a cargo de los administradores de la sociedad fusionaria o de la incorporante, con suspensión de quienes hasta entonces la ejercitaban, a salvo el ejercicio de la acción prevista en el artículo 87.

Receso. Preferencias.

ARTICULO 85. — En cuanto a receso y preferencias se aplica lo dispuesto por los artículos 78 y 79.

Revocación.

ARTICULO 86. — El compromiso previo de fusión puede ser dejado sin efecto por cualquiera de las partes, si no se han obtenido todas las resoluciones sociales aprobatorias en el término de tres (3) meses. A su vez las resoluciones sociales aprobatorias pueden ser revocadas, mientras no se haya otorgado el acuerdo definitivo, con recaudos iguales a los establecidos para su celebración y siempre que no causen perjuicios a las sociedades, los socios y los terceros.

Rescisión: justos motivos.

ARTICULO 87. — Cualquiera de las sociedades interesadas puede demandar la rescisión del acuerdo definitivo de fusión por justos motivos hasta el momento de su inscripción registral.

La demanda deberá interponerse en la jurisdicción que corresponda al lugar en que se celebró el acuerdo.

3.2 DUE DILIGENCE BOLIVIA

CÓDIGO DE COMERCIO

Capítulo XI

Fusión

Art. 405.- Existe fusión cuando dos o más sociedades se disuelven sin liquidarse, para constituir una nueva, o cuando una de ellas incorpora a otra u otras, que se disuelven sin liquidarse. La nueva sociedad creada o la incorporante, adquirirá los derechos y obligaciones de las disueltas al producirse la transferencia total de sus respectivos patrimonios como consecuencia del convenio definitivo de fusión.

Art. 406.- Para proceder a la fusión deben cumplirse los siguientes requisitos:

- 1) Compromiso de fusión suscrito por los representantes de las sociedades, aprobado por la mayoría de votos necesarios que se requieran para la modificación del contrato constitutivo de sociedad;
- 2) Preparación de balances especiales, a la fecha del acuerdo, por cada una de las sociedades participantes en la fusión. Dichos balances deben ser puestos a disposición de los socios y acreedores.

Art. 407.- Cumplidos los requisitos preliminares, el acuerdo definitivo de fusión deberá contener:

- 1) Las resoluciones aprobatorias de las sociedades participantes;
- 2) La nómina de los socios que se acojan al derecho de retiro y capital que representan los mismos;
- 3) La nómina de los acreedores que formulen su oposición y el monto de sus créditos;
- 4) Las cláusulas para la ejecución del acuerdo que, además, debe observar el cumplimiento de las normas de disolución de cada sociedad. Se incluirá clara y concretamente las

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

participaciones que corresponden a los socios de las sociedades que se disuelven y sus características;

5) La inclusión de los balances especiales.

Art. 408.- La nueva sociedad se constituirá de acuerdo con las normas legales que le corresponda según su tipo. Para el caso de la sociedad incorporante, se procederá a la reforma estatutaria conforme a las normas legales pertinentes.

Art. 409.- El acuerdo definitivo de fusión se inscribirá en el Registro de Comercio.

Art. 410.- Los administradores de la nueva sociedad o de la incorporante serán representantes de las sociedades disueltas, con las responsabilidades de los liquidadores, sin perjuicio de los correspondientes a su cargo.

Art. 411.- Son aplicables a la fusión los artículos 402 y 403.

Art. 412.- El compromiso de fusión puede ser dejado sin efecto en tanto no se suscriba el acuerdo definitivo y no exista perjuicio a las sociedades, los socios y terceros.¹¹⁶

¹¹⁶http://www.cadecolp.com.bo/index.php?option=com_remository&Itemid=0&func=showdown&id=16&date=2010-06-01

3.3 DUE DILIGENCE BRASIL

LEY DE SOCIEDADES ANONIMAS NO. 6404/1976 DE BRASIL
CAPITULO XVIII. TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN Y CONSOLIDACIÓN
COMPETENCIA Y PROCEDIMIENTO

ART.223. La fusión o división de empresas puede ser operado de la misma o diferente tipo y deben ser resueltos en la forma prevista para la modificación de sus estatutos o contratos sociales.

Apartado 1. En las operaciones donde hay una creación de la sociedad estará sujeta a las normas que rigen la formación de las empresas de este tipo.

Apartado 2. Los socios o accionistas de las sociedades absorbidas, fusionadas o escindidas recibirán directamente de la sociedad emisora, las acciones que se ajuste.

Apartado 3. Si la fusión o escisión implicó una empresa pública, las empresas que tienen éxito también estará abierto y debe tener su registro y, en su caso favorecer la entrada de nuevas acciones de la negociación en el mercado secundario en plazo máximo de 120 días a partir de la fecha de la asamblea General que aprobó la transacción, teniendo en cuenta las normas pertinentes por la Comisión de valores.

Apartado 4. El incumplimiento de lo dispuesto en el apartado anterior dará al tenedor el derecho a retirarse de la empresa, por el reembolso de sus acciones.

PROTOCOLIZACIÓN

ART.224. Las condiciones de la fusión o escisión con la incorporación a la sociedad existente se incluirá en el protocolo firmado por las juntas de directores o accionistas de las empresas afectadas, entre ellas:

- I. El número, tipo y clase de acciones que se otorgará en lugar de los derechos de los miembros que se extingue y los criterios utilizados para determinar las relaciones de intercambio.
- II. Los elementos pasivos y activos que forman cada parte de los activos en caso de división.
- III. Los criterios de evaluación de equidad, la fecha se refiere a la evaluación y tratamiento de los cambios en el patrimonio Neto.
- IV. La solución que se adopte acerca de las acciones o participaciones en el capital de una empresa que pertenezca a otro.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

- V. El valor de capital de las empresas a establece o el aumento o reducción del capital de las empresas que forman parte de la transacción.
- VI. El proyecto de ley o proyectos, o los cambios legales que deben de adaptarse para efectuar la transacción.
- VII. Todas las demás condiciones que son objeto de la operación.

FORMACIÓN DE CAPITAL

ART. 226. Las operaciones de constitución, fusión o división sólo pueden llevarse a cabo en las condiciones aprobadas si los expertos designados para determinar el valor de las acciones o activos netos a ser transferidos en la formación de capital social son al menos igual a la del capital para llevar a cabo.

Apartado 1. Las acciones o capital social de la empresa a adquirir son propiedad de la sociedad absorbente, según lo dispuesto en el protocolo de constitución, se termina o sustituido por la incorporación de las acciones propias en la medida de las utilidades retenidas.

Apartado 2. Las disposiciones del apartado anterior se aplicarán a los casos de fusión, cuando una de las empresas fusionadas es el propietario de acciones o participaciones de otros, y la división con la incorporación, cuando la empresa que incorpore la parte separada de los activos es el propietario de las acciones o participaciones del capital.

INCORPORACIÓN

ART. 227. La fusión es una operación por la cual una o más compañías son absorbidas por otra, que sucede a todos los derechos y obligaciones.

Apartado 1. La asamblea general de la sociedad absorbente, para aprobar el protocolo de la operación, autorizar la ampliación del capital para ser suscritas y pagadas por la empresa fusionada mediante la transferencia de su patrimonio y nombrar expertos para evaluarla.

Apartado 2. La empresa que se va a constituir, para aprobar el protocolo de la operación, que permitirá su gestión a adoptar las medidas necesarias para la fusión, incluyendo la suscripción de la ampliación del capital del desarrollador.

Apartado 3. Aprobado por la asamblea general que incorpora el informe de valoración y la fusión, la compañía se extinguirá promoviendo la primera presentación y publicación de los actos de constitución.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

FUSIÓN

ART.228. La fusión es una operación que une dos o más empresas para formar una nueva que asume todos los derechos y obligaciones.

Apartado 1. La asamblea General de cada empresa, si se aprueba el protocolo de fusión, podrá nombrar expertos para evaluar las acciones de otras empresas.

Apartado 2. Entrega de los premios, los administradores de convocar a los socios o accionistas de las empresas a una asamblea general que se dará cuenta de ellos y decidir sobre el establecimiento definitivo de la nueva sociedad, prohibido a los socios o accionistas a votar sobre el informe de evaluación de las acciones que hacen parte.

DERECHO DE RETIRO

ART.230. En los casos de fusión o consolidación, la fecha límite para el ejercicio del derecho de desistimiento comienza a contar desde la publicación de las actas para aprobar el protocolo o la justificación, pero el pago del precio de la redención sólo se debe si la operación fuera a manifestarse.

Párrafo único. La fecha límite para el ejercicio de este derecho se contará a partir de la publicación de las actas de la reunión para aprobar el protocolo o la justificación, pero el pago del precio del reembolso se paga sólo si la operación fuera a manifestarse.

DERECHOS DE LAS OBLIGACIONES

ART. 231. La fusión o escisión de la sociedad emisora de las obligaciones en circulación depende de la aprobación previa de los titulares de las obligaciones, se reunieron en una reunión especialmente convocada a tal efecto.

Apartado 1. Se dará la aprobación por la asamblea si se les asegura que desean los titulares de obligaciones durante el periodo mínimo de seis meses a partir de la fecha de publicación de las actas de reuniones relativas a la transacción, la redención de bonos en su poder.

DERECHOS DE LOS ACREEDORES EN LAS OPERACIONES DE CONCENTRACIÓN O FUSIÓN

ART.232 .Con hasta 60 días después de la publicación de los actos relativos a la fusión , los acreedores perjudicados por anteriores se puede invocar ante los tribunales la anulación de la transacción, después de la fecha limite , la decadencia de la entidad crediticia derecho que no ha ejercido.

Apartado 1. La asignación de la importancia del pago afecta negativamente a la anulación solicitada.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Apartado 2. El fracaso de la sociedad absorbente o la nueva sociedad, cualquier acreedor anterior tendrá derecho a pedir la separación de los bienes, al final de los créditos a cargo de de la propiedad de las masas respectivas.

ANOTACIÓN DE SUCESIÓN

ART. 234. El certificado, expedido por el registro de comercio de la fusión o escisión, es el documento de registro de las autoridades gubernamentales competentes de la sucesión, causado en bienes, derechos y obligaciones.¹¹⁷

117 <http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=lei6404cap18s2>

3.4 DUE DILIGENCE CHILE

LA LEY N° 18.046, SOBRE SOCIEDADES ANÓNIMAS CHILENA

ART. 94.- Define a la división de una sociedad anónima en la distribución de su patrimonio entre sí una o más sociedades anónimas que se constituyan al efecto, correspondiéndoles a los accionistas de la sociedad dividida, la misma proporción en el capital de cada una de las nuevas sociedades que aquella que poseían en la sociedad que se divide.

Art. 95.- La división debe acordarse en junta general extraordinaria de accionistas en la que deberán aprobarse las siguientes materias:

- ✓ La disminución del capital social y la distribución del patrimonio de la sociedad entre esta y nueva o nuevas sociedad que se crean.
- ✓ La aprobación de los estatutos de la o de las nuevas sociedades a constituirse, los que podrán ser diferentes a los de la sociedad que se divide, en todas aquellas materias que se indiquen en la convocatoria. Esta aprobación incorpora de pleno derecho a todos los accionistas de la sociedad dividida en la que la o las nuevas sociedades que se formen.

ART. 96.- La transformación es el cambio de especie o de tipo social de una sociedad, efectuado por reforma de sus estatutos, subsistiendo su personalidad jurídica.

ART: 97.- En la transformación de otros tipos o especies de sociedades anónimas, solo deberá cumplirse con las formalidades señaladas en el Art. 5° de esta Ley y si se tratare de transformaciones en sociedades anónimas especiales, con las que especialmente se hubiere consignado para éstas.

Si la transformación fuere de sociedad anónima a otro tipo o especie de sociedad, deberá cumplirse con las formalidades propias de ambos tipos sociales.

ART. 98.- La transformación de sociedades en comandita o colectiva en sociedades anónimas, no libera a los socios gestores o colectivos de la sociedad transformada de su

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

responsabilidad por las deudas sociales contraídas con anterioridad a la transformación de la sociedad, salvo respecto de los acreedores que hayan consentido expresamente en ella.

ART. 99.- La fusión consiste en la reunión de dos o más sociedades en una sola que las sucede en todos sus derechos y obligaciones, y a la cual se incorporan la totalidad del patrimonio y accionistas de los entes fusionados.

Hay fusión por creación, cuando el activo y pasivo de dos o más sociedades que se disuelven, se aportan a una nueva sociedad que se constituye.

Hay fusión por incorporación, cuando una o más sociedades que se disuelven, son absorbidas por una sociedad ya existente, la que adquiere todos sus activos y pasivos.

En estos casos, no procederá la liquidación de las sociedades fusionadas o absorbidas.

Aprobadas en junta general los balances auditados y los informes periciales que procedieren de las sociedades objeto de la fusión y los estatutos de la sociedad creada o de la absorbente, en su caso, el directorio de ésta deberá distribuir directamente las nuevas acciones entre los accionistas de aquéllas en la proporción correspondiente.

ART: 100.- Ningún accionista, a menos que consienta en ello, podrá perder su calidad de tal con motivo de un canje de acciones, fusión, incorporación, transformación o división de una sociedad anónima.

Formalidades legales, administrativas y contables Chilenas a cumplir en la fusión

- 1) Si entes fusionados son dos o más sociedades de personas:
 - ✓ Se requiere una sola escritura a la cual concurran la totalidad de los socios de entes fusionados, en la cual se apruebe la fusión y los nuevos estatutos de la sociedad absorbente o que se crea.
 - ✓ El extracto debe inscribirse y publicarse en el plazo fatal de 60 días.

- 2) Si entes fusionados son dos o más sociedades anónimas:
 - ✓ Todas las sociedades deben celebrar Juntas Extraordinarias de Accionistas, en las que se apruebe la fusión, los estatutos de la sociedad absorbente o que se crea, los

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

balances auditados y los informes periciales que procedan. La mayoría para adoptar los acuerdos es de los dos tercios de las acciones emitidas con derecho a voto.

- ✓ Los extractos de las escrituras públicas a que se reduzcan las actas respectivas deben inscribirse y publicarse en el plazo de 60 días fatales desde la fecha de cada escritura.
 - ✓ Si la fusión es por incorporación, la materialización de la fusión puede ser la misma Junta de la sociedad absorbente o una escritura independiente que también debe inscribirse y publicarse.
 - ✓ Si la fusión es por concentrarse en manos de la absorbente la totalidad de las acciones de la absorbida no hay necesidad de Junta Extraordinaria. En este caso, el Directorio de la sociedad disuelta debe dar cuenta de la disolución mediante escritura pública dentro de plazo de 30 días de ocurrida la fusión, la que deberá inscribirse y publicarse dentro de 60 días de la fecha de la escritura.
- 3) Cumplimiento de formalidades
- ✓ Balance de Término de Giro
 - ✓ Pago de los impuestos dentro de los 2 meses siguientes a la fusión
 - ✓ Responsabilidad de la absorbente
- 4) Pérdidas tributarias
- ✓ Deducción sólo por el contribuyente que las genera, en el caso de la fusión por la sociedad absorbida.
- 5) Crédito fiscal en fusiones
- ✓ El Servicio de impuestos internos (SII) no acepta el traspaso de créditos fiscales en caso de fusiones, por no tratarse de la misma persona jurídica.
- 6) Utilización de pérdidas tributarias
- ✓ Las pérdidas tributarias sólo pueden ser utilizadas por el contribuyente que las genere y no en beneficio de personas jurídicamente distintas a él, por lo tanto, en el caso de fusión no corresponde el traspaso de dichos detrimentos patrimoniales.
- 7) Efectos de fusión en accionistas o socios
- ✓ Accionistas o socios de antiguas sociedades pasan de pleno derecho a serlo de la nueva sociedad o de la sociedad absorbente.
- 8) Tratamiento contable
- ✓ Corresponde a la formación de una sociedad cuyos aportes se originan desde dos o más sociedades previamente constituidas y en funcionamiento.
 - ✓ El tratamiento contable de esta operación es similar a la transformación de una sociedad, con la diferencia de que los libros que se cierran (balances de aportes) corresponden a dos o más sociedades.
- 9) Etapas de la fusión de sociedades

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

- ✓ Deben prepararse estados financieros para cada una de las sociedades que participarán en la fusión, de a las Normas de Información Financiera.
- ✓ Luego se deben unir línea a línea las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.
- ✓ Después, se deben identificar aquellos saldos que reflejen operaciones entre las sociedades. (Lo que es una cuenta por cobrar en una sociedad, es una cuenta por pagar para la otra)
- ✓ Si existen inversiones relacionadas se deben depurar contra el patrimonio de la sociedad emisora que está participando en la fusión.
- ✓ Una vez efectuado las reclasificaciones y depuraciones quedarán los estados Financieros fusionados, bajo dos posibilidades:
 1. Fusión por efecto de adquirir el 100% de las acciones en cuyo caso en el balance Fusionado no se ve afectado el patrimonio de la sociedad absorbente.
 2. Fusión por incorporación de activos y pasivos en cuyo caso el patrimonio de la Sociedad absorbente se incremento¹¹⁸

118 <http://html.rincondelvago.com/absorcion-y-fusion-de-empresas.html>

3.5 DUE DILIGENCE COLOMBIA

CÓDIGO DE COMERCIO

Capítulo VI

Transformación y fusión de las sociedades

SECCIÓN I. TRANSFORMACIÓN

ARTÍCULO 167. REFORMA DE CONTRATO SOCIAL POR TRANSFORMACIÓN DE SOCIEDAD. Una sociedad podrá, antes de su disolución, adoptar cualquiera otra de las formas de la sociedad comercial reguladas en este Código, mediante una reforma del contrato social.

ARTÍCULO 168. APROBACIÓN DE TRANSFORMACIONES QUE IMPONGAN MAYORES RESPONSABILIDADES. Cuando la transformación imponga a los socios una responsabilidad mayor que la contraída bajo la forma anterior, deberá ser aprobada por unanimidad. En los demás casos, los asociados disidentes o ausentes podrán ejercer el derecho de retiro, dentro del mes siguiente a la fecha del acuerdo de transformación, sin disminuir su responsabilidad frente a terceros.

ARTÍCULO 169. MODIFICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD EN LA TRANSFORMACIÓN. Si en virtud de la transformación se modifica la responsabilidad de los socios frente a terceros, dicha modificación no afectará las obligaciones contraídas por la sociedad con anterioridad a la inscripción del acuerdo de transformación en el registro mercantil.

ARTÍCULO 170. (INSERTO DE BALANCE EN ESCRITURA PÚBLICA DE TRANSFORMACIÓN). En la escritura pública de transformación deberá insertarse un balance general, que servirá de base para determinar el capital de la sociedad transformada, aprobado por la asamblea o por la junta de socios y autorizado por un contador público.

ARTÍCULO 171. REQUISITOS PARA LA VALIDEZ DE LA TRANSFORMACIÓN. Para que sea válida la transformación será necesario que la sociedad reúna los requisitos exigidos en este Código para la nueva forma de sociedad.

SECCIÓN II. FUSIÓN

ARTÍCULO 172. FUSIÓN DE LA SOCIEDAD-CONCEPTO>. Habrá fusión cuando una o más sociedades se disuelvan, sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o para crear una nueva.

ARTÍCULO 173. APROBACIÓN Y CONTENIDO DE LA FUSIÓN DE SOCIEDAD. Las juntas de socios o las asambleas aprobarán, con el quórum previsto en sus estatutos para la fusión o, en su defecto, para la disolución anticipada, el compromiso respectivo, que deberá contener:

- 1) Los motivos de la proyectada fusión y las condiciones en que se realizará;
- 2) Los datos y cifras, tomados de los libros de contabilidad de las sociedades interesadas, que hubieren servido de base para establecer las condiciones en que se realizará la fusión;
- 3) La discriminación y valoración de los activos y pasivos de las sociedades que serán absorbidas, y de la absorbente;
- 4) Un anexo explicativo de los métodos de evaluación utilizados y del intercambio de partes de interés, cuotas o acciones que implicará la operación, y
- 5) Copias certificadas de los balances generales de las sociedades participantes.

ARTÍCULO 174. PUBLICACIÓN DE LA FUSIÓN. Los representantes legales de las sociedades interesadas darán a conocer al público la aprobación del compromiso, mediante aviso publicado en un diario de amplia circulación nacional. Dicho aviso deberá contener:

- 1) Los nombres de las compañías participantes, sus domicilios y el capital social, o el suscrito y el pagado, en su caso;
- 2) El valor de los activos y pasivos de las sociedades que serán absorbidas y de la absorbente, y

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

3) La síntesis del anexo explicativo de los métodos de evaluación utilizados y del intercambio de partes de interés, cuotas o acciones que implicará la operación, certificada por el revisor fiscal, si lo hubiere o, en su defecto, por un contador público.

ARTÍCULO 175. TÉRMINO DE LOS ACREEDORES PARA EXIGIR GARANTÍAS. Dentro de los treinta días siguientes a la fecha de publicación del acuerdo de fusión, los acreedores de la sociedad absorbida podrán exigir garantías satisfactorias y suficientes para el pago de sus créditos. La solicitud se tramitará por el procedimiento verbal prescrito en el Código de Procedimiento Civil. Si la solicitud fuere procedente, el juez suspenderá el acuerdo de fusión respecto de la sociedad deudora, hasta tanto se preste garantía suficiente o se cancelen los créditos.

ARTÍCULO 176. RESPONSABILIDAD MAYOR POR FUSIÓN. Cuando la fusión imponga a los asociados una responsabilidad mayor que la contraída bajo la forma anterior, se aplicará lo prescrito en el artículo 168.

ARTÍCULO 177. CONTENIDO DE LA ESCRITURA PÚBLICA DE FUSIÓN. Cumplido lo prescrito en los artículos anteriores, podrá formalizarse el acuerdo de fusión. En la escritura se insertarán:

- 1) El permiso para la fusión en los casos exigidos por las normas sobre prácticas comerciales restrictivas;
- 2) Tratándose de sociedades vigiladas, la aprobación oficial del avalúo de los bienes en especie que haya de recibir la absorbente o la nueva sociedad;
- 3) Copias de las actas en que conste la aprobación del acuerdo;
- 4) Si fuere el caso, el permiso de la Superintendencia para colocar las acciones o determinar las cuotas sociales que correspondan a cada socio o accionista de las sociedades absorbidas,
- 5) Los balances generales de las sociedades fusionadas y el consolidado de la absorbente o de la nueva sociedad.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

ARTÍCULO 178. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA SOCIEDAD ABSORBENTE. En virtud del acuerdo de fusión, una vez formalizado, la sociedad absorbente adquiere los bienes y derechos de las sociedades absorbidas, y se hace cargo de pagar el pasivo interno y externo de las mismas. La tradición de los inmuebles se hará por la misma escritura de fusión o por escritura separada, registrada conforme a la ley.

ARTÍCULO 179. REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD FUSIONADA. El representante legal de la nueva sociedad o de la absorbente asumirá la representación de la sociedad disuelta hasta la total ejecución de las bases de la operación, con las responsabilidades propias de un liquidador.

ARTÍCULO 180. FORMACIÓN DE NUEVA SOCIEDAD QUE CONTINUA NEGOCIOS DE LA DISUELTA. Lo dispuesto en esta Sección podrá aplicarse también al caso de la formación de una nueva sociedad para continuar los negocios de una sociedad disuelta, siempre que no haya variaciones en el giro de sus actividades o negocios y que la operación se celebre dentro de los seis meses siguientes a la fecha de disolución.¹¹⁹

119 http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio_pr005.html

3.6 DUE DILIGENCE COSTA RICA

CÓDIGO DE COMERCIO

Capítulo X

De la Fusión y Transformación de Sociedades

Artículo 220. Hay fusión de sociedades cuando dos o más de ellas se integran para formar una sola. Si la fusión se produce por absorción, deberá modificarse la escritura social de la sociedad prevaleciente, si fuere del caso.

Artículo 221. Los representantes legales de cada una de las sociedades que intenten fusionarse prepararán un proyecto de acuerdo que firmarán y en el cual se harán constar los términos y condiciones de la fusión, el modo de efectuarla y cualesquiera otros hechos y circunstancias que sean necesarios de acuerdo con sus respectivas escrituras sociales. El acuerdo de fusión deberá ser sometido a los socios de cada una de las sociedades constituyentes, en sendas asambleas extraordinarias convocadas al efecto, y deberá ser aprobado por cada sociedad conforme a los requisitos que su escritura social exija para ser modificada y a los establecidos en este Código. Un extracto de la escritura de fusión se publicará por una vez en el Diario Oficial.

Artículo 222. La fusión tendrá efecto un mes después de la publicación y una vez inscrita en la Sección Mercantil del Registro Público.

Dentro de dicho plazo, cualquier interesado podrá oponerse a la fusión, que se suspenderá en ese caso en tanto el interés del opositor no sea garantizado suficientemente, a juicio del Juez que conozca de la demanda.

Artículo 223. El socio colectivo o comanditado que no esté de acuerdo en la fusión podrá retirarse de la sociedad; pero su participación social y su responsabilidad personal ilimitada continuarán garantizando el cumplimiento de las obligaciones contraídas antes de ser aprobado el acuerdo de fusión.

Artículo 224. Los derechos y obligaciones de las sociedades constituyentes serán asumidos de pleno derecho por la nueva sociedad o por la que prevalezca.

Ni la responsabilidad de los socios, directores y funcionarios, ni los derechos y acciones contra ellos, serán afectados por la fusión.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

En los procedimientos judiciales o administrativos en que hubiere sido parte cualquiera de las sociedades constituyentes, lo seguirá siendo, la nueva sociedad o la que prevalezca.

Artículo 225. Cualquier sociedad civil o comercial, podrá transformarse en una sociedad de otra especie mediante la reforma de su escritura social, para que cumpla todos los requisitos que la ley señala para el nuevo tipo de sociedad en que va a transformarse. La transformación no eximirá a los socios de las responsabilidades inherentes a las operaciones efectuadas con anterioridad a ella, que se mantendrán en la misma forma que contempla la ley para los casos de liquidación. El nombre o razón social deberá adecuarse de manera que cumpla con los requisitos legales respectivos.

El activo y el pasivo continuarán asumidos por la compañía y podrá seguirse la misma contabilidad, con sólo que el Departamento de Legislación de Libros de la Tributación Directa, consigne en los libros la transformación producida.¹²⁰

¹²⁰ http://www.casadelosriscos.com/legislacion_codigo_comercio.html

3.7 DUE DILIGENCE CUBA

ANEXO A LA RESOLUCIÓN No.100/2000 DE LA HABANA CUBA DEL 25 DE ABRIL DE 2000

NORMAS Y PROCEDIMIENTO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE CREACIÓN, FUSIÓN, TRASPASO, EXTINCIÓN DE EMPRESAS, UNIONES DE EMPRESAS Y CUALQUIER OTRO TIPO DE ORGANIZACIÓN ECONÓMICA O UNIDAD PRESUPUESTADA ASÍ COMO LA INTEGRACIÓN O REORGANIZACIÓN, DE UNIONES DE EMPRESAS, GRUPO, ASOCIACIÓN Y OTRAS ENTIDADES ECONÓMICAS, EL CAMBIO DE OBJETO, IMPLIQUE O NO CAMBIO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, EL CAMBIO DE DENOMINACIÓN Y EL CAMBIO DE DOMICILIO LEGAL.

Requisitos para la presentación de propuestas sobre creación, fusión, extinción, traspaso, integración y reorganización de entidades económicas.

1. La propuesta se presenta al Ministerio de Economía y Planificación, por los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado o los Presidentes de los Órganos de Administración Provinciales del Poder Popular; y los representantes o jefes de los demás órganos y organismos del Estado, y en el caso de los Órganos Superiores del Poder Popular por los Secretarios o designados.
2. Se enviarán 6 copias de la propuesta, para circular por el Ministerio de Economía y Planificación a los Ministerios de Finanzas y Precios, de Trabajo y Seguridad Social, de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y otros Organismos según corresponda.

Información que debe contener toda propuesta sobre creación, fusión, extinción, traspaso, integración y reorganización de entidades económicas.

Información general a presentar para cualquier tipo de propuesta:

1. Explicar de forma concreta los antecedentes, necesidad y objetivos de la propuesta.
2. Relacionar los nombres oficiales, integración o subordinación actual, códigos y domicilio de las entidades involucradas en la propuesta, de conformidad con el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP).
3. Demostrar de forma cuantitativa, cualitativa y comparativa, las ventajas económicas que sustentan la propuesta.
4. Presentar en toda propuesta una información sobre fuerza de trabajo que contenga:
 - ✓ La plantilla total de las entidades involucradas en la propuesta, (aprobada, cubierta y propuesta).
 - ✓ Repercusiones en el empleo. Si la propuesta implica la creación de nuevos puestos de trabajo; exponer las fuentes de procedencia para cubrir los nuevos empleos.
 - ✓ Trabajadores que pueden quedar sobrantes: propuestas sobre el destino de los sobrantes y las coordinaciones que se han establecido con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para la reubicación del personal sobrante.
5. Si algún cambio organizativo origina la necesidad o conveniencia de modificar nombres u objetos empresariales deben explicarse las causas y proponerse los cambios de acuerdo a lo establecido en estas Normas para los casos de cambio de objeto y de nombre.
6. Cualquier modificación que implique a una Entidad de Investigación Científico – Técnica, Unidad de Investigación Producción y Servicios Científico – Técnicos debe contar con el dictamen favorable del CITMA.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

7. Fecha a partir de la cual debe surtir efectos la resolución, que siempre debe ser en un mes comienzo de trimestre.

Información a presentar en las propuestas de fusión.

8. En la fusión se debe anexar un **Balance de Ingresos y Gastos** de las entidades antes de la fusión y otro después de la misma, o sea de la resultante, así como el estado financiero del último cierre de las entidades involucradas en este movimiento organizativo. Debe añadirse además los efectos económicos producidos por el redimensionamiento al desactivarse fábricas, talleres, instalaciones y medios básicos productivos y auxiliares.

La entidad que como consecuencia de la fusión asuma los derechos y obligaciones del resto, debe hacerse cargo también de los adeudos contraídos por los involucrados. ¹²¹

OTROS INDICADORES ECONÓMICOS ADICIONALES A PRESENTAR

<u>INDICADOR</u>	<u>UM</u>	<u>REAL</u>	<u>PLAN</u>
Producción Mercantil	MP		
Promedio de trabajadores	TRAB.		
Fondo Anual de Salarios	MP		
Valor de los Activos Fijos	MP		

121<http://manualdecontabilidad.steels-net.cu/09%20Legislacion/MEP/RES-MEP-2000-100.htm>

**DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL
IBEROAMÉRICA**

HABANA CUBA

BALANCE DE INGRESOS Y GASTOS

UM: MP con un decimal

	REAL	PLAN
VENTAS NETAS		(1)
(-) Impuesto de circulación		(2)
(-) Impuesto sobre los servicios públicos		(3)
(-) Impuesto sobre la venta		(4)
(+) Subsidio a producto		(5)
(+) Subsidio por diferencia de precio		(6)
(+) Otros ingresos		(7)
(+) Ingresos financieros		(8)
INGRESOS TOTALES (suma algebraica fila 1 a la 8)		(9)
COSTO DE VENTAS		(10)
(+) Gastos de distribución y ventas		(11)
(+) Gastos de circulación		(12)
(+) Gastos de operación		(13)
(+) Otros gastos		(14)
(+) Gastos financieros		(15)
De ello: Impuesto por la utilización		(16)
de la fuerza de trabajo		
COSTO TOTAL (suma algebraica fila 10 a la 15)		(17)
UTILIDAD DEL PERIODO (suma algebraica filas 9 y 17)		(18)
RESERVA PARA CONTINGENCIAS		(19)
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO		(20)
IMPUESTO SOBRE UTILIDADES		(21)
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		(22)

3.8 DUE DILIGENCE ECUADOR

En el Ecuador, en términos generales, las fusiones y adquisiciones de sociedades mercantiles se rigen por la legislación societaria. De existir inscripción en bolsa, la transferencia de acciones y la toma del control de una sociedad están sometidas a la legislación bursátil. La fusión y adquisición de instituciones financieras y de compañías de seguros se rige por normas regulatorias especiales y las transacciones están sujetas a la aprobación de la Superintendencia de Bancos.

FUSIÓN DE SOCIEDADES CONTROLADAS POR LA SUPERINTEDECENCIA DE COMPAÑÍAS

La fusión de sociedades mercantiles ¹²² está normada por la Ley de Compañías. De acuerdo con la legislación societaria, la fusión de compañías puede producirse por dos formas:

Sección X

Art. 337.- La fusión de las compañías se produce:

- a) Cuando dos o más compañías se unen para formar una nueva que les sucede en sus derechos y obligaciones; y,
- b) Cuando una o más compañías son absorbidas por otra que continúa subsistiendo. (Fusión por absorción).

Los procedimientos de fusión

Para la fusión de cualquier compañía en una compañía nueva se debe, en primer lugar, acordar su disolución y después trasladar en bloque los patrimonios sociales a la nueva compañía. En caso de que la fusión sea el resultado de la absorción de una o más compañías por otra compañía existente, esta última (es decir, la compañía existente) tiene que adquirir en la misma forma los patrimonios de la o de las compañías absorbidas por medio de un aumento de capital en la cuantía que sea del caso.

122 Sociedades mercantiles sujetas al control de la Superintendencia de Compañías

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

En el caso de fusión por absorción, la compañía absorbente deberá aprobar las bases de la operación y el proyecto de reformas al contrato social en una junta general extraordinaria de socios o accionista convocada especialmente para este efecto. Las compañías que vayan a ser absorbidas o que se fusionen para formar una tercera compañía, de igual modo, tienen que aprobar el proyecto de fusión de la misma forma (en otras palabras: mediante la convocatoria a junta de socios).

La Superintendencia de Compañías debe aprobar la escritura pública de fusión de sociedades mercantiles que luego tiene que ser publicada en extracto e inscrita en el Registro Mercantil para que surta efectos. Esta escritura debe contener, por mandato de la Ley de Compañías, el balance final de las compañías fusionadas o absorbidas, las modificaciones estatutarias resultantes del aumento de capital de la compañía absorbente y el número de acciones que vayan a ser entregadas a cada uno de los nuevos accionistas.

La escritura pública de fusión debe contener el balance final de las compañías absorbidas, cerrado al día anterior al del otorgamiento de la escritura, elaborado como si se tratara de un balance para la liquidación de las compañías (Arts. 332 y 344, Ley de Compañías), las modificaciones estatutarias resultantes del aumento o disminución de capital de la compañía absorbente y el número de acciones que vayan a ser entregados a cada uno de los nuevos accionistas, o sea de los accionistas de la absorbida. También se debe agregar a la escritura el acuerdo de fusión, es decir las actas de las Juntas Extraordinarias respectivas y la lista de los accionistas que hayan hecho uso del derecho de separarse por no conformarse con la fusión (Arts. 332 y 344, Ley de Compañías).

Los efectos de la fusión.- Los efectos de la fusión de dos o más sociedades, según el caso, son los siguientes:

- Si se trata de una fusión por unión, es decir cuando dos o más compañías se unen para formar una nueva, el efecto fundamental es la aparición de una nueva persona jurídica sucesora de los derechos y obligaciones de las sociedades fusionadas.
- En el caso de la fusión por absorción, la compañía absorbente se hará cargo de pagar los pasivos de la absorbida y debe asumir las responsabilidades propias de un liquidador respecto de los acreedores de la sociedad que ha sido absorbida.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Desde la perspectiva de impuestos, el Código Tributario ¹²³ manda que sean responsables como adquirentes o sucesores de bienes los adquirentes de negocios o empresas, por todos los tributos que en deuda y generados (los tributos) en el negocio o empresa que se transfiere, por el año en que se realice la transferencia y por los dos años anteriores. La responsabilidad se limita al valor de esos bienes. Por otro lado, el Código también manda que sean responsables como adquirentes o sucesores de bienes las sociedades que sustituyan a otras, haciéndose cargo del activo y del pasivo, en todo o en parte, por fusión, transformación, absorción o cualquier otra forma. La responsabilidad incluye tributos adeudados hasta la fecha del acto societario que sea.

Los traspasos de activos y pasivos que se realicen en procesos de fusión no causan impuesto a la renta, ni es gravable o deducible el mayor o menor valor que se refleje en el valor de las acciones o participaciones de los accionistas o socios de las sociedades fusionadas. Los traspasos de activos (tangibles o intangibles) pueden hacerse a valor presente o a valor de mercado. Sobre este punto la Superintendencia de Compañías ha resuelto que ¹²⁴el valor de mercado de los activos tangibles o intangibles debe ser determinado por la Junta General de Socios o Accionistas que resuelva la fusión, sobre la base de un peritaje.

Art. 338.- Para la fusión de cualquier compañía en una compañía nueva se acordará primero la disolución y luego se procederá al traspaso en bloque de los respectivos patrimonios sociales a la nueva compañía.

Si la fusión hubiere de resultar de la absorción de una o más compañías por otra compañía existente, ésta adquirirá en la misma forma los patrimonios de la o de las compañías absorbidas, aumentando en su caso el capital social en la cuantía que proceda.

Los socios o accionistas de las compañías extinguidas participarán en la nueva compañía o en la compañía absorbente, según los casos, recibiendo un número de acciones o adquiriendo derecho de cuota de capital por un valor proporcional a sus respectivas participaciones en aquellas.

Art. 339.- En caso de fusión de compañías los traspasos de activos, sean tangibles o intangibles, se podrán realizar a valor presente o de mercado.

123 Art. 28 # 2 y 3.

124 Resolución No. 00.Q.ICL.010, R.O 95 de 9-VI-2000.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Art. 340.- La compañía absorbente deberá aprobar las bases de la operación y el proyecto de reforma al contrato social en junta extraordinaria convocada especialmente al efecto.

Las compañías que hayan de ser absorbidas o que se fusionen para formar una nueva compañía deberán aprobar el proyecto de fusión en la misma forma.

La escritura pública de fusión será aprobada por el juez o por la Superintendencia de Compañías, en su caso, inscrita y publicada y surtirá efecto desde el momento de su inscripción.

Art. 341.- El acuerdo que permita la disolución de las compañías que se fusionan debe ser aprobado con igual número de votos que el requerido en los estatutos para la disolución voluntaria de la misma.

La compañía absorbente se hará cargo de pagar el pasivo de la absorbida y asumirá, por este hecho, las responsabilidades propias de un liquidador respecto a los acreedores de ésta.

Art. 342.- La fusión de compañías será aprobada por la Superintendencia conforme al Art. 340 en todos los casos en que alguna de las compañías que se fusionen o la nueva compañía sea de responsabilidad limitada, anónima, en comandita por acciones o de economía mixta.

Art. 343.- Cuando una compañía se fusione o absorba a otra u otras, la escritura contendrá, además del balance final de las compañías fusionadas o absorbidas, las modificaciones estatutarias resultantes del aumento de capital de la compañía absorbente y el número de acciones que hayan de ser entregadas a cada uno de los nuevos accionistas.

Art. 344.- En aquello que no estuviere expresamente regulado en esta sección se estará a lo dispuesto para los casos de transformación.

ADQUISICIÓN POR TRANSFERENCIA DE ACCIONES O DE PARTICIPACIONES

Otra posibilidad para llevar a cabo una adquisición de una sociedad mercantil ecuatoriana es por medio de la transferencia de acciones o de participaciones. Las sociedades anónimas, que son compañías de capital, tienen un capital dividido en acciones. En cambio

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

las compañías de responsabilidad limitada, sociedades de personas, tienen un capital dividido en participaciones.

Sobre la sociedad anónima.- Las sociedades anónimas no financieras están sometidas a la Ley de Compañías y al control de la Superintendencia de Compañías. Su capital se divide en acciones ordinarias, nominativas e indivisibles. Pueden emitir acciones preferidas hasta por el cincuenta por ciento de su capital suscrito. Las acciones preferidas pueden dar derechos especiales en la liquidación de la sociedad o en la participación en las utilidades, pero no pueden conferir dividendos fijos o intereses.

Las acciones, sean ordinarias o preferidas, son libremente transferibles. Este último es un principio general que establece la legislación societaria ecuatoriana, por la naturaleza misma de la sociedad anónima. La propiedad ¹²⁵ de las acciones de la sociedad anónima se transfiere mediante nota de cesión firmada por quien la transfiere o la persona o casa de valores que la represente. Esta cesión debe hacerse constar en el título correspondiente o en una hoja que se le adhiera. En caso de los títulos de acción que estén entregados en custodia en un depósito centralizado de compensación y liquidación, la cesión podrá hacerse de conformidad con los mecanismos que se establezca para esos depósitos centralizados. La cesión de acciones, su transferencia de dominio, surte efectos contra la compañía y frente a terceros únicamente desde la fecha de inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas de la sociedad. La inscripción se hace con la firma del representante legal de la compañía, a la entrega de una comunicación conjunta (o separada) de cedente y cesionario.

Si las acciones están inscritas en una bolsa de valores o inmovilizadas en el depósito centralizado de compensación y liquidación de valores, la inscripción en el libro de acciones y accionistas será hecha por el depósito centralizado, con la presentación del formulario de cesión firmado por la casa de valores que actúa como agente. El depósito centralizado debe mantener los archivos y registros de las transferencias y notificar trimestralmente a la compañía.

Las sociedades anónimas pueden tener capital autorizado, que no puede ser superior al doble del capital suscrito.

Aspectos bursátiles.- Si las acciones de la sociedad anónima no están inscritas en alguna bolsa de valores, su transferencia no requiere más formalidad que la descrita anteriormente,

125 Arts. 188 y 189 de la Ley de Compañías.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

es decir: mediante nota de cesión e inscripción de dicha cesión en el libro de acciones y accionistas. En cambio, si las acciones sí están inscritas en bolsa, se debe observar varias normas de la Ley de Mercado de Valores.

De modo que las acciones de las sociedades anónimas que estén inscritas en bolsa deben regirse por las condiciones para su negociación y transferencia incluidas en la legislación bursátil.

La toma de control.- Adicionalmente, las personas naturales o jurídicas que directa o indirectamente quieran tomar el control de una sociedad inscrita en el Registro del Mercado de Valores y sujeta al control de la Superintendencia de Compañías o de Bancos, por medio de una o varias adquisiciones que individualmente o en conjunto impliquen la toma de control de una sociedad, deberán informar a la sociedad, al público y a cada una de las bolsas de la transacción que se pretenda efectuar, con una anticipación de por lo menos siete días hábiles a la fecha en que se llevará a cabo la negociación.

El Consejo Nacional de Valores tiene facultad legal para normar el contenido y forma de la información que se deberá proporcionar. Este aviso tendrá una vigencia de treinta días y se indicará, al menos, el precio, plazo, término, forma de pago y demás condiciones de la negociación a efectuarse, cualquiera que sea la forma de adquisición de las acciones incluidas las que se pudiera realizar por suscripción directa.

Las compañías de responsabilidad limitada.- Por su naturaleza jurídica distinta – la de sociedades de personas, no de capitales- las compañías de responsabilidad limitada se rigen por reglas diferentes en lo tocante a la cesión de participaciones. Estas compañías tienen su capital dividido en participaciones que, por no ser valores o bienes muebles, no son susceptibles de cesión o transferencia de modo libre, al contrario de las acciones de las sociedades anónimas. Las participaciones son cuotas (aportaciones) en el capital social de la compañía. Como las participaciones no son títulos, carecen de las características propias de las acciones: Su libre circulación y su valoración en el mercado, por ejemplo.

La explicación sobre la naturaleza de las participaciones es la siguiente: al ser las compañías limitadas sociedades de personas (no de capital) la posible circulación de las participaciones implicaría que la sociedad deje de tener sentido en consideración a sus socios, dejaría de ser una sociedad *intuito personae*. Las participaciones, de acuerdo con la definición incluida en la Ley de Compañías (Art. 102) son aportaciones de los socios al capital de la compañía de responsabilidad limitada.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Transferencia de participaciones.- Las participaciones que tenga un socio en una compañía de responsabilidad limitada son transferibles por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtiene el consentimiento unánime del capital social, de acuerdo con el Art. 113 de la Ley de Compañías. Esta es la primera limitación legal: la necesaria unanimidad para la transferencia.

La cesión de participaciones se debe hacer por escritura pública. El notario incorporará a los protocolos o insertará en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del requisito referido en el inciso anterior. La cesión se inscribirá en el libro de participaciones y socios de la compañía. Esta es la segunda limitación legal: la formalidad de otorgar la cesión por escritura pública.

3.9 DUE DILIGENCE “EL SALVADOR”

–CÓDIGO DE COMERCIO DE LA REPÚBLICA DEL SALVADOR”

CÓDIGO DE COMERCIO NO. 671

LIBRO PRIMERO: LOS COMERCIANTES Y SUS AUXILIARES. TÍTULO II.
COMERCIANTE SOCIAL

CAPITULO X

FUSIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE SOCIEDADES

ART. 315.- Hay fusión cuando dos o más sociedades integran una nueva, o cuando una ya existente absorbe a otras u otras. La nueva sociedad o la incorporante adquiere los derechos y contrae todas las obligaciones de las sociedades fusionadas o incorporadas.

Art. 316.- Cuando la fusión de varias sociedades haya de resultar una distinta, su constitución se sujetara a los principios que rijan la constitución de la sociedad cuyo género ha de pertenecer.

Art. 317.- El acuerdo de fusión deberá ser tomado por cada sociedad en la forma que corresponda resolver la modificación de su pacto social y debe de inscribirse en el Registro de Comercio del domicilio de cada una de las sociedades fusionadas, debiendo anotarse marginalmente en las inscripciones de las escrituras sociales de tales sociedades.

Hecho el registro, deberá publicarse dicho acuerdo y el último balance de las sociedades.

Art. 318.- La fusión se ejecutará después de los noventa días de las referidas publicaciones, siempre que no hubiese oposición.

Dentro de dicho plazo , todo interesado puede oponerse a la fusión, que se suspenderá, en tanto no sea garantizado su interés suficiente , conforme al criterio del juez que conozca de la demanda; pero no será necesaria la garantía si la nueva sociedad o la incorporante le ofrecen en si mismas, de manera notoria.

Art. 319.- Los representantes de las sociedades fusionadas redactaran el nuevo pacto social o las modificaciones necesarias en el, de la sociedad absorbente; el nuevo pacto o las modificaciones deberán ser aprobados por las sociedades, con los mismos requisitos exigidos por el acuerdo de la fusión.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Art. 320.- El socio que no este de acuerdo en la fusión puede retirarse ; pero su participación social y su responsabilidad personal ilimitada, si se trata de socio colectivo comanditado, continuara garantizado el cumplimiento de las obligaciones contraídas antes de tomarse el acuerdo de fusión.

Art. 321.- Los socios de las sociedades fusionadas que vengán a ser socios de la sociedad nueva o de la absorbente, recibirán participaciones sociales o acciones en la proporción equivalente a las que anteriormente tenían, salvo convenio.

Art. 322.- Toda sociedad de cualquier tipo que sea podrá adoptar otro tipo legal, así como las de capital fijo podrán transformarse en sociedades de capital variable, y viceversa.

Art. 323.- El acuerdo de transformación deberá tomarse por la sociedad con los mismos requisitos que cualquier modificación al pacto social.

Art. 324.- La ejecución del acuerdo de transformación se hará por escritura Pública , la cual deberá contener todos los requisitos exigidos para la nueva forma de sociedad que se adopte y se otorgará por las personas designadas para hacerlo, o a la falta de designación , por los administradores de la sociedad que se transforme.

La escritura de la sociedad se inscribirá en el Registro de Comercio y surtirá efectos a partir de la fecha de su inscripción. Mientras la inscripción no se verifique, la sociedad transformada continuara rigiéndose por las normas que le eran aplicables antes del acuerdo de transformación.

Art. 325.- La nueva sociedad sucederá de pleno derecho a la anterior, en sus derechos y obligaciones, considerándose que no ha habido solución de continuidad entre ambas.

3.10 DUE DILIGENCE "GUATEMALA"

CÓDIGO DE COMERCIO DE GUATEMALA

LIBRO PRIMERO: DE LOS COMERCIANTES Y SUS AUXILIARES

TITULO 1. LOS COMERCIANTES

CAPITULO XII: DE LA FUSIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LAS SOCIEDADES

ARTICULO 256. FORMAS DE FUSION. La fusión de varias sociedades puede llevarse a cabo en cualquiera de estas formas:

1°. Por la creación de una nueva sociedad y la disolución de todas las anteriores que se integren en la nueva.

2°. Por la absorción de una o varias sociedades por otra, lo que produce la disolución de aquéllas.

En todo caso, la nueva sociedad o aquella que ha absorbido a las otras, adquiere los derechos y obligaciones de las sociedades disueltas.

ARTICULO 257. NORMAS QUE RIGEN. Cuando de la fusión de varias sociedades haya de resultar una distinta, su creación se sujetará a los principios que rijan la constitución de la sociedad a cuyo género haya de pertenecer.

ARTICULO 258. RESPONSABILIDAD QUE NO CESA. La responsabilidad limitada y solidaria de los socios colectivos y de los comanditados, no cesa por la fusión, respecto de las obligaciones derivadas de actos anteriores a ella.

ARTICULO 259. RESOLUCION E INSCRIPCION. La fusión deberá ser resuelta por el órgano correspondiente a cada una de las sociedades en la forma y términos que determina su escritura social.

Los acuerdos de fusión deben inscribirse en el Registro Mercantil, siendo título suficiente para ello, actas notariales en las que transcriba lo acordado por cada sociedad.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Hecho el registro, deberán publicarse conjuntamente los acuerdos de fusión y el último balance general de las sociedades en el Diario Oficial y en otro de los de mayor circulación en el país por tres veces en el término de quince días.

ARTICULO 260. PLAZO PARA AUTORIZAR LA ESCRITURA. La fusión no podrá llevarse a cabo antes de transcurridos dos meses, contados desde la última publicación de los acuerdos que menciona el artículo anterior, y hasta entonces se podrá otorgar la correspondiente escritura pública, salvo que conste el consentimiento escrito de los respectivos acreedores, o el pago directo por medio de depósito de las sumas correspondientes, en un Banco del sistema a favor de los acreedores que no han dado su consentimiento. Todo lo cual se hará constar en la escritura.

En este último caso citado, las deudas a plazo se darán por vencidas el propio día del depósito.

Dentro del término de dos meses los acreedores de las sociedades que han acordado fusionarse pueden oponerse a la fusión, oposición que se tramitará en juicio sumario ante un juez de Primera Instancia de lo Civil. La oposición suspenderá la fusión, pero el Tribunal puede autorizar que la fusión tenga lugar y se otorgue la escritura respectiva, previa presentación por parte de la sociedad de una garantía adecuada.

ARTICULO 261. RESPONSABILIDAD DEL INCONFORME. El socio que no esté de acuerdo con la fusión puede separarse, pero su aportación y su responsabilidad persona limitada, si se trata de socio colectivo o comanditado, continuará garantizado el cumplimiento de las obligaciones contraídas antes de tomarse en acuerdo de fusión.

ARTICULO 262. TRANSFORMACION. Las sociedades constituidas conforme a este Código, pueden transformarse en cualquier otra clase de sociedad mercantil. La sociedad transformada mantiene la misma personalidad jurídica de la sociedad original.

3.11 DUE DILIGENCE HONDURAS

Código de Comercio.

Norma ° 73-50

CAPITULO DECIMO PRIMERO DE LA FUSION Y TRANSFORMACION DE SOCIEDADES

Artículo ° 344

Hay fusión de sociedades cuando dos o mas sociedades se disuelven para integrar una nueva, o cuando una ya existente observe a otra u otras. La nueva sociedad o la incorporarte, adquieren la titularidad de derechos y obligaciones de las sociedades disueltas.

Artículo ° 345

Cuando de la fusión de varias sociedades haya de resultar una distinta, su constitución se sujetará a los principales que rijan la constitución de la sociedad a cuyo género haya de pertenecer.

Si la fusión es por absorción, deberán modificarse los estatutos de la sociedad incorporarte.

Artículo ° 346

El acuerdo de fusión deberá ser tomado por cada sociedad en la forma que corresponda resolver la modificación de sus estatutos.

Artículo ° 347

El acuerdo de fusión debe inscribirse en el Registro Público de Comercio del domicilio de cada una de las sociedades fusionadas.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Hecho el registro, deberá publicarse dicho acuerdo y el último balance de las sociedades; la sociedad o sociedades que dejen de existir publicaran, además, el sistema establecido para la extinción del pasivo.

Artículo ° 348

Los representantes de las sociedades fusionadas redactarán los nuevos estatutos o las modificaciones necesarias en los de la sociedad absorbente.

La ejecución de la fusión corresponderá a quienes especialmente sean designados y, en defecto de designación, a los administradores de la sociedad nueva o de la absorbente.

Artículo ° 349

La fusión tendrá efecto a partir de los tres meses de las referidas publicaciones.

Dentro de dicho plazo, todo interesado puede oponerse a la fusión, que se suspenderá, en tanto no sea garantizado su interés suficientemente, conforme al criterio del juez que conozca de la demanda; pero no será necesaria la garantía si la nueva sociedad o la incorporante la ofrecen en sí mismas, de manera notoria.

Si la sentencia declara que la oposición es infundada, la fusión podrá efectuarse tan pronto como aquella cause ejecutoria.

Artículo ° 350

La fusión tendrá efecto en el momento de su inscripción si se pagaren todas las deudas de las sociedades que hayan de fusionarse, o se constituyere el depósito de su importe en una institución de crédito o constare el consentimiento de todos los acreedores. A este efecto, las deudas a plazo no se darán por vencidas.

El certificado en que se haga constar el depósito deberá publicarse conforme al artículo 347.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Artículo ° 351

El socio que no esta de acuerdo en la fusión puede retirarse; pero su participación social y su responsabilidad personal ilimitada, si se trata de socio colectivo o comanditado, continuaran garantizando el cumplimiento de las obligaciones contraídas antes de tomarse el acuerdo de fusión.

Artículo ° 352

Las sociedades constituidas en alguna de las formas que establecen las fracciones I a V del artículo 13, podrán adoptar cualquier otro tipo legal. Asimismo, podrán transformarse en sociedades de capital variable.

Artículo ° 353

Los socios de las sociedades funcionadas que vengan a ser socios de la sociedad nueva o de la absorbente, recibirán participaciones sociales o acciones en la cuantía convenida.

Artículo ° 354

El las transformaciones de las sociedades se aplicarán los preceptos contenidos en los artículos anteriores de este capítulo.

3.12 DUE DILIGENCE NICARAGUA

**Código de Comercio de la República de Nicaragua
Capítulo V .De las Compañías Anónima Sección VI
De la fusión y prórroga de las Sociedades Anónimas.**

Art. 263.- A la fusión de dos o más sociedades deberá preceder el acuerdo por parte de cada una de ellas.

Este acuerdo se publicará debidamente.

Art. 264.- La fusión sólo tendrá efecto transcurridos que sean los tres meses desde la publicación del respectivo acuerdo; a no ser que conste de modo auténtico que se hayan satisfechas todas las deudas de cada una de las sociedades que tratan de fusionarse, o que se ha puesto a la orden del Juzgado de Comercio respectivo, el importe de dichas deudas depositado en la cajas de la compañía, o que se ha obtenido el consentimiento de los acreedores.

Art. 265.- Durante el plazo fijado en el artículo anterior, puede oponerse a la fusión, cualquier acreedor de las sociedades que hayan de entrar en la fusión.

Esta oposición suspenderá la realización de la fusión hasta que se resuelva judicialmente.

Art. 266.- Transcurrido el término fijado en el artículo 264, o cumplidas las otras prescripciones del mismo, se tendrá por efectuada definitivamente la fusión, y la sociedad que se constituya asumirá todos los derechos y obligaciones de todas las sociedades extinguidas.

Art. 267.- Las compañías cuyos Estatutos deban someterse a la aprobación del Poder Ejecutivo.

Art. 268.- Transcurrido el término marcado en el contrato para la duración de la sociedad, y no mediando ningún otro motivo de disolución, podrá prorrogarse este plazo, si los socios convinieren en ello por unanimidad, o si los que se retiran no representan más de un tercio del capital social y los socios restantes les liquidasen su parte en los términos legales.

3.13 DUE DILIGENCE EN PANAMÁ

LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL DERECHO PANAMEÑO Y EL DUE DILIGENCE

Fusiones y adquisiciones son, jurídicamente, asuntos distintos, de distinta naturaleza, sujetos a leyes y regímenes diferentes, pero teniendo ambos la vinculación con los negocios corporativos. Ese es su punto común de contacto. Los dos son temas que en Panamá se han popularizado de algunos años para acá, adquiriendo relevancia pública debido a que las sumas envueltas son de muchísima importancia para nuestro medio y las empresas involucradas tienen peso específico en el país.

LAS ADQUISICIONES

Como el nombre nos lo dice, una adquisición no es más que una compraventa. Como tal es su naturaleza jurídica, las obligaciones y derechos que nacen de una adquisición son los típicos de un contrato de compraventa, esto es, a partir del momento en que se perfecciona el consentimiento y el contrato nace a la vida jurídica, hay que pagar el precio, entregar la cosa y sanear los vicios. Esta es la reducción, al mínimo, de un contrato que puede adquirir gran complejidad debido a los montos envueltos, las formas modernas de hacerlo y las consecuencias corporativas, fiscales, financieras y laborales que surgen. Tengamos presente, eso sí, que cuando se habla de una adquisición, ello está referido a una corporación, a una empresa y se habla de adquisición porque, de una manera o de otra, la empresa cambia de dueños, o sea, es adquirida.

TIPOS DE ADQUISICIONES EN EL DERECHO PANAMEÑO

Las adquisiciones se pueden dar en dos tipos:

1. Adquisición de activos
2. Adquisición de acciones

1. Adquisición de activos: La compra de activos es, para decirlo de manera sencilla, una operación más limpia y puede ser menos complicada que una compra de acciones, puesto

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

que se evitan los pasivos ocultos, no declarados, inesperados o imprevistos. Tal compra de activos puede abarcar todo un negocio o los activos principales de una empresa, en cuyo caso la consecuencia de ello es que la operación económica desaparece, llevando a la postre a la desaparición de la empresa misma, dado que cesa su objeto. En este caso la operación se concreta entre dos empresas directamente, esto es, la dueña de los activos, sociedad vendedora y la compradora.

FORMALIDADES PARA LA VENTA DE ACTIVOS

Las formalidades con las que se debe cumplir en la venta de activos depende del tipo de activos de que se trate, esto es, tratándose de inmuebles o derechos reales sobre éstos, el contrato deberá constar en escritura pública y ésta ser inscrita en el Registro Público, si se trata de bienes muebles no sujetos a registro de ningún tipo.

2.- Adquisición de acciones. Estas son las típicas adquisiciones, las que dan lugar a mayor publicidad porque tienen más relevancia, así como consecuencias corporativas, laborales, financieras y fiscales más profundas. Y para hablar de una adquisición se requiere, únicamente, la compra de la mayoría de las acciones de la sociedad o del suficiente número de acciones que asegure el control de la empresa –adquirida”, entendiéndose como –control” el poder de nombramiento de la mayoría de los directores de una sociedad y/o de su personal ejecutivo clave. Se trata del dominio de la administración y de la toma de las decisiones importantes para la vida de la empresa.

EMPRESAS PÚBLICAS O EN MANOS DEL PÚBLICO Y EMPRESAS CERRADAS.

Es de relevancia el hecho de que la adquisición tenga por objeto acciones de sociedades que se venden en el mercado, a través de bolsas, en cuyo caso se habla de –empresas públicas”, para diferenciarlas de las empresas –cerradas”. Ello es que las empresas –cerradas” no están Sujetas a los controles a los que están sujetas las públicas.

¿COMO LLEVAR A CABO LA ADQUISICIÓN?

La adquisición puede llevarse a cabo de dos maneras: en el caso de las empresas “erradas”, de forma directa mediante el acuerdo con los tenedores de las acciones, en cuyo caso no interviene ninguna bolsa o mercado regulado; si se trata de empresas cuyas acciones están registradas ante la Comisión Nacional de Valores, entonces su negociación es hecha a través del mercado de valores; dicho de otro modo, la adquisición se hace, preferiblemente, a través de la bolsa. Las acciones pueden adquirirse poco a poco y de manera discreta, hasta llegar al control de paquetes importantes de acciones, o mediante una oferta pública de compra de acciones.

Consecuencias fiscales de las operaciones de compra directa: Tratándose de compras o adquisiciones hechas directamente entre compradores y vendedores, fuera del mercado regulado, los vendedores están sujetos al pago del impuesto sobre la renta calculado sobre las ganancias (precio de venta menos el costo original) a la tasa del 10%. El fisco hace una retención de 5% al momento de la venta.

Consecuencias fiscales de las ventas hechas a través de bolsa: Con la finalidad de estimular el desarrollo del mercado de valores, el Estado panameño adoptó la decisión de eximir en forma total del pago del Impuesto sobre la Renta, las ganancias obtenidas en la venta de acciones hechas a través de bolsa o de un mercado regulado, pero tiene que tratarse de valores registrados previamente en la Comisión Nacional de Valores.

PASOS PREVIOS A UNA ADQUISICIÓN (LA ESTRATEGIA FINANCIERA DEL DUE DILIGENCE O AUDITORÍA DE COMPRA)

La prudencia indica que antes de llevar a cabo una adquisición, el comprador debe hacer indagaciones, averiguaciones e investigaciones de la sociedad que será objeto de adquisición, con la finalidad de determinar que su situación legal interna, externa, de sus bienes y activos tanto tangibles como intangibles, tecnológica, laboral, fiscal y financiera, entre otras, está en regla. Para ello son contratados profesionales de distintas disciplinas, quienes lleven a cabo esas investigaciones; es lo que en el argot legal anglicado se denomina “**Due Diligence**”, o proceso de diligencia debida. Los investigadores deben tener acceso a toda información relevante, para que se pueda evaluar la situación de la empresa que será objeto de la adquisición, hecho que conviene tanto a compradores como a vendedores, porque se llega al profundo conocimiento de la empresa, de manera que luego no haya sorpresas desagradables. Ello es que, después de pagado el precio y distribuido éste

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

entre un número plural de accionistas, es difícil, si no imposible, pedir la devolución de sumas resultantes de pasivos ocultos, inesperados, etc, como por ejemplo, derivados de activos inexistentes o mal valorados, obligaciones laborales o derivadas de contratos no declarados, impuestos no pagados o simplemente evadidos, uso indebido de marcas de fábrica o de programas de computación, fraudes en contra de los accionistas, actas con declaraciones falsas, etc.

Resultados de toda adquisición: El resultado inmediato es el cambio en el equipo directivo de la empresa, esto es, Directores, Dignatarios, Gerentes y otros miembros del personal ejecutivo, auditores, asesores legales y de otro tipo. En otras palabras, cambia la administración y la visión empresarial, pudiendo ello afectar al personal, reduciéndolo o cambiándolo de posiciones, asignándole nuevas tareas, etc. Eso es lo normal. Lo que la empresa adquirente debe tener cuidado es que no se vayan a alterar las relaciones con la clientela ni proveedores, así como con el personal clave y el subalterno, puesto que la adquisición debe ser imperceptible para éstos.

LAS FUSIONES

Entremos ahora en el tema de las fusiones, que es un fenómeno jurídico distinto del de las adquisiciones, porque éstas (las adquisiciones) pueden darse por acuerdos entre una gran empresa y accionistas individuales, en tanto que las fusiones se dan, por fuerza, entre dos empresas que deciden unirse de manera tan estrecha, que las dos o una de las dos desaparece para dar lugar a una nueva.

Razones para una fusión: Las razones por las cuales dos empresas se fusionan las encontramos en las energías múltiples y recíprocas que benefician a ambas; a eso le llaman hoy –sinergias”. Los empresarios visualizan la posibilidad de ampliar sus servicios, clientela y ventas, con un menor costo y de manera más eficiente. La razón es, pues, puramente empresarial. El asunto jurídico surge luego, por añadidura.

Empresas que pueden fusionarse: Una fusión no requiere que las empresas sean de la misma nacionalidad o jurisdicción y ni siquiera que estén sujetas a la misma legislación o régimen jurídico o que sean de igual naturaleza jurídica. En efecto, pueden fusionarse empresas de dos jurisdicciones y países distintos; empresas de un mismo grupo accionario, donde una es subsidiaria de la otra, o tratarse de empresas hermanas; puede tratarse de la fusión de una sociedad anónima con una civil, o colectiva mercantil, o una de responsabilidad limitada.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Normas sobre la fusión de sociedades: El Código de Comercio de Panamá y la Ley 32 de 1927, sobre sociedades anónimas, contienen normas sobre la fusión de sociedades. Así, los artículos 501 a 505 del Código de Comercio, contienen las normas aplicables a la fusión de sociedades mercantiles, en tanto que los artículos 71 a 79 de la Ley de Sociedades

Anónimas reglamentan la fusión de éstas.

Características de la fusión prevista en el Código de Comercio: De conformidad con los artículos 502 y 503 del Código de Comercio, para que pueda darse la fusión de dos sociedades mercantiles se requiere la previa notificación a los acreedores de ambas con una anticipación de 90 días, por lo menos y la publicación de un aviso de fusión que debe incluir un balance, los acuerdos tomados para la fusión y un extracto del convenio de fusión, para que los que se crean perjudicados con la fusión se opongan a ella, lo que deben hacer judicialmente, fusión que quedará en suspenso hasta tanto no se resuelva el proceso. No obstante, el Ejecutivo puede autorizar la fusión antes del plazo de 90 días, si se deposita en el Tesoro Nacional el dinero que cubra los pasivos que puedan dar lugar a objeciones.

El artículo 505 dispone que la fusión podrá llevarse a cabo una vez resueltas las oposiciones o vencido el plazo de 90 días sin que se presenten objeciones, en cuyo caso podrá tener lugar la fusión y la sociedad que de ella resulte tendrá los derechos y asumirá las obligaciones de las sociedades extinguidas.

Requisitos: Las fusiones deben cumplir con ciertos requisitos, que constituyen condiciones *sine qua non* para que tengan validez y eficacia:

1.- El primer requisito que contempla el Artículo 71 de la Ley 32/27 es el de la aprobación de los términos del convenio de fusión de parte de las Juntas Directivas de las sociedades que se fusionarán. Es elemental que tal aprobación debe darse en reunión de Junta Directiva convocada al efecto, en la que haya quórum, en la que la convocatoria haya indicado el asunto que se someterá a discusión, dándose los detalles que contendrá el convenio de fusión (términos y condiciones, modo de llevarla a cabo, la manera de convertir las acciones, importe del capital, cantidad de acciones que lo representará y el valor unitario de éstas, distribución del efectivo, obligaciones que se saldaran y las que subsistirán y otros detalles), acto que deberá ser aprobado por la mayoría de los directores exigida por el Pacto Social.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

2.- Aprobada la celebración del convenio de fusión, éste debe hacerse constar por escrito y llevar la firma de los directores o de la mayoría de ellos.

3.- Seguidamente, las Asambleas de Accionistas de las sociedades deben ser convocadas para considerar la fusión y sus términos y condiciones. Las Asambleas deben cumplir con todas las formalidades exigidas por la ley y el convenio debe ser aprobado por el número de accionistas que indique el Pacto Social.

Efectos jurídicos: Una vez perfeccionada la fusión, se producen una serie de efectos jurídicos, tanto de carácter interno, como de carácter externo, Así:

1.- Si se ha adoptado la forma de fusión por consolidación, las sociedades constituyentes desaparecen y surge una totalmente nueva y distinta; pero si la forma es la de la fusión por absorción, entonces la o las absorbidas desaparecen, subsistiendo la absorbente.

2.- Se asumen, de parte de la sobreviviente, las obligaciones y contratos pendientes de ejecución y cumplimiento de las sociedades que desaparecen. Los acreedores de éstas no resultan perjudicados ni afectados; sus derechos permanecen indemnes.

3.- Los activos de las sociedades que desaparecen le son transferidos a la sobreviviente, sin que para ello tenga que otorgarse, en el caso de los inmuebles, documento adicional o escritura alguna. Tal transferencia ocurre por ministerio de la ley.

4.- Cambia la administración y los directores de las sociedades que desaparecen también cesan en sus cargos, por ministerio de la ley.

Efectos contables: Como raras veces las sociedades que se fusionan tienen patrimonios del mismo tamaño y una sociedad puede tener endeudamientos mayores que la otra, el fenómeno contable que puede ocurrir es el de que una de las sociedades quede impactada patrimonialmente, esto es, que se reduzca. En tal evento, los accionistas de una sociedad se enriquecerán o beneficiarán y los de las otras se empobrecerán o verán afectados.¹²⁶

126 <http://www.gala.com.pa>

3.14 DUE DILIGENCE EN PARAGUAY

“ALGUNOS ASPECTOS DE LA LEGISLACION EN PARAGUAY SOBRE LAS FUSIONES “

Existencia de un compromiso previo de fusión. Este acto deberá ser otorgado por los representantes legales, estableciendo cuál ha de ser su contenido, con indicación de las estipulaciones mínimas que tal acto debe contener.

En cuanto a la forma, podrá recurrirse tanto al instrumento privado cuanto a la escritura pública.

Balances especiales. En orden a la fecha a la que los mismos deben ser preparados, sólo la legislación paraguaya establece una técnica concreta (la fecha del acuerdo o del compromiso previo).

Publicidad del compromiso de fusión. Debe cumplirse con la publicidad exigida por la transferencia de establecimiento.

Protección de los acreedores. Establecen un sistema de protección a priori, reconociendo y reglamentando el derecho de oposición de los acreedores.

En cuanto a los efectos que produce la oposición destacamos que en el caso de la legislación paraguaya si los acreedores son pagados o debidamente garantizados, se puede realizar la fusión; si existen discrepancias en cuanto a las garantías la legislación establece que deberá resolverse judicialmente.¹²⁷

¹²⁷ No obstante parecería ser que el plazo es de diez días, por analogía con lo dispuesto en el art. 114 de la ley 1034, Del Comerciante de Paraguay, en cuanto a la transferencia de fondo de establecimiento comercial.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Acuerdo definitivo de fusión. Su otorgamiento está previsto por las legislaciones nacionales de Paraguay, existiendo diferencias en cuanto a las estipulaciones que el mismo debe contener.

Inscripción. Se halla prevista en la legislación analizada la inscripción registrales, tanto en los registros que correspondiere en virtud del derecho societario, como en aquellos registros, en los que por la naturaleza de los bienes fuere necesario.¹²⁸

¹²⁸ <http://www.albornoz-iud.com.ar/publicaciones/001.shtml>

3. 15 DUE DILIGENCE EN PERÚ

FUSIONES DE SOCIEDADES EN EL PERÚ

Según el Art. 344° de LGS Peruana, la fusión es el acuerdo de dos o más sociedades, que cumpliendo los requisitos legales, se unen para formar una sola sociedad, obteniéndose una concentración económica y jurídica de las respectivas sociedades, sin que se requiera acuerdo de disolución ni proceso de liquidación.

Adviértase que la norma legal no condiciona que las sociedades que participen en una fusión, sean de un número determinado o de un mismo tipo societario, y al ser todas las sociedades participantes sujetos de derecho con autonomía, independencia y personalidad jurídica propia, cada una de ellas tiene su propio patrimonio social compuesto por sus activos y pasivos y por tanto cada una de ellas puede ser valorizada en función a su capital social.

En ese orden de ideas, los activos y pasivos de la o las sociedades se transfieren en bloque y a título universal a una nueva sociedad o a una preexistente, generando en el primero de los casos la extinción de todas las sociedades que participaron en la fusión, y la constitución de una nueva sociedad incorporante y en el segundo de los casos la continuidad de la sociedad absorbente y la extinción de las sociedades absorbidas, y en ambos casos, la entrega en contraprestación, de acciones o participaciones sociales de la nueva sociedad o de la sociedad absorbente, a los socios de las sociedades que se extinguen. Del texto del citado Art. 344° se deduce que existen dos formas de fusión, siendo estas las siguientes:

1. Fusión por constitución

También llamada fusión por incorporación, que es la unión de dos o más sociedades denominadas incorporadas, que contribuyen con sus patrimonios integrales, a la constitución de una nueva sociedad denominada incorporante. Las sociedades incorporadas se extinguen sin liquidarse, es decir pierden su personalidad jurídica, pero sus patrimonios se integran en lo que será el patrimonio de la nueva sociedad.

2. Fusión por absorción

A diferencia de la fusión por constitución, aquí no se produce el nacimiento de una sociedad, sino que una ya existente, denominada sociedad absorbente, adquiere los patrimonios integrales de las sociedades que se ha decidido que se absorban, perdiendo estas últimas su personalidad jurídica, y que también se extinguen sin liquidarse, pasando sus activos y pasivos, en bloque y a título universal, a integrar el patrimonio de la sociedad absorbente.

En la práctica, no necesariamente la sociedad más grande absorbe a la más pequeña, ya que por diversos motivos las sociedades absorbentes pueden ser más pequeñas que las absorbidas.

Dentro del marco legal aplicable, tanto a la fusión por constitución, como a la fusión por absorción se le aplican las siguientes reglas comunes:

- ✓ Los socios o accionistas de las sociedades que se extinguen por la fusión, reciben a cambio, una contraprestación que consiste en acciones, participaciones u otros títulos de valor equivalente a los que tenían en las sociedades incorporadas o absorbidas, pero emitidas por la nueva sociedad o por la sociedad absorbente, según sea el caso.
- ✓ En teoría, como ya se ha advertido, pueden participar en una fusión, sociedades de diferentes tipos. Sin embargo, en la práctica es preferible que todas ellas sean del mismo tipo societario.
- ✓ El acuerdo de fusión es un asunto trascendental para una sociedad, por estar comprendido dentro de los supuestos del **Art. 126° que se remite a su vez al Art. 115° de la LGS Peruana** y por lo tanto requiere de quórum especial y de mayoría calificada

No es necesario adoptar un acuerdo expreso de disolución en las sociedades que se extinguen, ya que el acuerdo de fusión es equivalente y suficiente, y no existe un procedimiento de liquidación de patrimonios, en razón a que los activos y pasivos pasan a integrar en bloque y a título universal, el patrimonio de la nueva sociedad o el patrimonio de la absorbente. Asimismo, es importante tener presente que existen ciertos derechos u obligaciones que no pueden ser transmitidos a otras personas, por tratarse de derechos personalísimos, u obligaciones personalísimas que la sociedad a extinguirse debe cumplir obligaciones que la Ley prohíbe transmitir

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Según el Art. 347° de la LGS el proyecto de fusión debe contener:

- ✓ La denominación, domicilio capital y los datos de inscripción en el Registro de las sociedades participantes;
- ✓ La forma de fusión elegida;
- ✓ La explicación del proyecto de fusión, sus principales aspectos jurídicos y económicos y los criterios de valorización empleados para la determinación de la relación de canje entre las respectivas acciones o participaciones de las sociedades participantes en la fusión.
- ✓ El número y clase de las acciones o participaciones que la sociedad incorporante o absorbente debe emitir o entregar y, la incidencia en el capital social y en las acciones;
- ✓ Las compensaciones complementarias;
- ✓ El procedimiento para el canje de títulos;
- ✓ La fecha de entrada en vigencia de la fusión;
- ✓ Derechos especiales;
- ✓ Los informes legales, económicos y contables;
- ✓ Las modalidades a las que la fusión queda sujeta;
- ✓ Informaciones adicionales.

Aún cuando no se puntualiza expresamente, se trata de un proyecto único, elaborado a base de la información que los órganos de administración de cada sociedad participante ha proporcionado y que se ha trabajado al más alto nivel con absoluta reserva y confidencialidad. Lo aconsejable en la práctica es que las sociedades que evalúen fusionarse, por consenso designen un coordinador del proyecto el cual esté autorizado a recabar toda la información y documentación indispensable para elaborar un proyecto actualizado, objetivo y veraz, que como ya hemos mencionado, contenga el resultado de las negociaciones realizadas por los administradores el cual se sustentará ante los órganos de administración y gestión de cada sociedad con cifras actualizadas y confiables y que sean susceptibles de ser demostradas.

Según el Art. 346° de la LGS, el proyecto de fusión debe ser aprobado por el directorio de cada una de las sociedades participantes, con el voto favorable de la mayoría absoluta de sus miembros, es decir, se exige una mayoría calificada en razón a la importancia del procedimiento que se da inicio. En los casos de las sociedades que no tengan directorio, el proyecto de fusión será aprobado por la mayoría absoluta de las personas encargadas de la administración de la sociedad. Es importante resaltar que los directores o administradores asumen responsabilidad sobre el contenido del proyecto aprobado, frente a los socios de la

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

sociedad a la que pertenecen, salvo aquellos que hubieran salvado su responsabilidad por haber manifestado su inconformidad conforme a lo establecido en los artículos **170° (parte final) y 178° de la LGS.**

Una vez aprobado formalmente el proyecto de fusión por sus administradores (lo cual implica un acuerdo que conste en Acta de Directorio, tratándose de una Sociedad Anónima), se culmina la etapa de negociación previa y se pone en marcha el procedimiento legal de fusión, naciendo la obligación de abstenerse de realizar cualquier acto o contrato por parte de las sociedades participantes, que pueda comprometer la aprobación del proyecto o alterar significativamente la relación de canje según lo señala **el Art. 348° de nuestra Ley.** Esta obligación es consecuencia de la aprobación del proyecto y entraña responsabilidad para los directores o administradores que la incumplan, ya que las juntas o asambleas de los socios de las sociedades participantes deben tomar el acuerdo de fusión basándose en la situación patrimonial que expresa el proyecto aprobado por los administradores, y cualquier variación del mismo, llevaría a tomar un acuerdo de los socios sustentado en condiciones económicas que ya no responden a la realidad.

Según el Artículo 349° de la LGS, la convocatoria, debe hacerse mediante aviso publicado por cada sociedad participante, con no menos de 10 días de anticipación a la fecha de celebración de la junta o asamblea.

De no ser tratada y aprobada la fusión en las Juntas Generales o Asambleas de las sociedades participantes, dentro de los plazos previstos, o en su defecto a los tres meses desde que fue aprobado por el directorio, se extinguirá el proceso de fusión, y la razón de ello, es que las cifras contenidas en el proyecto que fue aprobado por los órganos de administración, pierden actualidad y vigencia.

En cuanto a los requisitos de la convocatoria y conforme al Artículo 350° de la LGS, cada sociedad participantes en el proceso de fusión, debe poner a disposición de sus socios, accionistas, obligacionistas y demás titulares de derechos de crédito o títulos especiales, los siguientes documentos.

El proyecto de fusión

- ✓ Los estados financieros auditados del último ejercicio de todas las sociedades participantes, y en el caso de sociedades que se hubiesen constituido en el mismo ejercicio en que se acuerda la fusión deben presentar un balance auditado cerrado al último día del mes previo al de la aprobación del proyecto de fusión;
- ✓ El proyecto del pacto social y estatuto de la sociedad incorporante o las modificaciones de la sociedad absorbente;
- ✓ La relación de los principales accionistas, directores y administradores de las sociedades participantes.

La Junta General o Asamblea de cada sociedad participante en la fusión debe aprobar el proyecto de fusión con las modificaciones que expresamente se acuerden, fijando una fecha común de entrada en vigencia de la fusión, aplicable a todas las sociedades participantes, siendo este acuerdo el único acto jurídicamente vinculante entre ellas. Previamente, los directores o administradores deberán informar sobre cualquier variación significativa experimentada por el patrimonio de las sociedades participantes desde la fecha en que se estableció la relación de canje.

El Art. 355° de la LGS, señala que cada uno de los acuerdos de fusión se publica durante tres veces con intervalo de cinco días entre cada aviso. Asimismo, deja a la libre opción de las sociedades participantes, decidir si se publican los acuerdos en forma independiente o conjunta. En la práctica sin embargo, lo recomendable es que el coordinador del proyecto no solo elabore los textos de la convocatoria sino el texto de las actas y que, aún cuando se publiquen avisos independientes, se señalen los mismos días y horas para que las sesiones sean simultáneas.

Art. 356° de LGS contempla el derecho de separación para el caso de los accionistas que estén opuestos a la fusión de sociedades, en cuyo caso se procederá conforme a lo establecido en el Art. 200°, el cual señala que el socio que desee ejercer su derecho de separación, deberá comunicarlo por carta notarial entregada a la sociedad dentro de los diez días contados a partir del día siguiente al último aviso de publicación del acuerdo de fusión, para que sus acciones sean reembolsadas conforme a la metodología establecida en el mencionado artículo. Cabe resaltar, que la aplicación de este derecho no libera al socio de la responsabilidad personal que le corresponda por las obligaciones sociales contraídas antes de la fusión.

Art. 354° de la LGS obliga que todas las sociedades que se extinguen con la fusión, formulará un balance de situación al día anterior de la fecha de entrada en vigencia de la

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

fusión. Por su parte, la sociedad absorbente o incorporante debe formular un balance de apertura al día de entrada en vigencia de la fusión. Todos estos balances, deben quedar formulados dentro de un plazo máximo de treinta días, contado a partir de la fecha de entrada en vigencia de la fusión, no siendo necesaria su inserción en la escritura pública de fusión. Adicionalmente, el directorio, gerente o en su defecto, el órgano de administración correspondiente, deberá aprobar los balances de su sociedad, colocándolos en el domicilio social, a disposición de los socios, accionistas, obligacionistas y demás titulares de derechos de crédito o títulos especiales, por no menos de sesenta días, computados a partir del vencimiento de los treinta días que se exigen para su formulación.

Art. 357° de la LGS, esta se hace obligatoriamente por escritura pública, debiendo extenderse, si no se hubiera formulado oposición, una vez vencido el plazo de treinta días contado a partir de la fecha de la publicación del último aviso del acuerdo de fusión. Para los casos en que se hubiera notificado la oposición dentro del citado plazo, la escritura pública, se otorgará una vez levantada la oposición o cuando haya concluido el proceso que se declare infundada la oposición.

Art. 358° de la LGS, la escritura pública de fusión debe contener:

1. Los acuerdos de las juntas generales o asambleas de las sociedades participantes;
2. El pacto social y estatuto de la nueva sociedad o las modificaciones del pacto social y del estatuto de la sociedad absorbente;
3. La fecha de entrada en vigencia de la fusión;
4. La constancia de la publicación de los avisos del acuerdo de publicación;
5. Los demás pactos que las sociedades participantes estimen pertinentes.

Art. 359° de la LGS le confiere a los acreedores de cualquiera de las sociedades participantes el ejercicio de su derecho de oposición, cuando consideren que su derecho de crédito no quedaría lo suficientemente garantizado. Este derecho debe ejercerse conforme a lo establecido en el Art. 219° de la Ley, referido a las oposiciones a los acuerdos de reducción de capital, aplicable a la fusión por expresa remisión del Art. 359°.

Ahora bien, cuando se pruebe que la oposición se hubiese promovido con mala fe o con una notoria falta de fundamento, el Juez debe imponer al demandante, en beneficio de la sociedad demandada, una penalidad de acuerdo con la gravedad del asunto, así como también una indemnización por daños y perjuicios, pues por su acción, se habría paralizado una operación trascendental, que involucra a más de una sociedad en un problema de reorganización de sociedades.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

La fusión entra en vigencia en la fecha fijada en el acuerdo y recogida en la Escritura Pública de fusión, y a partir de ese momento cesarán las operaciones, derechos u obligaciones de las sociedades que se extinguen, para ser asumidos por la sociedad incorporante o absorbente, según el caso. Sin embargo, la norma en su Art. 353°, atribuye un carácter constitutivo al Registro, al establecer que la eficacia del acuerdo de transformación queda supeditado a su inscripción en Registros Públicos, en la partida correspondiente a las sociedades participantes.

En consecuencia, con la inscripción de la fusión en Registros se produce automáticamente la extinción de las sociedades absorbidas o incorporadas, así como también se inscribe, cuando ello corresponda, la transferencia de los bienes, derechos y obligaciones individuales que integran los patrimonios fusionados.

Art. 364° de la LGS permite que las sociedades en proceso de liquidación puedan fusionarse siempre y cuando cumplan ciertos requisitos como:

- ✓ El que la liquidación no sea producto de la declaración de nulidad del pacto social o del estatuto;
- ✓ Tampoco debe ser la liquidación consecuencia del vencimiento del plazo de su duración;
- ✓ Deberá revocarse el acuerdo de disolución y liquidación
- ✓ No debe haberse iniciado el proceso de reparto del haber social entre sus socios.

Art. 365° de la LGS, la pretensión:

- ✓ Debe dirigirse contra la sociedad absorbente o incorporante, según sea el caso y además.
- ✓ Su tramitación es mediante proceso abreviado.
- ✓ El ejercicio de esta pretensión caduca a los seis meses, contados a partir de la fecha de inscripción en Registros Públicos.

Art. 366° de la LGS, señala los efectos de la declaración de nulidad donde independientemente de los efectos generales previstos en los Arts. 34° y 37° de la LGS, se establece que la declaración de nulidad no afecta la validez de las obligaciones nacidas después de la fecha de entrada en vigencia de la fusión y que todas las sociedades que participaron en la fusión son solidariamente responsables de tales obligaciones frente a los acreedores.¹²⁹

129 Ley General de Sociedades Peruanas.
http://www.rimjc.org/w/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=77

3.16 DUE DILIGENCE EN PUERTO RICO

LEY GENERAL DE LAS SOCIEDADES COMERCIALES Y EMPRESAS INDIVIDUALES

**CAPÍTULO IV
DE LA FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES COMERCIALES**

Artículo 382. Una o varias sociedades podrán, por vía de fusión, transmitir su patrimonio a una sociedad existente o a una nueva sociedad que constituyan.

Párrafo I.- Una sociedad podrá también, por vía de escisión, transmitir su patrimonio a varias sociedades existentes o a varias sociedades nuevas.

Párrafo II.- Estas posibilidades estarán abiertas a las sociedades en liquidación a condición de que la repartición de sus activos entre los socios no haya sido objeto de un principio de ejecución.

Párrafo III.- Los socios de las sociedades que transmitan su patrimonio en operaciones de las mencionadas en los tres (3) párrafos anteriores, recibirán partes sociales o acciones de la o de las sociedades beneficiarias y, eventualmente, un saldo en efectivo cuyo monto no podrá exceder la décima parte (1/10) del valor nominal de las partes sociales o de las acciones atribuidas.

Artículo 383. Las operaciones previstas en el artículo precedente podrán ser realizadas entre sociedades de diferentes clases.

Párrafo I.- Dichas operaciones serán decididas por cada una de las sociedades interesadas, en las condiciones requeridas para la modificación de sus estatutos, salvo lo que a continuación se indica.

Párrafo II.- Si la operación proyectada tiene por efecto aumentar las obligaciones de los socios de una o varias de las sociedades involucradas, no podrá ser decidida sino por el voto unánime de dichos socios. Si la operación conlleva la creación de sociedades nuevas, cada una de éstas será constituida según las reglas propias a la forma de la sociedad adoptada.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Artículo 384. La fusión implicará: a) la disolución sin liquidación de las sociedades que desaparecen y la transmisión universal de sus patrimonios a las sociedades beneficiarias, en el estado en que se encuentren a la fecha de la realización definitiva de la operación; y, b) simultáneamente, para los socios de las sociedades que desaparecen, la adquisición de la calidad de socios de las sociedades beneficiarias en las condiciones determinadas por el contrato de fusión.

Párrafo I.- Por su parte, la escisión implicará: a) la extinción de una sociedad con división de patrimonio en dos o más partes, cada una de las cuales se traspasa en bloque a una sociedad de nueva creación o es absorbida por una sociedad ya existente; o, b) la segregación de una o varias partes del patrimonio de una sociedad sin extinguirse, traspasando en bloque lo segregado a una o varias sociedades de nueva creación o ya existentes. En ambos casos, las partes sociales de las sociedades beneficiarias de la escisión deberán ser atribuidas en contraprestación a los socios o accionistas de la sociedad que se escinde en la proporción a sus respectivas participaciones.

Párrafo II.- Tanto en la fusión como en la escisión no se procederá al cambio de partes sociales o de acciones de la sociedad beneficiaria contra partes sociales o acciones de las sociedades que desaparezcan, cuando estas últimas partes sociales o acciones fuesen detentadas:

- a) Por la sociedad beneficiaria o por una persona que actúe en su propio nombre pero por cuenta de esta sociedad; y,
- b) Por la sociedad que desaparece o por una persona que actúe en su propio nombre, pero por cuenta de esta sociedad.

Artículo 385. La fusión o la escisión producirán efectos:

- a) En caso de creación de una o varias sociedades nuevas, en la fecha de inscripción en el Registro Mercantil de la nueva sociedad o de la última de ellas; y,
- b) En los otros casos, en la fecha de la última asamblea general que apruebe la operación, salvo si el contrato previera que la operación surtiría efectos en otra fecha. Ésta no deberá ser ni posterior a la fecha de clausura del ejercicio en curso de la o de las sociedades

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

beneficiarias, ni anterior a la fecha de clausura del último ejercicio terminado de la o de las sociedades que transmitan su patrimonio.

Artículo 386. Todas las sociedades que participen en una de las operaciones mencionadas en el Artículo 382, pactarán un proyecto de fusión o de escisión.

Párrafo I.- Dentro de los tres (3) días siguientes a la suscripción del indicado proyecto, dichas sociedades deberán depositarlo en el Registro Mercantil correspondiente a la Cámara de Comercio y Producción del domicilio social, acompañada de una declaración jurada en la cual consignarán todos los actos efectuados para la operación de fusión o escisión y su conformidad con los términos de esta ley. Además, publicarán, dentro del indicado plazo, un extracto del proyecto de fusión o escisión en un periódico de amplia circulación nacional.

Párrafo II.- Las sociedades anónimas de suscripción pública deberán depositar el proyecto de fusión o escisión en la Superintendencia de Valores, anexando la publicación antes referida y una declaración jurada prestada por los representantes de las sociedades participantes en la fusión o la escisión en la que se consignen todos los actos efectuados para la operación y su conformidad con la presente ley. La Superintendencia de Valores podrá dictar normas sobre las estipulaciones que deban contener el indicado proyecto y sobre las informaciones que deban insertarse en el señalado extracto, pudiendo hacer las observaciones y reparos que estime convenientes.

Párrafo III.- La Superintendencia de Valores tendrá un plazo de quince (15) días para decidir, mediante resolución administrativa, la aprobación o no del proyecto sometido por las sociedades suscribientes.

Artículo 387. Aprobado el proyecto de fusión o escisión, la Superintendencia de Valores publicará, al día siguiente de su pronunciamiento, en un periódico de amplia circulación nacional y en la página web que mantenga, un extracto de la resolución aprobatoria.

Artículo 388. Las siguientes disposiciones, contenidas en los Artículos 389 hasta el 405 se prevén para las sociedades anónimas.

Artículo 389. En las sociedades anónimas la fusión será decidida por la asamblea general extraordinaria de cada una de las sociedades que participen en la operación.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Párrafo I.- Asimismo, la fusión será sometida, si fuere el caso, en cada una de estas sociedades, a la ratificación de las asambleas especiales de accionistas previstas en el Artículo 191.

Párrafo II.- El consejo de administración de cada una de las sociedades participantes en la operación deberá presentar un informe escrito que será puesto a disposición de los accionistas, junto con los documentos de interés, para el estudio del asunto. En las sociedades de suscripción pública, la Superintendencia de Valores podrá dictar normas sobre los documentos necesarios a depositar.

Artículo 390. Uno o varios comisarios designados por común acuerdo de las sociedades participantes o en caso de desacuerdo por acto administrativo dictado por el juez presidente de la Cámara Civil y Comercial del Juzgado de Primera Instancia correspondiente al domicilio social de una de las sociedades participantes, en virtud de instancia sometida conjunta o separadamente por las mismas, deberán presentar, bajo su responsabilidad, un informe escrito sobre las modalidades de la fusión. Estos comisarios podrán, respecto de cada sociedad, obtener la comunicación de todos los documentos útiles y proceder a todas las verificaciones necesarias. Deberán reunir las condiciones previstas en el Artículo 242 y estarán sometidos, respecto de las sociedades participantes, a las incompatibilidades previstas en el Artículo 243.

Párrafo I.- Los comisarios para la fusión verificarán que los valores atribuidos a las acciones de las sociedades participantes en la operación sean adecuados y que la razón de cambio sea equitativa.

Párrafo II.- El o los informes de los comisarios para la fusión serán puestos a disposición de los accionistas y deberán indicar:

- a) Los posibles métodos a seguir para la determinación de la razón de cambio propuesta y los valores a los cuales cada uno de estos métodos pudiere conducir; y,
- b) El método que consideren más adecuado al caso, con la justificación del mismo y sus conclusiones.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Artículo 391. Los comisarios para la fusión estimarán también, bajo su responsabilidad, el valor de los aportes en naturaleza y las ventajas particulares, si los hubiere, respecto de los cuales harán el correspondiente informe.

Artículo 392. En el caso de que, después de la publicación del proyecto de fusión y hasta la realización de la operación, la sociedad absorbente detentare permanentemente todas las acciones que representen la totalidad del capital suscrito y pagado de las sociedades absorbidas, no habrá necesidad de la aprobación de la fusión por las asambleas generales extraordinarias de las sociedades absorbidas ni de la presentación de los informes previstos en los Artículos 390 y 391. La asamblea general extraordinaria de la sociedad absorbente decidirá en vista del informe del comisario de aportes.

Artículo 393. Cuando la fusión sea realizada por la creación de una sociedad nueva, ésta podrá ser constituida sin otros aportes que los de las sociedades que se fusionen.

Párrafo I.- En todos los casos, el proyecto de estatutos de la sociedad nueva será aprobado por la asamblea general extraordinaria de cada una de las sociedades que desaparezcan.

Párrafo II.- La asamblea general de la sociedad nueva constatará el otorgamiento de las aprobaciones requeridas en el párrafo anterior y tomará las medidas procedentes sobre otros asuntos.

Artículo 394. El proyecto de fusión será sometido a las asambleas de obligacionistas de las sociedades absorbidas, a menos que los reembolsos de los títulos, por simple solicitud de su parte, sean ofrecidos a dichos obligacionistas. La oferta de reembolso será publicada mediante dos (2) avisos en un periódico de amplia circulación nacional, con diez (10) días de intervalo por lo menos entre uno y otro.

Párrafo I.- Los titulares de obligaciones nominativas serán informados mediante comunicación con constancia de recibo. Si todas las obligaciones fuesen nominativas, la publicidad prevista en el párrafo precedente no será requerida.

Párrafo II.- Cuando proceda el reembolso por simple solicitud de los obligacionistas, la sociedad absorbente será deudora de los obligacionistas de la sociedad absorbida.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Párrafo III.- Todo obligacionista que no haya requerido el reembolso en el plazo de tres (3) meses, contados desde el último de los avisos señalados en el primer párrafo de este artículo o desde la fecha de envío de la indicada comunicación, conservará su calidad en la sociedad absorbente según las condiciones fijadas por el contrato de fusión.

Artículo 395. La sociedad absorbente será deudora de los acreedores no obligacionistas de la sociedad absorbida en lugar de ésta, sin que esta sustitución implique novación al respecto.

Párrafo I.- Los acreedores no obligacionistas de las sociedades participantes en la operación de fusión y cuyos créditos sean anteriores a la publicidad dada al proyecto de fusión, podrán formar oposición a éste en el plazo de treinta (30) días a partir de la señalada publicación.

Párrafo II.- La oposición deberá ser llevada ante el juez de los referimientos correspondiente al domicilio social de cualquiera de las sociedades participantes. Esta decisión podrá rechazar la oposición u ordenar el reembolso de los créditos o la constitución de garantías, si la sociedad absorbente las ofrece y sean juzgadas suficientes.

Párrafo III.- A falta del reembolso de los créditos o de la constitución de las garantías ordenadas, la fusión será inoponible al acreedor.

Párrafo IV.- La oposición formulada por un acreedor no tendrá por efecto ni suspender ni prohibir la continuación de las operaciones de fusión.

Párrafo V.- No obstante lo anterior, serán válidos los acuerdos que autoricen al acreedor a exigir el reembolso inmediato de su crédito en caso de fusión de la sociedad deudora con otra sociedad.

Artículo 396. El proyecto de fusión no será sometido a las asambleas de los obligacionistas de la sociedad absorbente.

Artículo 397. Los Artículos 390, 391 y 392 serán aplicables a la escisión.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Artículo 398. Cuando la escisión sea realizada por aportes a nuevas sociedades anónimas, cada una de las sociedades nuevas podrá ser constituida sin otro aporte que aquel de la sociedad escindida.

Párrafo I.- Si las acciones de cada una de las sociedades nuevas fuesen atribuidas a los accionistas de la sociedad escindida proporcionalmente a sus derechos en el capital de esta sociedad, se prescindirá de los informes mencionados en los Artículos 390 y 391.

Párrafo II.- En todo caso, los proyectos de estatutos de las sociedades nuevas serán aprobados por la asamblea general extraordinaria de la sociedad escindida. La asamblea general de cada una de las sociedades nuevas deberá dar constancia de la aprobación mencionada anteriormente y adoptar las medidas que sean procedentes.

Párrafo II.- La resolución aprobatoria será publicada en un periódico de amplia circulación nacional y en la página web que mantenga la Superintendencia de Valores.

Artículo 399. Dentro del mes de la anterior publicación, las sociedades anónimas de suscripción pública o privada, depositarán, según sea el caso, en el Registro Mercantil correspondiente, para fines de matriculación e inscripción, la documentación indicada en el artículo anterior, así como el proyecto de fusión o escisión y la publicación de su extracto, debidamente certificada por el editor, conjuntamente con la constancia de depósito de la declaración jurada indicada en el Párrafo I del Artículo 386.

Artículo 400. Las disposiciones serán aplicables a las fusiones o a las escisiones de las sociedades de responsabilidad limitada en provecho de sociedades de la misma clase. Igualmente lo serán a las sociedades en nombre colectivo y en comanditas simples y por acciones, en la medida que resulten compatibles con su naturaleza y operación, en provecho de sociedades de la misma clase.

Párrafo.- Las disposiciones de los artículos siguientes también serán de común aplicación a las sociedades indicadas en el párrafo anterior.

Artículo 401. Cuando la fusión fuese realizada por aportes a una nueva sociedad ésta podrá ser constituida únicamente con los aportes de las sociedades que se fusionen.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Párrafo I.- Cuando la escisión fuese realizada por aportes a nuevas sociedades, éstas podrán ser constituidas sin otro aporte que el proveniente de la sociedad escindida. En este caso, si las partes sociales de cada una de las sociedades nuevas fuesen atribuidas a los socios de la sociedad escindida proporcionalmente a sus derechos en el capital de esta sociedad.

Párrafo II.- En los casos previstos en los dos párrafos precedentes, los socios de las sociedades que desaparezcan podrán actuar de pleno derecho en calidad de fundadores de las sociedades nuevas y se procederá conforme a las disposiciones que rijan a cada tipo de sociedad.

Artículo 402. Dentro del mes de la aprobación de los proyectos de fusión o de escisión por las asambleas extraordinarias de las sociedades participantes, éstas deberán depositar, según sea el caso, en el Registro Mercantil correspondiente.¹³⁰

¹³⁰ Ley General de las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, Puerto Rico No. 479-08. http://www.suprema.gov.do/pdf/leyes/2008/ley_479-08.pdf

3.17 DUE DILIGENCE REPUBLICA DOMINICANA

El proceso de eficientización empresarial en cuanto al mejoramiento de los canales de producción y distribución, la calidad de servicio al cliente, junto con la apertura de mercados que se ha desarrollado con la realización de tratados comerciales multilaterales como el GATT, NAFTA y MERCOSUR, así como la puesta en vigencia de tratados bilaterales de libre comercio, ha hecho que los entes comerciales busquen nuevas alternativas que les permitan mejorar la calidad de sus productos o servicios para así poder enfrentar los retos de mercados más sofisticados y exigentes. Entre esas alternativas encontramos la realización de fusiones y adquisiciones de empresas como mecanismo de unificación de estructuras para obtener las ventajas de una economía de escala, también para acceder a nuevos mercados y tecnologías y como mecanismo de sinergia empresarial.

La República Dominicana no ha quedado ajena a todo este proceso, y en los últimos años la realización de fusiones y adquisiciones ha aumentado significativamente; sin embargo, y a diferencia de otros países, República Dominicana no tiene una legislación sobre control de fusiones y adquisiciones lo que podría vulnerar los principios de libre competencia y de protección al consumidor que deben primar en todo mercado.

Las Fusiones y Adquisiciones: Aspectos conceptuales.

Fusiones: Se trata de una concentración económica, la que es definida en el artículo 2.2 del proyecto de Código de Ordenamiento de Mercado de la República Dominicana como “la fusión, adquisición del control o cualquier otro acto en virtud del cual se concentren las empresas, o proyecto de fusión de una o más empresas anteriormente independientes, o a la adquisición del control directo o indirecto - por una o más personas o por una o más empresas - de la totalidad o de parte de una o más empresas. El control se obtiene mediante la compra, transferencia o por cualquier otro medio, de la totalidad o de una parte del capital social o de los activos.”

Legislación pertinente en la República Dominicana.

La República Dominicana no cuenta con un texto específico que regule de manera general y detallada lo relativo al control de fusiones y adquisiciones; sin embargo, tenemos algunas leyes que tocan este punto directa o indirectamente. Entre estos textos tenemos a) la Ley

125-01 de Electricidad; b) la Ley 153-98 sobre Telecomunicaciones; c) la Ley Monetaria y Financiera No. 183-02; d) la Ley 146-02 sobre Seguros y Fianzas; y e) el Código Tributario (Ley 11-92).

A) Ley General de Electricidad No. 125-01

La Ley General de Electricidad No. 125-01 es la que viene a regir, junto con su Reglamento de Aplicación, el mercado energético de la República Dominicana. El texto capital para el tema que nos ocupa es el artículo 11, párrafo II de la ley 125-01, así como los artículos 11 y 12 del Reglamento; en efecto, el párrafo II del artículo 11 de la ley establece en su primera parte el rol de la Superintendencia de Electricidad (SIE) al decir lo siguiente:

–Así mismo, cualquier agente del mercado podrá hacer denuncias de vinculación entre las empresas del sistema para lo cual deberá aportar a la SIE, al momento de formular la denuncia, los documentos que fundamenten la misma. La SIE procederá a dar inicio a la investigación correspondiente en un plazo no mayor de treinta (30) días laborables contados a partir de la recepción de la denuncia. Dentro de esta investigación la SIE abrirá un proceso en el cual solicitará a las partes involucradas toda la documentación que estime necesaria para su edificación y valoración de la denuncia de que se trata; debiendo resolver respecto de la misma en un plazo no mayor de noventa (90) días laborables.”

El Reglamento nos da una definición de lo que consideran empresas vinculadas al establecer en su artículo 11 que se considerará empresa vinculada ~~a~~ cualquier empresa subsidiaria, afiliada, controlante o relacionada con respecto a otra empresa o de algún accionista o accionistas mayoritario (s) vinculado (s) a ésta última”. Inmediatamente el Reglamento define lo que son las empresas controlantes, las subsidiarias, las afiliadas y las relacionadas.

Más adelante el párrafo I del referido artículo 11 del Reglamento se refiere a los mecanismos de control que tendrá la Superintendencia de Electricidad para determinar quiénes son los accionistas de las empresas eléctricas, mientras que el párrafo II se refiere fundamentalmente a la facultad otorgada a esta entidad para que resuelva los casos de vinculación de empresas que pudiesen presentarse y posteriormente le da un poder sancionador en caso de que la vinculación de hecho exista. Independientemente de la rigidez que parecen presentar la Ley y el Reglamento en cuanto a los casos de vinculación, es el párrafo II del artículo 12 del Reglamento el que más nos interesa a los fines de este trabajo y cuyo contenido es el siguiente:

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

–Así mismo, la SIE, antes de proceder a autorizar transferencias de concesiones de generación, fusiones o ventas de acciones que involucren empresas de generación, deberá investigar si las Peticionarias por sí mismas o a través de empresas vinculadas son propietarias de centrales de generación cuya capacidad total represente, a su criterio, un porcentaje significativo de la demanda máxima del SENI, que, de acuerdo a criterios establecidos reglamentariamente por el CNE, constituya una amenaza para la competencia y la libre concurrencia en el MEM”.

Vemos entonces que la SIE tiene que constatar el impacto que en el mercado tendrá la venta, transferencia o fusión entre las empresas eléctricas antes de aprobar cualquiera de estas transacciones. El celo de la ley y del Reglamento¹³¹ en este aspecto es comprensible ya que es un mercado que requiere que sus participantes tengan un capital económico y conocimiento técnico que garantice no solamente su ingreso, sino además su mantenimiento en el mercado eléctrico y por eso vemos que el párrafo II del artículo 12 hace especial hincapié en la transferencia de las concesiones. La concesión, que puede ser definitiva o provisional, probablemente es el bien intangible más importante que puede tener cualquier tipo de Empresa Eléctrica en la República Dominicana, puesto que constituye la autorización oficial para realizar los trabajos y estudios que deben culminar en la instalación y explotación de la empresa.

Si las concesiones pudieran ser libremente transferidas, entonces no tendría sentido supervigilar las fusiones y adquisiciones de empresas eléctricas y el propósito de saber quiénes son los participantes del mercado se iría también por la borda. La ley y el Reglamento han tenido esto muy en cuenta porque había consciencia del negocio que para algunos podría ser conseguir una Concesión, de cualquier tipo, para luego venderla al mejor postor. Lo dicho anteriormente se refuerza más cuando vemos que el artículo 57 de la Ley establece que –sin previa autorización de La Superintendencia no se podrán transferir las concesiones del servicio público de distribución o parte de ellas. Tampoco las de generación.” El artículo 82 del Reglamento trata este mismo punto también.

Podemos decir entonces que la Ley 125-01 y su Reglamento de Aplicación probablemente constituyen el texto más amplio de la República Dominicana en materia de control de fusiones y adquisiciones.

¹³¹ El artículo 11 del Reglamento también es digno de mencionar ya que establece lo siguiente: “De conformidad con lo establecido en el párrafo II del artículo 11 de la Ley, se prohíbe la vinculación entre empresas de generación y distribución, excepto la previsión del párrafo I del artículo once (11) de la Ley.” El párrafo 1 del artículo 11 establece que las empresas distribuidoras de electricidad no podrán ser propietarias directa o indirectamente de empresas generadoras de electricidad que representen el 15% de la demanda del sector eléctrico interconectado

Ley General de Telecomunicaciones No. 153-98

La Ley 153-98 constituye de conformidad ~~el~~ marco regulatorio básico que se ha de aplicar en todo el territorio nacional, para regular la instalación, mantenimiento y operación de redes, la prestación de servicios y la provisión de equipos de telecomunicaciones”. Esta ley es uno de los textos legales más modernos con que cuenta la República Dominicana y dedica su artículo 28 a las posibles transferencias en el derecho de uso o propiedad de las concesiones o licencias otorgadas por el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL), a los proveedores de servicios telecomunicacionales.

En efecto, el artículo 28.1 de la citada Ley establece lo siguiente:

~~La~~ transferencia, cesión, arrendamiento u otorgamiento de derecho de uso de cualquier título y la constitución de gravamen sobre concesiones o licencias deberán llevarse a cabo, bajo pena de caducidad, previa autorización del órgano regulador, el que no podrá denegarlos sin causa justificada. El adquirente, que deberá reunir los requisitos exigidos al otorgante, quedará sometido a las mismas obligaciones del concesionario o licenciatario.”

Este artículo hace referencia a la autorización que es requerida del INDOTEL en caso de que se vaya a realizar cualquier tipo de disposición sobre los títulos que forman parte del capital social.

La finalidad de esto es la de mantener en manos de personas con suficiente solvencia financiera, tecnológica y moral el control de las empresas de telecomunicaciones; es por eso que la parte final del artículo 28.1 establece que el adquirente tendrá que cumplir con todos los requisitos del cedente y en consecuencia estará sometido a las mismas obligaciones de éste.

En definitiva, vemos que la Ley 153-98 crea un mecanismo que de manera general limita la libertad de las personas en la adquisición y/o fusión de empresas de telecomunicaciones y los motivos de dicho control parecen estar enfocados a los puntos relativos a las consecuencias de dichas transacciones con relación a la libre competencia, así como también en el interés estatal de saber quienes tienen control sobre las empresas que participan en el mercado de las telecomunicaciones. Aunque no se trata de manera detallada el control de fusiones y adquisiciones para evitar efectos perniciosos a la competencia, esto es algo que se deriva de los conceptos de competencia efectiva, competencia leal,

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

discriminación, posición dominante y prácticas desleales contemplados en el artículo primero de la ley.

Ley Monetaria y Financiera No. 183-02

Esta Ley es la que regula el sistema monetario y financiero de la República Dominicana; fue promulgada el 21 de noviembre del 2002 y contiene una cantidad significativa de secciones que ocupan el asunto relativo al control de fusiones y adquisiciones.

La primera provisión de importancia es la establecida en el artículo 35 (a) referente a la “Autorización Previa”. Esta sección establece en su parte competente lo que se transcribe a continuación: —También es obligatorio obtener la correspondiente autorización previa de la Junta Monetaria, en los casos de fusión, absorción, conversión de un tipo de entidad a otra, segregación, escisión, venta de acciones de otras entidades que representen un porcentaje mayor o igual al treinta por ciento (30%) del capital pagado, traspasos de la totalidad o parte sustancial de los activos y pasivos, así como apertura de sucursales y agencias de bancos locales en el extranjero y oficinas de representación de entidades financieras extranjeras en el territorio nacional. En cada caso se requerirá la opinión previa de la Superintendencia de Bancos.”

Esta sección obliga a las entidades de intermediación financiera a solicitar una consulta a la Superintendencia de Bancos antes de realizar cualquiera de las transacciones referidas y luego de esto obtener la autorización de la Junta Monetaria. La razón de tanto control es debido a la delicada naturaleza de las actividades realizadas por las entidades de intermediación financiera y el rol que juegan en la estabilidad económica del país.

Ley de Seguros y Fianzas No. 146-02

Esta legislación es la que regula el funcionamiento de los seguros y fianzas en la República Dominicana.

Respecto al tema que nos ocupa, el primer artículo a destacar de la Ley 146-02 es el 36, que establece en su parte competente lo siguiente:

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

–Los aseguradores, reaseguradores, intermediarios y los ajustadores organizados de acuerdo con las leyes de la República Dominicana deberán solicitar a la Superintendencia la autorización para realizar cualquier suscripción o transferencia de acciones. A los fines remitirá el nombre, la nacionalidad, la cédula personal de identidad y electoral, registro nacional de contribuyentes y la dirección de cada uno de los solicitantes, conjuntamente con la solicitud de autorización, indicando la cantidad y el valor de las acciones que se desea suscribir o transferir.

Al igual que el sector bancario, este es un sector muy sensible y las autoridades desean saber, en este caso la Superintendencia de Seguros, quienes son los que manejan el negocio. En ese mismo orden el artículo 38 establece tajantemente que “Ninguna transferencia o suscripción de acciones por parte de nuevos accionistas de los aseguradores, reaseguradores, intermediarios y los ajustadores organizados de acuerdo con las leyes de la República Dominicana, tendrá validez si no hubiere sido aprobada de antemano por la Superintendencia, previa identificación de las partes, por los medios que haya establecido dicho organismo”.

Más adelante, el artículo 168 dice que todo “asegurador o reasegurador podrá transferir total o parcialmente sus negocios a otro asegurador o reasegurador, respectivamente, mediante la cesión de su cartera, siempre que éste haya sido previamente autorizado por la Superintendencia para operar en el ramo o ramos de seguros que corresponda y siempre que obtengan la autorización de la Superintendencia” y previo cumplimiento de algunos requisitos creados en la misma Ley.

Éste artículo se refiere más bien a una adquisición de los activos de una empresa por parte de otra como estrategia para entrar o afianzar su posición en el mercado de seguros o reaseguros dominicano. Como vemos, también se requiere de la autorización de la Superintendencia al igual que la venta de acciones referida en el artículo 38 de la ley, porque a fin de cuentas lo que importa es el resultado final, no la forma como se efectúe la operación.

Código Tributario de la República Dominicana (Ley 11-92)

La Ley 11-92, que rige el marco impositivo general de nuestro país, toca lo relativo a las transferencias de las acciones o reorganizaciones empresariales en su artículo 323. Este artículo establece lo siguiente:

–Art. 323.- Cuando se reorganizan sociedades y en general empresas de cualquier naturaleza, los resultados que pudieran surgir como consecuencia de la reorganización no estarán alcanzados por el impuesto de esta ley y los derechos y obligaciones fiscales correspondientes a los sujetos que se reorganizan, serán trasladados a las entidades continuadoras. En todo caso, la reorganización deberá efectuarse conforme a las normas que establezcan el Reglamento, y el traslado de los derechos y obligaciones fiscales quedará supeditado a la aprobación previa de la Administración.

Se entiende por reorganización:

- a) La fusión de empresas, preexistentes a través de una tercera que se forme o por absorción de una de ellas.
- b) La escisión o división de una empresa en otras que continúen en conjunto las operaciones de la primera.
- c) Las ventas y transferencias de una entidad a otra que, a pesar de ser jurídicamente independientes, constituyan un conjunto económico.

El objetivo de esta sección del Código Tributario tampoco parece ser el de controlar los efectos del control de una persona física o moral en el mercado relevante, sino más bien el de mantener la supervisión sobre las partes involucradas y para así saber, en el caso de las fusiones principalmente, la nueva entidad que recibe las obligaciones tributarias y si ésta se encuentra en capacidad de cumplirlas.

3.18 DUE DILIGENCE URUGUAY

Las normas vigentes en Uruguay no incluyen ninguna consideración sobre las concentraciones de poder de mercado que surgen por fusiones de empresas y / o adquisiciones.

El sistema para la investigación de presuntas conductas anticompetitivas se estableció en los artículos 2 a 9 del Capítulo II del Decreto Reglamentario 86/2001. Se trata de un procedimiento, que puede ser iniciado tanto por denuncias como de oficio por parte de la Dirección General de Comercio.

Es el artículo 158 de la Ley 17.296 el que establece cuales son las facultades de este órgano que fueron complementadas por los artículos 2 al 9 del Decreto Reglamentario 86/2001 que regulan el procedimiento tendiente a verificar la existencia y sancionar las prácticas anticompetitivas.

El objetivo es defender la competencia, por lo tanto, debe vigilarse que los agentes económicos no realicen prácticas anticompetitivas. Si estas fueran realizadas, habrá de identificarse a sus autores, obligarlos a que cesen dichas conductas y sancionarlos. Para cumplir con este objetivo, la Dirección General de Comercio tiene la facultad de solicitar información *“que juzgue necesaria para cumplir con sus cometidos”* a cualquier agente, ya sea público o privado.

En el mencionado artículo 158, se faculta a la Dirección General de Comercio para que emita opinión en los asuntos que se sometan a su consideración relativa a la Defensa de la Competencia. De esta manera todos los agentes económicos tienen la posibilidad de solicitar el dictamen de este órgano antes de desarrollar alguna acción sobre la cual tuvieran dudas. Vale aclarar que esto no significa que dicho órgano otorgue exenciones en ciertos casos como sucede en otros modelos de Defensa de la Competencia.

Algunas de las sanciones enumeradas son: apercibimiento; apercibimiento con publicación a costa del infractor; orden de cese definitivo de los actos o conductas prohibidos y remoción de sus efectos; y multas que van de 500 a 20.000 unidades reajustables.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

En este caso se trata de una enumeración taxativa, ya que sólo pueden establecerse las penas que fueron incluidas en la lista. Además, estas pueden aplicarse en forma independiente o conjunta dependiendo de la gravedad de la conducta, los criterios que deben considerarse para determinarla son: *–daño causado, modalidad y alcance de la restricción de la competencia, la participación del infractor en el mercado, la duración de la práctica prohibida y la reincidencia o antecedentes del infractor”*.

Ley N° 15.322

SISTEMA DE INTERMEDIACION FINANCIERA

El Consejo de Estado ha aprobado el siguiente

PROYECTO DE LEY

CAPITULO I

Actividades y Empresas Comprendidas

Artículo 1°.- Toda persona pública no estatal o privada que realice intermediación financiera quedará sujeta a las disposiciones de esta ley, a los reglamentos y a las normas generales e instrucciones particulares, que dicte el Banco Central del Uruguay para su ejecución.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Ley N° 16.906

INTERES NACIONAL, PROMOCION Y PROTECCION

DICTANSE NORMAS REFERIDAS A LA DECLARACION DE LAS
INVERSIONES REALIZADAS POR INVERSORES
NACIONALES Y EXTRANJEROS EN EL
TERRITORIO NACIONAL

Sección II

Disposiciones varias

Artículo 9°.- Las fusiones, absorciones y toda transformación de las empresas comprendidas en el artículo 1° de esta ley, requerirán autorización previa del Poder Ejecutivo otorgada con el asesoramiento del Banco Central del Uruguay.

Artículo 26.- (Fusiones y escisiones).- Facultase al Poder Ejecutivo a exonerar del Impuesto a las Rentas de la Industria y Comercio, del Impuesto al Valor Agregado y del Impuesto a las Trasmisiones Patrimoniales que graven las fusiones, escisiones y transformaciones de sociedades, siempre que las mismas permitan expandir o fortalecer a la empresa solicitante.

3.19 DUE DILIGENCE EN VENEZUELA

CÓDIGO DE COMERCIO DE VENEZUELA

TITULO VII

Sección VIII

De La Fusión De Las Sociedades

De la fusión de las sociedades

Artículo 343. La fusión de varias sociedades entre sí deberá ser acordada por cada una de ellas.

Artículo 344. Los administradores de cada una de las compañías presentarán al Tribunal de Comercio, para su registro y publicación, el acuerdo en que se haya decidido la fusión. También presentarán sus respectivos balances.

Artículo 345. La fusión no tendrá efecto sino después de transcurridos tres meses desde la publicación indicada en el artículo precedente, a no ser que conste el pago de todas las deudas sociales, o el consentimiento de todos los acreedores. Durante el término expresado podrá cualquier acreedor social formular su oposición. La oposición suspenderá la fusión hasta que sea desechada con sentencia firme.

Artículo 346. Transcurrido sin oposición el término indicado, podrá realizarse la fusión y la compañía que quede subsistente o que resulte de la fusión, asumirá los derechos y obligaciones de las que se hayan extinguido.¹³²

132 Código de Comercio de Venezuela.
http://www.mipunto.com/venezuelavirtual/leyesdevenezuela/codigos/codigo_comercio.html

3.20 DUE DILIGENCE UNIÓN EUROPEA (PORTUGAL Y ESPAÑA)

CÓDIGO DE COMERCIO DE 1885.

TÍTULO II.

DEL REGISTRO MERCANTIL.

Artículo 22.

En la hoja abierta a las sociedades mercantiles y demás entidades se inscribirán el acto constitutivo y sus modificaciones. La rescisión, disolución, reactivación, transformación, fusión o escisión de la entidad, la creación de sucursales, el nombramiento y cese de administradores, liquidadores y auditores, los poderes generales, la emisión de obligaciones u otros valores negociables agrupados en emisiones cuando la entidad inscrita pudiera emitirlos de conformidad con la ley, y cualesquiera otras circunstancias que determinen las leyes o el Reglamento.

SECCIÓN VII. DE LAS REGLAS ESPECIALES DE LAS COMPAÑÍAS DE CRÉDITO.

Artículo 175.

Corresponderán principalmente a la índole de estas Compañías las operaciones siguientes:

1. Suscribir o contratar empréstitos con el Gobierno, Corporaciones provinciales o municipales.
2. Adquirir fondos públicos y acciones u obligaciones de toda clase de empresas industriales o de compañías de crédito.
3. Crear empresas de caminos de hierro, canales, fábricas, minas, dársenas, almacenes generales de depósito, alumbrado, desmontes y roturaciones, riegos, desagües y cualesquiera otras industriales o de utilidad pública.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

4. Practicar la fusión o transformación de toda clase de sociedades mercantiles, y encargarse de la emisión de acciones u obligaciones de las mismas.
5. Administrar y arrendar toda clase de contribuciones y servicios públicos y ejecutar por su cuenta, o ceder, con la aprobación del Gobierno, los contratos suscritos al efecto.
6. Vender o dar en garantía todas las acciones, obligaciones y valores adquiridos por la sociedad, y cambiarlos cuando lo juzgaren conveniente.
7. Prestar sobre efectos públicos, acciones u obligaciones, géneros, frutos, cosechas, fincas, fábricas, buques y sus cargamentos, y otros valores, y abrir créditos en cuenta corriente, recibiendo en garantía efectos de igual clase.
8. Efectuar por cuenta de otras sociedades o personas toda clase de cobros o de pagos, y ejecutar cualquiera otra operación por cuenta ajena.
9. Recibir en depósito toda clase de valores en papel y metálico, y llevar cuentas corrientes con cualesquiera corporaciones, sociedades o personas.
10. Girar y descontar letras u otros documentos de cambio.

Artículo 188.

Las Compañías de ferrocarriles y demás obras públicas podrán vender, ceder y traspasar sus derechos en las respectivas empresas, y podrán también fundirse con otras análogas.

Para que estas transferencias y fusiones tengan efecto, será preciso:

1. Que lo consientan los socios por unanimidad, a menos que en los estatutos se hubieren establecido otras reglas para alterar el objeto social.

2. Que lo consientan asimismo todos los acreedores. Este consentimiento no será necesario cuando la compra o la fusión se lleven a cabo sin confundir las garantías e hipotecas y conservando los acreedores la integridad de sus respectivos derechos.

DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO

Relativa a las fusiones transfronterizas de las sociedades de capital

DIRECTIVA 2005/.../CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO

De relativa a las fusiones transfronterizas de las sociedades de capital

(Texto pertinente a efectos del EEE)

EL PARLAMENTO EUROPEO Y EL CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA,

Visto el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea, y en particular su artículo 44, vista la propuesta de la Comisión, visto el dictamen del Comité Económico y Social Europeo, Pronunciándose de acuerdo con el procedimiento contemplado en el artículo 251 del Tratado, considerando lo siguiente:

(1) Las sociedades de capital de los diferentes Estados miembros tienen necesidad de cooperación y reagrupamiento. Sin embargo, en lo que concierne a las fusiones transfronterizas de sociedades, dichas sociedades encuentran en la Comunidad numerosas dificultades a nivel legislativo y administrativo. Por tanto, para garantizar la realización y el funcionamiento del mercado interior, resulta necesario establecer disposiciones comunitarias con el fin de facilitar la realización de fusiones transfronterizas entre sociedades de capital de distintos tipos que entren en el ámbito de las legislaciones de Estados miembros diferentes.

(2) La presente Directiva debe facilitar la fusión transfronteriza de sociedades de capital tal como se definen en la misma. La legislación de los Estados miembros debe permitir la fusión transfronteriza de una sociedad de capital nacional con una sociedad de capital de otro Estado miembro si la legislación nacional de los Estados miembros afectados permite las fusiones entre dichos tipos de sociedades.

(3) Con el fin de facilitar las operaciones de fusión transfronteriza, resulta oportuno establecer que, si la presente Directiva no dispone lo contrario, cada sociedad que participe en la fusión transfronteriza, así como cada tercero interesado, sigan estando sometidos a las disposiciones y los trámites de la legislación nacional que serían aplicables en caso de una fusión nacional. Las disposiciones y trámites de la legislación nacional a que se refiere la presente Directiva no deben en ningún caso imponer restricciones a la libertad de

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

establecimiento o de circulación de capital, a menos que dichas restricciones se puedan justificar de conformidad con la jurisprudencia del Tribunal de Justicia y, en particular, por razones de interés general, y sean necesarias y proporcionadas para el respeto de dichas exigencias imperativas.

(4) El proyecto común de fusión transfronteriza debe realizarse en los mismos términos para cada una de las sociedades afectadas en los distintos Estados miembros. Procede, por lo tanto, precisar el contenido mínimo de este proyecto común, manteniendo las sociedades en cuestión su libertad para ponerse de acuerdo sobre otros elementos del proyecto.

(5) Para proteger los intereses tanto de los socios como de los terceros, resulta oportuno que, para cada una de las sociedades que se fusionan, tanto el proyecto común de fusión transfronteriza como la realización de la misma sean objeto de una publicidad efectuada en el registro público correspondiente.

(6) La legislación de todos los Estados miembros prevé un informe sobre el proyecto común de fusión transfronteriza redactado por uno o más peritos para cada una de las sociedades que se fusionan a escala nacional. Para limitar los gastos de peritos en el marco de una fusión transfronteriza, hay que prever la posibilidad de un informe único destinado a todos los socios de las sociedades que participen en una operación de fusión transfronteriza. El proyecto común de fusión transfronteriza debe ser aprobado por la junta general de cada una de estas sociedades.

(7) Para facilitar las operaciones de fusión transfronteriza hay que prever que la autoridad nacional de cada una de las sociedades que se fusionen efectúe el control de la terminación y la legalidad del proceso de toma de decisiones de cada una de estas sociedades, mientras que la autoridad nacional competente para la sociedad resultante de la fusión transfronteriza debe encargarse de efectuar el control de la terminación y la legalidad de la realización de la fusión transfronteriza. Esta autoridad nacional puede ser un tribunal, un notario o cualquier otra autoridad competente designada por el Estado miembro en cuestión. Resulta, por otro lado, necesario establecer en virtud de qué legislación nacional debe determinarse la fecha efectiva de la fusión transfronteriza; esta legislación debe ser la correspondiente a la sociedad resultante de la fusión transfronteriza.

(8) Para proteger los intereses de los socios y terceros, deben indicarse los efectos jurídicos de la fusión transfronteriza distinguiendo las situaciones en que la sociedad resultante de la fusión transfronteriza sea una sociedad absorbente o una nueva sociedad. En beneficio de la

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

seguridad jurídica, debe estar prohibida la declaración de la nulidad de una fusión transfronteriza después de la fecha de efectividad de la misma.

(9) La presente Directiva no prejuzga la aplicación de la legislación sobre el control de las concentraciones entre empresas, tanto a la escala comunitaria, Reglamento (CE) n° 139/20041 como a la de los Estados miembros.

(10) La presente Directiva no afecta a la legislación comunitaria aplicable a los intermediarios de crédito y otras empresas financieras ni a las normas nacionales establecidas o introducidas de conformidad con dicha legislación comunitaria.

(11) La presente Directiva se entiende sin perjuicio de la legislación de un Estado miembro que requiera información sobre el lugar donde se encuentra el centro de su efectiva administración o el principal establecimiento de la sociedad resultante de la fusión transfronteriza.

(12) Los derechos de los trabajadores distintos de los derechos de participación seguirán organizándose de acuerdo con las disposiciones de los Estados miembros contempladas por la Directiva 98/59/CE del Consejo de 20 de julio de 1998 relativa a los despidos colectivos, la Directiva 2001/23/CE del Consejo de 12 de marzo de 2001 relativa a la protección de los trabajadores en caso de traspasos de empresas, de centros de actividad o de partes de empresas o de centros de actividad, la Directiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de marzo de 2002 por la que se establece un marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea, así como la Directiva 94/45/CE del Consejo de 22 de septiembre de 1994 relativa a la constitución de un comité de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria.

(13) Si los trabajadores ejercen derechos de participación en una de las sociedades que se fusionan, con arreglo a los supuestos contemplados en la presente Directiva, y si la legislación nacional del Estado miembro en que tenga su domicilio social la sociedad resultante de la fusión transfronteriza no prevé el mismo nivel de participación que el aplicado en las correspondientes sociedades que se fusionan, -también en los comités del órgano de control con poderes decisorios-, o no prevé la misma facultad para ejercer derechos a trabajadores de sociedades resultantes de la fusión transfronteriza, la participación de los trabajadores en la sociedad resultante de la fusión transfronteriza así como su implicación en la definición de tales derechos debe regularse. A tal fin, deben

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

tomarse como base los principios y procedimientos del Reglamento (CE) n.º 2157/2001 del Consejo de 8 de octubre de 2001 relativo al Estatuto de la Sociedad Anónima Europea y de la Directiva 2001/86/CE del Consejo de 8 de octubre de 2001 por la que se completa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea en lo que respecta a la implicación de los trabajadores, supeditados no obstante a las modificaciones que resulten necesarias al estar sujeta entonces la sociedad resultante a las legislaciones nacionales de los Estados miembros en que tengan su domicilio social. De conformidad con la letra b) del apartado 2 del artículo 3 de la Directiva 2001/86/CE, los Estados miembros pueden velar por el inicio inmediato de las negociaciones con arreglo al artículo 16 de la presente Directiva con objeto de no retrasar innecesariamente las fusiones.

(14) A fin de determinar el nivel de participación de los trabajadores aplicado en las correspondientes sociedades que se fusionan, se debe tener en cuenta también la proporción de miembros que representan a los trabajadores en el órgano directivo competente dentro de las sociedades para decidir el reparto de los beneficios.

(15) Dado que los objetivos de la acción pretendida, a saber, establecer una normativa que contenga elementos comunes aplicables a nivel transnacional, no pueden ser alcanzados de manera suficiente por los Estados miembros y, por consiguiente, pueden lograrse mejor, debido a las dimensiones o efectos de la acción, a nivel comunitario, la Comunidad puede adoptar medidas, de acuerdo con el principio de subsidiariedad consagrado en el artículo 5 del Tratado. De conformidad con el principio de proporcionalidad enunciado en dicho artículo, la presente Directiva no excede de lo necesario para alcanzar estos objetivos.

(16) De conformidad con lo dispuesto en el punto 34 del Acuerdo interinstitucional "Legislar mejor", los Estados miembros deben ser alentados a establecer, en su propio interés y en el de la Comunidad, sus propios cuadros, que muestren, en la medida de lo posible, la concordancia entre la presente Directiva y las medidas de incorporación al Derecho nacional, y a hacerlos públicos.

Artículo 1

Ámbito de aplicación

La presente Directiva se aplicará a las fusiones de sociedades de capital constituidas de conformidad con la legislación de un Estado miembro y que tengan su domicilio social, su

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

centro de efectiva administración o su principal establecimiento dentro de la Comunidad, si al menos dos de ellas están sujetas a la legislación de Estados miembros diferentes (en lo sucesivo "fusiones transfronterizas").

Artículo 4

Condiciones relativas a las fusiones transfronterizas

1. Salvo que la presente Directiva disponga lo contrario,

a) las fusiones transfronterizas sólo podrán efectuarse entre tipos de sociedades, que tengan derecho a fusionarse con arreglo a la legislación nacional de los Estados miembros de que se trate, y

b) una sociedad que participe en una fusión transfronteriza deberá cumplir con las disposiciones y trámites de la legislación nacional a la que esté sujeta. Las disposiciones legislativas de un Estado miembro que permitan a sus autoridades nacionales oponerse a una fusión interna determinada por motivos de interés público también serán aplicables a una fusión transfronteriza cuando al menos una de las sociedades que se fusionen esté sujeta a la legislación de dicho Estado miembro.

2. Las disposiciones y trámites a que se refiere la letra b) del apartado 1 incluirán, en particular, los relativos al proceso de toma de decisiones sobre la fusión y, teniendo en cuenta el carácter transfronterizo de la fusión, a la protección de los acreedores de las sociedades que se fusionen, de los obligacionistas y tenedores de títulos o acciones, así como de los trabajadores en lo relativo a los derechos distintos de los regulados por el artículo 16. Los Estados miembros podrán adoptar, respecto de las sociedades participantes en una fusión transfronteriza constituidas con arreglo a su ordenamiento jurídico, disposiciones encaminadas a garantizar una protección adecuada a los socios minoritarios que se hayan pronunciado en contra de la fusión transfronteriza.

Artículo 5

Proyecto común de fusión transfronteriza

Los órganos de dirección o de administración de cada una de las sociedades que se fusionen concebirán un proyecto común de fusión transfronteriza. Este proyecto contendrá, al menos:

a) la forma, denominación y domicilio social de las sociedades que se fusionen y los previstos para la sociedad resultante de la fusión transfronteriza;

b) la proporción aplicable al canje de los títulos o participaciones del capital social y, en su caso, el importe de cualquier pago en efectivo;

c) las formas de entrega de los títulos o participaciones representativos del capital social de la sociedad resultante de la fusión transfronteriza;

d) las posibles consecuencias de la fusión transfronteriza sobre el empleo;

e) la fecha a partir de la cual estos títulos o participaciones representativos del capital social darán derecho a participar en los beneficios, así como toda condición especial que afecte a este derecho;

f) la fecha a partir de la cual las operaciones de las sociedades que se fusionen se considerarán, desde el punto de vista contable, como realizadas por la sociedad resultante de la fusión transfronteriza;

g) los derechos conferidos por la sociedad resultante de la fusión a los socios que tuviesen derechos especiales o a los tenedores de títulos distintos de los representativos de capital o las medidas propuestas que les conciernan;

h) todas las ventajas particulares atribuidas a los peritos que estudien el proyecto de fusión transfronteriza, así como a los miembros de los órganos de administración, dirección, vigilancia o control de las sociedades que se fusionen;

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

- i) los estatutos de la sociedad resultante de la fusión transfronteriza;

- j) si procede, información sobre los procedimientos mediante los cuales se determinen las condiciones de implicación de los trabajadores en la definición de sus derechos de participación en la sociedad resultante de la fusión transfronteriza de conformidad con lo dispuesto en el artículo 16;

- k) información sobre la evaluación del patrimonio activo y pasivo transferido a la sociedad resultante de la fusión transfronteriza;

- l) las fechas de las cuentas de las sociedades que se fusionan utilizadas para establecer las condiciones en que se realiza la fusión transfronteriza.

Artículo 6

Publicidad

1. El proyecto común de fusión transfronteriza será objeto de publicidad en la forma prescrita por el ordenamiento de cada Estado miembro, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 3 de la Directiva 68/151/CEE, para cada una de las sociedades que se fusionen, como mínimo un mes antes de la fecha de la reunión de la junta general que deba pronunciarse al respecto.

2. Sin perjuicio de otras condiciones adicionales impuestas por el Estado miembro a cuyo ordenamiento esté sujeta la sociedad, deberán publicarse, para cada una de las sociedades que se fusionen, los siguientes datos en el boletín oficial de dicho Estado miembro:
 - a) la forma, denominación y domicilio social de las sociedades que se fusionen;

 - b) el registro en el que se hayan entregado los documentos a que se refiere el apartado 2 del artículo 3 de la Directiva 68/151/CEE de cada una de las sociedades que se fusionen así como su número de inscripción en dicho registro;

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

c) una indicación, para cada una de las sociedades que se fusionen, de las condiciones de ejercicio de los derechos de los acreedores y, cuando proceda, de los socios minoritarios de las sociedades que se fusionen, así como la dirección donde pueda obtenerse, sin gastos, una información exhaustiva sobre dichas condiciones.

Artículo 7

Informe de los órganos de dirección o administración

Los órganos de dirección o de administración de cada una de las sociedades que se fusionen elaborarán un informe destinado a los socios, en el que se explicarán y justificarán los aspectos legales y económicos de la fusión transfronteriza y se explicarán las implicaciones de dicha fusión para los socios, los acreedores y los trabajadores.

El informe se pondrá a disposición de los socios y de los representantes de los trabajadores o, en su defecto, de los propios trabajadores, en un plazo no inferior a un mes antes de la fecha de la junta general a que se refiere el artículo 9.

Cuando los órganos de dirección o de administración de cualquiera de las sociedades que se fusionan reciban a tiempo una opinión de los representantes de los trabajadores con arreglo a la legislación nacional, dicha opinión se anexará al informe.

Artículo 8

Informe pericial independiente

1. Un informe pericial independiente destinado a los socios y disponible al menos un mes antes de la fecha de la reunión de la junta general contemplada en el artículo 9 para cada una de las sociedades que se fusionen. Estos peritos podrán ser, según la legislación de cada Estado miembro, personas físicas o jurídicas.

2. Como alternativa a peritos que operen por cuenta de cada una de las sociedades que se fusionen, uno o más peritos independientes, designados para ello, previa petición conjunta de dichas sociedades, por una autoridad judicial o administrativa del Estado miembro del que dependa una de las sociedades que se fusionen o la sociedad resultante de la fusión

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

transfronteriza, o autorizados por dicha autoridad, podrán estudiar el proyecto común de fusión transfronteriza y redactar un informe escrito único destinado a la totalidad de los socios.

3. El informe de los peritos contendrá como mínimo los datos previstos en el apartado 2 del artículo 10 de la Directiva 78/855/CEE del Consejo, de 9 de octubre de 1978, relativa a las fusiones de las sociedades anónimas. Los peritos estarán facultados para pedir a cada una de las empresas que se fusionen cualquier información que consideren necesaria para poder llevar a cabo su cometido.

4. No se exigirá un examen del proyecto común de fusión transfronteriza por parte de peritos independientes ni un informe pericial cuando así lo haya acordado la totalidad de los socios de cada una de las sociedades que intervienen en la fusión transfronteriza.

Artículo 9

Aprobación por la junta general

1. Después de haber tenido conocimiento de los informes contemplados en los artículos 7 y 8, la junta general de cada una de las sociedades que se fusionen se pronunciará sobre el proyecto común de fusión transfronteriza.

2. La junta general de cada una de las sociedades que se fusionen podrá condicionar la realización de la fusión transfronteriza a la ratificación expresa de las disposiciones decididas para la participación de los trabajadores en la sociedad resultante de la fusión transfronteriza.

3. El ordenamiento jurídico de los Estados miembros no deberá exigir la aprobación de la fusión por la junta general de la sociedad absorbente si se cumplen las condiciones establecidas en el artículo 8 de la Directiva 78/855/CEE.

Artículo 10

Certificado previo a la fusión

1. Cada Estado miembro designará al tribunal, notario o cualquier otra autoridad competente para controlar la legalidad de la fusión transfronteriza para la parte del procedimiento relativa a cada una de las sociedades que se fusionen y que estén sujetas a su legislación nacional.

2. En cada Estado miembro en cuestión, la autoridad a que se refiere el apartado 1 entregará sin demora a cada una de las sociedades que se fusionen y que estén sujetas a su legislación nacional un certificado que demuestre de forma concluyente la correcta realización de los actos y trámites previos a la fusión.

3. Cuando el ordenamiento jurídico del Estado miembro al que esté sujeta una sociedad que se fusione establezca un procedimiento para controlar y modificar la proporción aplicable al canje de los títulos o las participaciones o un procedimiento para compensar a los socios minoritarios, sin impedir la inscripción de la fusión transfronteriza, tal procedimiento sólo se aplicará cuando las demás sociedades participantes en la fusión, situadas en Estados miembros que no lo prevean, acepten explícitamente, al aprobar el proyecto de fusión transfronteriza de conformidad con el apartado 1 del artículo 9, la posibilidad de que los socios de dicha empresa recurran a tal procedimiento, que se incoará ante el tribunal a cuya jurisdicción esté sometida la empresa que se fusiona. En esos casos, la autoridad a que se refiere el apartado 1, podrá expedir el certificado a que se refiere el apartado 2, aun cuando se haya iniciado un procedimiento de este tipo. No obstante, en el certificado se indicará que está en curso el procedimiento. La decisión a que se llegue en el procedimiento será vinculante para la empresa resultante de la fusión transfronteriza y para todos sus socios.

Artículo 11

Control de la legalidad de la fusión transfronteriza

1. Cada Estado miembro designará al tribunal, notario o cualquier otra autoridad competente para controlar la legalidad de la fusión transfronteriza para la parte del procedimiento relativa a la realización de la fusión transfronteriza y, cuando proceda, a la constitución de una nueva sociedad resultante de la fusión transfronteriza cuando esta

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

sociedad resultante de la fusión transfronteriza esté sujeta a su legislación nacional. Esta autoridad controlará en especial que las sociedades que se fusionen hayan aprobado el proyecto común de fusión transfronteriza en los mismos términos y, en su caso, que las disposiciones relativas a la participación de los trabajadores se hayan establecido de conformidad con lo dispuesto en el artículo 16.

2. A tal fin, cada sociedad que se fusione remitirá a la autoridad a que se refiere el apartado 1 el certificado mencionado en el apartado 2 del artículo 10 en el plazo de seis meses a partir de su expedición, así como el proyecto común de fusión transfronteriza aprobado por la junta general contemplada en el artículo 9.

Artículo 12

Efectividad de la fusión transfronteriza

La legislación del Estado miembro a la que esté sujeta la sociedad resultante de la fusión transfronteriza determinará la fecha de efectividad de la fusión transfronteriza. Esta fecha deberá ser posterior a la realización del control contemplado en el artículo 11.

Artículo 13

Registro

La legislación de cada uno de los Estados miembros a la que estaban sujetas las sociedades objeto de la fusión determinará, por lo que se refiere a su territorio, las formas de publicidad de la realización de la fusión transfronteriza, con arreglo a lo dispuesto en el artículo 3 de la Directiva 68/151/CEE, en el registro público en el que cada una de estas sociedades había sido requerida a proceder a la entrega de los documentos.

El registro en el que se inscribe la sociedad resultante de la fusión transfronteriza notificará sin demora al registro en el que cada una de estas sociedades había sido requerida a proceder a la entrega de los documentos, que se ha realizado la fusión transfronteriza. La baja en el registro anterior, si procede, se producirá al recibo de dicha notificación, y en ningún caso con anterioridad a la misma.

Artículo 14

Efectos de la fusión transfronteriza

1. La fusión transfronteriza realizada con arreglo a lo dispuesto en las letras a) y c) del apartado 2 del artículo 2 producirá, a partir de la fecha contemplada en el artículo 12, los siguientes efectos:

a) la totalidad del patrimonio activo y pasivo de la sociedad absorbida se transferirá a la sociedad absorbente;

b) los socios de la sociedad absorbida se convertirán en socios de la sociedad absorbente;

c) la sociedad absorbida dejará de existir.

2. La fusión transfronteriza realizada con arreglo a lo dispuesto la letra b) del apartado 2 del artículo 2 producirá, a partir de la fecha contemplada en el artículo 12, los siguientes efectos:

a) la totalidad del patrimonio activo y pasivo de las sociedades que se fusionen se transferirá a la nueva sociedad;

b) los socios de las sociedades que se fusionen se convertirán en socios de la nueva sociedad;

c) las sociedades que se fusionan dejarán de existir.

Artículo 15

Simplificación de formalidades

1. Cuando una fusión transfronteriza por absorción sea realizada por una sociedad que posea todas las participaciones y todos los demás títulos que confieran derechos de voto en la junta general de la sociedad o sociedades absorbidas, – no serán aplicables las disposiciones de las letras b), c) y e) del artículo 5, del artículo 8 y de la letra b) del apartado 1 del artículo 14; – no será aplicable el apartado 1 del artículo 9 a la sociedad o sociedades absorbidas.

2. Cuando una fusión transfronteriza por absorción sea realizada por una sociedad que posea el 90% o más, pero no la totalidad de los títulos o participaciones representativos del capital social que confieran derechos de voto en una junta general de la sociedad o sociedades absorbidas, se exigirán los informes de uno o varios peritos independientes, así como los documentos necesarios para el control, sólo en la medida en que sean exigidos por la legislación nacional a la que esté sujeta la sociedad absorbente o la sociedad absorbida.

Artículo 16

Participación de los trabajadores

1. Sin perjuicio del apartado 2, la sociedad resultante de la fusión transfronteriza estará sujeta a las normas relativas a la participación de los trabajadores vigentes en el Estado miembro en que se encuentre su domicilio social.

2. No obstante, no se aplicarán las normas relativas a la participación de los trabajadores vigentes en el Estado miembro en que se encuentre el domicilio social de la sociedad resultante de la fusión transfronteriza, si al menos una de las sociedades que se fusionan emplea, durante el período de seis meses que precede a la publicación del proyecto de fusión transfronteriza con arreglo al artículo 6, un número medio de trabajadores superior a 500 y está gestionada en régimen de participación de los trabajadores con arreglo a la letra k) del artículo 2 de la Directiva 2001/86/CE, o bien si la legislación nacional aplicable a la sociedad resultante de la fusión transfronteriza

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

3. La extensión de los derechos de participación a los trabajadores de la sociedad resultante de la fusión transfronteriza empleados en otros Estados miembros a que se refiere la letra b) del apartado 2 no creará obligaciones para los Estados miembros que hayan optado por tener en cuenta a estos trabajadores en el cálculo de los umbrales de efectivos que den lugar a los derechos de participación en virtud de la legislación nacional.

4. Cuando al menos una de las sociedades que participan en la fusión está gestionada en régimen de participación de los trabajadores y la sociedad resultante de la fusión transfronteriza se rige por dicho sistema.

5. Cuando la sociedad resultante de la fusión transfronteriza esté gestionada en régimen de participación de los trabajadores, dicha sociedad deberá tomar medidas para garantizar la protección de los derechos de los trabajadores en caso de fusiones nacionales durante un plazo de tres años después de que la fusión transfronteriza haya surtido efecto.

Artículo 17

Validez

No podrá declararse la nulidad de una fusión transfronteriza que se realice de conformidad con lo dispuesto en el artículo 12.

Artículo 18

Revisión

Cinco años después de la fecha fijada en el párrafo primero del artículo 19, la Comisión revisará la presente Directiva a la luz de la experiencia adquirida en su aplicación y, en caso necesario, propondrá su modificación.

CASO PRÁCTICO

Después de haber abordado la parte teórica de las fusiones de sociedades mercantiles en México y la parte teórica de la Due Diligence (Auditoría de compra) decidimos aplicar el caso práctico a la parte que respecta a una fusión de Sociedades puesto que la Due Diligence como se plantea en el capítulo 2: Es el estudio, investigación y revisión de los inversionistas respecto a la compra de una compañía objetivo , la cual es llevada a cabo por varios profesionistas que emiten una opinión acerca de las compañía o compañías revisadas.

A continuación describiremos a detalle La fusión de dos empresas (ficticias) cuyos socios deciden fusionar sus empresas por problemas de solvencia y por querer expandir sus oportunidades en el mercado.

La fusión será del tipo absorción, es decir dos sociedades mercantiles se unirán a raíz de la cual una de ellas sobrevive y la otra desaparece, reconociendo la empresa sobreviviente tanto el activo como el pasivo de la empresa.

Para la exposición de este caso tenemos los siguientes datos:

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

EMPRESA FUSIONANTE

Razón Social:	Móvil, S.A. de C.V.
Fecha de Constitución:	29 de Noviembre de 1990
Registro Federal de Contribuyentes:	MOV-901129-HG5
Objeto social:	Instalación de redes para uso de internet
Domicilio Fiscal:	Av. 16 de Septiembre col. Santo Domingo Delegación Azcapotzalco C.P. 02160 México, Distrito Federal
Registro Patronal IMSS:	M42-18961-11-4
Representante Legal:	Juan Téllez Moreno
Administrador único:	L.A. Raúl Martínez Rodríguez
Capital Social:	\$5,000,000

EMPRESA FUSIONADA

Razón Social:	Telex, S.A. de C.V.
Fecha de Constitución:	20 de Mayo de 1989
Registro Federal de Contribuyentes:	TEL-890520-L4S
Objeto social:	Instalación y Servicios de Telefonía Fija
Domicilio Fiscal:	Av. Durango #50 Col. Roma Delegación Cuauhtémoc C.P. 06700, México, DF
Registro Patronal IMSS:	W20-213660-23-8
Representante Legal:	Pedro Herrera Vega
Administrador único:	L.A. Martin Velasco Luna
Capital Social:	\$6,000,000

**DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL
IBEROAMÉRICA**

MÓVIL S.A. DE C.V.

ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA

Todos los socios accionistas se les hace una cordial invitación para participar en la Asamblea General Extraordinaria que se llevara a cabo el día 4 de enero de 2010 a las 14:00 hrs., en la sala de juntas ubicadas en Av. 16 de Septiembre col. Santo Domingo, Delegación Azcapotzalco, C.P. 02160 , México, Distrito Federal.

ORDEN DEL DÍA

1. Resoluciones para la fusión de Móvil, S.A. de C.V. con Telexmax, S.A. de C.V., y la determinación de los acuerdos para llevar la fusión.
2. Presentación y resolución del proyecto y convenio de los acuerdos de fusión.
3. Acuerdos complementarios y derivados de las resoluciones de la asamblea.

Se les recuerda que deberán registrarse en el libro de actas al ingresar a la sala de juntas para validar su asistencia, y que el número de votos a los que tienen derecho de hacer uso, están determinados de acuerdo a la participación accionaria que tienen dentro de la empresa.

México, Distrito Federal, a 4 de Enero de 2010

A T E N T A M E N T E

L.A. Raúl Martínez Rodríguez

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, SIENDO LAS CATORCE HORAS DEL DIA CUATRO DE ENERO DE DOS MIL DIEZ, SE REUNIERON EN EL DOMICILIO FISCAL DE **MÓVIL, S.A. DE C.V.** , LOS ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD, CON OBJETO DE CELEBRAR **LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA** DE ACCIONISTAS A LA QUE FUERON CONVOCADOS OPORTUNAMENTE POR EL ADMINISTRADOR ÚNICO.

PRESIDIO LA ASAMBLEA EL SR. PEDRO TORRES MEDINA Y ACTUO COMO SECRETARIO SR. MIGUEL MARTINEZ PEREZ, POR DESIGNACIÓN DE LOS PRESENTES QUIEN HACE CONSTAR QUE SE ENCUENTRA PRESENTE EL SR. JESUS ABURTO SOTO, COMISIARIO DE LA SOCIEDAD.

EN EL ACTO SE NOMBRÓ ESCRUTADORES A LOS SEÑORES ENRIQUE MORENO AVILA Y RICARDO VILLA PEREZ, QUIENES DESPUÉS DE EXAMINAR LAS CONSTANCIAS QUE ACREDITAN LA CALIDAD DE ACCIONISTAS, CERTIFICARON QUE SE ENCONTRABA REPRESENTADA LA TOTALIDAD DE LAS ACCIONES QUE INTEGRAN EL CAPITAL SOCIAL DE MÓVIL, S.A .DE C.V. COMO SIGUE:

ACCIONISTAS	ACCIONES	FIRMAS
PEDRO TORRES MEDINA	3,600	_____
ENRIQUE MORENO AVILA	900	_____
MIGUEL MARTINEZ PEREZ	600	_____
RICARDO VILLA PEREZ	900	_____
TOTAL	6,000	

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

EN VIRTUD DE ENCONTRARSE REPRESENTADA LA TOTALIDAD DE LAS ACCIONES QUE INTEGRAN EL CAPITAL SOCIAL, EL PRESIDENTE DECLARÓ LEGALMENTE INSTALADA LA ASAMBLEA Y TODOS LOS ACUERDOS QUE EN ELLA SE TOMEN, AÚN Y CUANDO NO SE HA HECHO LA CONVOCATORIA RESPECTIVA, CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO CIENTO OCHENTA Y OCHO DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

A CONTINUACIÓN EL PRESIDENTE SOLICITÓ AL SECRETARIO DIERA LECTURA A LA SIGUIENTE ORDEN DEL DÍA, MISMA QUE FUE APROBADA POR TODOS LOS REPRESENTANTES

ORDEN DEL DÍA

LAS RESOLUCIONES PARA LA FUSIÓN DE **MÓVIL, S.A. DE C.V. CON TELEMEX, S.A. DE C.V.** Y LA DETERMINACIÓN DE LOS ACUERDOS PARA LLEVAR A CABO LA FUSIÓN.

PRESENTACIÓN Y RESOLUCIÓN DEL PROYECTO Y CONVENIO DE LOS ACUERDOS DE FUSIÓN.

ACUERDOS COMPLETARIOS Y DERIVADOS DE LAS RESOLUCIONES DE LA ASAMBLEA.

LA ASAMBLEA PASO A DESAHOGAR LOS PUNTOS DEL ORDEN DEL DÍA EN LA SIGUIENTE FORMA:

RESOLUCIONES PARA LA FUSIÓN **MÓVIL, S.A. DE C.V. CON TELEMEX, S.A. DE C.V.** Y LA DETERMINACIÓN DE LOS ACUERDOS PARA LLEVAR A CABO LA FUSIÓN.

EL PRESIDENTE EN USO DE LA PALABRA, INFORMÓ A LA ASAMBLEA QUE SE HA PROPUESTO A LOS REPRESENTANTES LEGALES DE ESTA EMPRESA, EN POSIBILIDAD DE FUSIONARLA CON LA EMPRESA **TELEMEX, S.A. DE C.V.** EN LA INTELIGENCIA DE QUE ESTA ULTIMA SERA LA SOCIEDAD QUE SE

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

EXTINGA EN CALIDAD DE FUSIONADA Y **MOVIL S.A. DE C.V.** SUBSISTA EN CALIDAD DE FUSIONANTE.

A CONTINUACIÓN EL PRESIDENTE SOMETIÓ A LA CONSIDERACIÓN DE LOS PRESENTES EL PROYECTO DE CONVENIO DE FUSIÓN ELABORADO PARA SOMETERLO A APROBACIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS QUE SE CELEBRARÁ POR CADA EMPRESA, DICHO PROYECTO FUE DEBIDAMENTE ANALIZADO Y PRESENTADO POR LOS SEÑORES ACCIONISTAS, APROBANDO POR UNANIMIDAD DE VOTOS SE FORMALICE LA FUSIÓN PROPUESTA DE DICHAS SOCIEDADES.

LA PRESENTACIÓN Y RESOLUCIÓN DEL PROYECTO Y CONVENIO DE LOS ACUERDOS DE FUSIÓN.

CON BASE EN EL ACUERDO TOMADO EN EL PUNTO ANTERIOR, LA ASAMBLEA POR UNANIMIDAD DE VOTOS ADOPTÓ LAS SIGUIENTES RESOLUCIONES:

- I. SE APRUEBA EN ESTE ACTO LA FUSIÓN DE ESTA **EMPRESA MÓVIL, S.A DE C.V. CON TELEMEX, S.A. DE C.V.**, SUSBSISTIENDO MOVIL S.A. DE C.V. COMO FUSIONANTE Y EXTINGUIENDOSE **TELEMEX S.A. DE C.V** COMO SOCIEDAD FUSIONADA.
- II. SE APRUEBAN LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 EN LA SIGUIENTE FORMA: (VER ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CASO PRÁCTICO)

LA FUSIÓN DE **MÓVIL, S.A. DE C.V. CON TELEMEX, S.A. DE C.V.** SE LLEVARÁ A CABO CONFORME EL CONVENIO DE FUSIÓN QUE SE APRUEBA EN ESTA ACTA Y CUYO TEXTO SE TRANSCRIBE A CONTINUACIÓN:

EL CONVENIO DE FUSIÓN QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA **MÓVIL, S.A DE C.V.** A LO QUE EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARA ~~LA~~ FUSIONANTE” Y **TELEMEX, S.A DE C.V.** A LO QUE EN LO SUCESIVO SE LE DOMINARA LA ~~FUSIONADA~~”.

CLÁUSULAS

PRIMERA.-“**MÓVIL, S.A. DE C.V.**” Y LA FUSIONADA CONVIENEN FUSIONARSE DE ACUERDO CON LOS TERMINOS ESTABLECIDOS EN LAS SIGUIENTES CLAUSULAS, EN LA INTELIGENCIA DE QUE **MOVIL S.A DE C.V.** SUBSISTE COMO FUSIONANTE Y ~~LA FUSIONADA~~” SE EXTINGUE COMO FUSIONADA.

SEGUNDA.- LA FUSIÓN SE LLEVARÁ A CABO CON BASE EN LAS CIFRAS QUE APARECEN EN LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE **MOVIL S.A. DE C.V.** Y DE ~~LA FUSIONADA~~” AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.

TERCERA.- EN VIRTUD DE QUE “**MOVIL, S.A DE C.V.**” SERÁ LA PARTE QUE SUBSISTA COMO SOCIEDAD FUSIONANTE, SE CONVERTIRÁ EN TITULAR DEL PATRIMONIO DE ~~LA FUSIONADA~~” POR LO QUE “**MOVIL, S.A DE C.V.**” ADQUIRIRA LA TOTALIDAD DE LOS ACTIVOS Y ASUMIRÁ TODOS LOS PASIVOS QUE EXISTAN DE ~~LA FUSIONADA~~” SIN RESERVA NI LIMITACIÓN ALGUNA, EN CONSECUENCIA, SURTIRÁ EFECTOS DESDE LUEGO LA FUSIÓN Y “**MOVIL, S.A DE C.V.**” SE SUBROGARÁ TODOS LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE CORRESPONDAN A ~~LA FUSIONADA~~” Y LAS SUBSTITUIRÁ EN TODAS LAS GARANTÍAS OTORGADAS Y OBLIGACIONES CONTRAÍDAS POR ELLAS DERIVADAS DE CONTRATOS , CONVENIOS, LICENCIAS, PERMISOS Y EN GENERAL ACTOS DE OPERACIONES REALIZADAS POR ~~LA FUSIONADA~~” O EN LAS QUE ÉSTA HAYA CONVENIDO CON TODO CUANTO DE HECHO Y POR DERECHO LE CORRESPONDA.

CUARTA.- CON RESPECTO A LA ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES DE AMBAS EMPRESAS SE CONCLUYE QUE SERÁ RESPETADA LA FECHA DE INGRESO QUE ORIGINALMENTE TENIAN LOS TRABAJADORES CON LA EMPRESA QUE LOS CONTRATÓ.

QUINTA.-PARA LOS FINES DEL ARTÍCULO 225 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES “**MOVIL, S.A DE C.V.**” CONVIENE ASUMIR TODAS Y CADA UNA DE LAS DEUDAS U OBLIGACIONES A CARGO DE ~~LA FUSIONADA~~” SI TUVIERE ALGUNA.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

SEXTA.- TODA VEZ QUE LA FUSIÓN ENTRE LAS SOCIEDADES “**MÓVIL, S.A DE C.V.**” Y “**TELEMAX, S.A DE C.V.**” ES EN FORMA HORIZONTAL, EL CAPITAL DE LAS EMPRESAS SE SUMA QUEDANDO **MOVIL S.A DE C.V.**, SE INTEGRA DE LA SIGUIENTE MANERA:

ACTIVO CIRCULANTE	\$ 7,215,000
ACTIVO NO CIRCULANTE	13,637,000
SUMA DE ACTIVOS	20,852,000
PASIVO	4,020,000
CAPITAL SOCIAL	8,300,000
RESERVA LEGAL	80,000
UTILIDADES PENDIENTES DE APLICAR	8,452,000
SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	20,852,000

EN CONSECUENCIA DE LOS ACTUALES ACCIONISTAS DE “~~LA FUSIONADA~~” RECIBIRAN LAS ACCIONES REPRESENTATIVAS DEL CAPITAL DE “**MOVIL S.A. DE C.V.**” A RAZON DE UNA ACCION DE “~~MOVIL~~” POR UNA ACCION REPRESENTATIVA DEL CAPITAL SOCIAL DE “~~LA FUSIONADA~~” DE LAS QUE ACTUALMENTE SON TITULARES LOS ACCIONISTAS DE ESTA EMPRESA, EN LA SIGUIENTE FORMA:

ACCIONISTAS	ACCIONES
PEDRO TORRES MEDINA	4,980,000
ENRIQUE MORENO AVILA	1,245,000
MIGUEL MARTINEZ PEREZ	830,000
RICARDO VILLA PEREZ	1,245,000
TOTAL:	8,300,000

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

SEPTIMA.- LA FUSIÓN SURTIRÁ PLENOS EFECTOS DESPUÉS DE HABER TRANSCURRIDOS LOS PRIMEROS TRES MESES POSTERIORES A LA INSCRIPCIÓN ANTE EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO Y SIN HABER PRESENTADO CUALQUIER INCOFORMIDAD DE PARTE DE LOS ACREEDORES DE “LA FUSIONADA” COMO LO ESTABLECE EL ARTÍCULO 224 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

OCTAVA.- DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO 223 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, LOS ACUERDOS DE FUSIÓN CONVENIDOS EN LOS TÉRMINOS DE ESTE CONVENIO DEBERÁN INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DE MÉXICO, DF, ASÍ COMO PUBLICARSE EN EL PERIÓDICO OFICIAL DEL DOMICILIO DE LAS EMPRESAS ASI COMO TAMBIÉN SU ÚLTIMO ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

NOVENA.- EN LO NO PREVISTO EN ESTE CONVENIO QUEDA SUJETO A LAS DISPOSICIONES DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES Y DEMAS LEYES APLICABLES AL CASO, SOMETIÉNDOSE A LOS TRIBUNALES COMPETENTES DE LA CIUDAD DE MÉXICO,D.F.

EL PRESENTE CONVENIO SE OTORGA POR TRIPLICADO EN LA CIUDAD DE MÉXICO, A LOS CUATRO DIAS DEL MES DE ENERO DE DOS MIL DIEZ.

EN VIRTUD DE LO DISPUESTO EN LOS ACUERDOS ANTERIORES SE AUTORIZARÁ LA IMPRESIÓN DE NUEVOS TITULOS DEFINITIVOS DE ACCIONES QUE SUBSTITUYAN LOS TÍTULOS QUE TENIAN EMITIDOS ANTERIORMENTE, PARA REPARTIRSE DE LA SIGUIENTE FORMA A LOS NUEVOS ACCIONISTAS:

ACCIONISTAS	ACCIONES
OSCAR CADENA RIVERA	\$4, 980,000
GABRIEL GARCIA HERRERA	1, 660,000
HUMBERTO GAMBOA TELLEZ	1, 660,000
TOTAL	8, 300,000

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

LOS NUEVOS TÍTULOS DEFINITIVOS A QUE SE REFIERE EL ACUERDO ANTERIOR SE CANJEARÁN TAN PRONTO COMO SEA POSIBLE EN EL LUGAR Y FECHA QUE NOTIFIQUE EL SECRETARIO DE LA SOCIEDAD, MEDIANTE LA PUBLICACIÓN DE LOS AVISOS CORRESPONDIENTES EN CASO DE SER NECESARIO.

ACUERDOS COMPLEMENTARIOS Y DERIVADOS DE LAS RESOLUCIONES DE LA ASAMBLEA

EL ACUERDO CON LO SEÑALADO EN LA CLÁUSULA OCTAVA DEL CONVENIO DE FUSIÓN Y PARA TODOS LOS EFECTOS DEL ARTICULO 223 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES SE AUTORIZA DISTINTAMENTE AL SEÑOR **LICENCIADO JUAN TÉLLEZ MORENO** PARA LLEVAR A CABO EN NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DE **MÓVIL, S.A DE C.V.**, COMPAREZCA ANTE NOTARIO PÚBLICO DE SU ELECCIÓN, A FIN DE SOLICITAR LA PROTOCOLIZACIÓN DEL ACUERDO DE FUSIÓN QUE CONSTA EN LA PRESENTE ACTA, ASÍ COMO PARA QUE EXPIDAN LAS COPIAS SIMPLES O CERTIFICADAS QUE DE LA MISMA LES SEAN SOLICITADAS Y PARA TRAMITAR LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO, D.F. , DEL TESTIMONIO NOTARIAL QUE CONTENGA LA PROTOCOLIZACIÓN DE LA PRESENTE ACTA, ASÍ COMO PARA DAR AVISOS A LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES EN ACCIÓN A LOS ACUERDOS PRECEDENTES.

TOMA NOTA QUE POR PARTE DE **MOVIL, S.A DE C.V.** A FUSIONARSE, SE PUSO A DISPOSICIÓN DE LOS ACCIONISTAS LA DOCUMENTACIÓN QUE PERMITE APRECIAR LOS ACTOS DE LA FUSIÓN APROBADA POR LA ASAMBLEA.

NO HABIENDO OTRO ASUNTO QUE TRATAR SE DIO POR TERMINADA LA ASAMBLEA LEVANTÁNDOSE LA PRESENTE ACTA, LA CUAL DESPUES DE HABER SIDO LEIDA Y APROBADA FUE AUTORIZADA PARA SER FIRMADA LA CONSTANCIA POR EL PRESIDENTE, SECRETARIO, COMISARIO Y ESCRUTADORES.

**DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL
IBEROAMÉRICA**

SR. PEDRO TORRES MEDINA

PRESIDENTE

SR. MIGUEL MARTINEZ PEREZ

SECRETARIO

SR. JESUS ABURTO SOTO

COMISARIO

SR. ENRIQUE MORENO AVILA

ESCRUTADOR

SR. RICARDO AVILA PEREZ

ESCRUTADOR

**DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL
IBEROAMÉRICA**

TELEMAX S.A. DE C.V.

ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA

Todos los socios accionistas se les hace una cordial invitación para participar en la Asamblea General Extraordinaria que se llevara a cabo el día 4 de enero de 2010 a las 16:00 hrs., en la sala de juntas ubicadas en Av. Durango #50 Col. Roma ,Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06700, México, Distrito Federal.

ORDEN DEL DÍA

1. Resoluciones para la fusión de **Telexmax, S.A de C.V. con Móvil, S.A. de C.V.**, y la determinación de los acuerdos para llevar la fusión.
2. Presentación y resolución del proyecto y convenio de los acuerdos de fusión.
3. Acuerdos complementarios y derivados de las resoluciones de la asamblea.

Se les recuerda que deberán registrarse en el libro de actas al ingresar a la sala de juntas para validar su asistencia, y que el número de votos a los que tienen derecho de hacer uso, están determinados de acuerdo a la participación accionaria que tienen dentro de la empresa.

México, Distrito Federal, a 4 de enero de 2010

A T E N T A M E N T E

L.A. Martin Velasco Luna

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, SIENDO LAS DIECISEIS HORAS DEL DIA CUATRO DE ENERO DE DOS MIL DIEZ , SE REUNIERON EN EL DOMICILIO FISCAL DE **TELEMAX, S.A. DE C.V.** , LOS ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD, CON OBJETO DE CELEBRAR **LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA** DE ACCIONISTAS A LA QUE FUERON CONVOCADOS OPORTUNAMENTE POR EL ADMINISTRADOR ÚNICO.

PRESIDIO LA ASAMBLEA EL **SR. RODRIGO VEGA MILLAN** Y ACTUO COMO SECRETARIO **SR. ALBERTO MATA GARCIA**, POR DESIGNACIÓN DE LOS PRESENTES QUIEN HACE CONSTAR QUE SE ENCUENTRA PRESENTE EL **SR. OSCAR VARGAS CORTES**, COMISIARIO DE LA SOCIEDAD.

EN EL ACTO SE NOMBRÓ ESCRUTADORES A LOS SEÑORES **ROGELIO HERNANDEZ MEJIA** Y **JUAN ZAMARRIPA VEGA** , QUIENES DESPUÉS DE EXAMINAR LAS CONSTANCIAS QUE ACREDITAN LA CALIDAD DE ACCIONISTAS, CERTIFICARON QUE SE ENCONTRABA REPRESENTADA LA TOTALIDAD DE LAS ACCIONES QUE INTEGRAN EL CAPITAL SOCIAL DE **TELEMAX , S.A .DE C.V.** COMO SIGUE:

ACCIONISTAS	ACCIONES	FIRMAS
ROGELIO VEGA MILLAN	2,250	_____
ALBERTO MATA GARCIA	1,000	_____
ROGELIO HERNADEZ MEJIA	750	_____
JUAN ZAMARRIPA VEGA	1,000	_____
TOTAL	5,000	

EN VIRTUD DE ENCONTRARSE REPRESENTADA LA TOTALIDAD DE LAS ACCIONES QUE INTEGRAN EL CAPITAL SOCIAL, EL PRESIDENTE DECLARÓ LEGALMENTE INSTALADA LA ASAMBLEA Y TODOS LOS ACUERDOS QUE EN ELLA SE TOMEN, AÚN Y CUANDO NO SE HA HECHO LA CONVOCATORIA RESPECTIVA, CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO CIENTO OCHENTA Y OCHO DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

A CONTINUACIÓN EL PRESIDENTE SOLICITÓ AL SECRETARIO DIERA LECTURA A LA SIGUIENTE ORDEN DEL DÍA, MISMA QUE FUE APROBADA POR TODOS LOS REPRESENTANTES.

ORDEN DEL DÍA

LAS RESOLUCIONES PARA LA FUSIÓN DE **TELEMAX, S.A. DE C.V** CON **MÓVIL, S.A. DE C.V. CON** Y LA DETERMINACIÓN DE LOS ACUERDOS PARA LLEVAR A CABO LA FUSIÓN.

PRESENTACIÓN Y RESOLUCIÓN DEL PROYECTO Y CONVENIO DE LOS ACUERDOS DE FUSIÓN.

ACUERDOS COMPLETARIOS Y DERIVADOS DE LAS RESOLUCIONES DE LA ASAMBLEA.

LA ASAMBLEA PASO A DESAHOGAR LOS PUNTOS DEL ORDEN DEL DÍA EN LA SIGUIENTE FORMA:

RESOLUCIONES PARA LA FUSIÓN **TELEMAX, S.A. DE C.V CON MÓVIL, S.A. DE C.V.**, Y LA DETERMINACIÓN DE LOS ACUERDOS PARA LLEVAR A CABO LA FUSIÓN.

EL PRESIDENTE EN USO DE LA PALABRA, INFORMÓ A LA ASAMBLEA QUE SE HA PROPUESTO A LOS REPRESENTANTES LEGALES DE ESTA EMPRESA, EN POSIBILIDAD DE FUSIONARLA CON LA EMPRESA TELEMAX, S.A. DE C.V. EN LA INTELIGENCIA DE QUE ESTA ULTIMA SERA LA SOCIEDAD QUE SE EXTINGA EN CALIDAD DE FUSIONADA Y MOVIL S.A. DE C.V. SUBSISTA EN CALIDAD DE FUSIONANTE.

A CONTINUACIÓN EL PRESIDENTE SOMETIÓ A LA CONSIDERACIÓN DE LOS PRESENTES EL PROYECTO DE CONVENIO DE FUSIÓN ELABORADO PARA SOMETERLO A APROBACIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS QUE SE CELEBRARÁ POR CADA EMPRESA, DICHO PROYECTO FUE DEBIDAMENTE ANALIZADO Y PRESENTADO POR LOS SEÑORES ACCIONISTAS, APROBANDO POR

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

UNANIMIDAD DE VOTOS SE FORMALICE LA FUSIÓN PROPUESTA DE DICHAS SOCIEDADES.

LA PRESENTACIÓN Y RESOLUCIÓN DEL PROYECTO Y CONVENIO DE LOS ACUERDOS DE FUSIÓN.

CON BASE EN EL ACUERDO TOMADO EN EL PUNTO ANTERIOR, LA ASAMBLEA POR UNANIMIDAD DE VOTOS ADOPTÓ LAS SIGUIENTES RESOLUCIONES:

- I. SE APRUEBA EN ESTE ACTO LA FUSIÓN DE ESTA **EMPRESA MÓVIL, S.A DE C.V. CON TELEMEX**, S.A. DE C.V., SUSBSISTIENDO MOVIL S.A. DE C.V. COMO FUSIONANTE Y EXTINGUIENDOSE TELEMEX S.A. DE C.V. COMO SOCIEDAD FUSIONADA.
- II. SE APRUEBAN LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 EN LA SIGUIENTE FORMA: (VER ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CASO PRÁCTICO)

LA FUSIÓN DE **TELEMEX, S.A. DE C.V. CON MÓVIL, S.A. DE C.V.** SE LLEVARÁ A CABO CONFORME EL CONVENIO DE FUSIÓN QUE SE APRUBA EN ESTA ACTA Y CUYO TEXTO SE TRANSCRIBE A CONTINUACIÓN:

EL CONVENIO DE FUSIÓN QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA **TELEMEX, S.A DE C.V.** A LO QUE EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARA LA “FUSIONADA” Y **MÓVIL, S.A DE C.V.** QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA LA “FUSIONANTE”, ACUERDO CON LAS SIGUIENTES CLÁUSULAS:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- “**TELEMEX**”, **S.A. DE C.V.**” Y LA FUSIONADA CONVIENEN FUSIONARSE DE ACUERDO CON LOS TERMINOS ESTABLECIDOS EN LAS SIGUIENTES CLAUSULAS, EN LA INTELIGENCIA DE QUE **MÓVIL S.A DE C.V.** SUBSISTE COMO FUSIONANTE Y “LA FUSIONADA” SE EXTINGUE COMO FUSIONADA.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

SEGUNDA.- LA FUSIÓN SE LLEVARÁ A CABO CON BASE EN LAS CIFRAS QUE APARECEN EN LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE **TELEMAX S.A. DE C.V.** Y DE **LA FUSIONADA**” AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.

TERCERA.- EN VIRTUD DE QUE **“MOVIL, S.A DE C.V.”** SERÁ LA PARTE QUE SUBSISTA COMO SOCIEDAD FUSIONANTE, SE CONVERTIRÁ EN TITULAR DEL PATRIMONIO DE **LA FUSIONADA**” POR LO QUE **“MOVIL, S.A DE C.V.”** ADQUIRIRA LA TOTALIDAD DE LOS ACTIVOS Y ASUMIRÁ TODOS LOS PASIVOS QUE EXISTAN DE **LA FUSIONADA**” SIN RESERVA NI LIMITACIÓN ALGUNA, EN CONSECUENCIA, SURTIRÁ EFECTOS DESDE LUEGO LA FUSIÓN Y **“MOVIL, S.A DE C.V.** SE SUBROGARÁ TODOS LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE CORRESPONDAN A **LA FUSIONADA**” Y LAS SUBSTITUIRÁ EN TODAS LAS GARANTÍAS OTORGADAS Y OBLIGACIONES CONTRAÍDAS POR ELLAS DERIVADAS DE CONTRATOS , CONVENIOS, LICENCIAS, PERMISOS Y EN GENERAL ACTOS DE OPERACIONES REALIZADAS POR **LA FUSIONADA**” O EN LAS QUE ÉSTA HAYA CONVENIDO CON TODO CUANTO DE HECHO Y POR DERECHO LE CORRESPONDA.

CONTRAÍDAS POR ELLAS DERIVADAS DE CONTRATOS, CONVENIOS, LICENCIAS, PERMISOS Y EN GENERAL ACTOS DE OPERACIONES REALIZADAS POR” LAS FUSIONADAS \ominus EN LAS QUE ÉSTA HAYA CONVENIDO CON TODO CUANTO DE HECHO Y POR DERECHO LE CORRESPONDA.

CUARTA.- CON RESPECTO A LA ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES DE AMBAS EMPRESAS SE CONCLUYE QUE SERÁ RESPETADA LA FECHA DE INGRESO QUE ORIGINALMENTE TENIAN LOS TRABAJADORES CON LA EMPRESA QUE LOS CONTRATÓ.

QUINTA.- PARA LOS FINES DEL ARTÍCULO 225 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES **MOVIL, S.A DE C.V.** CONVIENE ASUMIR TODAS Y CADA UNA DE LAS DEUDAS U OBLIGACIONES A CARGO DE **LA FUSIONADA**” SI TUVIERE ALGUNA.

SEXTA.- TODA VEZ QUE LA FUSIÓN ENTRE LAS SOCIEDADES **“MÓVIL, S.A DE C.V.”** Y **“TELEMAX, S.A DE C.V.”** ES EN FORMA HORIZONTAL, EL CAPITAL DE LAS EMPRESAS SE SUMA QUEDANDO **MÓVIL S.A DE C.V.,** SE INTEGRA DE LA SIGUIENTE MANERA:

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

ACTIVO CIRCULANTE	\$ 7, 215,000
ACTIVO NO CIRCULANTE	13, 637,000
SUMA DE ACTIVOS	20, 852,000
PASIVO	4, 020,000
CAPITAL SOCIAL	8, 300,000
RESERVA LEGAL	80,000
UTILIDADES PENDIENTES DE APLICAR	8, 452,000
SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	20, 852,000

SEPTIMA.- LA FUSIÓN SURTIRÁ PLENOS EFECTOS DESPUÉS DE HABER TRANSCURRIDOS LOS PRIMEROS TRES MESES POSTERIORES A LA INSCRIPCIÓN ANTE EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO Y SIN HABER PRESENTADO CUALQUIER INCOFORMIDAD DE PARTE DE LOS ACREEDORES DE LAS FUSIONADAS” COMO LO ESTABLECE EL ARTÍCULO 224 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

OCTAVA.- DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO 223 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, LOS ACUERDOS DE FUSIÓN CONVENIDOS EN LOS TÉRMINOS DE ESTE CONVENIO DEBERÁN INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DE MÉXICO, DF, ASÍ COMO PUBLICARSE EN EL PERIÓDICO OFICIAL DEL DOMICILIO DE LAS EMPRESAS ASI COMO TAMBIÉN SU ÚLTIMO ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

NOVENA.- EN LO NO PREVISTO EN ESTE CONVENIO QUEDA SUJETO A LAS DISPOSICIONES DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES Y DEMAS LEYES APLICABLES AL CASO, SOMETIÉNDOSE A LOS TRIBUNALES COMPETENTES DE LA CIUDAD DE MÉXICO,D.F.

EL PRESENTE CONVENIO SE OTORGA POR TRIPLICADO EN LA CIUDAD DE MÉXICO, A LOS CUATRO DIAS DEL MES DE ENERO DE DOS MIL DIEZ.

EN VIRTUD DE LO DISPUESTO EN LOS ACUERDOS ANTERIORES SE AUTORIZARÁ LA IMPRESIÓN DE NUEVOS TITULOS DEFINITIVOS DE ACCIONES QUE SUBSTITUYAN LOS TÍTULOS QUE TENIAN EMITIDOS

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

ANTERIORMENTE, PARA REPARTIRSE DE LA SIGUIENTE FORMA A LOS NUEVOS ACCIONISTAS:

ACCIONISTAS	ACCIONES
OSCAR CADENA RIVERA	\$4, 980,000
GABRIEL GARCIA HERRERA	1, 660,000
HUMBERTO GAMBOA TELLEZ	1, 660,000
TOTAL	8, 300,000

LOS NUEVOS TÍTULOS DEFINITIVOS A QUE SE REFIERE EL ACUERDO ANTERIOR SE CANJEARÁN TAN PRONTO COMO SEA POSIBLE EN EL LUGAR Y FECHA QUE NOTIFIQUE EL SECRETARIO DE LA SOCIEDAD, MEDIANTE LA PUBLICACIÓN DE LOS AVISOS CORRESPONDIENTES EN CASO DE SER NECESARIO.

ACUERDOS COMPLEMENTARIOS Y DERIVADOS DE LAS RESOLUCIONES DE LA ASAMBLEA

EL ACUERDO CON LO SEÑALADO EN LA CLÁUSULA OCTAVA DEL CONVENIO DE FUSIÓN Y PARA TODOS LOS EFECTOS DEL ARTICULO 223 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES SE AUTORIZA DISTINTAMENTE AL SEÑOR **LICENCIADO PEDRO HERRERA VEGA** PARA LLEVAR A CABO EN NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DE **TELEMAX, S.A DE C.V**, COMPAREZCA ANTE NOTARIO PÚBLICO DE SU ELECCIÓN, A FIN DE SOLICITAR LA PROTOCOLIZACIÓN DEL ACUERDO DE FUSIÓN QUE CONSTA EN LA PRESENTE ACTA, ASÍ COMO PARA QUE EXPIDAN LAS COPIAS SIMPLES O CERTIFICADAS QUE DE LA MISMA LES SEAN SOLICITADAS Y PARA TRAMITAR LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO, D.F. , DEL TESTIMONIO NOTARIAL QUE CONTENGA LA PROTOCOLIZACIÓN DE LA PRESENTE ACTA, ASÍ COMO PARA DAR AVISOS A LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES EN ACCIÓN A LOS ACUERDOS PRECEDENTES.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

TOMA NOTA QUE POR PARTE DE **TELEMAX, S.A DE C.V.** A FUSIONARSE, SE PUSO A DISPOSICIÓN DE LOS ACCIONISTAS LA DOCUMENTACIÓN QUE PERMITE APRECIAR LOS ACTOS DE LA FUSIÓN APROBADA POR LA ASAMBLEA.

NO HABIENDO OTRO ASUNTO QUE TRATAR SE DIO POR TERMINADA LA ASAMBLEA LEVANTÁNDOSE LA PRESENTE ACTA, LA CUAL DESPUES DE HABER SIDO LEIDA Y APROBADA FUE AUTORIZADA PARA SER FIRMADA LA CONSTANCIA POR EL PRESIDENTE, SECRETARIO, COMISARIO Y ESCRUTADORES.

**DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL
IBEROAMÉRICA**

SR. RODRIGO VEGA MILLAN

PRESIDENTE

SR. ALBERTO MATA GARCIA

SECRETARIO

SR. OSCAR VARGAS CORTES

COMISARIO

SR. ROGELIO HERNANDEZ MEJIA

ESCRUTADOR

SR. JUAN ZAMARRIPA VEGA

ESCRUTADOR



MÓVIL , S.A. DE C.V.

AVISO DE FUSIÓN

La Asamblea General Extraordinaria de accionistas de **Móvil, S.A. de C.V.** celebrada el día **4 de enero de 2010** y en los términos de convenio de Fusión escrito por la presente sociedad, se tomaron entre otros, los acuerdos cuyo extracto se escribe en lo conducente a continuación:

PRIMERO.- Tomó nota de la información y explicaciones ofrecidas por los señores **Enrique Moreno Ávila** en torno a la conveniencia de fusionar a **Móvil, S.A de C.V** con **Telex, S.A de C.V.**

SEGUNDO.- Como consecuencia de la fusión **Móvil, S.A de C.V** subsiste como sociedad fusionante y **Telex S.A. DE C.V** desaparece como sociedad fusionada.

TERCERO.-La fusión surtirá efecto entre las partes con base en los estados de situación financiera de **Móvil, S.A. de C.V.** y de **Telex, S.A de C.V.** al 31 de diciembre de 2009, que deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación, para los efectos del artículo 223 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

CUARTO.- Como consecuencia de la fusión **Móvil, S.A de C.V.** Será la única titular de todos los bienes y derechos, y sujeta a todas las obligaciones de **Telex, S.A. de C.V.** que aparezcan en los libros de contabilidad de esta empresas y se compromete a pagar dichas obligaciones en la forma y condiciones en que se constituyeron originalmente, asimismo y para que la fusión pueda surtir efectos **Telex, S. A de C.V.** solicita el consentimiento de sus acreedores en un plazo no mayor de tres meses contados a partir del día de hoy para proseguir con la protocolización de la fusión de acuerdo al artículo 223 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.



Asimismo, a continuación se publica el Estado de situación financiera, al 31 de Diciembre de 2009 de **Telex, S.A de C.V.** y de **Móvil, S.A de C.V.** base de la fusión.

México, D.F. a 11 de Enero de 2010

Móvil, S.A de C.V.

L.A. Raúl Martínez Rodríguez

Administrador Único

Rúbrica

Telex, S.A de C.V.

L.A. Martín Velasco Luna

Administrador Único

Rúbrica



Telex, S.A de C.V

Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2009

(Miles de pesos)

ACTIVO:

Circulante

Caja y bancos		\$2,000
Almacén		\$150
Clientes		\$120
Cuentas por cobrar		\$80
IVA acreditable		\$65
IVA por acreditar		\$35
Deudores Diversos		\$95

No circulante

Terrenos		\$2,000
Edificios	\$3,000	
Dep. de edificios	\$150	\$2,850
Equipo de computo	\$50	
Dep. de equipo de computo	\$15	\$35
Equipo de oficina	\$70	
Dep. Equipo de oficina	\$7	\$63
Crédito mercantil		\$65
Inversiones en acciones en compañía Telex		\$2,700
Propaganda y publicidad		\$35
Primas de Seguro		\$30
Intereses pagados por anticipado		\$83
Total Activo		\$10,406

**DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL
IBEROAMÉRICA**



DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN **lunes 11 de enero de 2010**

PASIVO:

Proveedores		\$1,500
Cuentas por pagar		\$55
IVA por pagar		\$85
Acreedores Diversos		\$75

Total Pasivo

\$1,715

CAPITAL CONTABLE:

Cap. Social (5,000 Acc. A \$ 1,000 c/u)	\$5,000	
Reserva legal	\$45	
Utilidades pendientes de aplicar	\$3,646	\$8,691
Total pasivo más Capital		<u>\$10,406</u>

C.P José Ramos Valle

Contador General

Telexmax, S.A de C.V.

Rúbrica

**DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL
IBEROAMÉRICA**



DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN **lunes 11 de enero de 2010**

(Miles de pesos)

Circulante

Caja y bancos		\$4,000
Almacén		\$300
Clientes		\$120
Cuentas por cobrar		\$80
IVA acreditable		\$65
IVA por acreditar		\$35
Deudores Diversos		\$95

No circulante

Terrenos		\$3,000
Edificios	\$4,000	
Dep. de edificios	\$200	\$3,800
Equipo de computo	\$100	
Dep. de equipo de computo	\$30	\$70
Equipo de oficina	\$140	
Dep. Equipo de oficina	\$14	\$126
Gastos de Organización		\$30
Propaganda y publicidad		\$57
Primas de Seguro		\$75
Intereses pagados por anticipado		\$68

Total Activo

\$11,921

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA



DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN **lunes 11 de enero de 2010**

PASIVO:

Proveedores	\$2,000	
Cuentas por pagar	\$65	
IVA por pagar	\$95	
Acreeedores Diversos	\$80	
		<hr/>
Total Pasivo	\$2,240	

CAPITAL CONTABLE:

Cap. Social (6,000 Acc. A \$ 1,000 c/u)	\$6,000	
Reserva legal	\$35	
Utilidades pendientes de aplicar	\$3,646	
		<hr/>
Total pasivo más Capital		\$9,681
		<hr/>
		\$11,921

C.P. Ma. Luisa Medina Torres

Contador General

Móvil, S.A. de C.V

Rúbrica

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Después de haber transcurrido tres meses posteriores a la fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación del acuerdo de fusión de las empresas de “**Móvil, S.A de C.V.**” con “**Telemax, S.A. de C.V.**” y no haber recibido ninguna inconformidad de parte de Acreedores y proveedores, tanto como los usuarios internos y externos de la información financiera, la fusión surtirá efectos al Protocolizar el Acta de Fusión.

Para efectos de la fusión por absorción que se está dando entre las empresas citadas anteriormente no será necesario inscribir ante el Registro Público de Comercio debido a que no se esta dando origen a un nuevo ente, ya que **Telemax S.A de C.V** esta desapareciendo para incorporarse a **Móvil S.A de C.V.**, esta ultima ya quedo inscrita ante el Registro Público de Comercio cuando se constituyo.

Recordando lo que estipula el artículo 224 de la Ley General de Sociedades Mercantiles –el registro solo tienen efecto publicitarios y la inscripción no puede considerarse como si la fusión se hubiere ya efectuado, dándole carácter constitutivo, sino hasta tres meses después de la inscripción y sin haber recibido inconformidad alguna por parte de los acreedores. Una vez ejecutado el acto constitutivo la fusión surte efectos y consecuentemente no habrá posibilidad de revocar el acuerdo de fusión por la legalidad que ya tuvo.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

PRIMER TESTIMONIO QUE CONTIENE: LA FUSION POR ABSORCION QUE RESULTA DE LA PROTOCOLIZACION DE LAS ACTAS DE ASAMBLEAS GENERALES EXTRAORDINARIAS de las sociedades “**MOVIL**”, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, en su carácter de sociedad fusionante, “**TELEMAX**”, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, esta ultima en su carácter de sociedad fusionada, que otorga el señor **Licenciado Eduardo Domínguez Gavaldon**, en su carácter de Delegado Especial de todas las sociedades antes nombradas.

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

LIBRO SETECIENTOS NOVENTA Y TRES _____
FOLIO TREINTA Y DOS MIL CUARENTA Y CUATRO _____
ESCRITURA CUARENTA Y OCHO MIL QUINIENTOS SETENTA Y SIETE _____
EN LA CIUDAD DE MEXICO, DISTRITO FEDERAL, a los doce días del mes de ABRIL de dos mil diez. _____

SR. BENITO IVAN GUERRA SILLA, Notario numero Siete del Distrito Federal, hago constar: LA FUSION POR ABSOCION QUE RESULTA DE LA PROTOCOLIZACION DE LAS ACTAS DE ASAMBLEA GENERALES EXTRAORDINARIAS de las sociedades “ **MOVIL**” SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE , en su carácter de Sociedad Fusionante, -**TELEMAX**” SOCIEDAD DE CAPITAL VARIABLE, esta ultima en su carácter de sociedad fusionada, que otorga al señor Licenciado **EDUARDO DOMINGUEZ SAVALDON**, en su carácter de Delegado Especial de todas las sociedades antes nombradas y que se consigna al tenor de los Antecedentes y Clausulas siguientes:

-----**ANTECEDENTES**-----

I.- ACTAS DE ASAMBLEA QUE SE PROTOCOLIZAN. _____

A). – ACTA DE ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE “ **MÓVIL**”, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, en el cual a fojas de la uno a las diez, inclusive, obra un acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada en la Ciudad de México, cuatro de enero de dos mil diez, la cual transcribió a continuación: _____

-EN LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, SIENDO CATORCE HORAS DEL DIA CUATRO DE ENERO DE DOS MIL DIEZ, SE REUNIERON EN EL DOMICILIO SOCIAL DE **MOVIL, S.A. DE C.V.**, LOS ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD, CON OBJETO DE CELEBRAR UNA **ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS** A LA QUE FUERON CONVOCADOS OPORTUNAMENTE POR EL ADMINISTRADOR UNICO. _____

PRESIDIO LA ASAMBLEA EL **SR. PEDRO TORRES MEDINA** Y ACTUO COMO SECRETARIO EL **SR. MIGUEL MARTINEZ PEREZ**, POR DESIGNACION DE LOS PRESENTES QUIEN HACE CONSTAR QUE SE ENCUENTRA PRESENTE **SR. JESUS ABURTO SOTO**, COMISARIO DE LA SOCIEDAD. _____

EN EL ACTO SE NOMBRO ESCRITURADORES A LOS SEÑORES **ENRIQUE MORENO AVILA** Y **RICARDO AVILA PEREZ**, QUIENES DESPUES DE EXAMINAR LAS CONSTANCIAS QUE ACREDITAN LA CALIDAD DE LOS ACCIONISTAS, CERTIFICARON QUE SE ENCONTRABA REPRESENTADA LA TOTALIDAD DE LAS ACCIONES QUE INTEGRAN EL CAPITAL SOCIAL DE **MÓVIL S.A DE C.V.** COMO SIGUE: _____

ACCIONISTAS -----	ACCIONES -----	-FIRMAS
PEDRO TORRES MEDINA	3,600 -----	-Una firma legible

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

ENRIQUE MORENO AVILA	900	-----	Una firma legible
MIGUEL MARTINEZ PEREZ	600	-----	Una firma legible
RICARDO VILLA PEREZ	900	-----	Una firma legible
----- TOTAL:	<u>6,000</u>	-----	

EN VIRTUD DE ENCONTRARSE PRESENTADA LA TOTALIDAD DE LAS ACCIONES QUE INTEGRAN EL CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIEDAD, EL PRESIDENTE DECLARO LEGALMENTE INSTALADA LA ASAMBLEA Y VALIDOS LOS ACUERDOS QUE EL ELLA SE TOMEN, AUN Y CUANDO NO SE HAYA, HECHO LA CONVOCATORIA RESPECTIVA, CON FUNDAMENTO EN EL ARTICULO CIENTO OCHENTA Y OCHO DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES .-----

A CONTINUACION EL PRESIDENTE SOLICITO AL SECETARIO DIERA LECTURA A LA SIGUIENTE ORDEN DEL DIA MISMA QUE FUE APROBADA PO TODOS LOS PRESENTES.-----

-----ORDEN DEL DIA-----

RESOLUCIONES PARA LA FUSION DE **MOVIL S.A. DE C.V** CON **TELEMAX S.A. DE C.V.**, Y LA TERMINACION DE LOS ACUERDOS PARA LLEVAR ACABO LA FUSION.-----

PRESENTACION Y RESOLUCION DEL PROYECTO Y CONVENIO DE LOS ACUERDOS DE FUSION. -----

ACUERDOS COMPLEMENTARIOS Y DERIVADOS DE LAS SOLUCIONES DE LA ASAMBLEA.-----

LA ASAMBLEA PASO A DESAHOGAR LOS PUNTOS DEL ORDEN DEL DIA EN LA SIGUIENTE FORMA:

RESOLUCIONES PARA LA FUSION DE MOVIL S.A. DE C.V. CON TELEMAX S.A DE C.V. Y LA TERMINACION DE ACUERDOS PARA LLEVAR ACABO LA FUSION.-

PRESIDENTE EN USO DE LA PALABRA, INFORMO A LA ASAMBLEA QUE SE HA PROPUESTO ALOS REPRESENTANTES LEGALES DE ESTA EMPRESA, LA POSIBILIDAD DE FUSIONARLA CON LA EMPRESA **TELEMAX S.A. DE C.V.** EN LA INTELEGECA DE QUE ESTA ULTIMA SERA LA SOCIEDAD QUE SE EXTINGA COMO FUSIONADA Y LA OTRA SUBSISTIRA COMO FUSIONANTE.----

A CONTINUACION EL PRESIDENTE SOMETIO A LA CONSIDERACION DE LOS PRESENTES EL PROYECTO DE CONVENIO DE FUSION ELABORADO PARA METERLO A LA APROBACION DE LA ASAMBLEA GENERAL

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS QUE SE CELEBRA POR CADA EMPRESA DICHO PROYECTO FUE DEBIDAMENTE ANALIZADO Y COMENTADO POR LOS MENORES ACCIONISTAS, APROBADO POR UNANIMIDAD DE VOTOS DE FORMALICE LA FUSION PROPUESTA DE DICHAS SOCIEDADES. -----

PRESENTACION Y RESOLUCION DEL PROYECTO Y CONVENIO DE LOS ACUERDOS DE LA FUSION. -----

CON BASE EN EL ACUERDO TOMANDO EN EL PUNTO ANTERIOR, LA ASAMBLE POR UNANIMIDAD DE VOTOS ADOPTO LAS SIGUIENTES RESOLUCIONES. -----

SE APRUEBA EN ESTE ACTO LA FUSION DE ESTA EMPRESA CON **TELEMAX, S.A. DE C.V.** SUBSISIENDO **MÓVIL S.A. DE C.V.** COMO SOCIEDAD FUSIONANTE Y EXTINGUIENDOSE **TELEMAX S.A DE C.V** COMO SOCIEDAD FUSIONADA. -----

SE APRUEBA LOS ESTADOS DE POSICION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 EN LA SIGUIENTE FORMA. -----

EL CONVENIO DE FUSION QUE SE APRUEBA EN ESTA ACTA Y CUYO TEXTO SE TRANCRIBE A CONTINUACION: -----

CONVENIO DE FUSION QUE CELEBRA POR UNA PARTE LA EMPRESA **MÓVIL S.A. DE C.V.**, COMO FUSIONANTE A LA QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA “**MOVIL**” Y LA EMPRESA “**TELEMAX S.A. DE C.V.**”, A LA QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA “**LA FUSIONADA**”, DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES: -----

-----CLAUSULAS-----

PRIMERA.- “**MÓVIL**” Y “**LA FUSIONADA**” CONVIENEN FUSIONARSE DE ACUERDO A LOS TERMINOS ESTABLECIDOS EN LAS SIGUIENTES CLAUSULAS, EN LA INTELIGENCIA DE QUE “**MÓVIL**” SUBSISTE COMO FUSIONANTE Y “**LA FUSIONADA**” SE EXTINGUE COMO FUSIONADA.-----

SEGUNDA.- LA FUSION SE LLEVARA ACABO CON BASE EN LAS CIFRAS QUE APARECEN EN LOS ESTADOS DE POSICION FINANCIERA DE “**MÓVIL**” Y DE “**LA FUSIONADA**” AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y LAS CUENTAS DE RESULTADO DE “**LA FUSIONADA**” SE INCORPORAN A “**MÓVIL**”.-----

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

TERCERA.- EN VIRTUD DE QUE “**MÓVIL**” SERA LA PARTE QUE SUBSISTA COMO SOCIEDAD FUSIONANTE, SE CONVERTIRA EN TITULAR DEL PATRIMONIO DE ~~LA~~ FUSIONADA” POR LO QUE “**MOVIL**” ADQUIRIRA LA TOTALIDAD DE LOS ACTIVOS ASUMIRA TODOS LOS PASIVOS QUE EXISTAN DE ~~LA~~ FUSIONADA” SIN RESERVA NI LIMITACION ALGUNA. EN CONSECUENCIA, SURTIRA EFECTOS DESDE LUEGO LA FUSION Y “**MÓVIL**” SE SUBROGARA TODOS LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES CONTRAIDAS POR ELLAS DERIVADAS DE CONTRATOS, CONVENIOS, LICENCIAS, PERMISOS Y EN GENERAL ACTOS DE OPERACIONES REALIZADAS POR ~~LA~~ FUSIONADA” O EN LAS QUE ESTA HAYA INTERVENIDO CON TODO CUANTO DE HECHO Y POR DERECHO LE CORRESPONDA.-----

CUARTA.- CON RESPECTO A LA ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES DE AMBAS EMPRESAS SE CONCLUYE QUE SERA RESPETADA LA FECHA DE INGRESO QUE ORIGINALMETE TENIAN LOS TRABAJADORES CON LA EMPRESA QUE LOS CONTRATO.-----

QUINTA.- PARA LOS FINES DEL ARTICULO 225 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES “**MÓVIL**” CONVIENE ASUMIR TODAS Y CADA UNA DE LAS DEUDAS U OBLIGACIONES A CARGO DE ~~LA~~ FUSIONADA” SI TUVIERAN ALGUNA.-----

SEXTA.- TODA VEZ QUE LA FUSION ENTRE LAS SOCIEDADES **TELEMAX, S.A. DE C.V.** Y DE **MÓVIL, S.A. DE C.V.** ES EN FORMA HORIZONTAL EL CAPITAL DE TODAS LAS EMPRESAS SE SUMA QUEDANDO **MÓVIL, S.A. DE C.V.**, INTEGRADA DE LA SIGUIENTE MANERA: -----

ACTIVO CIRCULANTE	\$ 7, 215,000
ACTIVO NO CIRCULANTE	13, 637,000
SUMA DE ACTIVOS	20, 852,000
PASIVO	4, 020,000
CAPITAL SOCIAL	8, 300,000
RESERVA LEGAL	80,000
UTILIDADES PENDIENTES DE APLICAR	8, 452,000
SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	20, 852,000

EN CONSECUENCIA DE LOS ACTUALES ACCIONISTAS DE QUE ~~LA~~ FUSIONADA” RECIBIRAN LAS ACCIONES REPRESENTATIVAS DE LA CAPITAL DE “**MOVIL**” A RAZON DE UNA ACCION DE “**MOVIL**” POR UNA ACCION REPRESENTATIVA DEL CAPITAL SOCIAL DE ~~LA~~ FUSIONADA” DE LAS QUE

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

ACTUALMENTE SON TITULARES LOS ACCIONISTAS DE ESTA EMPRESA, EN LA SIGUIENTE FORMA:

ACCIONISTAS	ACCIONES	FIRMAS
PEDRO TORRES MEDINA	4, 980,000	Una firma legible
ENRIQUE MORENO AVILA	1, 245,000	Una firma legible
MIGUEL MARTINEZ PEREZ	830,000	Una firma legible
RICARDO VILLA PEREZ	1, 245,000	Una firma legible
TOTAL:	8, 300,000	

SEPTIMA .- LA FUSION SURTIRA PLENOS EFECTOS DESPUES DE HABER TRANSCURRIDO LOS TRES MESES POTERIORES A LA INSCRIPCION ANTE EL REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO Y SIN HABER PRESENTADO CUALQUIER INCONFORMIDAD DE PARTE DE LOS ACREDITORES DE ~~LA~~ FUSIONADA” COMO LO ESTABLECE EL ARTICULO 224 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

OCTAVA. – DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN EL ARTICULO 223 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES , LOS ACUERDOS DE FUSION CONVENIDOS EN LOS TERMINOS DE ESTE CONVENIO DEBERAN INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO DE MEXICO, D.F., ASI COMO PUBLICARSE EN EL PERIODICO OFICIAL DEL DOMICILIO DE LAS EMPRESAS ASI COMO TAMBIEN SU ULTIMO ESTADO DE POSICION FINANCIERA.

NOVENA.- EN LO PREVISTO EN ESTE CONVENIO QUEDA SUJETO A LAS DISPOSICIONES DE LA LEY GENERAL DE SOCIDADES MERCANTILES Y DEMAS LEYES APLICABLES AL CASO SOMETIENDOSE A LOS TRIBUNALES COMPETENTES DE LA CIUDAD DE MEXICO, D.F.

EL PRESENTE CONVENIO SE OTORGA POR TRIPLICADO EN LA CIUDAD DE MEXICO, D.F. A LOS DOCE DÍAS DEL MES DE ABRIL DE DOS MIL DIEZ.

EN VIRTUD DE LO DISPUESTO EN LOS ACUERDOS ANTERIORES SE AUTORIZARA LA IMPRESIÓN DE NUEVOS TITULOS DEFINITIVOS DE ACCIONES QUE SUBSTITUYAN LOS TITULOS QUE TENIAN EMITIDOS ANTERIORMENTE, PARA REPARTIRSE DE LA SIGUIENTE FORMA:

ACCIONISTAS	ACCIONES
OSCAR CADENA RIVERA	\$4, 980,000
GABRIEL GARCIA HERRERA	1, 660,000

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

HUMBERTO GAMBOA TELLEZ	1, 660,000
TOTAL	8, 300,000

LOS NUEVOS TITULOS DEFINITIVOS A QUE SE REFIERE EL ACUERDO ANTERIOR SE CANJEARAN TAN PRONTO COMO SEA POSIBLE EN EL LUGAR Y FECHA QUE NOTIFIQUE EL SECRETARIO DE LA SOCIEDAD, MEDIANTE LA PUBLICACION DE LOS AVISOS CORRESPONDIENTES EN CASO DE SER NECESARIO.-----

ACUERDOS COMPLEMENTARIOS Y DERIVADOS DE LAS RESOLUCIONES DE LA ASAMBLEA-----

DE ACUERDO CON LO SEÑALADO EN LA CLAUSULA OCTAVA DEL CONVENIO DE FUSION Y PARA TODOS LOS EFECTOS DEL ARTICULO 223 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES SE AUTORIZA DISTANTEMENTE A LOS SEÑORES **LICENCIADOS JUAN TÉLLEZ MORENO Y PEDRO HERRERA VEGA** PARA LLEVAR ACABO EN NOMBRE Y REPRESENTACION DE **MÓVIL, S.A. DE C.V.**, COMPAREZCAN ANTE NOTARIO PUBLICO DE SU ELECCION, A FIN DE SOLICITAR DE LA PROTOCOLIZACION DEL ACUERDO DE FUSION QUE CONSTA EN LA PRESENTE ACTA, ASI COMO PARA QUE EXPIDAN LAS COPIAS SIMPLES O CERTIFICADAS QUE DE LA MISMA LES FUEREN SOLICITADAS Y PARA TRAMITAR LA INSCRIPCION EN EL REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO, D.F., DEL TESTIMONIO NOTARIAL QUE CONTENGA LA PROTOCOLIZACION DE LA PRESENTE ACTA, ASI COMO PARA DAR AVISOS A LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES EN RELACION A LOS ACUERDOS PRECEDENTES .-----

TOMA NOTA QUE POR PARTE DE LA EMPRESA, SE PUSO A DISPOSICION LOS ACCIONISTAS LA DOCUMENTACION QUE PERMITE APRECIAR LOS EFECTOS DE LA FUSION APROBADA POR LA ASAMBLEA.-----

NO HABIENDO OTRO ASUNTO QUE TRATAR SE DIO POR TERMINADA LA ASAMBLEA LEVANTANDOSE LA PRESENTE ACTA, LA CUAL DESPUÉS DE HABER SIDO LEIDA Y APROBADA FUE AUTORIZADA PARA SER FIRMADA COMO CONSTANCIA POR LE PRESIDENTE, SECRETARIO COMISARIO Y ESCRUTADORES. -----

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

SR. PEDRO TORRES MEDINA-----PRESIDENTE
SR. MIGUEL MARTINEZ PEREZ-----SECRETARIO
SR. JESUS ABURTO SOTO-----COMISARIO
SR. ENRIQUE MORENO AVILA-----ESCRUTADOR
SR. RICARDO AVILA PEREZ-----ESCRUTADOR

B).- ACTA DE ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE “TELEMAX” SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, en el cual a fojas de la uno a la diez, inclusive, obra un acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada en la Ciudad de México, el día cuatro de Enero del dos mil diez, la cual transcribo a continuación: -----

-----EN LA CIUDAD DE MEXICO, DISTRITO FEDERAL, SIENDO LAS DIEZ Y SEIS HORAS DEL CUATRO DE ENERO DE DOS MIL DIEZ, SE REUNIERON EN EL DOMICILIO SOCIAL DE **TELEMAX, S.A. DE C.V.**, LOS ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD, CON OBJETO DE CELEBRAR UNA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS A LA QUE FUERON CONVOCADOS OPORTUNAMENTE POR EL ADMINISTRADOR UNICO.- PRESIDIO LA ASAMBLEA EL **SR RODRIGO VEGA MILLAN** Y ACTUO COMO SECRETARIO EL **S.R ALBERTO MATA GARCIA**, POR DESIGANCION DE LOS PRESENTES QUIEN HACE CONSTAR QUE SE ENCUENTRA PRESENTE EL **S.R OSCAR VARGAS CORTES**, COMISARIO DE LA SOCIEDAD. -----

EN EL ACTO SE NOMBRO ESCRUTADORES A LOS SEÑORES **ROGELIO HERNANDEZ MEJIA** Y **JUAN ZAMARRIPA VEGA**, QUIENES DESPUES DE EXAMINAR LAS CONSTANCIAS QUE ACREDITAN LA CALIDAD DE ACCIONISTAS, CERTIFICARON QUE SE ENTREGABA REPRESENTADA LA TOTALIDAD DE LAS ACCIONES QUE INTEGRAN EL CAPITAL SOCIAL DE **TELEMAX, S.A. DE C.V.** COMO SIGUE: -----

ACCIONISTAS	ACCIONES	FIRMAS
ROGELIO VEGA MILLAN	2,250	_____
ALBERTO MATA GARCIA	1,000	_____
ROGELIO HERNADEZ MEJIA	750	_____
JUAN ZAMARRIPA VEGA	1,000	_____
TOTAL:	5,000	

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

EN VIRTUD DE ENCONTRARSE REPRESENTADA LA TOTALIDAD DE LAS ACCIONES QUE INTEGRAN EL CAPITAL SOCIAL, EL PRESIDENTE DECLARÓ LEGALMENTE INSTALADA LA ASAMBLEA Y TODOS LOS ACUERDOS QUE EN ELLA SE TOMEN, AÚN Y CUANDO NO SE HA HECHO LA CONVOCATORIA RESPECTIVA, CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO CIENTO OCHENTA Y OCHO DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.-----

A CONTINUACIÓN EL PRESIDENTE SOLICITÓ AL SECRETARIO DIERA LECTURA A LA SIGUIENTE ORDEN DEL DÍA, MISMA QUE FUE APROBADA POR TODOS LOS REPRESENTANTES -----

-----**ORDEN DEL DÍA**-----

LAS RESOLUCIONES PARA LA FUSIÓN DE **MÓVIL, S.A. DE C.V. CON TELEMEX, S.A. DE C.V** Y LA DETERMINACIÓN DE LOS ACUERDOS PARA LLEVAR A CABO LA FUSIÓN. -----

PRESENTACIÓN Y RESOLUCIÓN DEL PROYECTO Y CONVENIO DE LOS ACUERDOS DE FUSIÓN.-----

ACUERDOS COMPLETARIOS Y DERIVADOS DE LAS RESOLUCIONES DE LA ASAMBLEA.-----

LA ASAMBLEA PASO A DESAHOGAR LOS PUNTOS DEL ORDEN DEL DÍA EN LA SIGUIENTE FORMA: -----

RESOLUCIONES PARA LA FUSIÓN **TELEMEX, S.A. DE C.V. CON MÓVIL, S.A. DE C.V.** Y LA DETERMINACIÓN DE LOS ACUERDOS PARA LLEVAR A CABO LA FUSIÓN.

EL PRESIDENTE EN USO DE LA PALABRA, INFORMÓ A LA ASAMBLEA QUE SE HA PROPUESTO A LOS REPRESENTANTES LEGALES DE ESTA EMPRESA, EN POSIBILIDAD DE FUSIONARLA CON LA EMPRESA **MÓVIL, S.A. DE C.V.** EN LA INTELIGENCIA DE QUE ESTA ULTIMA SERA LA SOCIEDAD QUE SUBSISTA COMO FUSIONANTE Y LA OTRA SE EXTINGA COMO FUSIONADA.-----

A CONTINUACIÓN EL PRESIDENTE SOMETIÓ A LA CONSIDERACIÓN DE LOS PRESENTES EL PROYECTO DE CONVENIO DE FUSIÓN ELABORADO PARA SOMETERLO A APROBACIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS QUE SE CELEBRARÁ POR CADA EMPRESA, DICHO PROYECTO FUE DEBIDAMENTE ANALIZADO Y PRESENTADO POR LOS SEÑORES ACCIONISTAS, APROBANDO POR UNANIMIDAD DE VOTOS SE FORMALICE LA FUSIÓN PROPUESTA DE DICHAS SOCIEDADES.

LA PRESENTACIÓN Y RESOLUCIÓN DEL PROYECTO Y CONVENIO DE LOS ACUERDOS DE FUSIÓN.

CON BASE EN EL ACUERDO TOMADO EN EL PUNTO ANTERIOR, LA ASAMBLEA POR UNANIMIDAD DE VOTOS ADOPTÓ LAS SIGUIENTES RESOLUCIONES:

- I. SE APRUEBA EN ESTE ACTO LA FUSIÓN DE ESTA EMPRESA CON **MÓVIL, S.A DE C.V.** SUBSISTIENDO **MÓVIL, S.A. DE C.V.** COMO SOCIEDAD FUSIONANTE Y EXTINGUIENDOSE **TELEMAX S.A. DE C.V** COMO SOCIEDAD FUSIONANTE.
- II. SE APRUEBAN LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 EN LA SIGUIENTE FORMA: (VER ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CASO PRÁCTICO).

EL CONVENIO DE FUSIÓN QUE SE APRUEBA EN ESTA ACTA Y CUYO TEXTO SE TRANSCRIBE A CONTINUACIÓN:

EL CONVENIO DE FUSIÓN QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA **MÓVIL, S.A DE C.V.** COMO FUSIONANTE A LA QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA **MÓVIL** Y LA EMPRESA **“TELEMAX” S.A. DE C.V.** A LA QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA **“LA FUSIONADA”**, DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES:

CLÁUSULAS

PRIMERA.—**“MÓVIL, S.A. DE C.V. Y “LA FUSIONADA”** CONVIENEN FUSIONARSE DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS ESTABLECIDOS EN LAS SIGUIENTES CLÁUSULAS, EN LA INTELIGENCIA DE QUE **“MÓVIL, S.A. DE C.V.”** SUBSISTE COMO FUSIONANTE Y LAS **“LA FUSIONADA”** SE EXTINGUEN COMO FUSIONADA.-----

SEGUNDA.—LA FUSIÓN SE LLEVARÁ A CABO CON BASE EN LAS CIFRAS QUE APARECEN EN LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE **“MÓVIL”** Y DE

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

LA “FUSIONADA” AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y LAS CUENTAS DE RESULTADOS DE LA FUSIONADA SE INCORPORARÁN A “TELEMAX, S.A.DE C.V.” -----

TERCERA.- EN VIRTUD DE QUE “MOVIL, S.A DE C.V.” SERÁ LA PARTE QUE SUBSISTA COMO SOCIEDAD FUSIONANTE, SE CONVERTIRÁ EN EL PATRIMONIO DE “LAS FUSIONADA” POR LO QUE “MÓVIL, S.A DE C.V.” ADQUIRIRA LA TOTALIDAD DE LOS ACTIVOS Y ASUMIRÁ TODOS LOS PASIVOS QUE EXISTAN DE “LAS FUSIONADA” SIN RESERVA NI LIMITACIÓN ALGUNA, EN CONSECUENCIA, SURTIRÁ EFECTOS DESDE LUEGO LA FUSIÓN Y “MOVIL, S.A DE C.V.” SE SUBROGARÁ TODOS LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE CORRESPONDAN A “LAS FUSIONADA” Y LAS SUBSTITUIRÁ EN TODAS LAS GARANTÍAS OTORGADAS Y OBLIGACIONES CONTRAÍDAS POR ELLA DERIVADAS DE CONTRATOS, CONVENIOS, LICENCIAS, PERMISOS Y EN GENERAL ACTOS DE OPERACIONES REALIZADAS POR “LAS FUSIONADA” O EN LAS QUE ÉSTA HAYA CONVENIDO CON TODO CUANTO DE HECHO Y POR DERECHO LE CORRESPONDA. -----

CUARTA.- CON RESPECTO A LA ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES DE AMBAS EMPRESAS SE CONCLUYE QUE SERÁ RESPETADA LA FECHA DE INGRESO QUE ORIGINALMENTE TENIAN LOS TRABAJADORES CON LA EMPRESA QUE LOS CONTRATÓ.-----

QUINTA.-PARA LOS FINES DEL ARTÍCULO 225 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES “MÓVIL, S.A DE C.V.” CONVIENE ASUMIR TODAS Y CADA UNA DE LAS DEUDAS U OBLIGACIONES A CARGO DE “LAS FUSIONADAS” SI TUVIERE ALGUNA.-----

SEXTA.- TODA VEZ QUE LA FUSIÓN ENTRE LAS SOCIEDADES “MÓVIL, S.A DE C.V. -Y- “TELEMAX, S.A DE C.V. “ES EN FORMA HORIZONTAL EL CAPITAL DE TODAS LAS EMPRESAS SE SUMA QUEDANDO MÓVIL S.A DE C.V., INTEGRADA DE LA SIGUIENTE MANERA: -----

ACTIVO CIRCULANTE	\$ 7,215,000
ACTIVO NO CIRCULANTE	13,637,000
SUMA DE ACTIVOS	20,852,000
PASIVO	4,020,000
CAPITAL SOCIAL	8,300,000
RESERVA LEGAL	80,000

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

UTILIDADES PENDIENTES DE APLICAR	8,452,000
SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	20,757,000

SEPTIMA.- LA FUSIÓN SURTIRÁ PLENOS EFECTOS DESPUÉS DE HABER TRANSCURRIDOS LOS PRIMEROS TRES MESES POSTERIORES A LA INSCRIPCIÓN ANTE EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO Y SIN HABER PRESENTADO CUALQUIER INCOFORMIDAD DE PARTE DE LOS ACREEDORES DE LAS FUSIONADAS” COMO LO ESTABLECE EL ARTÍCULO 224 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES. -----

OCTAVA.- DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO 223 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, LOS ACUERDOS DE FUSIÓN CONVENIDOS EN LOS TÉRMINOS DE ESTE CONVENIO DEBERÁN INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DE MÉXICO, DF, ASÍ COMO PUBLICARSE EN EL PERIÓDICO OFICIAL DEL DOMICILIO DE LAS EMPRESAS ASI COMO TAMBIÉN SU ÚLTIMO ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA. -----

NOVENA.- EN LO NO PREVISTO EN ESTE CONVENIO QUEDA SUJETO A LAS DISPOSICIONES DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES Y DEMAS LEYES APLICABLES AL CASO, SOMETIÉNDOSE A LOS TRIBUNALES COMPETENTES DE LA CIUDAD DE MÉXICO,D.F. -----

EL PRESENTE CONVENIO SE OTORGA POR TRIPLICADO EN LA CIUDAD DE MÉXICO, A LOS DOCE DÍAZ DEL MES DE ABRIL DE DOS MIL DIEZ.

EN VIRTUD DE LO DISPUESTO EN LOS ACUERDOS ANTERIORES SE AUTORIZARÁ LA IMPRESIÓN DE NUEVOS TITULOS DEFINITIVOS DE ACCIONES QUE SUBSTITUYAN LOS TÍTULOS QUE TENIAN EMITIDOS ANTERIORMENTE, PARA REPARTIRSE DE LA SIGUIENTE FORMA A LOS NUEVOS ACCIONISTAS:

ACCIONISTAS	ACCIONES
OSCAR CADENA RIVERA	\$4,980,000
GABRIEL GARCIA HERRERA	1,660,000
HUMBERTO GAMBOA TELLEZ	1,660,000
TOTAL	8,300,000

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

LOS NUEVOS TÍTULOS DEFINITIVOS A QUE SE REFIERE EL ACUERDO ANTERIOR SE CANJEARÁN TAN PRONTO COMO SEA POSIBLE EN EL LUGAR Y FECHA QUE NOTIFIQUE EL SECRETARIO DE LA SOCIEDAD, MEDIANTE LA PUBLICACIÓN DE LOS AVISOS CORRESPONDIENTES EN CASO DE SER NECESARIO.

ACUERDOS COMPLEMENTARIOS Y DERIVADOS DE LAS RESOLUCIONES DE LA ASAMBLEA

EL ACUERDO CON LO SEÑALADO EN LA CLÁUSULA OCTAVA DEL CONVENIO DE FUSIÓN Y PARA TODOS LOS EFECTOS DEL ARTICULO 223 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES SE AUTORIZA DISTINTAMENTE AL SEÑOR LIC. PEDRO HERRERA VEGA PARA LLEVAR A CABO EN NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DE **TELEMAX, S.A DE C.V.**, COMPAREZCA ANTE NOTARIO PÚBLICO DE SU ELECCIÓN, A FIN DE SOLICITAR LA PROTOCOLIZACIÓN DEL ACUERDO DE FUSIÓN QUE CONSTA EN LA PRESENTE ACTA, ASÍ COMO PARA QUE EXPIDAN LAS COPIAS SIMPLES O CERTIFICADAS QUE DE LA MISMA LES SEAN SOLICITADAS Y PARA TRAMITAR LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO, D.F. , DEL TESTIMONIO NOTARIAL QUE CONTENGA LA PROTOCOLIZACIÓN DE LA PRESENTE ACTA, ASÍ COMO PARA DAR AVISOS A LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES EN ACCIÓN A LOS ACUERDOS PRECEDENTES.-----

TOMA NOTA QUE POR PARTE DE LA EMPRESA, SE PUSO A DISPOSICIÓN DE LOS ACCIONISTAS LA DOCUMENTACIÓN QUE PERMITE APRECIAR LOS ACTOS DE LA FUSIÓN APROBADA POR LA ASAMBLEA. -----

NO HABIENDO OTRO ASUNTO QUE TRATAR SE DIO POR TERMINADA LA ASAMBLEA LEVANTÁNDOSE LA PRESENTE ACTA, LA CUAL DESPUES DE HABER SIDO LEIDA Y APROBADA FUE AUTORIZADA PARA SER FIRMADA LA CONSTANCIA POR EL PRESIDENTE, SECRETARIO, COMISARIO Y ESCRUTADORES.-----

HABER SIDO LEÍDA Y APROBADA FUE AUTORIZADA PARA SER FIRMADA COMO CONSTANCIA POR EL PRESIDENTE, SECRETARIO, COMISARIO Y ESCRUTADORES” _____

S.R RODRIGO VEGA MILLAN	PRESIDENTE
S.R ALBETO MATA GARCIA	SECRETARIO

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

S.R. OSCAR VARGAS CORTES COMISARIO
S.R. ROGELIO HERNADEZ MEJIA ESCRUTADOR
S.R. JUA ZAMARRIPA VEGA ESCRUTADOR

II-. DECLARACIONES DEL COMPARECIENTE.- Declara el compareciente de manera expresa y bajo protesta de verdad, que las firmas que aparecen en las Actas de asamblea Extraordinarias, materia de esta Protocolización, son autenticas en virtud de haber sido propuestas por las personas a los que se les atribuye, -----

III-. Con fecha once de enero del dos mil diez, fueron publicados en la gaceta oficial del Gobierno del Distrito Federal , el acuerdo de fusión y los estados de situación financiera correspondientes a “**MÓVIL**”, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, en su carácter de Sociedad Fusionante, “**TELEMAX**”, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE , en su carácter de Sociedad Fusionada. -----

---ESPUESTO LO ANTERIOR, SE OTORGA LAS SIGUIENTES: -----

-----**CLAUSULAS**-----

---**PRIMERA**-. Para todos los efectos a que haya lugar, el compareciente **Licenciado Juan Téllez Moreno**, deja protocolización a las Actas de Asambleas Generales Extraordinarias de accionistas de “**MÓVIL**”, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, todas ellas transcritas en el antecedente primero inciso A) y B) respectivamente, de la presente escritura, los cuales se tienen aquí por reproducidas como si se insertasen en para todos los efectos legales a que haya lugar-----

---**SEGUNDA** -. Como consecuencia de la protocolización de las Actas anteriormente referidas, el compareciente **Licenciado Juan Téllez Moreno**, deja formalizado los siguientes acuerdos: -----

A).- El acuerdo adoptado por los accionistas de “**MÓVIL**”, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, en el sentido de fusionar a la sociedad denominada “**TELEMAX**”, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE como sociedad fusionante.-----

B) La aprobación del estado de situaciones financieras y del estado de resultados de “**MÓVIL**”, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, al treinta y uno de diciembre de 2009. _____

C) El acuerdo adoptado por los accionistas de “**TELEMAX**”, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE , en el sentido de fusionarse a la sociedad denominada

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

MÓVIL, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE , subsistiendo **MÓVIL**, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE , como sociedad fusionante _____

D) La aprobación el estado de situación financiera de “**TELEMAX**”, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, al treinta y uno de diciembre del 2009. -----

E) La fusión por absorción de la sociedad “**MÓVIL**”, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, en su carácter de Sociedad fusionante, **TELEMAX**, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, en su carácter de Sociedad Fusionada, en los términos del convenio de fusión que se encuentra inserto en las actas de asamblea extraordinaria ya inscritas, con fecha cuatro de enero de dos mil diez, y cuatro de enero de dos mil diez, respectivamente, materia de la presente protocolización. -----

---**TERCERA.**-Los derechos, gastos y honorarios que se causen con motivo de la presente, serán por cuenta de la Sociedad Fusionante. -----

---**CUARTA.**-La designación, entre otros, del señor **Licenciado Eduardo Domínguez Gavaldon**, como Delegado Especial de todas las Asambleas Generales Extraordinarias que en este acto se protocolizan. -----

-----**PERSONALIDAD**-----

---Declara el compareciente de manera expresa y bajo protesta de decir la verdad, advertido por mí de las penas en que incurre quienes declaran con falsedad, que sus representadas gozan de capacidad legal y que las facultades con que actúan no le han sido revocadas ni en forma alguna limitadas, acreditándome los anteriores extremos de la siguiente manera:

---I En su carácter de Delegado Especial de **MÓVIL**, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, me acredita la legal existencia de su representada como sigue: ----

---A) Con la escritura número treinta y seis mil trescientos, de fecha veinte nueve de **NOVIEMBRE** de mil novecientos noventa, otorgadas ante la fe de señor Licenciado don Francisco Lozano Noriega , notario número diez del Distrito Federal, inscrita en la sesión de Comercio del Registro Publico de la Propiedad del Distrito Federal, en el número doscientos setenta y nueve a fojas doscientos ochenta y cuatro, volumen ochocientos setenta y uno , libro tercero, mediante al cual se constituyo “**MÓVIL**” Sociedad Anónima de Capital Variable , previo permiso se la Secretaria de Relaciones Exteriores, con domicilio en México Distrito Federal , duración de noventa y nueve años con capital mínimo variable inicial de dos millones de pesos, actualmente seis millones de pesos moneda nacional, con clausula de admisión de extranjeros, siendo su objeto principal, instalación de redes para uso de internet. De dicha escritura copio en lo conducente lo que es del tenor literal siguiente: -----

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

---...hace constar:--- EL CONTRATO DE SOCIEDAD BAJO LA FORMA DE ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, que celebran---al tenor de los Estatutos que se consignan a continuación.... - --ESTATUTOS.... - - - ARTICULO NOVENO.- El régimen de la Asamblea, Órgano Supremo de la Sociedad, es el siguiente: --

A.- Serán Ordinarios o Extraordinarias. - - - Ordinarias si se reúnen para tratar de los asuntos relacionados con el artículo ciento ochenta y uno de la Ley General de Sociedades Mercantiles y de los que se incluyan en la orden del Día, que no sean de los que deban resolverse en extraordinaria, que es la q se ocupara de los que trata el artículo ciento ochenta y dos de la ley citada - - - B.- Se celebraran siempre en el domicilio social. - - -

C.-Serán convocados por el Consejo de Administración, por el Administrador Único o por los Comisarios, salvo lo dispuesto en los artículos cinco setenta y ocho, ciento ochenta y cuatro, ciento ochenta y cinco de la Ley General de Sociedad Mercantil. - - - D.-L a convocatoria se publicara el Diario Oficial de la Federación, en el periódico ~~“EL ECONOMISTA”~~ o en uno de los de mayor circulación de la Ciudad de México. - - - Si todas las acciones estuvieran representadas no será necesaria la publicación de la convocatoria. - - - E.- Actuaran como Presidente y Secretario los del Consejo, o las personas que designen los accionistas.... - - - -j.- Las actas de las Asambleas serán firmadas por el Presidente, el Secretario, los Escrutadores y el Comisario. - - - -

ARTICULO DECIMO.- La administración se confía a un Administrador Único o a un Consejo Administrativo. - - - -**ARTICULO DECIMO PRIMERO.-** El Consejo de Administración estará integrado por un número no menor de dos miembros, y por el máximo que autorice la Asamblea que lo designa.....”-----

---B.-Con la escritura numero ciento treinta y ocho mil ciento noventa de fecha veinte y nueve de noviembre de mil novecientos noventa, otorga ante la fe del señor **Licenciado Tomas Lozano Molina**, notario numero ochenta y siete del Distrito Federal **Licenciado Francisco Lozano Noriega**, inscrita en la Sección de Comercio del Registro Público de la Propiedad de esta ciudad, bajo el numero cuatrocientos doce, a fojas trescientos noventa y siete , volumen ochocientos setenta y cuatro, libro tercero del doce de junio de mil novecientos noventa y tres, se acordó aumentar el capital social a la suma de sesenta y cinco millones de pesos, moneda nacional, actualmente sesenta y cinco mil pesos, moneda nacional, reformando al efecto el artículo sexto de la escritura constitutiva. -----

- - - II.- En su carácter de Delegado Especial de **TELEMAX SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE**, me acredita la legal existencia representada, como sigue: -----

- - - A).- Con la certificación en lo conducente de la escritura ante mi número cuarenta y seis mil cuarenta y ocho, de fecha veinte y cinco de mayo de mil novecientos ochenta y

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

cuatro, cuyo primer testimonio quedo inscrito en el Registro Publico de la Propiedad y de Comercio del Distrito Federal, bajo el folio mercantil numero doscientos veintiséis mil cuarenta y ocho, de fecha ocho de noviembre de mil novecientos ochenta y cuatro, las cuales se refieren a la constitución de dicha sociedad, cuyo domicilio se ubica en la Ciudad de México Distrito Federal , con duración de noventa y nueve años, con clausulas de admisión de extranjeros, cuyo capital social mínimo sin derecho a retiro es de dos millones de pesos moneda nacional, actualmente cinco millones pesos moneda nacional, y la cual tiene como principal objetivo la instalación y servicio de telefonía fija. -----

- - - B) Con la escritura número ciento veinticinco mil doscientos quince de fecha veinte de mayo de mil novecientos ochenta y nueve, otorga ante la fe del señor **Licenciado Alberto Mata García**, notario numero ochenta y siete del Distrito Federal, actuando como asociado y en el protocolo del notario número diez del Distrito Federal **Licenciado Francisco Lozano Noriega**, inscrita en la sección de Comercio del Registro Publico de la Propiedad de esta ciudad, bajo el número quinientos siete, a fojas trescientos cincuenta y dos, volumen setecientos cincuenta y ocho, libro tercero del diez de agosto de mil novecientos ochenta y nueva, se acordó aumentar el capital social a la suma de seis millones de pesos, moneda nacional, reformando al afecto el articulo sexto de la escritura consecutiva. -----

- - - III.-Con más actas de Asamblea Extraordinaria de **MÓVIL**, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, **TELEMAX** SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, objeto de la presente protocolización. -----

- - - POR SUS GENERALES y advertido de las penas en que se incurre quien declara con falsedad, el compareciente manifiesto ser mexicano por nacimiento, originario de México, Distrito Federal, en donde nació el día veintisiete de junio del mil novecientos sesenta y cuatro, casado, Abogado y con domicilio en Avenida de las Palmas número setecientos sesenta y cinco, despacho setecientos uno, Lomas de Chapultepec en esta Ciudad. -----

- - - SE IDENTIFICA CON licencia para conducir número “e” quince millones setenta y ocho mil ochocientos treinta y dos, expedida por la Secretaria de Transportes y Vialidad del Departamento del Distrito Federal.-----

- - - -YO EL NOTATIRO DOY FE: -----

- - - -I.-De que conozco personalmente al compareciente y de que en mi juicio goza de capacidad legal para contratar y obligarse, pues nada me consta en contrario.-----

- - - -II.-De que lo relacionado e inserto concuerda fielmente con los documentos originales que he tenido a la vista y a los cuales me remito.-----

----- - -III De que LEI Y EXPLIQUE, la siguiente escritura al

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

compareciente, quien enterado del valor y consecuencia legales de que su contenido manifestó su conformidad firmando para constancia el mismo día del mes de su otorgamiento -----

--- DON EDUARDO DOMINGUEZ GAVALDON ----- (FIRMA)

--- BENITO IBARRA GUERRA SILLA. ----- (FIRMA)

EL SELLO DE AUTORIZAR. -----

CON ESTA FECHA AUTORIZO DEFINITIVAMENTE ESTA ESCRITURA POR ESTAR CUBIERTOS TODOS LOS REQUISITOS LEGALES. -----

--- MEXICO, DISTRITO FEDERAL A DOCE DE ABRIL DE DOS MIL DIEZ-----

---BENITO IVAN GUERRA SILLA ----- (FIRMA)

EL SELLO DE AUTORIZAR. -----

-----**NOTAS COMPLEMENTARIAS**-----

---Nota primera México DF. a 12 de Mayo de 2010, Con la fecha se dio el aviso a que se refiere el artículo 27 del Código Fiscal de la Federación y a Art. 5-4 Fracción II de su Reglamento una copia de dicho aviso la agrego al apéndice de esta escritura bajo la letra -A".-----

---Conste.----- (rubrica).----

ES PRIMER TESTIMONIO QUE SE EXPIDE DE SU ORIGEN PARA **MÓVIL**, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, A FIN DE HACER CONSTAR SU CARÁCTER DE SOCIEDAD FUSIONANTE VA COTEJADO Y CORREGIDO EN VEINTITRES FOJAS UTILES ESCRITAS CON TINTA FIJA, EN LOS TERMINOS DE LA LEY. -----

--- MEXICO, DISTRITO FEDERAL, A LOS DOCE DIAS DE ABRIL DE DOS MIL DIEZ. -----

**DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL
IBEROAMÉRICA**

FOLIO:

EXPEDIENTE:

**H. SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES
DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS
DIRECCION DE PERMISOS ARTICULO 27 CONST.**

**ASUNTO: SE SOLICITA PERMISO PARA
FUSIONAR A UNA PERSONA MORAL**

EL (la) C. **LIC. JUAN TÉLLEZ MORENO**

Bajo protesta de decir la verdad y señalando como domicilio para oír toda clase de notificaciones a la Av. 16 de Septiembre Colonia Santo Domingo Delegación. Azcapotzalco C.P.02160 México Distrito Federal., autorizando por los mismo efectos y recibir el permiso correspondiente a **MÓVIL, SA. DE CV.**

Ante usted comparezco y expongo:

Por medio del presente vengo a solicitar permiso de esa H. Secretaria para **FUSIONAR TELEXIS SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE.**

Con domicilio social en AV. 16 DE SEPTIEMBRE COLONIA SANTO DOMINGO DELEGACION. AZCAPOTZALCO C.P.02160 MEXICO DISTRITO FEDERAL.

Bajo la siguiente denominación:

MOVIL S.A. DE C.V.

En merito de lo expuesto, atentamente pido:

UNICO.- Expedir el permiso solicitado

MEXICO DF A 12 DE ABRIL DE 2010

FIRMA

**DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL
IBEROAMÉRICA**

México D.F. a 12 de Abril de 2010

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

DELEGACION 1 NOROESTE

DELEGACION 3 POLANCO

A QUIEN CORRESPONDA

PRESENTE:

Por medio del presente hacemos de su conocimiento que **TELEMAX S.A. de C.V.** con registro patronal W20-21-3660-23-8, se fusiona con **MÓVIL, S.A. de C.V.** con registro patronal M42-18961-11-4, subsistiendo esta ultima, razón por la cual sede todos los derechos y obligaciones que esta tenga al 31 de Diciembre de 2009.

Por el momento y en espera de su amable atención quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

L.A. MARTIN VELASCO LUNA

ADMINISTRADOR UNICO

CONCLUSIONES GENERALES

Después de haber efectuado la investigación de este trabajo de Tesis nos deja el conocimiento profesional que la Due Diligence es importante porque a través de un procedimiento como este, llevado a cabo con el adecuado equipo de asesores financieros en este caso una firma transnacional de Contadores como lo son aquellos despachos contables que brinden el servicio de Due Diligence, permite al inversionista tomar una adecuada decisión sobre una alianza estrategia evitándose así la sorpresa de encontrarse con pasivos que no estaban reconocidos, problemas legales, Laborales, Ambientales, de Tecnologías de información, contables y fiscales.

Si en cualquier parte del mundo el inversionista efectuara una Due Diligence existirían empresas mucho mas exitosas, como estudiantes no es muy usual que en el salón de clases se trate sobre temas tan a la vanguardia como la Due Diligence por lo que este trabajo nos deja un mayor conocimiento profesional para que en un futuro podamos sugerir a nuestros futuros clientes (Personas Físicas y Morales) esta estrategia financiera.

Una estrategia financiera como ya antes lo habíamos mencionado es la fusión de sociedades el haber investigado el marco jurídico tanto de México como el resto de Iberoamérica nos brindo de manera general los procedimientos legales para llevarla a cabo, asimismo notamos que es una posible solución para poder evitar la quiebra de una sociedad mercantil.

Y el conocimiento de leyes extranjeras nos brinda oportunidades para sugerir operaciones transfronterizas entre un país con otro.

CONCLUSIONES PERSONALES

El elaborar este trabajo de Tesis me deja la experiencia profesional de conocer más a fondo un tema que esta a la vanguardia, ante los problemas económicos por los que esta pasando el mundo la realización de una fusión permite a empresas que ya no cuentan con una situación financiera saludable , la recuperación de su estabilidad económica al fusionarse con otra empresa que si tiene una situación financiera sana e incrementar sus activos para poder contar con una mayor solvencia para poder cubrir sus pasivos, pedir posibles créditos bancarios, incrementar su capacidad de producción , entre otros beneficios.

En la fase cuando una empresa decide que fusionarse es la mejor alternativa entra dentro de la investigación el proceso conocido como Due Diligence un procedimiento que llevado a cabo de una manera idónea permite tomar una mejor decisión al inversionista .

Como Tesista me permitió conocer y entender la importancia que tiene la investigación de la Due Diligence puesto que si este procedimiento se llevará a cabo más a menudo por los inversionistas sus alianzas estratégicas tendrían un éxito mucho mayor y se evitarían el pasar por situaciones desagradables. Recomiendo ampliamente este tema a los futuros Licenciados en Contaduría de las generaciones que están por salir pues saber soluciones para los empresarios como es la fusión, nos permite como profesionistas emitir una opinión como futuros asesores financieros al poder evitar la declaración de quiebra de una empresa sugiriendo soluciones estratégicas como esta.

DIANA JAZMIN MURILLO ESCUTIA

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

DUE DILIGENCE es un tema muy interesante y que en lo personal fue de suma importancia ya que me dio un panorama más amplio en cuanto a fusiones se refiere, enriqueciendo así más los conocimientos adquiridos durante mi carrera profesional, por lo cual su estudio se lo recomendaría a todo empresario para que tuviera una idea más extensa en el momento de que exista un problema financiero, y el cual le diera a conocer al accionista que el **DUE DILIGENCE** es una estrategia que podría tomar no solo para ampliar su mercado, sino también para evitar la opción de declarar a su empresa como quiebra.

Tomando en cuenta la crisis financiera que hoy en día existe en cada uno de los países, y la alta competencia que algunas empresas tienen, el **DUE DILIGENCE** es una estrategia financiera que da al accionista la oportunidad de analizar a las empresas que podrían ser benéficas para llegar a tener una fusión o simplemente llegar a adquirir otra con el propósito de llegar a ser competitivo.

Esta tesis ha sido elaborada con el propósito de ampliar más el conocimiento de todos y cada uno de los alumnos de la FESC-4, en cuanto al análisis de una empresa, tomando en cuenta las contingencias fiscales y laborales que se les podría suscitar en algún momento dado en la empresa en donde se encuentren laborando, y sea necesario tomar la decisión de la unión jurídica de dos o más sociedades mercantiles

PERLA XOCHITL SOTO RODRIGUEZ

DUE DILIGENCE (FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE SOCIEDADES) A NIVEL IBEROAMÉRICA

Los últimos años han mostrado un incremento notable en el número y en la complejidad de las operaciones sujetas a una Due Diligence, esto es porque las adquisiciones y las fusiones entre grupos empresariales, son transacciones que se llevan en el mundo actual de los negocios, ante esta realidad las empresas necesitan conocer el objeto de su inversión antes de desembolsar el precio correspondiente, pues de nada vale haber detectado una oportunidad para expandir un negocio, multiplicar las ganancias o captar más mercados si, después de haber cerrado la operación de compra, resulta que las cosas no eran como se creían. La forma de reducir las sorpresas al mínimo son los procesos de revisión, es decir llevar a cabo una “Due Diligence” de la empresa que se desea adquirir.

En la presente investigación pudimos analizar los puntos más importantes del Due Diligence y con ello puedo concluir que el objetivo de este proceso es realizar una revisión financiera, legal, fiscal, laboral y medioambiental de la empresa que se va a adquirir para verificar la información proporcionada y poder evaluar los posibles riesgos de contingencia. El comprador se encarga de llevarla a cabo a través de asesores especializados, este debe confiar en estos asesores experimentados en este tipo de proceso, mismos que evalúan de forma independiente la compañía, revisando la existencia de posibles pasivos ocultos o contingencias de todo tipo.

Al realizar este estudio a nivel Iberoamérica pude percibir a México como el país más vulnerable a los vaivenes económicos como consecuencia de su cercanía a los mercados Estadounidenses, este no solo está afrontando una desaceleración económica, sino que las remesas están disminuyendo, lo que obliga a las pequeñas y medianas empresas a la búsqueda de mejores opciones de crecimiento y evitar llegar a la banca rota con este proceso, motivo por el cual México cuenta con un mejor marco jurídico, legal y fiscal para la realización del procedimiento de fusión.

GUADALUPE ZEFERINO VARGAS

ÍNDICE DE REFERENCIAS

CFF	Código Fiscal de la Federación
LISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta
LIETU	Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única
LGSM	Ley General de Sociedades Mercantiles
NIF	Normas de Información Financiera
LIVA	Ley del Impuesto al Valor agregado
LIEPS	Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios
RFC	Registro Federal de Contribuyentes
PI	Propiedad Intelectual
CETES	Certificado de la Tesorería de la Federación
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
GATT	Acuerdo General Sobre Aranceles aduaneros y Comercio
NAFTA	North American Free Trade Agreement
SENI	Sistema Eléctrico Nacional Interconectado
CNE	Consejo Nacional Electoral
MEM	Mecanismo de Evaluación Multilateral
SIE	Superintendencia de Electricidad
SII	Servicio de Impuestos internos de Chile
LGS	Ley General de Sociedades

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 **Metodología de la Investigación**; Autor Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio; Mc Graw Hill. México 1997.
- 📖 **Contabilidad de Sociedades**; Autor. C.P. Manuel Reza García; Editorial Ecafsa; 9ª Edición México 2001.
- 📖 **Due Diligence**: la guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación, alianzas estratégicas Autor Arthur H. Rosenbloom Editorial Limusa, México 2005.
- 📖 **Estudio sobre fusiones y escisiones de sociedades**; Roberto Toro Rovira; Editorial IMCP ED. México 1992.
- 📖 **Curso de contabilidad de sociedades**; Autor y editor Gustavo Baz González; México, Edición 2003.
- 📖 **Derecho Mercantil**, Roberto Mantilla Molina, Editorial Porrúa, Edición 29, México 1996.
- 📖 **Contabilidad de Sociedades**, Autor Joaquín Moreno Fernández, Editorial IMCP, México 1996.
- 📖 **Aspectos Fiscales de la fusión de sociedades**, Autor José Manuel Trueba, Editorial IMCP, Edición México 1993.
- 📖 **Due Diligence and Corporate Governance** by Linda S. Spedding, Editorial CIMA 2004.
- 📖 **Technology Due Diligence: Best Practices for Chief Information Officers, Venture Capitalists, and Technology Vendors** by Stephen J. Andriole Editorial IGI Global 2009 .

LEYES Y REGLAMENTOS

- 📖 **Ley General de Sociedades Mercantiles**
- 📖 **Código Fiscal de la Federación**
- 📖 **Normas de Información Financiera**

CIBERGRAFÍA

(Ver notas de pie de página)

<http://www.derecho.com/articulos/2006/04/15/la-due-diligence-en-las-operaciones-de-adquisici-n/>

<http://www.pwc.com/co/es/due-diligence-financiero/index.jhtml>

http://www2.deloitte.com./view/en_GB/uk/services/corporate-finance/forensic-dispute-services/bis/idd/index.htm

<http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cff.htm>

<http://www.diariodefusiones.com>

<http://www.shcp.gob.mx>

<http://www.sre.gob.mx>

<http://www.monografias.com>



Servicio de
Administración Tributaria

AVISOS AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES CAMBIO DE SITUACIÓN FISCAL

ANTES DE INICIAR EL LLENADO DE ESTA
FORMA OFICIAL, LEA LAS INSTRUCCIONES

- 2 RFC: REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
- 3 CURP: CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN (Sólo Personas Físicas)
- 4 ANOTE LA LETRA CORRESPONDIENTE AL TIPO DE AVISO QUE PRESENTA: N= NORMAL C= COMPLEMENTARIO N
- 4.1 CUANDO SE TRATE DE AVISO COMPLEMENTARIO, INDICAR EL NÚMERO DE FOLIO ASIGNADO POR LA AUTORIDAD AL AVISO ANTERIOR:

5 DATOS DEL CONTRIBUYENTE

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE(S)

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL (1)

6 DOMICILIO FISCAL MANIFESTADO EN EL RFC (2)

CALLE

NÚMERO Y/O LETRA EXTERIOR NÚMERO Y/O LETRA INTERIOR ENTRE LAS CALLES DE

Y DE

COLONIA TELÉFONO

LOCALIDAD (en su caso)

MUNICIPIO O DELEGACIÓN CÓDIGO POSTAL

ENTIDAD FEDERATIVA CORREO ELECTRÓNICO

7 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL (Ver instrucciones) (Tratándose de inscripciones en el registro de representantes legales, deberá acompañar el Anexo 10) (3)

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE(S)

8 DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE AVISO SON CIERTOS

FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE O BIEN, DEL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN MANIFIESTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE A ESTA FECHA EL MANDATO CON EL QUE SE OSTENTA NO LE HA SIDO MODIFICADO O REVOCADO

(1) Tratándose de cambio de denominación o razón social, se deberá anotar en este rubro la denominación o razón social que manifestó en la forma oficial R-1 o, en su caso, el manifestado en la última forma oficial R-2 presentada. La nueva denominación o razón social se anotará en el campo A del rubro 10.
(2) Tratándose de cambio de domicilio, se deberá anotar en este rubro el domicilio fiscal que manifestó en la forma oficial R-1 o, en su caso, el manifestado en la última forma oficial R-2 presentada. El nuevo domicilio fiscal se anotará en el rubro 11.
(3) Esta aclaración quedará sin efectos en tanto no se publique el Anexo 10 en el Diario Oficial de la Federación.

9

ACTIVIDAD PREPONDERANTE

9.1 INDIQUE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR

INSTALACION Y SERVICIO DE TELEFONIA FIJA E INTERNET

9.2 INDIQUE EL NÚMERO DEL SECTOR AL QUE CORRESPONDE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR: (Ver instrucciones)

MARQUE CON "X" SI:

PRODUCE BIENES

VENDE BIENES

PRESTA SERVICIOS

ARRIENDA BIENES

9.3 REALIZARÁ ACTIVIDADES CON EL PÚBLICO EN GENERAL

9.4 CONTARÁ CON MÁQUINA REGISTRADORA DE COMPROBACIÓN FISCAL

10

TIPO DE MOVIMIENTO QUE REALIZA (Ver instrucciones)

A CAMBIO DE DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

FECHA DE MOVIMIENTO
AÑO MES DÍA

INDICAR LA NUEVA DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

B CAMBIO DE DOMICILIO FISCAL (1)

AÑO MES DÍA

C ASALARIADOS QUE AUMENTAN OBLIGACIONES (2)

AÑO MES DÍA

D AUMENTO DE OBLIGACIONES (2)

AÑO MES DÍA

MARQUE CON "X" EL (LOS) ANEXO(S) QUE ACOMPAÑA (Ver instrucciones).

1 2 3 4 5 6 7 8 9

E DISMINUCIÓN DE OBLIGACIONES

AÑO MES DÍA

INDICAR LA(S) CLAVE(S) DE LA(S) OBLIGACION(ES) QUE SE DISMINUYE(N)

AÑO MES DÍA

F SUSPENSIÓN DE ACTIVIDADES (3)

AÑO MES DÍA

INDICAR FOLIO Y FECHA DEL ÚLTIMO COMPROBANTE EMITIDO (En su caso, acompañar relación).

AÑO MES DÍA

G REANUDACIÓN DE ACTIVIDADES

AÑO MES DÍA

H INICIO DE LIQUIDACIÓN

AÑO MES DÍA

K CIERRE DE ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL, LOCAL, PUESTO FIJO, SEMIFIJO O ALMACÉN (4)

AÑO MES DÍA

I APERTURA DE SUCESIÓN

AÑO MES DÍA

L CAMBIO DE REPRESENTANTE LEGAL (Sólo tratándose de residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en México) (5)

AÑO MES DÍA

J APERTURA DE ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL, LOCAL, PUESTO FIJO, SEMIFIJO O ALMACÉN (4)

AÑO MES DÍA

M CAMBIO DE ACTIVIDAD PREPONDERANTE

AÑO MES DÍA

11

DOMICILIO FISCAL O DOMICILIO QUE ORIGINA EL AVISO DE CAMBIO DE SITUACIÓN FISCAL

(Sólo se proporcionará esta información cuando realice los movimientos B, D (sólo en caso de personas físicas sin actividad económica), F, J o K del rubro 10 o cualquiera del rubro 13)

CALLE

NÚMERO Y/O LETRA EXTERIOR

NÚMERO Y/O LETRA INTERIOR

ENTRE LAS CALLES DE

Y DE

COLONIA

LOCALIDAD (en su caso)

CÓDIGO POSTAL

MUNICIPIO O DELEGACIÓN EN EL D.F.

ENTIDAD FEDERATIVA

TELÉFONO

CORREO ELECTRÓNICO

(1) Deberá anotar en el rubro 11 el nuevo domicilio fiscal.

(2) Si se trata de aumento de obligaciones únicamente por alguno(s) de los conceptos de las secciones 9.3, 9.4 ó 14, o la combinación de éstos, no será necesario acompañar anexo alguno.

(3) Deberá anotar en el rubro 11 el domicilio en donde se conservará su contabilidad y demás documentación fiscal.

(4) Deberá anotar en el rubro 11, el domicilio correspondiente del establecimiento, sucursal, local, puesto fijo, semifijo o almacén.

(5) Los datos del nuevo representante legal, se anotarán en el rubro 7 de la carátula.

DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ACOMPAÑAR A ESTE AVISO

Adicionalmente a la forma R-2 y anexos correspondientes, se deberá anexar la siguiente documentación en original o copia certificada y fotocopia simple dependiendo de tipo de movimiento a realizar. (El original o copia certificada le será devuelto previo cotejo).

TIPO DE MOVIMIENTO	DOCUMENTOS
A Cambio de denominación o razón social.	- Acta donde conste el cambio de denominación o razón social y cualquiera de los documentos enlistados en las instrucciones de esta forma oficial, en el rubro de "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL".
B Cambio de domicilio fiscal.	- Comprobante del nuevo domicilio fiscal, que cuente con los datos solicitados en el rubro 11 y que sea cualquiera de los enlistados en las instrucciones de esta forma oficial, en el rubro de "DOMICILIO", así como cualquiera de los documentos enlistados en los apartados de "IDENTIFICACIÓN" y en su caso, "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL".
C Asalariados que aumentan obligaciones.	<p>SI NO CUENTAN CON CURP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acta de nacimiento en copia certificada o en fotocopia certificada por funcionario público competente o fedatario público. - Tratándose de mexicanos por naturalización, carta de naturalización expedida por la autoridad competente debidamente certificada o legalizada, según corresponda. <p>SI YA CUENTAN CON CURP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Original y fotocopia simple de la constancia de la Clave Única de Registro de Población o, en su caso, cualquier identificación oficial vigente que contenga impresa la CURP, con fotografía y firma, expedida por el Gobierno Federal, Estatal, Municipal o su similar en el Distrito Federal. (Original para cotejo). <p>TRATÁNDOSE DE EXTRANJEROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento migratorio vigente que corresponda, con la debida autorización para realizar los actos o actividades que manifiesten en su aviso, emitido por autoridad competente. - Documento con que acrediten su número de identificación fiscal del país en que residen, debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda por autoridad competente, cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país. - Adicionalmente a lo anterior, cualquiera de los documentos enlistados en las instrucciones de esta forma oficial, en los rubros "DOMICILIO", "IDENTIFICACIÓN" y, en su caso, "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL".
D Aumento de obligaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Cualquiera de los documentos enlistados en las instrucciones de esta forma oficial, en los rubros "IDENTIFICACIÓN" y, en su caso, "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL". - Tratándose de personas físicas, cuando la Cédula de Identificación Fiscal del contribuyente esté cancelada, no cuente con ella, o no tenga impresa la CURP, y con motivo del aumento esté obligado a expedir comprobantes con todos los requisitos fiscales, deberá presentar original o copia certificada y fotocopia simple del acta de nacimiento, carta de naturalización, documento migratorio vigente o de la constancia de la Clave Única de Registro de Población, según corresponda. - En este caso, si desea obtener la Cédula de Identificación Fiscal al día hábil siguiente a su tramitación, además de los requisitos anteriores, su domicilio fiscal deberá encontrarse en estado de LOCALIZADO en la base de datos del RFC, o en caso contrario presentar como comprobante de domicilio los documentos indicados en el rubro "DOMICILIO" de esta página.
E Disminución de obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Cualquiera de los documentos enlistados en las instrucciones de esta forma oficial en los rubros "IDENTIFICACIÓN" y en su caso, "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL". - En caso de que con motivo de la disminución se tenga que manifestar al RFC un domicilio fiscal diferente, se deberá también presentar el aviso de cambio de domicilio fiscal anexando el comprobante de éste, pudiendo ser cualquiera de los enlistados en las instrucciones de esta forma oficial, en el rubro "DOMICILIO".
F Suspensión de actividades.	- Cualquiera de los documentos enlistados en las instrucciones de esta forma en los rubros de "IDENTIFICACIÓN" y en su caso, "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL".
G Reanudación de actividades.	- Cualquiera de los documentos enlistados en las instrucciones de esta forma en los rubros de "IDENTIFICACIÓN" y en su caso, "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL".
H Inicio de liquidación.	<p>Este aviso lo presentarán las personas morales que tributen conforme al Título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Declaración anual por la terminación anticipada del ejercicio o, en su caso, sólo indicar el número de folio tratándose de su presentación a través de Internet o banca electrónica o el original y fotocopia simple del acta de recibo, cuando la presentación por medios electrónicos sea mediante ventanilla bancaria. (Original para cotejo). - Cualquiera de los documentos del representante legal, enlistados en las instrucciones de esta forma oficial en los rubros "IDENTIFICACIÓN" y en su caso, "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL".
I Apertura de sucesión.	<ul style="list-style-type: none"> - Documento en el que el representante de la sucesión acepta el cargo. (Copia certificada para cotejo). - Acta de defunción expedida por el Registro Civil de la Entidad Federativa correspondiente. - Cualquiera de los documentos del albacea, enlistados en las instrucciones de esta forma oficial en el rubro "IDENTIFICACIÓN" y en caso de representación legal, el de "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL".
J Apertura de establecimiento, sucursal, local, puesto fijo, semifijo o almacén.	- Comprobante de domicilio fiscal del establecimiento, sucursal, local, puesto fijo, semifijo o almacén, que cuente con los datos solicitados en el rubro 11 y que sea cualquiera de los enlistados en las instrucciones de esta forma oficial, en rubro "DOMICILIO", así como cualquiera de los documentos enlistados en los rubros "IDENTIFICACIÓN" y en su caso, "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL".
K Cierre de establecimiento, sucursal, local, puesto fijo, semifijo o almacén.	- Cualquiera de los documentos enlistados en las instrucciones de esta forma oficial en el rubro "IDENTIFICACIÓN" y en su caso, "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL".
L Cambio de representante legal.	- Cualquiera de los documentos del representante legal, enlistados en las instrucciones de esta forma oficial en los rubros "IDENTIFICACIÓN" y "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL".

DOMICILIO:

- Se deberán presentar original y fotocopia simple del comprobante del domicilio fiscal que cuente con los datos manifestados en el rubro 11:
- Estado de cuenta a nombre del contribuyente, proporcionado por alguna de las instituciones que componen el sistema financiero, con una antigüedad máxima de dos meses.
 - Recibos de pago: último pago del impuesto predial; en el caso de pagos parciales el recibo no deberá tener una antigüedad mayor a cuatro meses y tratándose de pago anual éste deberá corresponder al ejercicio en curso; último pago de los servicios de luz, teléfono domiciliario o de agua, siempre y cuando dicho recibo no tenga una antigüedad mayor a cuatro meses. (Estos comprobantes pueden estar a nombre del contribuyente o de un tercero).
 - Última liquidación del Instituto Mexicano del Seguro Social a nombre del contribuyente.
 - Contratos de: arrendamiento acompañado del último recibo de pago de renta vigente que reúna los requisitos fiscales, cuando se trate de subarrendamiento, se deberán anexar tanto el contrato de arrendamiento como el de subarrendamiento, con sus respectivos recibos; apertura de cuenta bancaria que no tenga una antigüedad mayor a dos meses; servicio de luz, teléfono domiciliario o agua que no tenga una antigüedad mayor a dos meses (estos documentos pueden estar a nombre del contribuyente o de un tercero); o en su caso, contrato de fideicomiso debidamente protocolizado.
 - Carta de radicación o residencia a nombre del contribuyente expedida por los Gobiernos Estatal, Municipal o sus similares en el Distrito Federal, conforme a su ámbito territorial que no tenga una antigüedad mayor a cuatro meses.
 - Comprobante de alineación y número oficial emitido por el Gobierno Estatal, Municipal o su similar en el Distrito Federal que deberá contener el domicilio del contribuyente y que no tenga una antigüedad mayor a cuatro meses.

La persona física que desee obtener la Cédula de Identificación Fiscal (CIF) al día hábil siguiente a su tramitación en la Administración Local de Asistencia al Contribuyente que corresponda a su domicilio fiscal y cuya situación de domicilio sea distinta a estado de LOCALIZADO, deberá presentar como comprobante de domicilio alguno de los siguientes documentos en original y fotocopia simple, para su cotejo:

- Estado de cuenta a nombre del contribuyente proporcionado por alguna de las instituciones que componen el sistema financiero, con una antigüedad máxima de dos meses; el domicilio deberá coincidir con el manifestado en la forma oficial R-1.
- Último pago del impuesto predial; en el caso de pagos parciales el recibo no debe tener una antigüedad mayor a cuatro meses, tratándose de pago anual el recibo debe ser del ejercicio en curso, en cualquiera de estos casos el domicilio consignado en el recibo deberá coincidir con el manifestado en la forma oficial R-1, y con el asentado en la identificación oficial. (Este comprobante pueden estar a nombre del contribuyente o de un tercero).
- El último comprobante de pago de servicios de agua, luz, teléfono domiciliario siempre y cuando no tenga una antigüedad mayor de cuatro meses y que coincida con el domicilio manifestado en la forma oficial R-1, y con el asentado en la identificación oficial. (Estos comprobantes pueden estar a nombre del contribuyente o de un tercero).
- Contrato de arrendamiento, acompañado del último recibo de pago de renta vigente que reúna requisitos fiscales, que coincida con el domicilio manifestado en la forma oficial R-1 y con el asentado en la identificación oficial, cuando se trate de subarrendamiento, se deberán anexar tanto el contrato de arrendamiento como el de subarrendamiento, con sus respectivos recibos. (Estos documentos pueden estar a nombre del contribuyente o de un tercero).
- Cuando se presente comprobante de domicilio distinto a los antes señalados la entrega de la CIF se llevará a cabo en la Administración Local de Asistencia al Contribuyente que corresponda a su domicilio fiscal, a los 15 días hábiles siguientes a su tramitación bajo el procedimiento administrativo que al efecto determine el SAT.

CAMBIO DE RESIDENCIA FISCAL

12

12.1 TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES MARQUE CON "X" EL TIPO DE AVISO QUE PRESENTA:

		FECHA DE MOVIMIENTO		
		AÑO	MES	DÍA
N	<input type="checkbox"/> INICIO DE LIQUIDACIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
O	<input type="checkbox"/> LIQUIDACIÓN TOTAL DEL ACTIVO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
P	<input type="checkbox"/> CESACIÓN TOTAL DE OPERACIONES	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

12.2 TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS MARQUE CON "X" EL TIPO DE AVISO QUE PRESENTA:

		FECHA DE MOVIMIENTO		
		AÑO	MES	DÍA
Q	<input type="checkbox"/> SUSPENSIÓN AL RFC	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
AUMENTO Y/O DISMINUCIÓN DE OBLIGACIONES				
R	<input type="checkbox"/> TENDRÁ ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
S	<input type="checkbox"/> TENDRÁ INGRESOS SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE, CON FUENTE DE RIQUEZA EN MÉXICO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

MARQUE CON "X" EL (LOS) ANEXO(S) QUE ACOMPAÑA

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

INDICAR LA(S) CLAVE(S) DE LA(S) OBLIGACIÓN(ES) QUE SE DISMINUYE(N)

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL QUE SE DESIGNA PARA EFECTOS FISCALES EN MÉXICO (1)

RFC DEL REPRESENTANTE LEGAL QUE SE DESIGNA PARA EFECTOS FISCALES EN MÉXICO (1)

INDICAR EL NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL EN EL PAÍS DE RESIDENCIA FISCAL.

INDICAR EL NOMBRE DEL PAÍS DE RESIDENCIA FISCAL.

CANCELACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

13

(Deberá indicar en el rubro 11 el domicilio en el cual conservará su contabilidad y demás documentación fiscal)

		FECHA DE MOVIMIENTO		
		AÑO	MES	DÍA
T	<input checked="" type="checkbox"/> FUSIÓN DE SOCIEDADES	<input type="text" value="2010"/>	<input type="text" value="05"/>	<input type="text" value="12"/>
U	<input type="checkbox"/> ESCISIÓN TOTAL DE SOCIEDADES	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
V	<input type="checkbox"/> LIQUIDACIÓN TOTAL DEL ACTIVO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
W	<input type="checkbox"/> CESACIÓN TOTAL DE OPERACIONES (Personas morales que por ley no entran en liquidación).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
X	<input type="checkbox"/> LIQUIDACIÓN DE LA SUCESIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Y	<input type="checkbox"/> TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE FIDEICOMISO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

RFC DE LA SOCIEDAD QUE SUBSISTE O RESULTA DE LA FUSIÓN

RFC DE LA SOCIEDAD ESCINDIDA DESIGNADA

		FECHA DE MOVIMIENTO		
		AÑO	MES	DÍA
A1	<input type="checkbox"/> DEFUNCIÓN (Sólo para personas físicas que presten servicios personales o que no estén obligados a declaraciones periódicas).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B1	<input type="checkbox"/> CLAVE TEMPORAL DE RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14

OTROS

14.1 SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO SOCIO, ACCIONISTA, ASOCIANTE O ASOCIADO DE PERSONA MORAL INDIQUE SI ES:

SOCIO O ACCIONISTA ASOCIANTE ASOCIADO

DEJÓ DE SER SOCIO, ACCIONISTA, ASOCIANTE O ASOCIADO DE PERSONA MORAL (Ver instrucciones)

EN CASO DE ESTAR INSCRITA, INDIQUE EL RFC DE LA PERSONA MORAL (De ser necesario acompañar listado)

EN CASO DE ESTAR INSCRITA, INDIQUE EL RFC DE LA PERSONA MORAL (De ser necesario acompañar listado)

14.2 MARQUE CON "X" SI:

ES EMPRESA EXPORTADORA DE SERVICIOS DE HOTELERÍA

ES EMPRESA EXPORTADORA DE SERVICIOS DE CONVENCIONES Y EXPOSICIONES

FECHA DE MOVIMIENTO		
AÑO	MES	DÍA
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(1) Estos campos se llenarán cuando se marquen las casillas P, Q o S. En caso de que marque las casillas N u O, se llenarán estos campos con los datos del representante legal de la liquidación.

DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ACOMPAÑAR A ESTE AVISO

Adicionalmente a la forma R-2, se deberá anexar cualquiera de los documentos del contribuyente, o en su caso, del representante legal enlistados en las instrucciones de esta forma oficial en los rubros "IDENTIFICACIÓN" y "ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL", así como la siguiente documentación en original o copia certificada y fotocopia simple dependiendo del movimiento a realizar. (Original o copia certificada para cotejo).

- CAMBIO DE RESIDENCIA FISCAL**
 - N Inicio de liquidación.** Este aviso lo presentarán las personas morales que tributen conforme al Título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta y cambien de residencia fiscal.
 - Copia certificada y fotocopia del documento en donde conste el cambio de residencia fiscal debidamente inscrito ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. (Copia certificada para cotejo).
 - Original y fotocopia de la declaración por la terminación anticipada del ejercicio, presentada en papel ante alguna de las Instituciones de Crédito, con sello original de la misma, o bien, tratándose de su presentación a través de Internet o banca electrónica, original y fotocopia del acuse de recibo de la declaración respectiva, en el que conste el número de operación o folio, así como del recibo bancario de pago de contribuciones federales que corresponda. (Original para cotejo).
 - En su caso, fotocopia del documento que acredite su número de identificación fiscal del país en que resida, debidamente certificado, legalizado o apostillado por autoridad competente, según corresponda.
 - O Liquidación total del activo.** Este aviso lo presentarán las personas morales que tributen conforme al Título II de la Ley del ISR y cambien de residencia fiscal. Previamente se deberá haber presentado el Aviso de inicio de liquidación por cambio de residencia fiscal.
 - P Cesación total de operaciones.** Este aviso lo presentarán las personas morales que tributen conforme al Título III de la Ley del ISR y cambien de residencia fiscal.
 - Además de los requisitos establecidos para el aviso del campo W de esta forma oficial, deberán presentar documento debidamente protocolizado ante fedatario público donde conste la designación del representante legal para efectos fiscales en México, mismo que deberá ser residente en el país o residente en el extranjero con establecimiento permanente en México.
 - En su caso, fotocopia del documento que acredite su número de identificación fiscal del país en que residan, debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda, por autoridad competente.
 - Q Suspensión al RFC.** Presentarán este aviso las personas físicas en caso de suspender totalmente actividades para efectos fiscales en el país.
 - En su caso, fotocopia del documento que acredite su número de identificación fiscal del país en que resida, debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda, por autoridad competente.
 - Documento debidamente protocolizado ante fedatario público donde conste la designación del representante legal para efectos fiscales en México. Dicho representante deberá ser residente en el país o residente en el extranjero con establecimiento permanente en México.
 - R y S Aumento y/o disminución de obligaciones.** Presentarán este aviso las personas físicas que mantengan establecimiento permanente en el país o bien mantengan ingresos con fuente de riqueza en México con posterioridad al cambio de residencia fiscal.
 - Además de los requisitos establecidos para el aviso del campo D de esta forma oficial, deberán presentar, en su caso, fotocopia del documento que acredite su número de identificación fiscal del país en que resida, debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda, por autoridad competente.
 - En caso de continuar en el país sin establecimiento permanente con ingresos de fuente de riqueza en México, documento debidamente protocolizado ante fedatario público donde conste la designación del representante legal para efectos fiscales en México. Dicho representante deberá ser residente en el país o residente en el extranjero con establecimiento permanente en México.

- CANCELACIÓN EN EL RFC**
 - T Fusión de sociedades.**
 - Copia certificada y fotocopia del documento notarial debidamente protocolizado en donde conste la fusión. (Copia certificada para cotejo).
 - Original y fotocopia de la constancia de que la fusión ha quedado inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio correspondiente a la Entidad Federativa de que se trate. (Original para cotejo).
 - Original y fotocopia de la declaración por la terminación anticipada del ejercicio, presentada en papel ante alguna de las Instituciones de Crédito, con sello original de la misma, o bien, tratándose de su presentación a través de Internet o banca electrónica, original y fotocopia del acuse de recibo de la declaración respectiva, en el que conste el número de operación o folio, así como del recibo bancario de pago de contribuciones federales que corresponda. (Original para cotejo).
 - En caso de que cualquiera de las sociedades fusionadas o la fusionante hayan surgido o subsistido con motivo de otra fusión o de una escisión de sociedades durante los cinco años inmediatos anteriores, se deberá acompañar original y fotocopia del oficio de autorización de la autoridad fiscal competente para llevar a cabo la fusión.
 - U Escisión total de sociedades.**
 - Copia certificada y fotocopia del documento notarial debidamente protocolizado en donde conste la escisión. (Copia certificada para cotejo).
 - Original y fotocopia de la constancia de que la escisión ha quedado inscrita en el Registro Público de Comercio correspondiente a la Entidad Federativa de que se trate. (Original para cotejo).
 - Original y fotocopia de la declaración por la terminación anticipada del ejercicio, presentada en papel ante alguna de las Instituciones de Crédito, con sello original de la misma, o bien, tratándose de su presentación a través de Internet o banca electrónica, original y fotocopia del acuse de recibo de la declaración respectiva, en el que conste el número de operación o folio, así como del recibo bancario de pago de contribuciones federales que corresponda. (Original para cotejo).
 - En caso de que cualquiera de las sociedades escindidas o la escidente hayan surgido o subsistido con motivo de otra fusión de sociedades durante los cinco años anteriores, deberá acompañar original y fotocopia del oficio de autorización de la autoridad fiscal competente para llevar a cabo la fusión.
 - V Liquidación total del activo.** Este aviso lo presentarán las personas morales que tributen conforme al Título II de la Ley del ISR.
 - Copia certificada y fotocopia del documento notarial en donde conste la liquidación debidamente inscrita ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. (Copia certificada para cotejo).
 - Original y fotocopia de la declaración final del ejercicio de liquidación presentada en papel ante alguna de las Instituciones de Crédito, con sello original de la misma, o bien, tratándose de su presentación a través de Internet o banca electrónica, original y fotocopia del acuse de recibo de la declaración respectiva, en el que conste el número de operación o folio, así como del recibo bancario de pago de contribuciones federales que corresponda. (Original para cotejo).
 - W Cesación total de operaciones (Personas morales que por ley no entran en liquidación).**
 - Copia certificada y fotocopia del documento notarial en donde conste la cesación (copia certificada para cotejo). Tratándose de la Administración Pública (Federal, Estatal, Municipal o su similar en el Distrito Federal), decreto o acuerdo por el cual se extinguen dichas entidades publicado en el órgano oficial. (Fotocopia del Diario Oficial de la Federación, periódico o gaceta oficial).
 - Original y fotocopia de la última declaración presentada en papel ante alguna de las Instituciones de Crédito, con sello original de la misma, o bien, tratándose de su presentación a través de Internet o banca electrónica, original y fotocopia del acuse de recibo de la declaración respectiva, en el que conste el número de operación o folio y/o del recibo bancario de pago de contribuciones federales que corresponda. (Original para cotejo).
 - X Liquidación de la sucesión.**
 - En su caso, copia certificada y fotocopia del documento que acredite al representante legal de la sucesión o de la carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales, notario o fedatario público. (Copia certificada para cotejo).
 - Copia certificada y fotocopia del documento que acredite la liquidación de la sucesión. (Copia certificada para cotejo).
 - Y Terminación del contrato de Fideicomiso.**
 - Original y fotocopia del documento en el que conste el acto. (Original para cotejo).
 - Af Defunción.** Sólo para personas físicas que presten servicios personales subordinados y/o profesionales o que no estén obligados a declaraciones periódicas.
 - Copia certificada y fotocopia del acta de defunción expedida por el Registro Civil. (Copia certificada para cotejo).
 - B1 Clave temporal de residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en México.**
 - Original y fotocopia de la última declaración del ISR del ejercicio presentada en papel ante alguna de las Instituciones de Crédito, con sello original de la misma, o bien, tratándose de su presentación a través de Internet o banca electrónica, original y fotocopia del acuse de recibo de la declaración respectiva, en el que conste el número de operación o folio, así como del recibo bancario de pago de contribuciones federales que corresponda. (Original para cotejo).

IDENTIFICACIÓN:

Además de lo anterior, el contribuyente o, en su caso, el representante legal de la persona de que se trate, deberá acompañar original y fotocopia simple de cualquier identificación oficial vigente con fotografía y firma expedida por el Gobierno Federal, Estatal, Municipal o su similar en el Distrito Federal. Tratándose de extranjeros, original y fotocopia simple del documento migratorio vigente correspondiente emitido por autoridad competente, en su caso, prórroga o refrendo migratorio. (Original para cotejo).

ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL:

- Copia certificada y fotocopia simple del poder notarial en el que se acredite la personalidad del representante legal o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales, notario o fedatario público. (Copia certificada para cotejo).
- Tratándose de residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, deberán acompañar original y fotocopia simple del documento notarial con el que haya sido designado el representante legal para efectos fiscales. (Original para cotejo).
- Tratándose de los padres o tutores que ejerzan la patria potestad o tutela de menores de edad y actúen como representantes de los mismos, para acreditar la paternidad o tutela, presentarán copia certificada y fotocopia simple, para efectos de su cotejo, del acta de nacimiento del menor expedida por el Registro Civil, así como escrito libre en el que se manifieste la conformidad de los cónyuges o padres para que uno de ellos actúe como representante del menor, o en su caso, original y fotocopia simple, para efectos de su cotejo de la resolución judicial o documento emitido por fedatario público en el que conste el otorgamiento de la patria potestad o la tutela, así como original y fotocopia simple para efectos de su cotejo, de la identificación oficial (cualquiera de las indicadas en el apartado "IDENTIFICACIÓN" en las instrucciones de esta forma oficial) de los padres o del tutor que funja como representante.



Servicio de
Administración Tributaria

**FORMATO DE AVISOS DE LIQUIDACIÓN,
FUSIÓN, ESCISIÓN Y CANCELACIÓN
AL REGISTRO FEDERAL
DE CONTRIBUYENTES**

ANTES DE INICIAR EL LLENADO DE ESTA FORMA
OFICIAL, LEA LAS INSTRUCCIONES

MARQUE CON "X" SI ACOMPAÑA:

CUESTIONARIO

LISTADO(S) RFC

1 FOLIO (Si se trata de solicitud o aviso complementario, indicar número de folio asignado por la autoridad en la solicitud o aviso que se complementa)

2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CONTRIBUYENTE

2.1 REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES **TEL890520L4S** 2.1.1 CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACION

2.2 PERSONAS FÍSICAS

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE(S)

2.3 PERSONAS MORALES

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL **TELEMAX, S.A. DE C.V.**

RÉGIMEN DE CAPITAL

2.4 NOMBRE COMERCIAL O DE IDENTIFICACIÓN AL PÚBLICO (PERSONA FÍSICA O MORAL) **TELEMAX, S.A. DE C.V.**

3 TIPO DE MOVIMIENTO

3.1 INSCRIPCIÓN

3.1.1 TIPO DE SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN (Ver instrucciones) **I** 3.1.2 FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA **20 05 1989** 3.1.3 FECHA DE INICIO DE OPERACIONES

3.2 AVISOS (Ver instrucciones)

3.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL AVISO FECHA DEL AVISO 3.2.2 IDENTIFICACIÓN DEL AVISO FECHA DEL AVISO 3.2.3 IDENTIFICACIÓN DEL AVISO FECHA DEL AVISO

4 CONTRIBUYENTES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO

4.1 PAÍS DE RESIDENCIA FISCAL 4.3 MARQUE CON "X" SI CUENTA CON ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO
4.2 NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL ASIGNADO EN EL PAÍS DE RESIDENCIA

5 SOCIOS O ACCIONISTAS

5.1 SI SE TRATA DE PERSONA MORAL, INDIQUE:

5.1.1 RFC DEL SOCIO O ACCIONISTA **MIVR60I0024TD** CURP DEL SOCIO O ACCIONISTA **MIVR60I002HNLTRM30**

5.1.2 RFC DEL SOCIO O ACCIONISTA **MAGA5904I83RD** CURP DEL SOCIO O ACCIONISTA **MAGA5904I8HNLTDMI8**

5.1.3 RFC DEL SOCIO O ACCIONISTA **HEMR5909093TD** CURP DEL SOCIO O ACCIONISTA **HEMR590909HNLTRM24**

5.1.4 RFC DEL SOCIO O ACCIONISTA **ZAVJ62I2234RD** CURP DEL SOCIO O ACCIONISTA **ZAVJ62I223HNLTDI20**

5.1.5 RFC DEL SOCIO O ACCIONISTA CURP DEL SOCIO O ACCIONISTA

5.1.6 RFC DEL SOCIO O ACCIONISTA CURP DEL SOCIO O ACCIONISTA

5.1.7 RFC DEL SOCIO O ACCIONISTA CURP DEL SOCIO O ACCIONISTA

5.1.8 RFC DEL SOCIO O ACCIONISTA CURP DEL SOCIO O ACCIONISTA

5.1.9 RFC DEL SOCIO O ACCIONISTA CURP DEL SOCIO O ACCIONISTA

5.1.10 RFC DEL SOCIO O ACCIONISTA CURP DEL SOCIO O ACCIONISTA

6 FUSIÓN, ESCISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE SOCIEDADES (Ver instrucciones)

EN MOVIMIENTOS DE INSCRIPCIÓN O ACTUALIZACIÓN DE DATOS, DERIVADOS DE FUSIÓN, ESCISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE SOCIEDADES SEÑALE:

6.1 FUSIÓN 6.1.1 INDICAR EL RFC DE LA(S) SOCIEDAD(ES) FUSIONADA(S) (De ser necesario acompañar listado)

6.2 ESCISIÓN
6.2.1 INDICAR EL RFC DE LA SOCIEDAD ESCIDENTE MARQUE CON "X" SI SE EXTINGUE

6.2.2 INDICAR EL RFC DE LA(S) SOCIEDAD(ES) ESCINDIDA(S) (De ser necesario acompañar listado)
MARQUE CON "X" SI NO CUENTA CON TODOS LOS RFC DE LAS SOCIEDADES ESCINDIDAS

6.2.3 EN CASO DE EXTINCIÓN DE LA SOCIEDAD ESCIDENTE, INDICAR EL RFC Y DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL DE LA SOCIEDAD ESCINDIDA DESIGNADA
RFC DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL
MARQUE CON "X" SI NO CUENTA CON EL RFC DE LA SOCIEDAD ESCINDIDA DESIGNADA

6.3 LIQUIDACIÓN INDICAR RFC DEL LIQUIDADOR

7 DATOS DEL DOCUMENTO PROTOCOLIZADO (Sólo para Personas Morales)

7.1 NÚMERO DE ESCRITURA **I28** 7.2 RFC DEL FEDATARIO PÚBLICO **COVP6007I09ZP**

7.3 DATOS DE LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD Y DEL COMERCIO
FECHA LIBRO FOJA

8 DATOS DE UBICACIÓN (Ver instrucciones)

8.1.1 INDIQUE CON QUE TIPO DE MOVIMIENTO SE RELACIONA ESTE DOMICILIO **I** 8.1.2 TIPO DE DOMICILIO **2** 8.1.3 CARACTERÍSTICA DEL DOMICILIO **5**

8.1.3.1 EN CASO DE HABER ELEGIDO "OTRO" EN EL APARTADO 9.1.3 SEÑALE LA CARACTERÍSTICA DEL DOMICILIO TIPO DE VALIDAD

8.1 DOMICILIO
CALLE NO. Y/O LETRA EXTERIOR NO. Y/O LETRA INTERIOR
ENTRE LAS CALLES DE Y DE COLONIA

8.1 REFERENCIAS ADICIONALES

8.1 LOCALIDAD (En su caso) MUNICIPIO O DELEGACIÓN EN EL D.F. CÓDIGO POSTAL

8.1 ENTIDAD FEDERATIVA TELÉFONO 1 CLAVELADA NÚMERO TELÉFONO 2 CLAVELADA NÚMERO

8.1 CORREO ELECTRÓNICO 1 CORREO ELECTRÓNICO 2

8.2.1 INDIQUE CON QUE TIPO DE MOVIMIENTO SE RELACIONA ESTE DOMICILIO **I** 8.2.2 TIPO DE DOMICILIO **2** 8.2.3 CARACTERÍSTICA DEL DOMICILIO **5**

8.2.3.1 EN CASO DE HABER ELEGIDO "OTRO" EN EL APARTADO 9.2.3 SEÑALE LA CARACTERÍSTICA DEL DOMICILIO TIPO DE VALIDAD

8.2 DOMICILIO
CALLE NO. Y/O LETRA EXTERIOR NO. Y/O LETRA INTERIOR
ENTRE LAS CALLES DE Y DE COLONIA

8.2 REFERENCIAS ADICIONALES

8.2 LOCALIDAD (En su caso) MUNICIPIO O DELEGACIÓN EN EL D.F. CÓDIGO POSTAL

8.2 ENTIDAD FEDERATIVA TELÉFONO 1 CLAVELADA NÚMERO TELÉFONO 2 CLAVELADA NÚMERO

8.2 CORREO ELECTRÓNICO 1 CORREO ELECTRÓNICO 2

9 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES **HEVP58I0286RD**
CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN **HEVP58I028HNLHPNIO**
APELLIDO PATERNO **HERRERA**
APELLIDO MATERNO **VEGA**
NOMBRE (S) **PEDRO**

10 DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA FORMA OFICIAL SON CIERTOS

FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE O BIEN, DEL REPRESENTANTE LEGAL QUIEN MANIFIESTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE A ESTA FECHA EL MANDATO CON EL QUE SE OSTENTA NO LE HA SIDO MODIFICADO O REVOCADO

DOCUMENTOS QUE DEBEN ACOMPAÑAR A LA FORMA OFICIAL RX

Los documentos que debe acompañar a la Forma Oficial RX "Formato de Avisos de Liquidación, Fusión, Escisión y Cancelación al Registro Federal de Contribuyentes" la puede consultar en la página de internet del SAT (www.sat.gob.mx) Opciones: Trámites y Requisitos, Guía de Requisitos de los Trámites Fiscales o en la Administración Local de Asistencia al Contribuyente más cercana a su domicilio.

INSTRUCCIONES

- La solicitud de inscripción, así como los avisos, pueden presentarse en cualquier Administración Local de Asistencia al Contribuyente independientemente que corresponda o no a la ubicación del domicilio fiscal.

- Esta forma oficial puede ser llenada a máquina. Únicamente se hacen anotaciones dentro de los campos para ello establecidos. En caso de llenado a mano, se usa letra de molde, empleando mayúsculas, con tinta negra o azul.

- Esta forma oficial se tendrá por no presentada en el caso de que no esté debidamente llenada, no se acompañe la documentación correspondiente o por la ausencia de la firma del contribuyente o en su caso, por la firma y datos del representante legal.

- Las fechas se deben anotar con dos dígitos para el día, dos para el mes y cuatro para el año.
Ejemplo: 1 de enero de 2007.

DÍA	MES	AÑO
01	01	2007

RUBRO 1 FOLIO.

- Cuando se presente un nuevo formato para corregir errores, omisiones o complementar la información de llenado, indique el número de FOLIO asignado por la Autoridad en la solicitud o aviso que se corrige o complementa. En este caso, debe llenar la totalidad de esta forma oficial así como del cuestionario cuando corresponda inclusive con los datos que no se modifican.

RUBRO 2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CONTRIBUYENTE.

Apartado 2.1 REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.

Este campo sólo se utiliza tratándose de avisos. Anotar la clave del RFC a doce o trece posiciones, según se trate de persona moral o persona física, respectivamente.
En caso de sucesión, se escribe el RFC del contribuyente fallecido.

Apartado 2.1.1 CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN.

Las personas físicas que cuenten con la Clave Única de Registro de Población (CURP), la anotarán a 18 posiciones en este campo.

Apartado 2.2 PERSONAS FÍSICAS.

Las personas físicas deben anotar su(s) nombre(s) completo(s) como aparece(n) en el acta de nacimiento expedida por el Registro Civil, respetando en su caso las abreviaturas que dicho documento contenga.

Tratándose de personas físicas de nacionalidad extranjera residentes en México, así como de nacionalidad mexicana por naturalización, deben anotar su nombre completo como aparece escrito en el documento migratorio o en la carta de naturalización, según corresponda.

Tratándose de personas físicas residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, deben anotar su(s) nombre(s) completo(s) como aparece en el pasaporte vigente. Cuando sólo se tenga un apellido, éste se debe anotar en el renglón correspondiente al "apellido paterno".

Apartado 2.3 PERSONAS MORALES.

Las personas morales residentes en México, deben anotar la denominación o razón social tal como aparece en el documento con el que acrediten la personalidad jurídica, mismo que debe acompañar a esta forma oficial, de conformidad con la "Guía de Requisitos de los Trámites Fiscales".

Régimen de capital: este campo sólo lo llenan las personas morales anotando las siglas correspondientes al régimen de que se trate.

Apartado 2.4 NOMBRE COMERCIAL O DE IDENTIFICACIÓN AL PÚBLICO DE PERSONAS FÍSICAS Y MORALES.

Añote el nombre utilizado para la promoción de sus productos al público. Este campo debe llenarse aún cuando el nombre comercial sea idéntico al nombre, tratándose de personas físicas, o a la denominación o razón social en el caso de personas morales.

RUBRO 3 TIPO DE MOVIMIENTO.

Apartado 3.1 INSCRIPCIÓN

Apartado 3.1.1 TIPO DE SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN

De acuerdo al tipo de solicitud de inscripción anote el número que corresponda según el siguiente listado:

1. Inscripción y cancelación por fusión de sociedades.
2. Inscripción por escisión de sociedades.
3. Inscripción y cancelación por escisión de sociedades.

Tratándose de solicitudes de inscripción al RFC, se acompaña a esta forma oficial, el cuestionario de actividades económicas y obligaciones de personas morales.

Apartado 3.1.2 FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA.

Señalar la fecha de firma de la escritura constitutiva que les otorga personalidad jurídica.

Apartado 3.1.3 FECHA DE INICIO DE OPERACIONES.

Tratándose de personas morales constituidas en territorio nacional, se considera como fecha de inicio de operaciones la misma fecha en que se constituyó.

Apartado 3.2 AVISOS (En caso de solicitud de inscripción remitirse al apartado 3.1)

Por cada aviso anote dentro del campo IDENTIFICACIÓN DEL AVISO, el número que le corresponda de acuerdo al siguiente listado:

1. Cancelación por fusión de sociedades.
2. Apertura de sucesión.
3. Inicio de liquidación.
4. Cancelación por cesación total de operaciones.
5. Cancelación por defunción.
6. Cancelación por liquidación de la sucesión.
7. Cancelación por liquidación total del activo.

Se entiende como fecha del aviso aquella en la que se hayan presentado las situaciones jurídicas o de hecho previstas en las disposiciones fiscales, que den lugar a la presentación de avisos al RFC.

RUBRO 4 CONTRIBUYENTES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO.

- Este rubro se requisa tratándose de los avisos de inicio y liquidación total del activo de personas morales que tributen conforme al Título II de la LISR, así como de la cesación total de operaciones de personas morales que tributen conforme al Título III de dicha Ley, por motivos de cambio de país de residencia fiscal.

- Apartado 4.1 Anotar el país de su residencia fiscal.

- Apartado 4.2 Anotar el número de identificación fiscal asignado en el país de residencia, cuando esté obligado a tenerlo.

- Apartado 4.3. Marque "X" si es persona moral residente en el extranjero, que cuenta con establecimiento permanente en México.

RUBRO 5 SOCIOS O ACCIONISTAS.

- Este rubro se requisa únicamente tratándose de personas morales. (En caso de ser necesario acompañar listado).

- Apartado 5.1. RFC y CURP del socio. Anotar la clave del RFC a doce o trece posiciones, según se trate de persona moral o persona física, respectivamente. Las personas físicas que cuenten con la Clave Única de Registro de Población (CURP), la anotarán a 18 posiciones en este campo.

RUBRO 6 FUSIÓN, ESCISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE SOCIEDADES.

- Este rubro se requisa únicamente tratándose de:

1. SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN Y CANCELACIÓN POR FUSIÓN. Cuando por motivo de la fusión surja una nueva empresa, esta última debe presentar una "solicitud de inscripción y cancelación por fusión de sociedades" manifestando para su inscripción sus datos en los rubros 2.3, 3.1, 7, 8, 9 y 10 en el apartado 6.1 el RFC de las sociedades fusionadas que se cancelan.

En caso de que se trate de más de dos sociedades fusionadas, debe acompañar listado en el que relacione las claves del RFC de aquellas sociedades fusionadas que no pudo incluir en el formato.

2. SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN Y CANCELACIÓN POR ESCISIÓN. En el caso de que la sociedad escidente se extinga, la sociedad escindida designada para el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la sociedad que se extingue debe presentar la solicitud de "Inscripción y de cancelación por escisión de sociedades", manifestando para su inscripción sus datos en los rubros 2.3, 3.1, 7, 8, 9 y 10 y para la cancelación en el apartado 6.2.1 el RFC de la sociedad escidente marcando con "X" que se extingue. En el apartado 6.2.2 debe indicar el RFC de las otras sociedades escindidas.

De no contar con el RFC de las sociedades escindidas, debe marcar con "X" en el recuadro correspondiente y acompañar a ésta forma oficial, listado en el que se señale la denominación o razón social de dichas sociedades.

Tratándose de las sociedades escindidas no designadas, deben presentar la "Solicitud de inscripción por escisión de sociedades", manifestando para su inscripción sus datos en los rubros 2.3, 3.1, 7, 8, 9 y 10, en el apartado 6.2.1 el RFC de la sociedad escidente marcando con "X" que se extingue, en el rubro 6.2.3 los datos de la sociedad escindida designada y en el apartado 6.2.2 el RFC de las otras sociedades escindidas, en su caso.

3. INSCRIPCIÓN POR ESCISIÓN DE SOCIEDADES. En los casos en que la sociedad escidente no se extinga, cada una de las sociedades escindidas debe presentar la "Solicitud de inscripción por escisión", manifestando para su inscripción sus datos en los rubros 2.3, 3.1, 7, 8, 9 y 10, el RFC de la sociedad escidente en el apartado 6.2.1 y el RFC de las otras sociedades escindidas, en su caso, en el apartado 6.2.2.

4. INICIO DE LIQUIDACIÓN Y DE LIQUIDACIÓN TOTAL DEL ACTIVO. Tratándose de avisos de "Inicio de liquidación" y de "Cancelación por liquidación total del activo", anotar la clave del RFC del liquidador.

5. CANCELACIÓN POR FUSIÓN DE SOCIEDADES. En caso de que como resultado de la fusión subsista una persona moral que con anterioridad ya estuviera inscrita en el RFC, ésta debe presentar el aviso de "Cancelación por fusión de sociedades" y manifestar en el apartado 6.1 el RFC de cada una de las sociedades fusionadas que se cancelan, a 12 posiciones.

RUBRO 7 DATOS DEL DOCUMENTO PROTOCOLIZADO (Sólo para personas morales en todos los trámites en que se requiera documento protocolizado).

- Apartado 7.1 Anotar el número de la escritura que consta en el acta correspondiente.
- Apartado 7.2 Anotar la clave del RFC del fedatario público
- Apartado 7.3 Este campo es opcional, en caso de contar con estos datos anotarlos.

RUBRO 8 DATOS DE UBICACIÓN.

- Apartados 8.1 y 8.2 DOMICILIO.

- Apartados 8.1.1 y 8.2.1 TIPO DE MOVIMIENTO CON EL QUE SE RELACIONA ESTE DOMICILIO. Anotar el número que corresponda al tipo de movimiento conforme a las instrucciones contenidas en el apartado 3.1 ó 3.2

- Apartados 8.1.2 y 8.2.2 TIPO DE DOMICILIO.

Anotar el número que corresponda, conforme a lo siguiente:

1. Fiscal.
2. Establecimiento o sucursal.
3. Del representante legal de persona residente en el extranjero.
4. Para conservar la contabilidad.

- Apartados 8.1.3 y 8.2.3 CARACTERÍSTICA DEL DOMICILIO.

Anotar el número que corresponda a las características del domicilio, conforme a lo siguiente:

1. Casa habitación
2. Local comercial
3. Puesto semifijo o informal
4. Almacén o bodega
5. Oficina administrativa
6. Finca
7. Otro

INSTRUCCIONES (Continuación)

Apartado 8.1.3.1 y 8.2.3.1 En caso de haber elegido la opción "Otro", especificar la característica del domicilio.
En el campo tipo de vialidad, anotar si el domicilio se encuentra ubicado en una calle, avenida, calzada, boulevard, cerrada, callejón, circuito, retorno, autopista, carretera, camino, etc.

En el campo de referencias adicionales debe anotar los datos que permitan ubicar en forma más sencilla el domicilio, ejemplos: proximidad de centros comerciales, hospitales, escuelas, plazas públicas, monumentos, parques, sectores, manzanas, supermanzanas, etc.

El campo de correo electrónico contiene una estructura de datos válida para este servicio, ejemplo: asisnet@sat.gob.mx

Cuando en una sola forma oficial, deba asentar tanto el domicilio fiscal como otro tipo de domicilio, indicar el domicilio fiscal en el apartado 8.1 y el otro domicilio en el apartado 8.2.

RUBRO 9 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL.

Se deben anotar los datos del Representante Legal en los siguientes casos:

- Tratándose de personas físicas, se proporcionan los datos solicitados en este rubro, sólo cuando tengan representante legal y éste actúe por cuenta del contribuyente.
- Tratándose de los avisos de apertura de sucesión o cancelación por liquidación de la sucesión, se deben anotar los datos del albacea o representante de la sucesión.

Tratándose de personas morales, en todos los casos se deben anotar los datos de su representante legal.

Tratándose de aviso motivado por cambio de residencia fiscal, debe anotar los datos de su representante legal.

Los sujetos antes mencionados se identifican y, en su caso, acreditan su personalidad con los documentos que acompañen a esta forma oficial, de conformidad con la "Guía de Requisitos de los Trámites Fiscales".

RUBRO 10 FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE O DEL REPRESENTANTE LEGAL.

- Esta forma oficial debe ser firmada por el representante legal del contribuyente. En el caso de que no sepan o no puedan firmar, imprimir su huella digital.
- Para cualquier aclaración en el llenado de esta forma oficial, puede obtener información de Internet en las siguientes direcciones: www.shcp.gob.mx, www.sat.gob.mx o hacer contacto mediante la dirección de correo electrónico: asisnet@sat.gob.mx o comunicarse al Servicio de Atención Telefónica Integral de cualquier parte del país, sin costo: 01 800 INFOSAT (01 800 463 6728); Denuncias sobre posibles actos de corrupción: 01 800 335 4867 o bien a la dirección de correo electrónico: denuncias@sat.gob.mx o en su caso, acudir a los Módulos de las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente.

Compañía Telex, S.A.
 Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre del 2009
 (Miles de Pesos)

ACTIVO:

Circulante

Caja y bancos	\$2,000
Almacén	\$150
Clientes	\$120
Cuentas por cobrar	\$80
Iva acreditable	\$65
Iva por acreditar	\$35
Deudores Diversos	\$95

No circulante

Terrenos	\$2,000
Edificios	\$3,000
Dep. de edificios	<u>\$150</u>
Equipo de computo	<u>\$50</u>
Dep. de equipo de computo	<u>\$15</u>
Equipo de oficina	<u>\$70</u>
Dep. Equipo de oficina	<u>\$7</u>
Crédito mercantil	\$63
Inversiones en acciones en compañía Movil	\$2,700
Propaganda y publicidad	\$35
Primas de Seguro	\$30
Intereses pagados por anticipado	\$83
Total Activo	<u>\$10,406</u>

PASIVO:

Proveedores	\$1,500
Cuentas por pagar	\$55
Iva por pagar	\$85
Acredores Diversos	\$75
Total Pasivo	<u>\$1,715</u>

CAPITAL CONTABLE:

Cap. Social (5,000 Acc. A \$ 1,000 c/u)	\$5,000
Reserva legal	\$45
Utilidades pendientes de aplicar	<u>\$3,646</u>
	<u>\$8,691</u>

Tota Pasivo Mas Capital	<u>\$10,406</u>
--------------------------------	------------------------

Elaboro

 C.P Jose Ramos Valle

Autorizo

 Lic. Miguel Moreno Ruiz

Compañía Móvil, S.A.
 Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre del 2009
 (Miles de Pesos)

ACTIVO:

Circulante

Caja y bancos	\$4,000
Almacén	\$300
Clientes	\$120
Cuentas por cobrar	\$80
Iva acreditable	\$65
Iva por acreditar	\$35
Deudores Diversos	\$95

No circulante

Terrenos	\$3,000
Edificios	\$4,000
Dep. de edificios	\$200
Equipo de computo	\$100
Dep. de equipo de computo	\$30
Equipo de oficina	\$140
Dep. Equipo de oficina	\$14
Gastos de Organización	\$30
Propaganda y publicidad	\$57
Primas de Seguro	\$75
Intereses pagados por anticipado	\$68

Total Activo \$11,921

PASIVO:

Proveedores	\$2,000
Cuentas por pagar	\$65
Iva por pagar	\$95
Acredores Diversos	\$80
Total Pasivo	<u><u>\$2,240</u></u>

CAPITAL CONTABLE:

Cap. Social (6,000 Acc. A \$ 1,000 c/u)	\$6,000
Reserva legal	\$35
Utilidades pendientes de aplicar	\$3,646
	<u><u>\$9,681</u></u>

Tota Pasivo Mas Capital \$11,921

Elaboro

 C.P. Ma.Luisa Medina Torres

Autorizo

 Lic. Miguel Moreno Ruiz

Datos adicionales.

- 1 Se usaron los servicios de un perito valuador designado por ambas compañías, el avalúo de los activos fijos fue como sigue:

	<i>Edificios</i>	<i>Terreno</i>
Compañía Telemax, S. A.	\$ 3,500,000	\$ 2,250,000
Compañía Móvil, S. A.	\$ 4,150,000	\$ 3,500,000

- 2 No se cuenta con ninguna reserva para indemnizaciones al personal y el pasivo que resulta por este concepto es como sigue:

A	\$50,000
B	\$40,000

Estas cantidades serán al personal cuyos servicios no serán necesarios en la operación de la Compañía Móvil S.A. de C.V.

- 5 Antes de la fusión, la Compañía Telemax poseía el 45% de las acciones de la Compañía B, S.A., registradas a su valor nominal.
- 6 En los libros de la Compañía Móvil, S.A., del saldo de \$ 80,000 en cuentas por cobrar, corresponden \$ 25,000 a la compañía Telemax, S.A.

Compañía Telemax, S.A.
Asientos de Diario

	1	Debe	Haber
Edificios	1	\$650,000	
Pérdidas y ganancias por fusión con Cía. Movil, S.A.			\$650,000
Diferencia entre valor en libros y avalúo de perito			
Pérdidas y ganancias por fusión con Cía Movil. , S.A.	2	\$250,000	
Terrenos			\$250,000
Diferencia entre valor en libros y avalúo de perito valuador			
Pérdidas y ganancias por fusión con Cía. Telemax, S.A.	3	\$40,000	
Indemnización por pagar			\$40,000
Indemnización a personal que no será necesario con motivo de la fusión			
Pérdidas y ganancias por fusión con Telemax, S.A.	4	\$360,000	
Utilidades pendientes de aplicar			\$360,000
Aplicación saldo 2a. Cuenta a la 1a. Con motivo de fusión			
Sumas		\$1,300,000	\$1,300,000

Hoja de trabajo al 31 de diciembre de 2009, con ajustes derivados
del convenio de fusión con Telemax, S.A.

	Saldos		Ajustes		Saldos Ajustados	
	D	A	C	A	D	A
ACTIVO:						
Circulante						
Caja y bancos	\$2,000,000				\$2,000,000	
Almacén	\$150,000				\$150,000	
Clientes	\$120,000				\$120,000	
Cuentas por cobrar	\$80,000				\$80,000	
Iva acreditable	\$65,000				\$65,000	
Iva por acreditar	\$35,000				\$35,000	
Deudores Diversos	\$95,000				\$95,000	
No circulante						
Terrenos	\$2,000,000			2) \$ 250,000	\$1,750,000	
Edificios	\$3,000,000		1) \$ 650,000		\$3,650,000	
Dep. de edificios		\$150,000				\$150,000
Equipo de cómputo	\$50,000				\$50,000	
Dep. de equipo de cómputo		\$15,000				\$15,000
Equipo de oficina	\$70,000				\$70,000	
Dep. Equipo de oficina		\$7,000				\$7,000
Crédito mercantil	\$65,000				\$65,000	
Inversiones en acciones en compañía Movil	\$2,700,000				\$2,700,000	
Propaganda y publicidad	\$35,000				\$35,000	
Primas de Seguro	\$30,000				\$30,000	
Intereses pagados por anticipado	\$83,000				\$83,000	
PASIVO:						
Proveedores		\$1,500,000				\$1,500,000
Cuentas por pagar		\$55,000				\$55,000
Iva por pagar		\$85,000				\$85,000
Acredores Diversos		\$75,000				\$75,000
Indemnizaciones por pagar				3) \$ 40,000		\$40,000
CAPITAL CONTABLE:						
Cap. Social		\$5,000,000				\$5,000,000
Reserva legal		\$45,000				\$45,000
Utilidades pendientes de aplicar		\$3,646,000		4) \$ 360,000		\$4,006,000
Perdidas y Ganancias por fusión con Movil				1) \$ 650,000		\$0
			2) \$ 250,000			
			3) \$ 40,000			
			4) \$ 360,000			
	<u>\$10,578,000</u>	<u>\$10,578,000</u>	<u>\$ 1,300,000</u>	<u>\$ 1,300,000</u>	<u>\$ 10,978,000</u>	<u>\$ 10,978,000</u>

Compañía Móvil, S.A.
Asientos de Diario

	1	Debe	Haber
Edificios	1	\$ 350,000	
Terrenos		\$ 500,000	
Pérdidas y ganancias por fusión con Telemax, S.A.			\$ 850,000
Diferencia entre valor en libros avalúo del perito valuador			
	2		
Pérdidas y ganancias por fusión con Movil, S.A.		\$ 50,000	
Indemnizaciones por pagar Indemnizaciones al personal con motivo de la fusión			\$ 50,000
	3		
Pérdidas y ganancias por fusión Utilidades pendientes de aplicar		\$ 800,000	
Aplicación del saldo de la 1a. Cuenta a la 2a. Con motivo de la fusión			\$ 800,000
Sumas		<u>\$ 1,700,000</u>	<u>\$ 1,700,000</u>

**Hoja de trabajo al 31 de diciembre de 2009, con ajustes derivados
del convenio de fusión con Movil S.A.**

	Saldos		Ajustes		Saldos Ajustados	
	D	A	C	A	D	A
ACTIVO:						
Circulante						
Caja y bancos	\$4,000,000				\$4,000,000	
Almacén	\$300,000				\$300,000	
Cuentas por cobrar	\$120,000				\$120,000	
Iva acreditable	\$80,000				\$80,000	
Iva por acreditar	\$65,000				\$65,000	
Deudores Diversos	\$35,000				\$35,000	
	\$95,000				\$95,000	
No circulante						
Terrenos	\$3,000,000		1) \$ 500,000		\$3,500,000	
Edificios	\$4,000,000		1) \$ 350,000		\$4,350,000	
Dep. de edificios		\$ 200,000				\$ 200,000
Equipo de cómputo	\$100,000				\$100,000	
Dep. de equipo de cómputo		\$ 30,000				\$ 30,000
Equipo de oficina	\$140,000				\$140,000	
Dep. Equipo de oficina		\$ 14,000				\$ 14,000
Gastos de Organización	\$30,000				\$30,000	
Propaganda y publicidad	\$57,000				\$57,000	
Primas de Seguro	\$75,000				\$75,000	
Intereses pagados por anticipado	\$68,000				\$68,000	
PASIVO:						
Proveedores		\$2,000,000				\$2,000,000
Cuentas por pagar		\$65,000				\$65,000
Iva por pagar		\$95,000				\$95,000
Acredores Diversos		\$80,000				\$80,000
Indemnizaciones por pagar			2) \$ 50,000			\$ 50,000
CAPITAL CONTABLE:						
Cap. Social		\$6,000,000				\$6,000,000
Reserva legal		\$35,000				\$35,000
Utilidades pendientes de aplicar		\$3,646,000		3) \$ 800,000		\$4,446,000
Perd y Gan por fusión con Telex S.A			2) \$ 50,000	1) \$ 500,000		
			3) \$ 800,000	1) \$ 350,000		
	<u>\$12,220,000</u>	<u>\$ 12,220,000</u>	<u>\$ 1,700,000</u>	<u>\$ 1,700,000</u>	<u>\$13,015,000</u>	<u>\$13,015,000</u>

Telex, S.A.
Depuración de cuentas de fusión

	Debe	Haber
1		
Cuentas de fusión con Movil, S.A.	\$ 10,806,000	
Caja y bancos		\$ 2,000,000
Almacen		\$ 150,000
Clientes		\$ 120,000
Cuentas por cobrar		\$ 80,000
Iva acreditable		\$ 65,000
Iva por acreditar		\$ 35,000
Deudores Diversos		\$ 95,000
Terrenos		\$ 1,750,000
Edificios		\$ 3,500,000
Equipo de computo		\$ 35,000
Equipo de oficina		\$ 63,000
Credito Mercantil		\$ 65,000
Inversiones en acciones en compañía Movil		\$ 2,700,000
Propaganda y publicidad		\$ 35,000
Primas de Seguro		\$ 30,000
Intereses pagados por anticipado		\$ 83,000

*Importe del activo con que se fusionó la Cia. Telex con Movil

2		
Proveedores	\$ 1,500,000	
Cuentas por pagar	\$ 55,000	
Iva por pagar	\$ 85,000	
Acredores Diversos	\$ 75,000	
Indemnizaciones por pagar	\$ 40,000	
Cuentas por fusión Telex, S.A.		\$ 1,755,000

Importe del pasivo con que se fusionó
Cia Telex con Movi.

3		
Capital Social	\$ 5,000,000	
Reserva legal	\$ 45,000	
Utilidades pendientes por aplicar	\$ 4,006,000	
Cuentas de fusión con Telex, S.A.		\$ 9,051,000
Importe del capital contable con que se fusionó Movi con Telex, para formar Telemovil, S.A. de C.V.		
SUMAS	\$ 21,612,000	\$ 21,612,000

***NOTA: EL IMPORTE DE EDIFICIOS, EQUIPO DE COMPUTO Y EL EQUIPO DE OFICINA INCLUYE LA CANTIDAD ORIGINAL MENOS SU DEPRECIACIÓN ANUAL TANTO EL DE LA COMPAÑÍA MOVIL COMO EL DE LA COMPAÑÍA TELEX**

Hoja de trabajo para la fusión de las Compañías Movil y Telemax, S.A.

CONCEPTO	Telemax	Movil	Total	Asientos de elimin.	Balance de fusión	
					Activo	Pasivo
ACTIVO:						
Circulante						
Caja y bancos	\$ 2,000,000	\$ 4,000,000	\$ 6,000,000		\$ 6,000,000	
Almacén	\$ 150,000	\$ 300,000	\$ 450,000		\$ 450,000	
Clientes	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 240,000		\$ 240,000	
Cuentas por cobrar	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 160,000	1) \$ 25,000	A) \$ 135,000	
Iva acreditable	\$ 65,000	\$ 65,000	\$ 130,000		\$ 130,000	
Iva por acreditar	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 70,000		\$ 70,000	
Deudores Diversos	\$ 95,000	\$ 95,000	\$ 190,000		\$ 190,000	
No circulante						
Terrenos	\$ 1,750,000	\$ 3,500,000	\$ 5,250,000		\$ 5,250,000	
Edificios	\$ 3,500,000	\$ 4,150,000	\$ 7,650,000		\$ 7,650,000	
Equipo de cómputo	\$ 35,000	\$ 70,000	\$ 105,000		\$ 105,000	
Equipo de oficina	\$ 63,000	\$ 126,000	\$ 189,000		\$ 189,000	
Gastos de Organización	\$ -	\$ 30,000	\$ 30,000		\$ 30,000	
Credito Mercantil	\$ 65,000	\$ -	\$ 65,000		\$ 65,000	
Inversiones en acciones en compañía Movil	\$ 2,700,000	\$ -	\$ 2,700,000	2) \$ 2,700,000	A) \$ -	
Propaganda y publicidad	\$ 35,000	\$ 57,000	\$ 92,000		\$ 92,000	
Primas de Seguro	\$ 30,000	\$ 75,000	\$ 105,000		\$ 105,000	
Intereses Pagados por Anticipado	\$ 83,000	\$ 68,000	\$ 151,000		\$ 151,000	
Suma del activo	\$ 10,806,000	\$ 12,771,000	\$ 23,577,000		\$ 20,852,000	
PASIVO						
Proveedores	\$ 1,500,000	\$ 2,000,000	\$ 3,500,000			\$ 3,500,000
Cuentas por pagar	\$ 55,000	\$ 65,000	\$ 120,000	1) \$ 25,000	C)	\$ 95,000
Iva por pagar	\$ 85,000	\$ 95,000	\$ 180,000			\$ 180,000
Acreedores Diversos	\$ 75,000	\$ 80,000	\$ 155,000			\$ 155,000
Indemnizaciones por pagar	\$ 40,000	\$ 50,000	\$ 90,000			\$ 90,000
Suma del Pasivo	\$ 1,755,000	\$ 2,290,000	\$ 4,045,000			\$ 4,020,000
CAPITAL CONTABLE						
Capital social	\$ 5,000,000	\$ 6,000,000	\$ 11,000,000	2) \$ 2,700,000	C)	\$ 8,300,000
Reserva Legal	\$ 45,000	\$ 35,000	\$ 80,000			\$ 80,000
Utilidades pendientes por Aplicar	\$ 4,006,000	\$ 4,446,000	\$ 8,452,000			\$ 8,452,000
Suma del Capital	\$ 9,051,000	\$ 10,481,000	\$ 19,532,000			\$ 16,832,000
Activo=Total Pasivo+Capital	\$ 10,806,000	\$ 12,771,000	\$ 23,577,000	\$ 2,725,000	C) A) \$ 20,852,000	\$ 20,852,000

C=Cargo

A=Abono

Compañía Móvil, S.A.
Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre del 2009

ACTIVO:

Circulante

Caja y bancos	\$6,000,000	
Almacén	\$450,000	
Clientes	\$240,000	
Cuentas por cobrar	\$135,000	
Iva acreditable	\$130,000	
Iva por acreditar	\$70,000	
Deudores Diversos	\$190,000	

No circulante

Terrenos	\$5,250,000	
Edificios	\$7,650,000	\$7,650,000
Dep. de edificios	\$0	
Equipo de cómputo	\$105,000	
Dep. de equipo de cómputo	\$0	\$105,000
Equipo de oficina	\$189,000	
Dep. Equipo de oficina	\$0	\$189,000
Gastos de Organización	\$30,000	
Crédito mercantil	\$65,000	

Propaganda y publicidad	\$92,000	
Primas de Seguro	\$105,000	
Intereses pagados por anticipado	\$151,000	
Total Activo	\$20,852,000	

PASIVO:

Proveedores	\$3,500,000
Cuentas por pagar	\$95,000
Iva por pagar	\$180,000
Acreedores Diversos	\$155,000
Indemnizaciones por pagar	\$90,000
Total Pasivo	\$4,020,000

CAPITAL CONTABLE:

Cap. Social	\$8,300,000	
Reserva legal	\$80,000	
Utilidades pendientes de aplicar	\$8,452,000	\$16,832,000

Tota Pasivo Mas Capital	\$20,852,000
--------------------------------	---------------------

Elaboro

C.P Jose Ramos Valle

Autorizo

Lic. Miguel Moreno Ruiz

EJEMPLO DE UNA CARTA DE INTENCIÓN.

Nombre y domicilio del vendedor

Estimado: _____:

Como es de su conocimiento, usted y yo hemos estado negociando seriamente durante algún tiempo para la posible adquisición de su negocio por (inserte la denominación jurídica de la entidad compradora) o por una afiliada.

Un propósito de esta carta es confirmar que continuamos seriamente interesados en que usted, su gente y el negocio se unan a nosotros.

El otro propósito es dejar sentado el acuerdo entre nosotros de que, a fin de darnos tiempo para llevar a cabo nuestras negociaciones de una manera ordenada, usted no negociará ni comentará con ninguna otra persona o entidad la venta de todo o parte de su negocio mencionado más adelante, durante un periodo de 90 días. A menos que la ley disponga de otra manera, usted y yo y nuestros empleados también mantendremos nuestras conversaciones concernientes a la transacción propuesta estrictamente confidenciales.

Antes de firmar un contrato definitivo, será necesario cumplir con una serie de etapas, incluyendo, entre otras cosas, la conclusión de los términos de la transacción, la obtención de financiamiento, la auditoría de estados financieros y una revisión detallada del negocio.

En breves términos, nosotros contemplamos una transacción para adquirir el 100 % de las acciones del capital social (inserte la denominación jurídica del negocio del vendedor y de cualesquiera de sus subsidiarias que quedan incluidas en la adquisición) mediante el pago de (inserte la cantidad), en equivalentes de efectivo (o efectivo y pagarés o el número y descripción de acciones del capital del comprador a ser emitidas). Adicionalmente esperamos tener un plan de bonos/participación de utilidades para usted y para su gente clave, por el cual (inserte una breve descripción del plan). Por favor haga constar su conformidad con el contenido de esta carta, fechando y firmando la copia adjunta y devolviéndomela.

Suyo.

(Nombre y título)

Convenido el _____

(Nombre)

(Empresa)

RECOMENDACIONES DE CARÁCTER GENERAL RESPECTO DE LAS FUSIONES A CONSIDERAR

1. Formalizados los acuerdos de fusión, los registros de las compañías que van a fusionarse deben ajustarse con objeto de depurar el activo y registrar todas las obligaciones conocidas. Asimismo, deben saldarse las cuentas de resultados a la fecha de la fusión.

2 Cualquier modificación que se acuerde respecto a los activos de las compañías que se fusionan, tales como reconocimiento de crédito mercantil o actualización de los valores del activo, especialmente del fijo mediante avalúos por parte de peritos, deben reflejarse en los libros de la sociedad que corresponda.

3. Cuando algún socio no esté conforme con la fusión y se retire, su liquidación podrá efectuarse en la propia sociedad de la que formó parte, y si está desaparece podrá asumirla la sociedad que nace o que subsiste.

En caso de que alguna de las sociedades subsista, basta con dar aviso del aumento de capital al impuesto sobre la renta.

4. En el supuesto de que subsista una de las sociedades, pero cambie su denominación o razón social, debe procederse a dar todos los avisos, incluyendo a los impuestos sobre el valor agregado y sobre la renta, como cualquier negocio que empieza sus actividades. Respecto a los registros de contabilidad, puede decirse:

a) Si nace una nueva sociedad, debe autorizar sus correspondientes registros contables.

b) Si subsiste alguna sociedad y no hay cambio de razón o denominación social, pueden seguirse utilizando los mismos registros, sin que sea necesario satisfacer trámite alguno.

c) Si subsiste una de las empresas, pero hay cambio de razón o denominación social, pueden seguirse utilizando los mismos registros con el nuevo nombre de la compañía o bien, pueden cancelarse los antiguos registros y establecerse nuevos, si así se desea.



mergermarket

Mesa Redonda M&A

México, Ciudad de Mexico

PARTNERS



MEDIA PARTNER

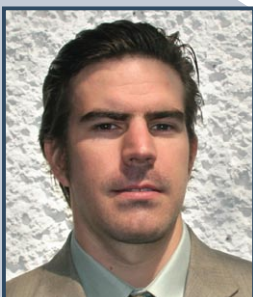


www.mergermarket.com/events

Contents

Biografías de Los Oradores	3
Transcripción	5
La Historia y el Futuro de las Fusiones y Adquisiciones (M & A) en Mexico	5
Haciendo negociaciones en Mexico: El rol de los asesores financieros	8
Fusiones y Adquisiciones del principio al final: Financiando Negociaciones en Mexico y el Manejo de compañía después de la adquisición	11
La Crisis Global Financiera y America Latina	16
Q&A session	19
Contactos	29

Biografías de Los Oradores



Oliver Hill

Editor y Jefe en América Latina

mergermarket, Mexico



Raul Lozano

Socio de Asesoría de Negocios

Pricewaterhouse-Coopers



Gilberto Marín Quintero

Presidente del Consejo

Grupo P.I. Mabe

Oliver Hill

Oliver Hill es Editor y Jefe de corresponsales para mergermarket en América Latina. Concentra su cobertura en los sectores de minería, energía, servicios financieros y telecomunicaciones. Trabaja con mergermarket desde el año 2004, cuando empezó en la oficina de Nueva York tras haber terminado una maestría en la escuela de periodismo de Columbia University. Es egresado de Cornell University donde estudió desarrollo económico internacional.

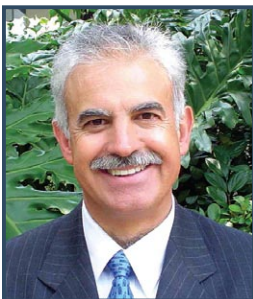
Raul Lozano

Raúl Lozano es Socio de Asesoría de Negocios, especialista en Transaction Services. Tiene amplia experiencia atendiendo a grandes compañías americanas y europeas, incluyendo dos años de experiencia en los Estados Unidos (1997 a 1999), en la oficina de Houston, Texas. Es especialista en fusiones y adquisiciones para compradores estratégicos y financieros. En sus ocho años de experiencia en este campo, ha realizado numerosos trabajos de due diligence y ha asesorado a sus clientes en diversos temas, incluyendo la identificación y análisis de riesgos, asesoría sobre aspectos financieros y de estructuración, apoyo durante el cierre de la transacción y en la determinación del ajuste al precio, así como asesoría en la fase de integración (post-adquisición), incluyendo la evaluación y monitoreo de sinergias.

Sus principales clientes incluyen compañías nacionales e internacionales de diversas industrias, tales como detallistas, productos de consumo, construcción, química, farmacéutica, manufactura, automotriz, alimentos, bebidas y servicios. Ha asistido a fondos privados de inversión en la evaluación y realización de adquisiciones de gran potencial.

Gilberto Marín Quintero

Juan Gilberto Marín Quintero es fundador y Presidente del Consejo de Grupo PI Mabe, una empresa holding que tiene como subsidiarias las siguientes empresas productoras de pañal desechable para bebé, protector para adulto, y toalla femenina: Productos Internacionales Mabe, ubicada en Puebla y que exporta a 34 países (Premio 2003 de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual y Premio al Mérito Exportador); Mabesa Tijuana, exporta a EU, Canada y Asia; Mabesa Do Brazil, en Mogi das Cruzes; Serenity en Argentina; y Valor Brands Europe, en España, además de Industrias Maquin, ubicada en Puebla, que produce tela no tejida. También pertenece a los consejos de Banamex, del cual es Presidente de la Región Puebla/Tlaxcala, Telmex, Bancomext, Operadora KFC, y Seguros y Pensiones Banamex. Ha sido reconocido en el ámbito de negocios con el Premio al Mérito Empresarial otorgado por Comce Sur, y el Premio Agustín Reyes Ponce al Administrador, otorgado por la Asociación de Exalumnos de la Universidad Iberoamericana.



Pablo Rión Santisteban

Socio y Director General

Pablo Rión y Asociados



Diego Serebrisky

Presidente

Asociación Mexicana de Capital Privado



Antonio del Valle Ruiz

Presidente del Consejo

Grupo Empresarial Kaluz

Pablo Rión (Decía Raúl Lozano)

Pablo Rión Santisteban tiene más de 23 años de experiencia en banca de inversión, participado en su trayectoria en más de 100 transacciones de compra y/o venta de empresas. En 1990, fundó Pablo Rión y Asociados (www.pablorion.com), firma privada de asesoría en compra y venta de empresas, de la cual ha sido el Director General desde su fundación a la fecha. La firma es socio exclusivo para México de Global M&A (www.globalma.com) que agrupa a 40 firmas de asesoría en compra y venta de empresas en 39 países. Anteriormente, Rión trabajó en Elek, Moreno Valle y Asociados, Bank of America, Grupo FEMSA, Telmex y Grupo Domit. Actualmente es miembro de los Consejos de administración de Kendrik Farmacéutica, Fondo de Fondos de Nacional Financiera, Grupo Posadas y Megacable. Rión fue profesor de finanzas y valuación de proyectos en la Maestría en Administración de Empresas en el ITESM, así como en el ITAM. Rión tiene una Maestría en Administración de Empresas de "J.L. Kellogg Graduate School of Management" de Northwestern University (EUA) y se graduó en Ingeniería Industrial de la Universidad Iberoamericana México DF.

Diego Serebrisky

Diego Serebrisky preside la Asociación Mexicana de Capital Privado (AMEXCAP) desde enero de 2008, donde participa como miembro de la Junta desde 2006. Serebrisky es Managing Director en México en la oficina de Advent International, un líder global de los fondos de capital privado. Serebrisky se une a Advent en 1998, habiendo trabajado antes en McKinsey & Co. como consultor en Caracas, Johannesburgo y Nueva York. Serebrisky ha co-conducido o participado en las inversiones de Advent en diez compañías: Aerocomidas, Aeroplasas de México, AMAIT (Administradora Mexiquense del Aeropuerto Internacional de Toluca) a través de Grupo Aeroplasas, Consultoría Internacional Casa de Cambio, DolEx

Dollar Express, Grupo La Mansión, Hipotecaria Casa Mexicana, Impactos Frecuencia y Cobertura en Medios, Inmobiliaria Fumisa y NetLogistiK. Serebrisky se recibió en ingeniería en computación, summa cum laude, por la Universidad Simón Bolívar en Venezuela y tiene un MBA del Sloan School of Management en Massachusetts Institute of Technology.

Antonio del Valle Ruiz

Antonio del Valle Ruiz es Presidente del Consejo del Grupo Empresarial Kaluz, empresa holding de: Mexichem, Mexalit, Grupo Financiero Ve Por Mas, Pochteca, y diversos negocios inmobiliarios. Participa en los consejos de administración de: Grupo Empresarial Kaluz, Mexichem, Mexalit, Telmex, Grupo Financiero BX+, Grupo Pochteca, Escuela Bancaria Comercial, y de la Fundación Pro Empleo. Es egresado como contador privado de la Escuela Bancaria y Comercial (1956), y de la Alta Dirección de Empresas IPADE (1975-1976).

Del Valle participa en el sector financiero desde hace más de 40 años. En 1974 adquirió diversas instituciones para fundar Bancreser, Institución de Banca Múltiple que en su corta vida fusionó a 12 instituciones y llegó a ser uno de los bancos más importantes del país. En 1992 adquirió Banco Internacional y fundó Grupo Financiero Bital, del cual fue Presidente, Director General y principal accionista. Después de su salida del Banco Internacional, fundó el Grupo Empresarial Kaluz. Posteriormente el grupo adquirió la franquicia en México de Dresdner Bank para convertirlo en el Banco Mexicano BX+.

Ampliamente reconocido en los negocios Mexicanos, ha sido Presidente del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (1985-1989), de la Asociación de Banqueros de México (1997-1998), y del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (1993-1995; 2003-2005).

Transcripción

La Historia y el Futuro de las Fusiones y Adquisiciones (M & A) en México

MODERADOR: Bueno pues para empezar, este por que hacer una mesa redonda sobre fusiones y adquisiciones en México, cubriendo este mercado durante los últimos años personalmente he encontrado un desconocimiento y muchos mitos en cuanto a lo que se trata una operación de este tipo y también hoy nos encontramos en un momento un poco difícil en los mercados mundiales, y obviamente eso crea interés, quisiera empezar con Pablo explicándonos un poco sobre la tradición de fusiones y adquisiciones en México o la tradición en M&A y como surge la necesidad de asesores en este proceso.

PABLO: Una breve historia sobre M&A en México, que no es obviamente la oficial es una versión personal y creo que puede ser mejorada, aumentada y corregida por muchos expertos que hoy nos acompañan, la historia que yo les platicaría sería en los 70's y 80's empieza a haber actividad relevante de compra y venta de empresas, el gobierno mexicano en aquella época desde la época de Luis Echeverría (1970-1976) emiten unos ciertos decretos de estímulos fiscales en los que promueven que las holdings inviertan en turismo, pesca, agricultura y lo cual resulta en que los grandes grupos especialmente los de Monterrey, que normalmente son los mas adelantados y hay que decirlo y darles su lugar por que sí son gente que se moderniza, se actualizan y se avienta antes que otros empresarios mexicanos, a veces también truenan antes, pero se la juegan bien y yo sin duda respeto mucho a los grupos de Monterrey, tales como el Grupo Visa, hoy FEMSA, el grupo Alfa y otros que en los 70's y 80's empiezan a comprar empresas y en ese momento era una locura, yo estaba terminando mi maestría y vinieron a los EUA y me doblaron el sueldo y me dijeron te vienes a trabajar Monterrey, yo les respondí que por ese sueldo me voy hasta Kuwait, sin duda fue divertidísima esa época compra de empresas en los 80's.

Estos grupos (incluyendo algunos del DF y de Guadalajara) compraban todo, contrataban a la gente le doblaban el sueldo hasta que vino el año '82 y con la devaluación y caída del precio del petróleo todo se paró de nuevo y después del '82 las transacciones se detuvieron, ocurrión la privatización o mejor dicho, la nacionalización de la banca por el presidente José López Portillo y se detuvo mucho la actividad, ante la falta de bancos privados, las casas de bolsa tuvieron un desarrollo muy

importante. Las casas de bolsa tenían un área de banca de inversión que normalmente cada cierto tiempo los reducía el personal del área de M&A's porque hacían apenas un cierre y no generaban tanto como las áreas de corretaje de acciones y mesa de dinero o prestando esquemas con base a CETES y otros productos muy creativos que se desarrollaron porque los bancos no prestaban con la agilidad suficiente por lo anterior las casas de bolsa tomaron un rol poco preponderante el área de banca de inversión, los directivos de la casa de bolsa les preguntaban Oye, ¿cuánto vendiste hoy, no pues no vendí ni compré ninguna empresa, vender una empresa toma a veces más de un año y es un trabajal y en cambio en casas de bolsa se gana dinero diario entonces es como una panadería, lo cual es diferente a alguien que produce pasteles de boda ¿no? entonces hay una incompatibilidad y normalmente estas gentes, como por ejemplo en ACCIVAL, hacían algunas transacciones o en PROBURSA también tuvieron algo de actividad, entre otros. Después viene el tema de conseguir créditos para el desarrollo y crecimiento que se dio con la firma del Tratado de Libre Comercio en el 90 cuando empieza también allí una actividad muy importante y poco antes de ocurrieron las privatizaciones de empresas paraestatales y privatizaciones de bancos y otras muy importantes tales como Minera de Cananea, también la fábrica más importante de celulosa ubicada en Michoacán, o la de Amsa en Coahila y otras privatizaciones entonces ahí empezó a haber mucha actividad. En México siempre se dio la presencia de los grandes bancos de inversión tales como JP Morgan, Citibank, Rothschild y algunas



otras firmas muy grandes que hacían las operaciones de los quinientos y de los mil millones de dólares, cerraban una o dos al año y ya con esos fees podían descansar ¿no?

En el mercado mediano no había mucha chamba, muchísimas de estas operaciones eran asesoradas por un abogado amigo de la familia o por un exdirector de una empresa o por un contador amigo que era experto en números, no había en realidad la profesión realmente de banquero de inversión y yo creo que realmente el desarrollo empieza en el 90's con el tema del NAFTA y empieza a haber mucho más actividad; muchísimos americanos llegaron a México a comprar algunas empresas aunque la guerra del Golfo en 1990 detuvo la actividad casi un año en el 1990-1991, que fue un año triston, e pero después empieza a haber muchísima actividad y hay un gran pico en el 1994 donde viene ocurre la crisis del Tequila (bueno es otra crisis ¿no?). Esa palabra ya nos aburre a los mexicanos pero así son las cosas: En el 1994 la moneda se devalúa y se va de 3 hasta 9 pesos, después se ajustó a 7.50 y hay se fue quedando un rato pero ahí hubo mas bien actividad de reestructuras de deuda, quiebras, fusiones de empresas emproblemas, fue muy, muy complicada esa época porque se paró la economía y hubo una reducción del 7% del PIB en el año 1995, entonces no había compradores, no había vendedores, no había precio. Por otro lado en esta crisis del 2009 que realmente no es mexicana, ni latinoamericana, sino más bien de los Estados Unidos y de países desarrollados no ha llegado a esos niveles del 1994 donde no había precio ni para el comprador ni para el vendedor. No se me olvida en el '94 al '97 era una época donde ni compraban ni vendían, nadie participaba porque no había una lógica de valuación no había demanda, me acuerdo que los colegios públicos se llenaron porque la gente sacaba a sus hijos de los colegios privados, me acuerdo en una ocasión en la colonia Condesa que había diez locales en una sola cuadra donde todos se traspasaban o se vendía entonces fue una época bastante dura de allí del '97 en adelante empezó a haber otra vez crecimiento y mucho orden. Zedillo creemos que le dio muchísimo orden a la economía mexicana, un hombre firme y claro, un Presidente muy ordenado y muy reconocido por todo el mundo y además una persona que hoy que tiene un reconocimiento internacional y lo han invitado a consejos en varias empresas a nivel global. Al final de los '90's empieza a haber otra vez transacciones de cross border y empieza a haber muchísima actividad del NAFTA y la verdad hasta este año de 2008 ha sido una actividad creciente hay varias boutiques que se han desarrollado y yo diría que ahorita en

México hay fácilmente veinte empresas de banca de inversión medianas muy buenas y capaces y por otro lado siempre ha habido los grandes jugadores que siguen ahí con menor actividad por los problemas en que se metieron por la crisis del sub-prime y por invetnar derivados y estructurados y otros productos que realmente cambiaron las cosas y afectaron a sus clientes, aunado esto al sobre endeudamiento del consumidor americano que si en estos últimos quince años triplicó su nivel de deuda, se menciona que a dólares de hoy el americano hace veinte años debía cinco mil dólares, hoy debe en promedio cincuenta mil dólares, pero dólares de hoy o sea por diez veces subió su deuda personal entonces sin duda la gente en los EUA necesita necesariamente bajar su nivel de deuda personal y operar de una manera diferente y bajar temporalmente su nivel de vida, todo este modelo de consumo americano tiene que cambiar pero el resultado es que va a haber menos transacciones y creo que ahorita vamos a tener uno o dos años bastante complicados.

MODERADOR: Diego que nos diera un poco la misma historia pero desde un punto de vista de un fondo de capital privado y el sector de los fondos en México cómo ha crecido, cómo se estableció, cómo ha crecido y cómo se encuentra el día de hoy.

DIEGO: El capital privado private equity digamos al estilo de como se hace en economías más desarrolladas, comienza en México y en el resto de Latinoamérica en los años 96, 97 y 98 es la primera digamos la primera ola donde fondos, donde se crean y se levantan fondos para invertir en la región. Lo que buscan hacer los fondos de capital privado es identificar empresas con potencial de crecimiento y entrar en el capital de esas empresas, dando ya sea liquidez a sus accionistas o recursos a la empresa para potenciar el crecimiento y esa inversión puede ser dependiendo del estilo de inversión de cada fondo inversiones, desde participaciones minoritarias hasta la adquisición del 100% de las empresas, lo que buscan los fondos es hacer la inversión potenciar ese crecimiento, aumentar el valor de las empresas en periodos típicamente de cuatro a seis años y ahí desinvertir, vender su participación accionaria. Y si hicieron bien su trabajo pues crearon un valor, generaron una ganancia de capital para sus inversionistas, ésta, la primera como decía la primera ola de fondos comienza a mediados de los noventas y tiene fondos que han sido exitosos y se han mantenido en operación y fondos que no fueron tan exitosos sobre todo ante la crisis que tuvimos en el año 2001 ó 2002. Y luego de eso surge una segunda ola

donde nuevos fondos levantan capital para invertir en la región que es probablemente lo que hemos visto en los últimos años en transacciones que se han hecho aquí en México y en otros países y lo que estábamos viendo digamos en los últimos dos años es un gran interés de nuevos operadores de fondos o operadores que están activos, que estaban activos de levantar nuevos fondos para invertir en la región. Veíamos muchas oportunidades de inversión, fondos se levantaron se establecieron en México y eso es lo que hemos visto en los últimos dos años que va en línea con lo que estaba pasando en el resto del mundo. La perspectiva digamos es pues, estos fondos están aquí, están buscando inversiones van a seguir siendo una fuente de capital interesante para las empresas mexicanas e independientemente de la seriedad de la crisis o de la situación económica yo creo que vamos a seguir viendo transacciones y operaciones hechas por fondos en México.



MODERADOR: y Diego ¿cuál es el papel de la Asociación? O sea ¿es un enlace entre la empresa que está buscando financiamiento? o ¿es nada mas para los fondos?

DIEGO: La AMEXCAP, es la Asociación, como decía, de los fondos activos en México, tenemos varias funciones u objetivos, el primero de ellos es promocionar y dar a conocer entre la comunidad empresarial y también en las áreas de gobierno que hacen los fondos de inversión, cuáles son los beneficios que traemos al país cuando invertimos, cuál es el beneficio para

las empresas y uno de los objetivos principales es hacer esa promoción de dar a conocer quienes están aquí, que hacemos y como lo hacemos. El segundo objetivo es buscar, promocionar o guiar el tipo de políticas que se pueden implementar para incentivar que más fondos de capital privado se establezcan en México a través de que existan políticas de gobierno que atraigan la inversión privada, como lo hacemos los fondos. Y luego el tercer objetivo es ayudar al desarrollo de los fondos de capital privado haciendo tanto actividades internas para los fondos de promoción donde se intercambien ideas, donde se pueda hacer networking pero también estableciendo mecanismos de cómo ayudar a fondos nuevos que se quieren establecer en México y cómo apoyarlos para que puedan establecerse y ser exitosos.

MODERADOR: y ¿Qué importancia tiene el hecho de que el gobierno mexicano estableció un fondo de fondos para ustedes en AMEXCAP y para un director en un fondo?

DIEGO: Bueno el fondo de fondos es como todos sabemos el principal inversionista institucional que existe en México, yo creo que es fundamental el rol de que primero NAFINSA y ahora el fondo de fondos ha tenido en estos últimos diez años porque ha sido probablemente el único inversionista mexicano que ha apoyado y que ha invertido en fondos de capital privado que se han establecido en México y que es probablemente uno de los grandes problemas que nosotros vemos para la industria de capital privado de que no existen otros inversionistas institucionales que estén activos y que estén invirtiendo en fondos en México porque probablemente la regulación no lo permite. Si vemos al resto del mundo, los principales inversionistas institucionales son los fondos de pensión, entonces en Estados Unidos, en Europa, en el resto de Latinoamérica los fondos de pensiones ya sean estatales o privados son el principal inversionista institucional en fondos de capital privado. En México las Afores están restringidas, no pueden hacer ese tipo de inversión entonces el desarrollo de la industria está de alguna forma limitado porque no hay los inversionistas institucionales mexicanos que la puedan apoyar, el fondo de fondos es el único que realmente está ahí y que tiene una, yo diría, una participación en la mayoría de los fondos que están activos en los fondos de la Asociación.

MODERADOR: Entonces ¿Lo ves como una señal positiva obviamente?

DIEGO: Por supuesto positiva y es y ha sido un apoyo para la industria desde sus comienzos y pensamos que lo va a seguir siendo.

Haciendo negociaciones en Mexico: El rol de los asesores financieros

MODERADOR: Por supuesto, muy bien, ahora quiero pasar a Raúl si nos puede contar un poco sobre el papel de PriceWaterhouse en una transacción y ¿cuándo ustedes dan el consejo a una empresa de formar una estrategia de M&A?

RAÚL: Con gusto, el rol que tenemos en PriceWaterhouseCoopers dentro de transacciones es el asesorar a alguna de las partes, ya sea la parte compradora, o a la parte vendedora durante todo el proceso de la transacción. Desde el inicio, cuando la compañía dice - a invertir, ¿en qué sector me interesa invertir? - desde ahí le podemos ayudar a identificar mercados, investigar o analizar los mercados para ver quienes son los competidores, cuál es el tamaño, cuáles son las barreras de entrada, etcétera, después una vez que la compañía ha identificado a un target, ahí entramos a ayudarlo al análisis para ver si ese target representaría una inversión adecuada. Hacemos un análisis de aspectos financieros, fiscales, legales y operativos, vemos como está el tema de tecnologías de información, recursos humanos, para identificar los generadores del valor del target y ver si van acorde con lo que el inversionista está pensando y también para identificar los riesgos principales que estaría asumiendo de concretar esa transacción. También lo asesoramos en la determinación del precio; ahí hay muchas veces una discrepancia importante entre el precio que la parte vendedora espera recibir por su negocio y el precio que la parte compradora está dispuesta a pagar analizándolo en función de la generación de las utilidades futuras de la empresa. Después viene toda la parte de la ejecución de la transacción donde le ayudamos en las negociaciones, le ayudamos en el cierre de la transacción, revisando y/o redactando los contratos de compra venta, le ayudamos a estructurar fiscalmente la transacción, cuales son los vehículos o cual es la forma más conveniente para llevar a cabo esta transacción buscando una eficiencia fiscal y tratando de empatar los intereses de ambas partes, que en ocasiones son opuestas, pues uno trata de generar el menor impuesto por la venta mientras el otro busca hacer más eficiente su inversión en términos de deducción fiscal. Posteriormente asesoramos en la parte de integración que es todo lo que viene después. Muchas veces se piensa que cuando se firma el

contrato y hay una gran celebración ya terminó todo y realmente ahí empieza el reto de lograr una integración adecuada y rápida para que los objetivos que se plantearon de la transacción se materialicen y realmente se genere el valor que se esperaba de esa transacción. En algunos casos (por ejemplo, en el caso de private equity donde siempre tienen salidas, ellos compran un negocio como dijo Diego y en cuatro o seis años se salen de esa inversión ya sea en colocación en bolsa o vendiéndoselo a otro private equity o a algún inversionista estratégico), también nosotros ayudamos a preparar a una compañía para su venta.

Sobre tu pregunta de ¿cuándo recomendamos a una compañía entrar en un proceso de transacciones? Ahí hay que ver el objetivo estratégico. Desde el punto de vista de un inversionista hay dos formas de invertir; una es lo que se llama un "green field", es una inversión nueva como abrir una planta, a esto le llamamos crecimiento orgánico; la otra es a través de adquisiciones, entonces, ¿cuándo se le recomienda una y otra? Aquí se tiene que analizar caso por caso, por ejemplo el crecimiento orgánico puede darse cuando ya tienes un producto muy bien posicionado, una marca y tu crees que con ese mismo producto, esa marca y con la compañía que tienes puedes lograr un crecimiento interesante, entonces ahí no necesitas mas que una inversión de crecimiento orgánico. Sin embargo, cuando lo que estás buscando es un crecimiento mas rápido que el que te da el crecimiento orgánico, o bien, acceder a ciertas cosas por ejemplo a nuevos mercados, nuevos productos, tecnología, canales de distribución, talento, investigación y desarrollo, etc. entonces en esos casos lo más conveniente es adquirir una empresa que ya existe, que ya está posicionada en cualquiera de esos temas y, por lo tanto,





The workspace is virtual. The trust is real.

As the leading virtual dataroom for M&A transactions, IntraLinks On-Demand Workspaces™ streamline the entire deal process. Businesses around the world turn to us for virtual workspaces that allow them to share information and documents safely and securely online—anywhere, anytime. Helping to connect companies, accelerate workflow and streamline processes.

Since inception, we've facilitated projects and transactions with over 750,000 users representing over 90,000 organizations. That's the kind of industry experience, paired with award-winning customer service, that's helped us build real trust with our virtual workspace clients. IntraLinks. The workspace is virtual, the trust is real.™



INTRALINKS®

www.intralinks.com

para el inversionista va a ser más eficiente y más rápido lograr los objetivos que busca a través de una adquisición o de una asociación con esa empresa, que puede ser una fusión o una compra de un capital mayoritario o minoritario.

MODERADOR: Bueno, me interesa escuchar algo de Antonio y Gilberto en este sentido porque creo que ambos han tenido experiencia en ambas partes, arrancando con una operación green field, y también adquiriendo tanto aquí en México como en otros países de Latinoamérica.

ANTONIO: Bueno mira, es un tanto mas cuanto relativo yo diría, que es una cuestión de oportunidad. Si tu necesitas crecer y ves una oportunidad comprando al competidor o yéndote a otro país o a un grupo de países y las empresas que estás adquiriendo, pues están mal manejadas a lo mejor y tu ves que las sinergias que pueden tener son muy, muy grandes, pues entonces las compras, es una cuestión de precio y bueno el precio está en la oportunidad, entonces el green field la verdad, la verdad, la verdad, todas las operaciones que nosotros hemos hecho de green field a nosotros nos ha ido mal, pusimos una planta nuevecita para producir materiales de construcción para los Estados Unidos la inauguramos en el 2007, y ahorita está parada, ¿pórqe? pues porque no vendemos ni un clavo, empezamos otra operación de green field para hacer lo que se llama tablarroca, que había una demanda muy grande, pues ya paramos la construcción ¿porqué? pues porque los mercados han cambiado dramáticamente, en cambio competimos con ADVENT, para adquirir a AMANCO en America Latina, es una empresa que tenia diecinueve plantas, tiene 19 plantas en 13 países de America Latina y nos la ganó ADVENT, pero tuvimos la fortuna de que en ese momento el Sr. Chávez comenzó a portarse mal y comenzó también, empezó a dar entre otras declaraciones y el grupo norteamericano dijo no, mejor lo dejamos ahí, y nosotros al día siguiente cerramos la operación aprovechando la oportunidad, y les puedo decir que fue un éxito tremendo. Entonces yo creo que es mucho la filosofía del empresario de que analice las oportunidades, junto con AMANCO, nos ofrecieron una empresa en los Estados Unidos similar que se llamaba PW Eagle, y que fabricaba lo mismo tubos de PVC, vendían lo mismo las dos empresas, y ganaban el mismo EBITDA, y una nos la vendían en seiscientos millones de dólares, AMANCO y la otra en trescientos y nos decidimos por ir a America Latina, ¿pórqe? no es que viéramos la situación de cómo se iba a poner en los

Estados Unidos, pero Estados Unidos era un mercado maduro, un mercado que no iba a crecer y en cambio America Latina era un mercado que necesitaba infraestructura, que necesitaba casas, etcétera, pagamos el doble por el mismo EBITDA, y hoy en día no tenemos mas que ir a la Villa de Guadalupe a pie, para darle gracias a la Virgen porque no nos equivocamos en el planteamiento. Entonces es una cuestión de oportunidad, una cuestión de precio, una cuestión del momento, muy difícil decir, no, pues tengo que hacer un análisis de mercado, es una cuestión del momento, doy mi personal punto de vista.

MODERADOR: Gilberto si nos puede comentar tambien

GILBERTO: A bueno me voy por la introducción. Yo creo que ya está muy comentado acá, simplemente yo creo que ahí, hay que tomar en cuenta los objetivos que se tienen en una fusión o adquisición, los retos, los resultados usuales y las cosas que hay que cuidar, nuestra experiencia, simplemente lo que hemos visto es que en las crisis hemos crecido. En la crisis del 82, donde ¿había dólares? pues en la frontera, acuérdense que nos convirtieron los dólares en mexdólares y en la frontera pusimos una red de distribuidoras, nos dimos cuenta que Tijuana era un lugar verdaderamente limpio, no, no llegaban productos mexicanos ahí iniciamos una planta, hoy esa planta es líder inclusive líder sobre Kimberly Clark y desde ahí exporta una gran cantidad que hoy nos defiende mucho de la crisis. Después pues las asociaciones llegan cuando una empresa tiene sus aspectos fundamentales, pues cuando a uno lo buscan para asociarse tampoco hay que esconderse ¿no? y gracias a esa asociación con Paramount Trade Brands, pues pusimos a hacer adquisiciones exactamente después de la crisis del 95. En 96 se adquirió una empresa primero en Argentina, luego se adquirió otra empresa en Brasil, luego adquirimos un grupo que opera en Colombia, Argentina y Brasil, luego se adquirió un grupo en España, entonces en ese sentido, ya después cuando entremos al tema voy a hablar un poquito mas de los objetivos, los retos, las oportunidades, pero yo opino como dice Antonio, mucho es de feeling y mucho de oler las operaciones y sobre todo no descuidar los aspectos fundamentales de una empresa que tiene que ver el producto, las oportunidades de mercado, la liquidez y sobre todo cuando hay una asociación, es muy importante más que los due dilligents que son muy buenos y no les quiero quitar el credito a la persona, si una persona que quiere tranzar, o quiere hacer algo incorrecto aunque tenga todos sus contactos en el mundo

la va a hacer, es muy importante el conocimiento personal, el conocimiento del equipo y en general creo que las crisis también dan muchas oportunidades, a nosotros nos las han dado y espero que esta crisis aunque parece mucho más difícil que las anteriores, creo que nos va a dar oportunidad de extender.

MODERADOR: En la última década, tu empresa ha estado en plan de expansión, obviamente pero el año pasado por ejemplo creo que vendieron una operación en Colombia,

GILBERTO: Sí.

MODERADOR: ¿Cómo surgió esta oportunidad?

GILBERTO: Como lo he mencionado lo dije al inicio, hay que comprar cuando te venden, y también vender cuando te compran, hay situaciones que uno ya son ties, muy particulares, nosotros vimos básicamente nuestra operación en Colombia. Tenía que ver mucho con las exportaciones a Venezuela, cuando empieza toda esta pelea entre Uribe con Chávez y conociendo a Chávez, inclusive personalmente, sabemos a que puede llevar eso. Entonces para nosotros fue preferible vender hace un cash out, y reforzar muy bien las operaciones y entrarle en otra oportunidad.

MODERADOR: Quiero volver ahora a México. México tiene una tradición muy fuerte de la empresa familiar, también tiene una tradición muy fuerte de nacionalismo, ¿cómo? y sobretodo a Pablo a Raúl y a Diego también, ¿cómo pueden trabajar dentro de este ambiente? y ¿qué opciones hay para una empresa en asociarse? Porque yo llamo muchas veces a una empresa y dicen, yo jamás vendo a los gringos, ¿cómo trabajan dentro de este ambiente? y ¿cuáles opciones existen para una empresa en asociarse?, ¿es necesariamente vender y jubilarse? o ¿cuáles opciones hay?

PABLO: Muy brevemente si quieres para dejar que comenten también Raúl y Diego. Es, nuestra experiencia con el dueño de empresa mediana, y el latinoamericano. El latino se enamora de su empresa es como su barco y se quiere hundir con él, y a veces hasta las hunden y hasta las truenan ¿no?, en lugar de venderlas a la mitad del camino y salvarlas. Esto, hay empresas familiares que hay toda una tradición, donde no hay manera de meter socios o cambiar la forma de operar, nosotros con nuestra experiencia la verdad, y nuestra chamba de repente pensamos que es más de terapia que de finanzas, pero cuando la terapia no da, si nos bajamos, o sea porque decimos no, no puedes como dicen, puedes tu llevar un caballo al río, pero no lo puedes hacer beber, o

sea, si nos pasa con la gente, que si no identificamos que hay un dolor profundo, porque el tema este es de dolor, si no hay dolor no tomamos el proyecto, si alguien dice me urge esta tecnología, me urge entrar a este mercado, y si no entro voy a perder lana y tal y tal, pero ¿estas seguro compadre?, o sea ¿si lo quieres hacer? porque hay gentes que pues hay búscame, a ver, a ver como si fuera, como decimos aquí en México, enchírame otra, o sea búscame a alguien, díles que me vengan a ver, no pues nadie te va a venir a ver, nosotros tenemos que irlos a buscar, hay que hacer un trabajo, a ver tu estrategia, a ver a donde vas, a ver tus fuerzas, a ver tus debilidades, y a ver si hay proyecto, entonces, sí nosotros nos encontramos que el americano, el europeo, la gente, realmente las empresas son un medio, si hay que venderla, la venden, y si hay que vender las bodegas hacemos no se la lease back, son practicos, y al latinoamericano le cuesta mucho más trabajo a la empresa familiar tomar esos pasos, y decir oye, pero es que van a meter gente aquí que yo no conozco, bueno es todo un proceso de apertura, que está evolucionando gracias a Dios, está cambiando, las nuevas generaciones que bárbaro, desde que las universidades los mandan seis meses a estudiar fuera, una bola de cosas que están pasando en el país que son maravillosas, pero si encontramos que a la gente le cuesta trabajo abrirse, abrir su contabilidad, y meter comisarios, meter una bola de cosas que les va a cambiar la vida.

Fusiones y Adquisiciones del principio al final: Financiando Negociaciones en Mexico y el Manejo de compañías después de la adquisition

MODERADOR: Raúl muchas veces cuando hablamos con empresas hablamos de un proceso de institucionalizar, institucionalización ¿no?, ¿qué es lo que involucra ese proceso? y ¿cuáles son las empresas que ves que están dispuestas a hacer esos cambios? y ¿a qué beneficio?

RAÚL: Mira básicamente ese proceso de institucionalización, consiste en convertir una empresa familiar a una empresa donde el gobierno corporativo es diferente, donde ya no es el dueño, o el papá el que dicta todo lo que se hace en la empresa, el que toma todas las decisiones, muchas veces viscerales o a puro "feeling", donde no están acostumbrados a reportar externamente, no hay necesidad de dar reportes financieros a nadie, si acaso a un banco, si es que tienes deuda, pero hasta ahí ¿no? En una empresa institucional, sí tienes todos estos factores, entonces

ese cambio, en muchas empresas cuesta trabajo, exactamente lo que decía Pablo, pues se enamoran de sus compañías y no quieren dar ese paso porque ellos quieren seguir en su negocio administrándolo, controlándolo como siempre lo han hecho durante veinte, treinta o cuarenta años ¿no? En ocasiones este cambio, por ejemplo se facilita mucho con un cambio generacional; en las universidades es muy distinto lo que te dicen ahora de los negocios de lo que te decían hace veinte años. Entonces cuando los hijos llegan a cierta edad y ya participan con su papá de las decisiones es más fácil que los convenzan y ellos mismos ven la necesidad de ese cambio a ser una empresa institucional y de buscar un crecimiento diferente del que venía teniendo normalmente y es cuando le dicen al papá, -oye valdría la pena que nos asociemos por ejemplo con cierta empresa, podemos crear buenas sinergias porque se complementan nuestras tecnologías, nuestros productos, nuestros canales de distribución, podemos hacer algo interesante con ellos, porque no los contactamos y empezamos a platicar; ¿porqué no nos acercamos a un fondo de inversión privado para tener acceso a capital y tal vez hasta tenemos la opción de recompra en algunos años de alguna parte del capital?

MODERADOR: Háblanos de esas opciones que hay para una empresa, o sea una salida total o una venta de participación ¿cuáles son las opciones?

RAÚL: Exacto básicamente tienes una que es la venta total, cuando dices ya quiero vender mi negocio, y le vendes a alguien el 100% de las acciones, pero hay otras opciones donde tu le vendes una parte del capital, entonces puedes seguir inclusive administrando. Eso se da mucho en los private equity, donde en ocasiones la alta gerencia continua cuando el private equity adquiere una parte minoritaria del capital o puede ser inclusive mayoritaria pero no total y donde el dueño, que es el que conoce el negocio tiene los contactos con los clientes, con los proveedores, conoce como está la competencia, la situación competitiva de esa industria etc., mantiene una parte del capital y puede seguir sobre todo administrando el negocio y tiene el respaldo económico de un private equity para financiar proyectos de expansión, inclusive viene la opción de que en cuatro o seis años pues ya sea que vendan todo el negocio a un tercero, o salga en la bolsa o el mismo inversionista con algunos otros inversionistas pueda recomprarle al private equity alguna parte de ese capital.

MODERADOR: En las transacciones en las que han trabajado ustedes, ¿qué porcentaje se da de una venta total comparado con una venta de participación?

RAÚL: Bueno tienes de todo, lo que pasa es que eso tienes que ver caso por caso. Hay muchas transacciones que vemos, que se vende toda la compañía, hay otras donde se vende una parte minoritaria o mayoritaria, en el caso específico de private equity aquí en México, de acuerdo con encuestas que se han hecho más o menos son mitad y mitad entre adquirir mayoritariamente un negocio o adquirir minoritariamente, creo que Diego nos puede hablar un poco más de esto.

MODERADOR: Diego ¿nos puedes comentar un poco sobre eso? Entiendo que muchos fondos prefieren tener la misma administración que antes y tienen unos targets de crecimiento para que les llegue el resto del pago ¿no? ¿Cómo funciona eso?

DIEGO: Pues si hay cada fondo que tiene su propia estrategia de inversión donde tienes fondos que están más interesados en hacer inversiones minoritarias y tener a lo mejor un papel menos activo en la operación de la empresa. Fondos que buscan tener participaciones mayoritarias mayor de 51%, pero mantenerse la asociación, con los digamos con los accionistas originales y luego hay fondos que buscan también tener el control hasta del 100% y donde típicamente se trae a un nuevo management para la empresa y esto varía de acuerdo a la estrategia de cada fondo. Yo creo que el tema fundamental es que los fondos buscamos traer un valor agregado más allá de sólo el capital que se está poniendo, y algo que se ha venido dando en estos últimos doce años desde que digamos está el capital privado en México, es que más y más todos los fondos que están activos y que están haciendo inversiones están aquí en México y le dedican una vez que hacen una inversión, le dedican mucho tiempo a trabajar con las empresas a buscar la creación de valores a través de su experiencia de negocios, su experiencia del sector, su red de contactos ayudar a las empresas a institucionalizarle, a establecer gobierno corporativo que en el mundo en el que estamos hoy en día ese gobierno corporativo y esa institucionalización se vuelve fundamental, ya no es algo opcional, si vas a estar compitiendo con otras empresas que son globales, que tienen eso, si vas a estar dependiendo de instituciones financieras que te van a financiar que te van a requerir esos aspectos, si estás pensando eventualmente salir a bolsa, que te va a pedir ciertas reglas de

gobierno corporativo lo tienes que empezar a hacer desde una vez y eso es algo que a lo mejor no se veía tan claro hace algunos años, pero yo creo que hoy está claro que una empresa necesita hacer eso, tenga un inversionista fondo de capital privado o no, los fondos si lo que vamos a hacer ayudar a que se de ese proceso dentro de las empresas porque pensamos, yo creo que estamos convencidos de que es parte de ese proceso de creación de valor.



MODERADOR: Y en el caso por ejemplo, el año pasado creo que adquirieron a Gayosso ¿no? que era una empresa familiar, ¿la empresa buscó un fondo? o ¿cómo funcionó esa transacción? y como encuentran esta tradición de la empresa familiar desde un punto de vista de un fondo.

DIEGO: Mira hay como decían caso por caso ¿no?, hay casos donde las empresas o sus accionistas empiezan a tener la idea de que quieren hacer algún tipo de operación ya sea traer un socio o vender una parte, vender toda la empresa, en grupos familiares y en ciertos niveles de generación el vender una participación en la empresa o vender toda la empresa pues es una forma de diversificar el patrimonio que tiene esa familia. Hay algunas familias que todo su patrimonio está puesto en la empresa, si algo le pasara a la empresa pues va a tener un impacto en el patrimonio familiar y en algún momento a lo mejor hace sentido decir, bueno diversifiquemos eso, tomemos parte del valor que hemos creado a través de los años, invirtámoslo en otra cosa, podemos repartir, hacer una estrategia de como repartir a las

siguientes generaciones, ir haciendo esa planificación, entonces en esos casos yo creo que muchas de esas empresas empiezan a buscar quien puede ser ese comprador, quien puede ser ese inversionista y probablemente con la ayuda, con la asesoría de alguna firma como la de Raúl y como la de Pablo buscan entrar en un proceso de esos, en otros casos yo creo que se da por el contacto directo entre la empresa y el fondo. Hoy hay muchos casos en que los fondos directamente buscamos y contactamos empresas en donde pensamos que puede haber una oportunidad interesante y buscamos establecer ese dialogo directo que la mayoría de las veces no resulta nada, pero en algunos casos si llega a que se de un proceso de adquisición

MODERADOR: Y en ADVENT, por ejemplo, compra de participación comparado con compra de la empresa completa, ¿cómo comparan?

DIEGO: En nuestra estrategia en ADVENT, es buscar en la mayoría de los casos participaciones mayoritarias que pueden llegar hasta el 100% que es un poco las inversiones recientes que hemos hecho como Gayosso, como la cadena de tiendas de ropa Milano, como Restaurantes La Mansión, buscamos e hicimos la adquisición del 100% de la empresa y en esos casos en donde los accionistas originales estaban involucrados en la dirección, pues buscamos traer un equipo de management profesional con experiencia en ese sector y trabajando juntos, pues de ahí en adelante buscar ese crecimiento a futuro de todas esas empresas.

MODERADOR: Pablo ¿querías comentar algo?

PABLO: Hay dos casos que conozco mas o menos de cerca. Nosotros ayudamos a unas gentes de un laboratorio farmacéutico de productos genérico intercambiables y el dueño ya era un hombre mayor y el que dirigía la empresa era el hijo que llevaba 20 años ahí, y que dijo yo ya quiero darle un cambio a esto, mejorarlo y tal entro este fondo Darwin Investments, tomaron el control y bueno hubo en los primeros dos años cambios de administración que te espantabas, ya no conocías ni al policía, digo a nosotros nos daba miedo, el mismo director anterior decía, oye yo ya no conozco a nadie aquí maestro, si un día pasa algo yo ya no me hago responsable, pero entró un grupo con experiencia en marketing que venían de Procter, de Clorox de otros lados, y prueba, error, ajuste, lo que tu quieras y al segundo año empezó a crecer esto de una manera impresionante, o sea, yo si creo que esos casos son exitosos con ADVENT. Vivimos un caso

en Casa Mexicana una financiera hipotecaria y lo mismo entró ADVENT, tomó control, metió un director nuevo que venía de banca de hipotecaria, le metieron capital y le metieron emisiones de deuda y bueno la empresa se triplicó en un ratito, entonces es poco probable que dejar al mismo management sea buena idea. dDgo el mismo Carlos Slim que es un hombre exitosísimo, las historias de él de agarrar a los cinco de arriba, se van y promover a los cinco de abajo cuestras menos, y tienen mas hambre y vámonos, o sea son cambios y Carlos Slim lo hace muy bien, es impresionante y la gente de abajo le subes 20% de sueldo y cuestra la mitad de los de arriba y tienen hambre, los de arriba ya estaban descansando, son procesos tristes para el management pero es raro que un fondo entre y no haga un buen check up

PABLO: Normalmente no funciona así nomás

MODERADOR: Es muy practico Pablo

Bueno Antonio sabe mucho de eso, ustedes también cambian a la gente verdad Antonio o ¿no necesariamente?.

ANTONIO: Mira nosotros somos una empresa familiar que tiene una filosofía los negocios tienen que ser manejados por profesionales, porque una empresa familiar que funda el papá o el fundador tiene mucho éxito porque que esta persona lo sabe hacer todo, etcétera. Los problemas vienen en la segunda generación, porque si ese papá quiere nombrar a un hijo ya sea el mayor o a lo mejor ese muchacho no es capaz, entonces la base del éxito de las empresas, son los empresarios, son las personas y si el fundador o el fondo o el comprador cualquiera que este sea, se equivoca en esa administración, lo más probable es que fracase, las empresas están formadas por personas entonces yo no conocía esa filosofía de Slim, y lo que te puedo decir es que él tiene una capacidad para analizar a las empresas por un lado y a las personas por el otro que generalmente pone a la empresa acertada, a la persona acertada en la empresa adecuada y por eso tiene éxito, pero eso no es solo, es decir hay un consejo de administración o un grupo de personas que están pegadas a esa empresa y que le van fijando las directrices y la baja de gastos y el crecimiento de mercado, etcétera, etcétera. Entonces yo soy un convencido de que el éxito de las empresas esta en los empresarios o los profesionales que las manejan, y el empresario no tiene que ser un buen administrador, pero tiene que tener el mejor ojo para escoger al mejor administrador y claro estar atrás de él porque dicen que al ojo del amo engorda el caballo. En

nuestra experiencia como empresarios ha sido esa, en el caso por ejemplo de AMANCO, tuvimos que cambiar de administrador, cuando yo fui por primera vez a la presentación que nos hicieron para la adquisición de la empresa hablaban de ecología, hablaban de medio ambiente y todo eso esta muy bien, hablaban no, no todo esta perfectamente bien, hablaban de apoyo a los empleados y a las personas y hablaban de mercado pero en ningún momento, en ningún momento oí hablar de eficiencia, les digo, oye y bueno los resultados de la compañía no eran nada, les digo y la eficiencia ¿dónde esta? nadie supo que contestarme, entonces efectivamente al día siguiente que entramos nosotros ahí, todo el primer nivel salió y pusimos a un segundo nivel que resulto extraordinario porque entendió perfectamente la nueva filosofía del grupo en el cual cuidaba la ecología, y cuidaba el medio ambiente y cuidaba el apoyo a los empleados y lo que ustedes quieran pero puso su énfasis en la eficiencia y en la productividad y ese fue el éxito de esa empresa.

MODERADOR: Gilberto saliste el año pasado con un pañal biodegradable y también te importa el medio ambiente, ¿qué dices de la eficiencia y de la empresa familiar? o sea ¿siempre ha sido una empresa Institucional Mabesa? o ¿ha tenido, Ha pasado por cambios de este tipo?

GILBERTO: Contestando a las dos cuestiones primero desde luego es una empresa que comenzó desde abajo hace 30 años entonces inicialmente comienzas con lo que puedes, poco a poco con el tiempo ves que la importancia de irlo institucionalizando y desde luego vas buscando a los mejores profesionales y yo creo que una parte muy importante desde luego hablando ahorita de esto, es la innovación, pero la innovación traducida a patentes, no nada mas innovación por innovación, porque la innovación que no está traducida en patentes cualquiera la puede copiar y entonces nosotros después de 25 años que tuvimos algún problema con nuestro buen amigo Claudio González en patentes de ahí como siempre lo digo nos enseñaste mucho. Digamos que es muy importante invertir el 1% de nuestras ventas en investigación y desarrollo, hoy tenemos mas de 85 patentes y recibimos dinero de esas patentes pero, lo que yo quiero decir es que de esas patentes se derivó biobaby, es un producto biodegradable, amigable a la naturaleza y es un producto a nivel mundial que existe y que se está vendiendo, en lo que toca a la parte institucional pues coincido con Antonio donde pues el caso particular de cada empresa es diferente pues obviamente me



CLARITY INDUCES TRUST.

**At Pablo Ri3n y Asociados
we look for total clarity
in our communications
with our clients:**

The clarity to express our ideas and reasoning,
clarity to communicate them, clarity and soundness
in each of our recommendations.

Mergers & Acquisitions

Divestitures

Strategic Alliances and Joint Ventures

Equity Raising

Fairness Opinions

Corporate and Debt Restructuring

Public Debt Issuing

**Valuations, Financial diagnosis and other
Strategic Financial Advisory Services**



Pablo Ri3n y Asociados

Fusiones | Adquisiciones | Finanzas Corporativas

**WE ARE A PRIVATE FIRM OF INVESTMENT BANKERS, ESTABLISHED IN 1990. OUR GOAL IS TO OFFER
SPECIALIZED, HIGHLY QUALIFIED FINANCIAL ADVICE. OUR EXECUTION CAPABILITIES ALLOW
US TO SERVE MEXICAN AND FOREIGN COMPANIES EFFECTIVELY.**

> Paseo de la Reforma 450
Lomas de Chapultepec
11000 M3xico D.F. M3xico

> Tel. +52 (55) 5520 3144
Fax. +52 (55) 5540 6190
www.pablotion.com



gustaría que la familia participara, cada hijo es diferente y cada hijo tiene también sus metas y objetivos no porque sea tu hijo lo vas a poner en un puesto que ni le va a gustar, ni le va a servir, vas a, vas a profesionalizar la empresa aunque no sea publica pero es una parte ya vital porque es un mundo globalizado

MODERADOR: Quisiera ya ahora, quedan 15 minutos, quisiera pasar un poco al momento de hoy porque creo que hay inquietud de esta crisis que se está hablando todos los días, pero hay poco conocimiento del impacto real, en nuestras vidas aquí en Latinoamérica. Explícanos un poco Pablo para empezar, ¿qué ha pasado en fusiones y adquisiciones en los últimos 3 a 6 meses? y ¿cómo ves el mercado hacia el próximo año?

La Crisis Global Financiera y America Latina

PABLO: Básicamente esta situación de la subprime y de la velocidad con la que se fue deteriorando el mercado, sí nos tomó a muchos por sorpresa y yo me pondría en ese grupo también, nadie nos dimos cuenta a que velocidad podía deteriorarse la confianza entre las instituciones por un lado y por el otro lado que tan profundo era el problema, porque había bancos en Alemania y en Irlanda, bancos en Islandia que estaban llenos de papeles estructurados con fórmulas que todo mundo desconocía y que las noticias se fueron acelerando a una velocidad increíble ¿no? estaba hoy en la mañana escuchado de este banco de Escocia ¿no? La RBC, Royal Bank de Scotland un banco súper sano, súper correcto líder en Europa, se mete a esta transacción de compra de ABN AMRO y en el paquete se lleva el pedazo donde están todos los distressed assets, y se hundió caray o sea pagan justos por pecadores pero Royal Bank of Scotland estaba limpiecito y en esa compra que se dividieron en tres el único que compró bien creo que fue Santander que se quedó el pedazo bueno, pero la parte de activos se la llevé estos cuates y se hundieron. Los de Fortis, que es un banco enorme en Bélgica y centro de Europa también tuvo que entrar el gobierno de Holanda y el gobierno de Bélgica a salvarlo porque se los llevó, como se llama el banco este hora pues se me fue ABN AMRO, entonces en fin, el tema es que a México en lo particular y a Latinoamérica, empezó a aparecer todo este tipo de sorpresas pero la verdad Latinoamérica estas crisis bancarias la tuvo Chile hace 15 años, la tuvo México del 95 al 2002, que hubo una gran limpia y una gran capitalización y que la verdad los bancos mexicanos están sanos, desgraciadamente las matrices están enfermas, entonces acaban afectando a los bancos mexicanos, pero nosotros todavía hace tres semanas

recibimos dos ofertas de deuda para comprar empresas, pero nos dijeron lo que pasa es que sí se puede atorar, o sea me gusta la transacción, va, pero de repente la corporación está parando los procesos, entonces en Banamex mismo hubo recorte de personal cuando Banamex había tenido su mejor año en el 2007, porque Citibank esta enfermo, entonces yo lo que les diría es, se están atrasando las transacciones, están cambiando los precios de las transacciones pero nadie está dispuesto a ceder en eso, entonces una situación ahorita de un in pass, este definitivamente las cosas se van a atrasar, y va a ver más trabajo de reestructura de deuda, hemos visto a tres empresas de vivienda sanas, limpias exitosas que funcionan muy bien, pero si tienen estos créditos puente y no se los renuevan, pues se quedan atorados, el proceso de los créditos puente está complicado y el gobierno está entrando, está entrando tal vez con un poquito de lentitud pero finalmente está comprando papeles comerciales que se vencían ahora en diciembre, compraron ya muchos el propio gobierno por que la liquidez no le llegaba a las empresas, entonces todo este tema de confianza colectiva si ha afectado a nivel mundial porque pues creo problemas que nunca nadie había pensado.

Ahora el 15 de noviembre se juntan todos los países para platicar del tema, pero había temas tan curiosos que cuando tronó esta empresa en Inglaterra que se llama Black Rock que es una hipotecaria enorme hace siete meses, truena Black Rock, el 70% se fondeaba en el mercado con papeles, el 30 con ahorradores, de repente truena y todos los ahorradores van a sacar su dinero y el Banco de Inglaterra dice no, no se preocupen yo lo voy a respaldar, en la tarde al día siguiente preguntan los ahorradores, oye me garantizas lo que tengo ahorita o lo que voy a depositar la semana que entra y el Banco de Inglaterra se toma seis días para contestar, y dice bueno por lo pronto lo de ahorita, entonces ya no puedo ahorrar ahí, tengo que abrir otra cuenta y entonces se empieza a ir otra vez la lana no, no, no, también lo que metas después, bueno, Oye y entonces los de alado, trono otra hipotecaria de enfrente y otra de allá, Oye esas también las vas a asegurar o solo a Black Rock, bueno por lo pronto a Black Rock, otros tres días, toda la gente empieza a sacar su lana de las otras, no, no, no, también a las otras, bueno o sea fue esta crisis agarro a los bancos centrales atoradísimos, entonces de repente decían oye si Black Rock que tiene depósitos en Holanda, también los holandeses van a garantizar los depósitos de Black Rock, no sé porque no hemos hablado con el Banco Central de Holanda, pero yo por lo pronto les doy garantía universal en Inglaterra, oye pues

háblale a los de Holanda, entonces se hablan todos los bancos centrales, oye vamos a dar una garantía universal por lo menos en Europa, oye pues si depositan en Nueva York, qué pasa con los depósitos interbancarios que tenemos, no, no pues si, ya hablamos con los gringos y que ellos también le entran.



Pero esos meses se hicieron eternos, entonces todo mundo regreso al dólar que fueron los culpables y curiosamente todo el mundo fue a invertir en dólares, digo es una burrada lo que paso, o sea, esta totalmente ilógico que países como México que estaban sanos sin déficit, pero en fin, el tema macro no es el tema de hoy pero lo que les quisiera decir que nos está afectando, la economía más grande del mundo que es el 25% del PIB mundial está en enferma, está enfermo todo.

China vende probablemente el 50% de sus exportaciones a Estados Unidos lo va a afectar, bueno los chinos ya decidieron hacer una inversión propia muy, muy grande y hoy en el periódico El Economista venían 15 economías grandes del mundo todos invirtiendo en sus mercados, los americanos entrándoles con setecientos mil millones de dólares para apoyar su mercado, España cuatrocientos cincuenta mil, Italia trescientos cincuenta mil, entonces menos mal que hay reservas, y para eso son las reservas para usarlas, pero este proceso de limpia ya lo vivimos con el FOBAPROA nosotros y la verdad los americanos están tratando de aprender de México, y todo mundo pensó que iba a

ser el 3% de PIB en México y fue el 10, y en Estados Unidos no van a ser setecientos mil millones de dólares, van a ser el triple fácilmente, pero en fin, yo lo que les quiero decir, es el negocio de M&A, en un entorno en donde hay incertidumbre, en un entorno en donde hay menos liquidez se va alentar sin duda.

MODERADOR: Entonces cuáles son las opciones para financiar una adquisición si muchas de las adquisiciones no se financian con flujo de caja.

DIEGO: Yo creo que los fondos somos la alternativa, y déjame explicar el porqué.

MODERADOR: ¿Siguen teniendo dinero?

DIEGO: Exactamente, porque los fondos somos distintos a otros inversionistas que hay en el mundo, nosotros cuando levantamos un fondo, es un fondo cerrado donde los inversionistas están poniendo el dinero por diez años, y los señores ya nos dieron el dinero para que salgamos a invertir en ciertos tipos de empresa con cierta estrategia, pero el dinero ya lo tenemos, no se lo llevan, no somos un hedge fund donde llaman y dicen en un mes devuélveme el dinero que te dí. No, aquí por definición y por como estamos estructurados el dinero nos lo están dando por diez años y ya nos lo dieron, ya no importa que pasó en la bolsa, no importa que está pasando con los bancos, no importa que está pasando con el sistema financiero, no importa lo que está pasando con Islandia, nosotros el dinero ya lo tenemos, y lo tenemos disponible par invertir, y lo que estamos buscando y seguimos buscando son alternativas en donde invertirlo, y en tiempos donde el crédito disponible en el sistema se ha restringido, y creo que una expectativa y no está claro cuanto tiempo va a tardar en que eso se recupere.

Los fondos si seguimos teniendo el capital disponible y somos la alternativa donde podemos poner ese capital en las empresas y permitir empresas que necesiten dinero para crecer, para adquirir competidores, o para reestructurar sus pasivos, nosotros somos la alternativa, porque ese dinero sigue estando ahí, a deferencia de lo que ha pasado con otro tipo de inversionistas es que si han perdido, que el dinero ha desaparecido en este caso nosotros seguimos, seguimos comprometidos y nuestro plazo de inversión siempre es mucho más largo de lo que pueda estar pasando en el corto plazo en los mercados, nuestras inversiones las pensamos a 5 ó 6 años en unos fondos donde estamos pensando en 10, 12 años, entonces entendemos de que va a haber ciclos,

entendemos de que hay épocas muy buenas, en donde se quiere capital para ciertas cosas, y en donde hay épocas de crisis, en donde el capital se requiere para otras, pero por supuesto que vamos a estar ahí, seguimos activos y somos una de las alternativas y en algunos casos probablemente la única alternativa de financiamiento que va a haber para algunas empresas durante los próximos 12 ó 18 meses.

MODERADOR: Pero en Estados Unidos igual se ha visto una bajada en la actividad de los fondos porque muchos de los fondos usan apalancamiento de los bancos.

DIEGO: Esa es una diferencia de digamos fundamental entre los mercados desarrollados como Estados Unidos y Europa, de mercados emergentes como puede ser Latinoamérica, en Estados Unidos por el desarrollo que han tenido estos mercados, la mayoría de las operaciones son con apalancamiento, es decir el fondo pone capital pero al mismo tiempo un banco o los inversionistas de bolsa a través de algún bono que se emita. Están poniendo el dinero para juntos hacer una combinación de capital con apalancamiento.

Al cerrarse la parte del apalancamiento, entonces si hay fondos que han tenido problema y si han parado las adquisiciones, sin embargo muchas de las... la mayoría de las adquisiciones que se han detenido son IOs que se llaman los mega buy out, las grandes transacciones de billones de dólares donde es fundamental tener apalancamiento y no hay apalancamiento en esas cantidades, lo que llaman el midmarket, en el mercado medio y mercado bajo, las pequeñas y medianas empresas, aun en Estados Unidos en este momento sigue habiendo transacciones donde los fondos entran en operaciones donde la mayoría del dinero es capital, porque todavía se puede hacer, y ese capital se utiliza para hacer crecimiento para apoyar a la empresa, para pagar ciertos pasivos, y eventualmente cuando requieren regrese el mercado de crédito la empresa se financiara de otra forma.

En el mercado de Latinoamérica nunca llegamos a los niveles de apalancamiento que se estaban dando en Estados Unidos, por lo cual la experiencia, de hecho la experiencia de la mayoría de los fondos es que el apalancamiento en México se empezó a utilizar estas operaciones en los últimos dos o tres años, antes de eso todo era capital y sabemos como hacerlo, lo hemos vivido antes, lo hemos hecho y ahora si no hay crédito disponible, pues volveremos a buscar operaciones donde la clave sea el capital, en la medida de que el crédito se recupere, pues también lo aprovecharemos porque es un beneficio para la empresa y para

los accionistas, pero si no está, eso no va a detener el nivel de actividades, solamente va hacer que las operaciones se enfoquen más hacia sólo operaciones sólo de capital.

MODERADOR: Antonio usted que es experto en momentos de crisis.

ANTONIO: De lo contrario de lo que dice Diego eh, creo que en los próximos seis meses no va a haber quien le invierta un peso en empresas ni medianas, ni chicas ni grandes, los bancos por supuesto tienen el crédito cerrado, los fondos creo que cometerían un grave error, si invirtieran en este momento, porque las oportunidades que se van a dar dentro de seis meses son infinitamente mejores que las que se pueden tomar ahora, entonces la única forma de adquirir empresas en el cortísimo plazo es que te fíen, y bueno fiadas hasta las puñaladas no?

Entonces si no hay un flujo de caja que haya que sacar un flujo de caja importante, es posible que se puedan hacer operaciones, ¿como? pues comprando las empresas con el pasivo de los bancos y negociando con los bancos ampliaciones de plazos, eso si van a aceptar los bancos. Los bancos no van a dar un centavo nuevo para comprar un negocio, no lo van a dar y creo contra lo que dice Diego que los fondos tampoco; pero si realmente hay una oportunidad para comprar una empresa, y el empresario está dispuesto a fiar, y el banco está dispuesto a ampliar sus plazos lo cual es muy factible porque si es un comprador serio pues va a preferirlo a un comprador dudoso, a un deudor dudoso lo va a hacer.

En ese momento se pueden hacer transacciones, mi opinión es que la crisis va a ser tan larga y tan dura, que en la medida de que los que tengan el dinero se llame fondos, se llame empresarios, se llamen el Ingeniero Slim, se llame quien se llame, en la medida en que se sienten a esperar, las oportunidades se van a venir ¿porqué? porque la situación va a ser terriblemente difícil, la crisis ha afectado ahora el sector financiero, pero no ha afectado un sector real, o no ha afectado mucho al sector real.

Mital baja al 30% su producción de acero y corre a quien sabe cuantas personas, las empresas automotrices pues en el mejor de los casos van a bajar 30 ó 40 % sus ventas, van a tener que cerrar empresas, la construcción completamente se paró, hay mucha gente en la calle, pero va a ver más, los que venden productos de consumo duradero como son refrigeradores, los hornos de microondas, la gente no los va a comprar, porque la gente tiene una, primero en que va a gastar, en comida, tiene que vivir si no se muere, después en pagar la renta de su casa y en vestirse, todo lo demás se les dará por añadidura, no va a haber demanda

de muchísimos productos, va a ver mucha gente en la calle y va a ser una crisis, pues ojalá y no sea como la del 29, pero desde mi punto de vista va a ser profunda y larga.

MODERADOR: Gilberto ¿cuales son las oportunidades que crea ésta crisis?

GILBERTO: Bueno después de este gran optimismo que hemos escuchado, creo que no hay mucho que decir, sin embargo yo creo que Don Antonio, él ha vivido otras crisis, no es la primera, yo coincido en que es un momento de paciencia, es un momento de prudencia, es un momento desde luego de cuidar mucho la liquidez, por que ya se dijo, los bancos pues no van a prestar y quien diga lo contrario va a ser difícil, va a ver un crédito muy escaso, muy caro.

Pero creo que es muy importante como líderes empresariales el ver que nuestro principal activo no se ha devaluado, que es la gente, la gente yo creo que es muy importante como líder, si nosotros vemos estos problemas, cómo lo va a ver un obrero nuestro, un empleado nuestro, cómo se va a sentir, yo creo que es cuando más que nunca el líder empresarial tiene que caminar en sus plantas, tiene que dar una palmadita al trabajador, diciéndole: oye hay que echarle ganas, hay que ser más productivos, esto viene duro pero así es como salimos de la crisis del 82, del 84 del 96 del 2005 y del que venga ahora en 2008, vamos a salir de ésta, no se va a acabar el país, va a ver oportunidades igual no están ahorita enfrente van a venir mas adelante.

Pero yo creo que desde luego como mencionó Antonio, pues la gente va a tener prioridades va primero que dedicarse a la comida, a la vivienda, desde luego comprara pañales de bebe, porque la señora tendrá ir a trabajar, entonces va ha haber oportunidades. Yo el punto de optimismo que quiero poner, es que estamos frente a la principal economía, va ha haber un traslado de proveedores y es donde tenemos que ver las oportunidades, la gente que estaba acostumbrada a comprar la gran marca, pues comprar la marca privada, y quien no compra la marca privada pues compra la otra marca, pero la gente va a seguir adquiriendo con su poco va a hacer que eso rinda mas, y es donde tenemos que ver las oportunidades.

Desde luego coincido completamente de que si hay alguien que le venda su empresa, se la vende fiada o bien es a cambio de garantías y la banca lo vaya a aceptar pues pueden ser buenas oportunidades, porque al final de cuentas los EBITDAs pueden sumar, o sobre todo los flujos de caja, pero dentro de todo

el pesimismo yo creo que como ya hemos vivido estas crisis simplemente hay que sacar los libros de los más viejos de lo que hicimos en los años que ya mencioné, y ver lo que hicimos en esas fechas, y yo creo que las empresas que han subsistido todas esas crisis van a subsistir esta.

Q&A session

MODERADOR: Pues en este momento quisiera abrir la discusión a la audiencia si tienen preguntas, adelante, tenemos un micrófono.

AUDIENCIA: La estrategia de los fondos, la contradicción entre si va a haber dinero o no va a haber dinero, cómo se modifican las tasas de descuento los hurdl rates que van a tener ahora, y si eventualmente pudiera venir mas dinero hacia países emergentes como resultado de la falta de oportunidades de inversión en los países desarrollados por lo menos en lo que toca a los fondos.

A ver, yo creo que no es necesariamente nosotros estamos pensando de que vaya a haber un cambio en las tasas requeridas por los fondos, yo creo que donde va a haber un cambio y en eso coincido con Antonio, es pues va a haber un cambio en cual es la expectativa de la generación de ventas y de utilidades de los negocios en los siguientes meses y años, donde, y eso es lo que va a tener un impacto, podría tener un impacto en el valor de los negocios, porque un negocio que si va a esperar una pérdida o va a vender 30% menos de lo que vendía, de alguna forma va a valer no se si 30% menos, pero si va a valer menos de lo que valía antes, entonces si va haber en ese sentido un ajuste de cual es el valor de los negocios que nosotros como lo estamos viendo es de alguna forma un ajuste que se está dando a nivel global por el desapalancamiento que se está dando, y es yo creo que lo que no le queda claro a nadie es por cuanto tiempo va a durar y que tan rápido va hacer en todo caso ese ajuste.

En términos de los fondos que estamos activos, pues los recursos los tenemos, analizaremos las oportunidades con calma, con cuidado, y entendiendo como las empresas se van a desempeñar en los siguientes meses. Nadie va a hacer una inversión pensando que la empresa en el 2009 va a estar igual que como estaba el 2007, porque difícilmente va a ser el caso.

En general es todavía, yo creo que va a tardar algunos meses saber si va a ver nuevos fondos que como parte de esta coyuntura vengan a México o a Latinoamérica, es un tema que habrá que entender, porque los mismos inversionistas institucionales que ponen el dinero a invertir de esta forma, pues tienen que hacer su análisis de qué quieren hacer y donde ven las oportunidades a nivel

global, comparando, que es al final del día lo que hacen, comparando con otras posibilidades de inversión como son las: el capital público, la renta fija y otras alternativas, entonces es un tema que yo creo que tardará varios meses en que se aclare, lo importante es los fondos que ya estamos aquí, sí vamos a seguir invirtiendo con todo el cuidado de analizar las empresas y cual puede ser su potencial y su desempeño dado de que podemos estar en una crisis que puede afectar ciertos sectores más que otros.

MODERADOR: Quieres comentar un poco sobre los múltiplos, ya has visto ajustes en múltiplos, desde agosto o septiembre.

PABLO: Mira los mercados públicos te sirven siempre como un indicador de múltiplos, sin duda se han caído dos unidades, digo de siete a cinco, de ocho a seis en fin hay dos unidades que se cayeron sin duda en valuaciones de mercado.

Por otro lado la devaluación es de más de 20% es una realidad y todo el mundo dice, bueno se va a estabilizar y a lo mejor baja a 12.50 y a lo mejor baja a 12, vamos a ver que pasa son los mercados.

Las reservas de México están empezando a crecer la última semana lo cual es una buena señal, pero sin duda el valor presente de las empresas cambió, porque, porque los flujos del siguiente año y medio no son tan buenos, entonces cambian los valores, digo eso, eso es ineludible y el que no lo vea es como ver una montaña y no verla no?

Segundo, la capacidad de apalancarte cambio, entonces hay que hacerlo con capital, y al hacerlo con capital pues tu tasa de descuento pues es más alta porque no tienes la capacidad de apalancarte con fondeo de bancos, y la última es que si va haber sectores que les va a ir bien, pero yo estoy viendo a los fondos con dos o tres que hemos hablado últimamente y están buscando lo que ellos llaman, inversiones defensivas o sea este, lo que es el fast food, pues se va a vender más fast food que restaurantes más caros, es una cosa como muy obvia no?, y ropa, pues va haber un poco más la ropa de batalla, a lo mejor la gente va a ir menos a Liverpool y va a ir más a tiendas de tipo popular, esto, viajes, hoteles AAA o hoteles de dos o tres estrellas, o sea va a ver un movimiento más a cosas de menor costo, entonces van a vender más los Sams que los otros, en fin, entonces yo sí veo a los fondos buscando inversiones en lugares que digas tu, nosotros

traemos ahorita una empresa de llantas sin marca, que valen 25 % menos que las con marca, yo creo que van a vender más ellos que nosotros, en fin eso va a pasar, entonces ¿Dónde va a querer invertir la gente? en ese tipo de negocios.

MODERADOR: Otra pregunta. Adelante.



AUDIENCIA: Bueno tengo preguntas para todos, las primeras son para Raúl, que si me puedes decir tres sectores en México que tu ves ahorita claves para inversión, y como afecta el marco jurídico en México, digo pensando en mi empresa directamente, yo llego con algunos proveedores y estoy hablando proveedores grandes, empresas grandes, y pido que me firmen acuerdos de confidencialidad, y eso no es una cultura que se tiene en México, y digo aunque los firmen la parte legal en México, no está tan digamos no ha evolucionado tanto como para hacerlos cumplir, ¿Cómo ves el marco legal en México? en comparación a otros países, y cómo nos afecta eso.

Para Diego algo que me rompo la cabeza todos los días y sobre todo porque me eduque en el circo Bally, es porque en México no tenemos empresas como Google, como Yahoo, empresas que empiezan pequeñas y crecen brutalmente en cuestión de diez años, o sea pensando en el caso de Google, porque no tenemos un fondo como Sequolla, digo hay fondos de inversión de capital

Transaction Services Su Asesor Líder en Fusiones & Adquisiciones*



El equipo de Transaction Services de PricewaterhouseCoopers (PwC) México, brinda una oferta única de asesoría experimentada en todas las fases relacionadas con un proceso de adquisición, desde el análisis de nuevos mercados y el Due Diligence hasta la integración posterior a la adquisición.

Nuestra propuesta de valor ayuda a nuestros clientes a disminuir los riesgos y maximizar las probabilidades de generar valor mediante una fusión o adquisición.

Con una participación en más de 300 transacciones en los últimos diez años, nuestro equipo de profesionales en México cuenta con la experiencia y un alto conocimiento en la materia ya que está dedicado 100% a fusiones y adquisiciones.

El éxito de nuestro grupo se ha basado en distintos factores. Sin duda, un elemento clave ha sido el talento de nuestro equipo y su enfoque hacia el cliente, así como la perspectiva que ofrece PwC como la red global más grande del mundo en servicios profesionales.

Transaction Services

Tel. (55) 5263 5799

mail: raul.lozano@mx.pwc.com

Mariano Escobedo 573 | Col. Rincón del Bosque | 11580 México, D.F.

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

de riesgo en México, pero no tenemos alguno que haya arrasado empresas como estas empresas americanas y bueno, hablando de otros países Skyp, en Finlandia, Mercado Libre, Ali Baba, ese tipo de empresas que vemos así un crecimiento dramático, porque no tenemos eso en México?, cual fue la ultima gran empresa mexicana que empezaba desde cero, no se me ocurre una. Y dentro de tu fondo de inversión, qué tanto invierten en la parte de engine investment, y qué tanto ya invierten en empresas maduras, más o menos con porcentaje para darme una idea.

MODERADOR: Creo que ya vamos a tener que cortarte ahí, porque hay otros que también quieren hacer preguntas gracias.

DIEGO: Si quieres empiezo yo, en nuestro caso en ADVENT, nuestra estrategia muy clara es invertir en empresas maduras, ya establecidas con un track record en generación de ventas y de utilidades y eso es lo que hemos decidido hacer, eso es lo que hacemos en ADVENT, en todo el mundo, aun en Estados Unidos no hacemos inversiones en venture capital.

RAÚL: Contestando a tu primera pregunta, el sector farmacéutico, sobre todo en la parte de genéricos. Inclusive tenemos clientes que están buscando transacciones en México en el sector farmacéutico, de genéricos intercambiables, es un sector que posiblemente se va a ver menos afectado, como lo decíamos antes, la gente va a seguir consumiendo pañales, lo mismo las medicinas, porque tienes que hacer algo cuando te enfermas.

Otro es el sector energía, con todo esto de la reforma de PEMEX, va haber oportunidades ahí; por ejemplo en el tema de los contratos, hay que ver exactamente en qué tipo de negocios, pero es una área que va a representar oportunidad, y otro es el sector vivienda que ahora esta golpeado en México, está disminuyendo la construcción, pero a mediano plazo, se va a reactivar como lo estábamos viendo en los últimos dos o tres años por el rezago que tenemos tan importante en la propiedad de casas en México.

En cuanto a lo que comentabas al aspecto legal rapidísimo, no soy abogado, ni soy experto legal, pero como yo lo veo es que efectivamente no tenemos el mejor sistema legal del mundo, si tuviéramos un sistema legal más competitivo, atraeríamos mucho mas inversión extranjera; sin embargo con lo que tenemos, se pueden hacer negocios, y hay compañías que están viniendo a invertir a México.

PABLO: Rapidísimo el tema este, de que aquí no hay empresas que crecen mucho, hay te van unos diez nombres maestro, mira

CIE, es una historia de cuatro cuates que se trajeron a los Rolling Stones y ve lo que es ahorita, en diez años.

MODERADOR: Acaban de comprar a CINEMEX no?

Sí, luego tienes ALCEA, tenían cinco Dominos Pizza, estos cuates ahora tienen mil, y tienen a Starbucks diez años, Financiera Independencia, era un changarro en Celaya prestando, y ahora tienen mil locales prestando, está en bolsa, Compartamos, es una historia de éxito impresionante en diez años, hay una empresa Café Punta del Cielo, que le prestaron 150,000 dólares, hay en NAFINSA, en esta área de empresarios, que cosa maestro no puedes crear esos cuates, hay otra que hace unas papitas que se llaman Tips, como se llaman estas papas que no tienen grasa, Chips o algo así, el nombre lo tengo mal, que desgracia por que es una historia de éxito maravillosa, bueno, Feet Peets, perdón Mavesa, aquí esta el señor Marin, es una historia de éxito empezaba con unos pañales sin marca, y se comió el mercado y también fue en menos de diez años no?, tienes Farmacias del Ahorro, es un grupo de gentes que empiezan en Chiapas con diez farmacias, luego son 500, Farmacias de Similares, son 1,000 farmacias, es una cosa no se bien que venden ahí, pero que bien lo venden maestro, este Mexichem, aquí esta Antonio que es una historia que en siete años ha creado un grupo químico impresionante.

Axtel, es una muy buena historia de telefonía, lograron empezar en Puebla y en Tlaxcala, y ya están en bolsa y es una historia en diez años impresionante, hay otra arrendadora Unifin de coches, que no lo puedes crear, hay otra empresa Qualitas que también salió a bolsa y que, este como se llama, asegura coches, esta aquí por ejemplo PochTeca y Derme, que es una empresa distribuidora de papel, que esta en bolsa y crecieron en siete años muchísimo, esto, Oxxo, de tener unas cuantas tiendas, son 8,000 tiendas de conveniencia, GEO, Casas GEO, estos cuates hacían 100 casas de interés social y ahora hacen 5,000 al año, Famsa, Elektra y Coopel, son historias impresionantes en diez años, y ahí la dejamos, Mega Cable, eran los cableros de Ciudad Obregón, y estos cuates venden tres mil, millones de dólares de cable y de televisión, o sea si hay historias muy buenas, sí.

AUDIENCIA: La ultima pregunta es para Antonio del Valle, perdón, la última pregunta es para Antonio del Valle, con tantas adquisiciones que han hecho sobre todo en Latinoamérica, cUál ha sido el principal reto u obstáculo que han tenido que librar para integrar los negocios a los de ustedes en México, en términos

de recursos humanos de tecnología, de reportes, de cultura de filosofía, de todo esto.

ANTONIO: Mira yo creo que el reto mas grande que tiene un empresario cuando adquiere o cuando integra una empresa, es precisamente el de las personas, y el de aplicar o el de sumar dos filosofías que a lo mejor pueden ser completamente distintas en una sola, afortunadamente y esto es casual, por que es casual, tenemos un director general que es un genio para eso, y tiene un director de personal que lo ha sabido hacer muy bien.

Nunca tuvimos problema de financiamiento, no tuvimos problema de mercado, realmente en lo que se trabajó con gran éxito fue en la integración de las dos filosofías de empresa hacia una sola, y realmente lo hicimos muy rápido y en forma muy exitosa, claro que costó, a lo mejor quitar a las cabezas, o a una parte de las cabezas, pero cuando la gente de una empresa ve que el que llega, lo que quiere es mejorar esa empresa, y les asegura que en la medida en que esa empresa mejore y crezca pues ellos van a tener un futuro mejor, sí te creen esa historia, pues ya la tienen hecha y afortunadamente nosotros hemos logrado que así sea, y realmente ha sido el reto más importante.

Otro reto que fue también muy importante fue, o está siendo la reducción de costos, la eficiencia, eran empresas algunas de las que hemos comprado, que simple y sencillamente la eficiencia no existía, entonces tuvimos que quitar cientos de personas en las operaciones fabriles porque sobraban, auténticamente sobraban y con muy poca o con bastante menos gente logramos producir mucho más que con el nivel anterior, entonces yo diría que esos han sido los dos retos más grandes, primero la integración de dos culturas y segundo el lograr una importante mejora en la eficiencia aprovechando sinergias, porque nosotros aprendemos de aquellos el que compra te enseña cosas y nosotros les enseñamos a ellos, y la suma de esas dos cosas te hacen que las sinergias puedan ser muy impresionantes.

MODERADOR: Quiero invitarles ahora a los panelistas a dar unos comentarios de clausura, si puede empezar Gilberto y si puede tocar el tema de, ¿qué consejos darías a empresarios mexicanos que están pensando en formar una estrategia de fusiones y adquisiciones?

GILBERTO: Pues rápidamente creo que los objetivos de una fusión o una adquisición ya se mencionaron, que es entrar a un nuevo mercado, consolidar una posición, incrementar el EBITDA

tienen que ver con realmente mantener esa participación de mercado, es una más la otra y los clientes, materializar las sinergias, unificar la cultura que mencionó ahorita Antonio, y desde luego conservar bajo control ese proceso de transición, los resultados usuales es que la nueva participación del mercado es más pequeña que las dos sumadas, también se reduce la base de clientes, también se pierden talentos, y también la cultura corporativa se mantiene diversificada durante un cierto tiempo, y algunas sinergias no se materializan.

Mi consejo básicamente es que cuando entren en este proceso, primero efectivamente lo mediten muy bien, muchas veces uno piensa hacerlo solo. yo no lo recomiendo porque distraes a tu grupo directivo, sobre todo en empresas pequeñas y medianas, hacia ello y eso debilita la posición, muchas veces es preferible utilizar externos, negociando de entrada los fees, pero cuidando mucho que en el aspecto de due diligence, se enfoque mucho más a encontrar a los puntos importantes y factores de las practicas positivas más que ver pasivos y contingencias para negociar el precio. Eso es muy importante, muchas veces los que hacen due diligence se concentran en eso, y eso crea, digamos muchas fricciones.

El otro punto, es que el personal de la empresa que fusiona o adquiere en la organización se comporta muchas veces como conquistador, y ve con poco mérito e importancia las políticas y al personal que adquiere, esto menciono Antonio muy bien, hay que ser humildes, porque de esa empresa también se puede aprender, desde luego la resistencia al personal clave de la empresa fusionada o adquirida para modificar su modus operandi, la tendencia de la nueva administración que adquirió a culpar de todo a la administración anterior, es como todo, todo lo que está mal es porque adquirimos esta empresa y eso es muy importante ver que hay de cierto y que no lo hay, y luego los clientes, los clientes son reacios a poner todos los huevos en una sola canasta y le van a dar la bienvenida al que se quedo solito, para no darle toda la cuenta al nuevo, entonces estas son mis recomendaciones en general después de pensarlo muchas veces, y ahorita es una etapa de reflexión básicamente.

MODERADOR: ¿tiene algo que añadir Antonio o pasamos a Diego?

ANTONIO: Quisiera decir lo siguiente, porque este panorama tan negro que les planteé, estoy convencido, estoy convencido que se va a dar pero en los Estados Unidos y Europa, México y los

países de América Latina, tienen una diferencia enorme, respecto a la situación norteamericana y situación europea.

Vamos a hablar de México, que es el que conozco mejor, México no tiene déficit, ni en cuenta corriente interna, ni déficit al exterior, los americanos tienen déficits brutales que pueden llegar al 9% en PIB, incluyendo con los apoyos que están dando a los bancos. México tiene casi cien mil millones de reservas en el Banco de México, pero lo más importante es que México y los países de Latinoamérica, tienen una necesidad brutal de vivienda y de infraestructura, en la medida en que los gobiernos de América Latina, inviertan fondos y apoyen a los inversionistas para que inviertan en infraestructura, en vivienda y en todo lo que es ese tipo de crecimiento, va a hacer que mientras los europeos y los americanos decrecen y van a decrecer, y van a decrecer mucho más de lo que la gente piensa, se habla de que va a bajar el 1% el PIB de los americanos, va a bajar más del 2% y se lo firmo, en México en cambio a lo mejor podemos pasar al año 2009, sin crecimiento o con un crecimiento del 1%, los peruanos están creciendo al 9%, va a bajar su crecimiento, va a bajar al 6, los colombianos están creciendo al 6%, va a bajar al 3 ó al 2 y medio, y lo mismo en Brasil, entonces todo ese panorama negativo que se ve en el mundo, en los países en desarrollo.

China estaban muy preocupados por que bajaron su crecimiento del 11 al 9, bueno China va a seguir creciendo a lo mejor ya no al 11, pero va a crecer al 8 ó al 7, y lo mismo India, entonces van a seguir usando insumos, las materias primas han caído, pero no van a caer al punto en que no sigan siendo negocio para nuestros países seguir exportando, así como la nube negra de los mercados se ve mucho más negra en estos países, yo creo que en los países en desarrollo especialmente en Latinoamérica, va hacer grisita vamos a sufrir digo, sería ilógico pensar que vamos a seguir, no, vamos a sufrir, y vamos a sufrir mucho y algunas empresas más que otras, la automotriz, los de partes automotrices, etcétera, etcétera, para el señor no, porque en la crisis al contrario la gente tiene más hijos, entonces va a vender más pañales, nosotros esperamos a lo mejor soy un poco optimista que nuestro negocio que esta muy orientado a la vivienda de interés social y a la infraestructura, pues tampoco va a bajar, no va a bajar mucho, y así hay otros, pero hay muchos que si van a tener que pensarle mucho para salir adelante

MODERADOR: Diego

DIEGO: Yo nada más reiterar y siguiendo ante este digamos panorama para el próximo año donde definitivamente va a haber menor o el crecimiento más lento o algunos sectores que pueden sufrir más que otros y aunado al componente donde el financiamiento bancario y otro tipo de créditos podrá, estará restringido; reitero que los fondos de capital privado, vamos a ser, si vamos a estar abiertos para hacer negocios, si vamos a ser una alternativa, vamos a seguir aquí activos y para esas empresas que necesiten ese financiamiento, esas alternativas ante la situación, pues nosotros seguimos interesados y los estaremos esperando en la AMEXCAP.



RAÚL: Desde mi punto de vista, efectivamente la situación puede ser más fea de lo que podamos pensar, sin embargo hablando de fusiones y adquisiciones que es el tema de hoy, las transacciones no se han detenido en el país, nosotros seguimos viendo en esta misma semana y la semana pasada que se están cerrando transacciones, y que otras están en proceso. Hay compañías y private equities que tienen fondos o que tienen alguna fuente de financiamiento y que siguen pensando en seguir con las transacciones y lo que puede pasar el año que entra, además es que haya oportunidades muy interesantes; van a haber compañías muy afectadas y otras que aprovechen oportunidades de hacer inversiones para complementar sus productos, para ampliar su mercado, para las cuestiones estratégicas que definan en cada

caso. Posiblemente sea un poco difícil conseguir financiamiento; sin embargo, para transacciones del tamaño promedio que se dan en México que son entre 20 y 50 millones de dólares, a veces un poco más, lo mas probable es que sí haya capital, entonces se van a poder seguir haciendo transacciones, aquí el tema es estar muy alerta para identificar esas oportunidades y materializarlas.

MODERADOR: Por ultimo Pablo.

PABLO: Si, muy breve y yo les diría a las empresas y a los empresarios, cuiden las ventas, cuiden el flujo, sean cautelosos, vean lo que es clave y lo que no es, lo que es fundamental y lo que no es, o sea, tienen que tener un modelo sustentable, si el modelo sustentable va a ver fondos, va a haber inversionistas, hay una clave que siempre dice este profesor Porter de Harvard, que dice, aquellos que van a tener éxito, son los que producen lo mismo pero a menor costo, o los que producen algo diferente que el consumidor cree que es diferente y está dispuesto a pagar un precio superior, nada más hay dos modelos, o de costo o de producto superior, tienen que tener uno de los dos, sino a lo mejor tienen que cerrar o cambiarse de chamba ¿no?

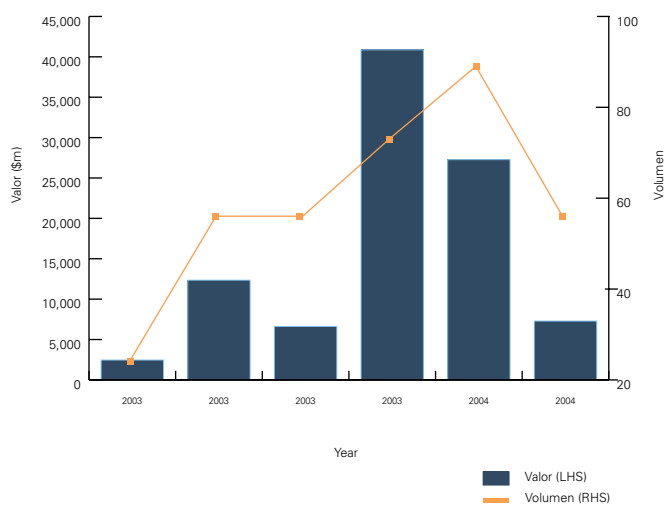
La otra sería, se me olvidó comentar de estas empresas de éxito tipo Google, pues yo diría America Movil, que es un exitazo, es la más grande de la bolsa y otro grupo que se llama Mayan Palace, que ha hecho una bola de tiempos compartidos y finalmente darle las gracias a Oliver Hill, a Melissa y a todo el equipo de American Market por la súper organización. Gracias.

Datos Historicos

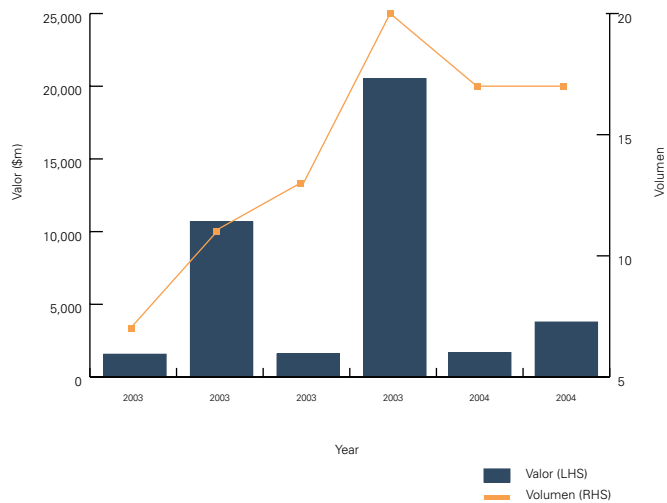
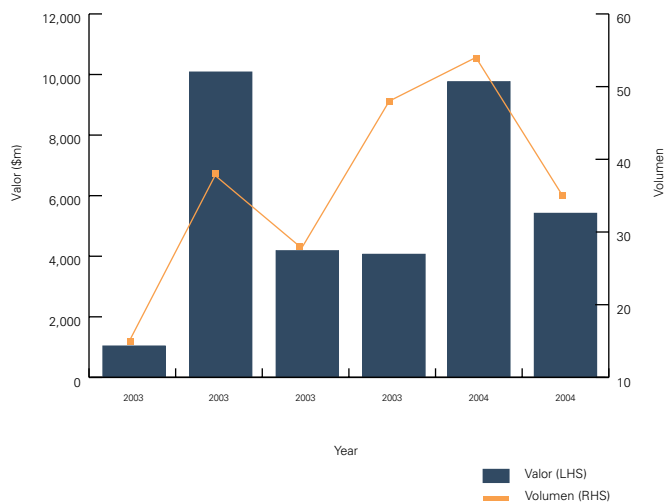
Tabla de Actividad para Mexico F/A 2008

Fecha de Anuncio	Estado	Compañía Compradora	Geografía de la Compañía Compradora	Acesor financiero para la empresa oferante	Acesor legal Empresa Compradora	Compañía a Comprar	Industria de la Comp. a ser comprada	Geografía de la Empresa a ser comprada	Vendedor/ Comprador Asesor financiero	Vendedor/ Comprador Asesor Legal	Compañía Vendedora	Geografía del vendedor	Transaccion (\$m)
May-31-08	L	Sterlite Industries India	India	Royal Bank of Scotland Group	Khaitan & Co; Shearman & Sterling	Asarco LLC	Energy, Mining, Oil & Gas	USA	Lehman Brothers	Baker Botts; Milbank Tweed Hadley & McCloy	Grupo Mexico SAB de CV	Mexico	2,600
Dec-10-08	P	Grupo Bimbo SA de CV	Mexico	Atlas Strategic Advisors	Cleary Gottlieb Steen & Hamilton; Ritch Heather y Mueller; Stikeman Elliott; White & Case	Weston Foods Inc (US bakery business)	Consumer	USA	Advising seller: CIBC World Markets	Advising seller: Mayer Brown	Dunedin Holdings Sarl	Canada	2,500
Oct-09-08	C	Criteria Caixa Corp SA	Spain	KPMG; Lazard	Garrigues	Grupo Financiero Inbursa SA de CV (20% stake)	Financial Services	Mexico					2,146
Feb-12-08	C	AXA SA	France	UBS	Debevoise & Plimpton	Seguros Ing SA de CV	Financial Services	Mexico	Advising seller: JP Morgan	Advising seller: Cleary Gottlieb Steen & Hamilton; White & Case	ING Group NV	Netherlands	1,500
Jun-03-08	C	Global Via Infraestructuras	Spain	Citigroup	Deloitte & Touche Legal	Sociedad Concesionaria Autopista de Aconcagua SA; and Sociedad Concesionaria Autopista de Itata SA	Transportation	Chile	Advising seller: BNP Paribus	Advising seller: Cuatrecasas, Goncalves Pereira	Banco Nacional De Comercio Exterior SNC	Mexico	958
Jun-23-08	P	Blueprime Limited	Mexico			Banco Popular Espanol SA (3.5% stake)	Financial Services	Spain			Grupo Hispania SA	Spain	937
Feb-22-08	C	Grupo Simec SA de CV	Mexico		Mijares, Angoitia, Cortes y Fuentes	Corporacion Aceros DM	Industrials, Chemicals & Engineering	Mexico	Lehman Brothers	Frank Galicia y Robles			850
Jul-31-08	P	Strabag SE	Austria			Cemex Austria AG; and Cemex Hungary AG	Construction	Austria	Advising seller: Morgan Stanley	Dorda Brugger Jordis; Advising seller: Baker & McKenzie	Cemex SA de CV	Mexico	483
Nov-07-08	P	Corporacion Interamericana de Entretenimiento SA de CV	Mexico			Grupo Cinemex SA de CV	Leisure	Mexico	Advising seller: Credit Suisse	Advising seller: Clifford Chance	AMC Entertainment Inc	USA	393
Jul-21-08	P	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid	Spain	JPMorgan		Hipotecaria Su Casita SA de CV (60% stake)	Financial Services	Mexico	Credit Suisse				342

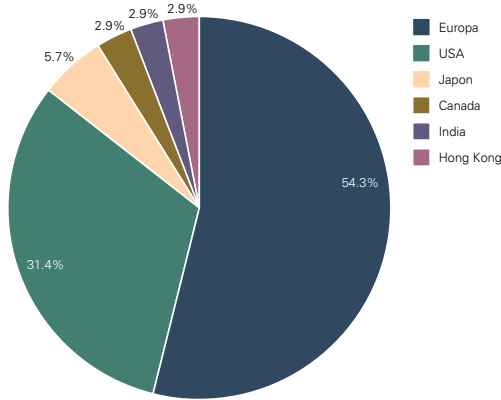
Tendencia anual fusiones y adquisiciones en Mexico



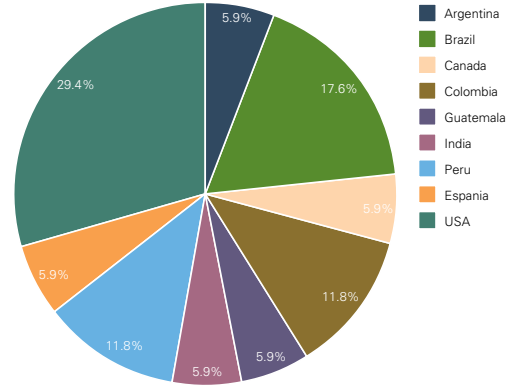
Tendencia entrante de fusiones y adquisiciones Mexicanas



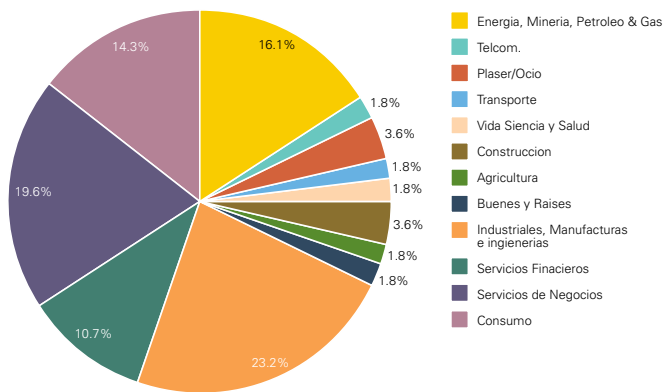
Anunciada mezcla de entrada de M&A en Mexico en base a la Geografía del Comprador A/F 2008 – Volumen



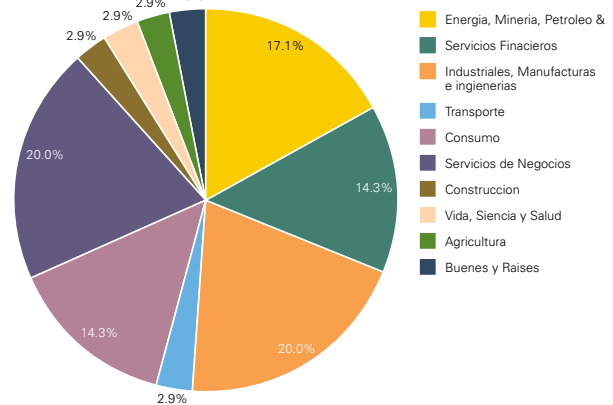
Anunciada Mezcla de entrada de M&A en Mexico en base a la Geografía del Vendedor F/A 2008 – Volumen



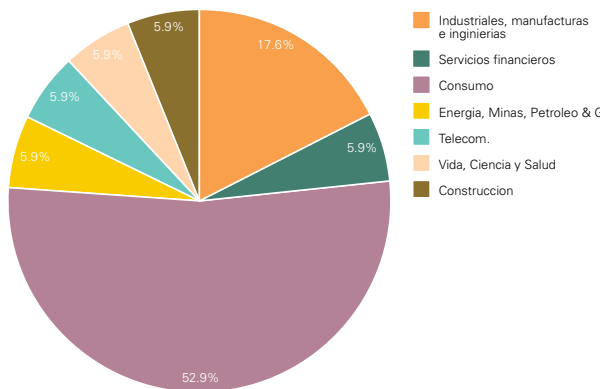
Anunciada mezcla de entrada de M&A en Mexico en base a la Industria del Comprador A/F 2008 – Volumen



Anunciada mezcla de entrada de M&A en Mexico en base a la Industria del Comprador A/F 2008 – Volumen



Anunciada mezcla de entrada de M&A en Mexico en base al sector industrial A/F 2008 – Volumen



Acerca de los Auspiciantes



IntraLinks es una empresa creada sobre una única premisa: garantizar el intercambio “on-line” y de forma segura de información sensible para sus negocios dentro y afuera de su empresa. Nuestro On-Demand Workspaces™ brinda una locación conveniente y centralizada en donde la documentación podrá ser cargada y actualizada instantáneamente, y donde personas autorizadas podrán acceder a ella las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

La integridad y la confi dencialidad de sus documentos están garantizadas gracias a un riguroso sistema de seguridad de hospedaje y de aplicativos. Los reportes generados en tiempo real le muestran qué información ha sido visualizada, con qué frecuencia y por quién — lo cual le aportará un valioso conocimiento de sus negocios que lo ayudará a lograr el éxito en sus transacciones o proyectos. IntraLinks inventó el espacio de trabajo por medio de la web, y lo hemos perfeccionado constantemente y nadie nos supera en este camp. El intercambio seguro, la recopilación, el seguimiento y el almacenamiento “online” de valiosa información es nuestro único objetivo. Contando con más de 2.200 clientes — incluyendo a más de 100 de las principales instituciones financieras del mundo, 7 de las 10 compañías farmacéuticas más grandes y cientos de corporaciones enumeradas en la lista Forbes Global 2000 — nos hemos transformado en líderes en nuestro mercado. De hecho, IntraLinks le ha facilitado la concreción de proyectos a casi 600.000 usuarios; representando a más de 50.000 organizaciones a nivel mundial. Hemos ganado la confianza de las instituciones financieras y de los clientes corporativos más exigentes del mundo gracias a la confi abilidad, a la seguridad y a la facilidad de uso de nuestro servicio. Y además hemos obtenido su lealtad permanente, al demostrarles constantemente nuestro inquebrantable compromiso relacionado con el éxito de sus operaciones.



Pablo Rión y Asociados es una firma privada de asesoría en la compra y venta de empresas, fundada en 1990 enfocada a proporcionar servicios de asesoría financiera especializada del más alto nivel tanto en México como en el extranjero, con amplio conocimiento y entendimiento del mercado mexicano y del sector de banca de inversión en el que somos ampliamente reconocidos. La compañía se especializa en fusiones y adquisiciones, obtención de capital y deuda, asesoría y reestructuración financiera en proyectos y transacciones entre US\$ 20 – US\$ 100 millones.

Pablo Rión y Asociados ha cerrado exitosamente más de 100 transacciones con un valor total superior a US\$ 1.8 billones en todas las industrias como lo son:

Alimentos	Venta al detalle	Autopartes	Manufactura
Software	Biotecnología	Medios y Entretenimiento	Servicios Ambientales
Bienes Raíces	Servicios Financieros	Textil	Bienes de Consumo
Agronegocios	Telecomunicaciones	Farmacéutica	Materiales de Construcción
Aceros y Metales		Logística y distribución	

Pablo Rión y Asociados es el socio exclusivo para México de Global M&A, una organización mundial de firmas de asesoría en la compra y venta de empresas, enfocada en el mercado medio con transacciones entre US\$ 30 millones y US\$ 375 millones. Cada socio, en cada país ha sido seleccionado estratégicamente al ser líderes de su territorio local. Global M&A ha cerrado más de 700 transacciones desde el año 2000 por un valor superior a US\$ 23 billones.



En PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) prestamos servicios de auditoría, asesoría de negocios, impuestos y servicios legales enfocados por industria para construir la confianza pública y generar valor a nuestros clientes y grupos de interés. Más de 154,000 personas de nuestra red en 153 países compartimos ideas y experiencias para desarrollar nuevas perspectivas y soluciones prácticas.

En PwC México contamos con más de 3,500 profesionales organizados en 19 oficinas en todo el país.

Contactos

IntraLinks

FERNANDO PICCIONE

fpiccione@intralinks.com

Intralinks, INC.

Mexico/Centro America

CP: 52763

Tel: 52 55 52470858

Pablo Ri3n y Asociados

A trav3s de nuestra red mundial GLOBAL M & A
(www.globalma.com), abarcar los siguientes pa3ses / regiones:

- | | |
|----------------------------------------|-----------------|
| 1. Argentina | 20. India |
| 2. Australia | 21. Irlanda |
| 3. Austria | 22. Israel |
| 4. Belorusia | 23. Italia |
| 5. Belgica | 24. Japon |
| 6. Brazil - S3o Paulo and Porto Alegre | 25. Letonia |
| 7. Canada | 26. Mexico |
| 8. America Central | 27. Holanda |
| 9. Chile | 28. Noruega |
| 10. Colombia | 29. Peru |
| 11. Republica Checa, Slovakia | 30. Polonia |
| 12. Dinamarca | 31. Rusia |
| 13. Estonia | 32. Espa3a |
| 14. Finlandia | 33. Suecia |
| 15. Francia | 34. Suiza |
| 16. GCC & Yemen | 35. Turqu3a |
| 17. Alemania | 36. Reino Unido |
| 18. Hungr3a | 37. Ucrania |
| 19. Islandia | 38. USA |

PricewaterhouseCoopers

Tenemos una red de oficinas en 153 pa3ses alrededor del mundo.
En Mexico, contamos con 19 oficinas que dan servicios a nuestros
clientes atraves de la nacion.

MARIANO ESCOBEDO

Mariano Escobedo No. 573

Col. Rinc3n del Bosque

11580 M3xico, D. F.

Tel: 5263 6000

Fax: 5263 6010

mergermarket

mergermarket es una empresa incomparable e independiente que ofrece inteligencia en el campo de las Fusiones y Adquisiciones (M & A) proporcionando datos en las transacciones y sus originaciones en tiempo real.

Siendo parte del Financial Times Group, la división de Remark es una sección de Mergermarket que se dedica a la publicación, eventos y investigaciones de mercado.

Remarks publica y organiza reportes personalizados de private equity y de M & A, conferencias, mesas redondas y webcasts centrados en determinados sectores industriales y zonas geográficas.

Contactos

Para saber más sobre conferencias, mesas redondas y transmisiones de Web organizadas por Mergermarket, por favor póngase en contacto con:

Melicia Payne

Account Manager, Remark Américas
Conferencias y Eventos personalizados

Tel: 1-646-378-3154

Correo electrónico: melicia.payne@mergermarket.com

Part of The Mergermarket Group

www.mergermarket.com

11 West 19th Street, 2nd Floor
New York, NY 10011
USA

80 Strand
London, WC2R 0RL
United Kingdom

Suite 2001
Grand Millennium Plaza
181 Queen's Road, Central
Hong Kong

t: +1 212 686-5606
f: +1 212 686-2664
sales.us@mergermarket.com

t: +44 (0)20 7059 6100
f: +44 (0)20 7059 6101
sales@mergermarket.com

t: +852 2158 9700
f: +852 2158 9701
sales.asia@mergermarket.com

Disclaimer

This publication contains general information and is not intended to be comprehensive nor to provide financial, investment, legal, tax or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, and it should not be acted on or relied upon or used as a basis for any investment or other decision or action that may affect you or your business. Before taking any such decision you should consult a suitably qualified professional adviser. Whilst reasonable effort has been made to ensure the accuracy of the information contained in this publication, this cannot be guaranteed and neither Mergermarket nor any of its subsidiaries nor any affiliate thereof or other related entity shall have any liability to any person or entity which relies on the information contained in this publication, including incidental or consequential damages arising from errors or omissions. Any such reliance is solely at the user's risk.

M&A LATCO

Newsletter de Fusiones y Adquisiciones



Contenido

-
1. Deloitte LATCO
 2. Resumen de transacciones
 - 1° Semestre
 - Top Deals
 3. Argentina
 4. Chile y Perú
 5. Informe Sectorial:
 - Fondos de Private Equity en LATAM
-

Newsletter de Fusiones y Adquisiciones

Estimados Lectores:

El semestre que acaba de pasar, tal como se describe en el Informe, nos muestra claramente cómo la actividad empresarial de fusiones y adquisiciones va en directa relación con la marcha mundial y regional de la economía.

En nuestra Región, la cantidad de transacciones se ha reducido significativamente a la mitad, y nos encontramos muy lejos de los volúmenes que se registraron entre 2007 y la primera mitad de 2008.

Sin embargo, hoy nos encontramos con señales que pueden marcar un quiebre en las expectativas y comenzar un período que se espera sea de recuperación. Algunas transacciones que se encuentran en marcha en el plano internacional (Kraft-Cadbury, por ejemplo) indicarían que los directivos de las compañías vuelven a ver de forma positiva las perspectivas de recuperación económica, y están dispuestos otra vez a realizar adquisiciones.

Este hecho ligado también a la supervivencia de las compañías tras un período recesivo, las lleva a pensar nuevamente en el crecimiento.



En este contexto, con el panorama externo más despejado, las economías latinoamericanas podrían retomar su senda de crecimiento de los últimos años. La economía brasileña arrancó en punta en esta recuperación, mientras que el resto promete seguir sus pasos.

Veremos hacia fin de año si las expectativas finalmente coinciden con la realidad que todos esperamos.

Un abrazo y hasta la próxima...

Miguel Ángel Arrigoni
Socio Director
Corporate Finance LATCO

Resumen Ejecutivo

- El shock económico, producto de la crisis financiera, ha golpeado drásticamente la actividad de M&A. El número de operaciones en la región ha disminuido un 50% pasando de 229 transacciones en el primer semestre del 2008 a 140 durante el primer semestre del 2009.
- El total invertido en operaciones de M&A fue de alrededor de USD 45.000 MM.
- A pesar de la falta de liquidez, las empresas con solidez financiera han encontrado oportunidades.
 - Los compradores estratégicos son los que concentran la mayor actividad.
 - Los fondos de capital de riesgo se han encontrado con una disminución en el valor de sus portfolios.
- Brasil continua siendo el país que concentra mayor actividad de transacciones – 77; seguido por Chile – 17; Argentina – 10; Perú – 10; Colombia – 9; Bolivia – 5; Venezuela – 4; Ecuador – 3; Uruguay – 2; Paraguay – 1.
- Los sectores económicos que atrajeron la mayor cantidad de operaciones de compra y venta en LATAM fueron: Servicios Financieros – 20; Manufacturero – 18; Energía (Oil & Gas) - 17; Alimentos y Bebidas – 11.
- Las potencias que históricamente han dominado las compras de empresas en la región, Estados Unidos y Europa, Han estado perdiendo terreno paulatinamente durante la primer mitad del año.

1. Deloitte LATCO



El mercado Latinoamericano está evolucionando rápidamente, y el modelo de negocios tradicional se ha transformado para requerir soluciones globales traspasando las propias fronteras. Deloitte adapta constantemente sus servicios a este mercado cambiante para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, los cuáles deben desarrollar nuevas soluciones a estos problemas emergentes.

Atenta a esta realidad, Deloitte ha configurado una nueva organización regional denominada LATCO para brindar mayor excelencia a los clientes que operan en la región.

Unificando las firmas de Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, con casi 5.500 profesionales distribuidos en 27 oficinas a través de 14 países, Deloitte LATCO se asienta como una de las empresas líderes en Latinoamérica en servicios profesionales. Nuestro objetivo es marcar una tendencia en la región, desarrollando una amplia gama de servicios para nuestros clientes internacionales y brindando dinamismo a nuestros clientes locales.

Los profesionales de cada una de las firmas miembro de Deloitte LATCO trabajan articuladamente en equipos homogéneos para asegurar el balance correcto de habilidades y conocimientos y proveer servicios de mayor calidad al cliente.

Porque somos el modelo de excelencia a nivel mundial, cuando piense en hacer negocios en Latinoamérica, piense en Deloitte LATCO.

2. Resumen de Transacciones

1° Semestre 2009

La reciente crisis financiera ha producido un shock económico que se ha extendido durante los primeros meses del 2009. A nivel internacional, las transacciones de M&A han sido duramente golpeadas; tanto sus valores como el volumen ha caído drásticamente. Las empresas han buscado consolidarse lo más rápido posible para minimizar riesgos de quiebra. Los efectos no han demorado en expandirse desde los mercados más desarrollados a los mercados emergentes.

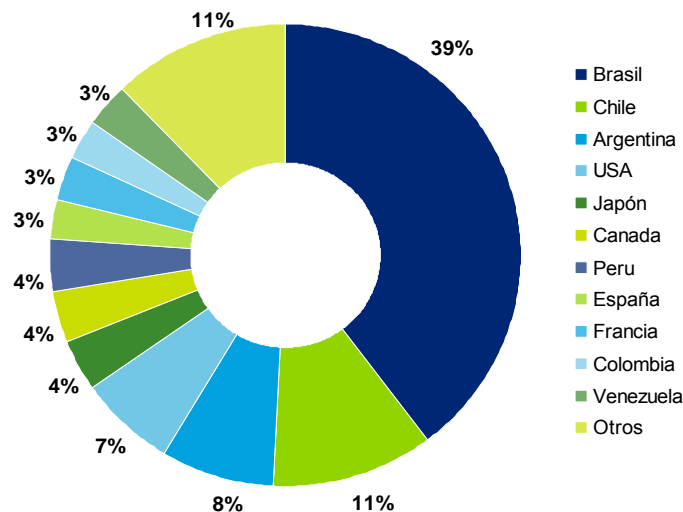
No obstante, a pesar de la falta de liquidez, varias oportunidades surgieron para empresas con finanzas sólidas. La caída del mercado ha dado lugar a negociaciones más que favorables. Empresas que han enfrentado dificultades para conseguir fondos a través del mercado de capitales, se encontraron forzadas a vender parte del paquete accionario para financiar crecimiento futuro.

Los sectores que se mantuvieron activos por demostrar resistencia recesiva fueron: farmacéutico, infraestructura y energía. Por otro lado, los más golpeados fueron: retail, automotriz y telecomunicaciones.

Los actores locales han resurgido como los mayores inversores en la región, consolidando la tendencia que ya se venía dando en el último trimestre del 2008 (LATAM: 77% de las transacciones). La inversión tradicional proveniente de Europa y EE.UU. se ha reducido con respecto al mismo semestre del año pasado.

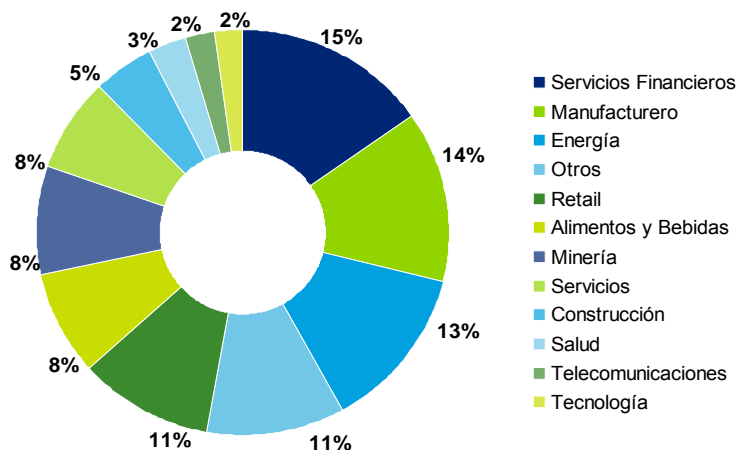
El primer semestre del 2009 se caracterizó por una drástica disminución del 50% en el número de transacciones en contraste con el mismo semestre del año anterior, pero una caída de tan sólo el 10% del total invertido en la región. Se contabilizaron 140 operaciones con un total invertido de alrededor de USD 45.000 Millones. La inversión en empresas del sector energético y servicios financieros siguen siendo de los más fuertes.

Figura N°1
Operaciones de M&A 1° Semestre: País Comprador



Fuente: Elaboración propia en base a diarios y revistas argentinas. Clarín, La Nación, Infobae, El Cronista, Ambito Financiero, Apertura, Mercado, Fortuna y otras.

Figura N°2
N° de Operaciones de M&A 1° Semestre: Por Sector



Fuente: Elaboración propia en base a diarios y revistas argentinas. Clarín, La Nación, Infobae, El Cronista, Ambito Financiero, Apertura, Mercado, Fortuna y otras.

Entre estas se destacaron la compra de un conglomerado de empresas peruanas del sector energético por parte de Aluminum Corporation of China (USD 11.838M), la fusión de la brasilera Sadia S.A. con Perdigao S.A. (USD 4.583M), la compra del Banco UBS Pactual por parte de BTG Investments LP (USD 2.500M), Terna Participacoes S.A. por parte de Cemig Geracao e Transmissao S.A. (USD 2.163M) y la compra de la minera Glencore International AG en Colombia por la suiza Xtrata Coal South America Ltd (USD 2.000M).

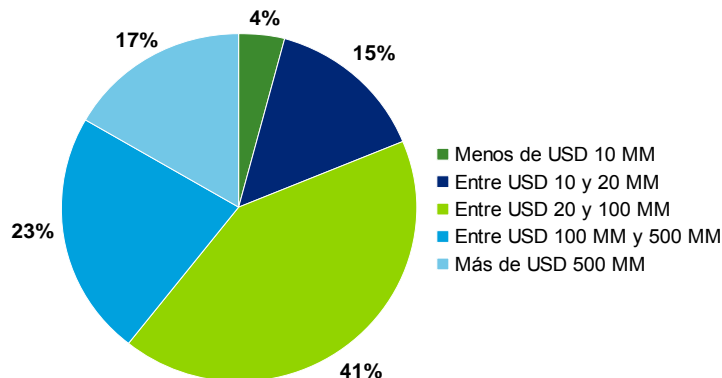
Brasil continúa siendo el país que concentra la mayor actividad, contabilizando 77 transacciones por un total de USD 20.298. Registró el 63% (USD 16.529M) de los blancos de compra sobre USD 500M y el 64% (USD 3.221M) de los blancos de compra con valores entre USD 10M y USD 500M.

El segundo lugar lo ocupa Chile con 17 transacciones y un total de USD 800M. Perú es el tercero con 10 transacciones y el segundo país en valor con un total de USD 12.029 MM. Argentina también ocupa el tercer lugar en cuanto a operaciones de compra (10) totalizando un valor de USD 200M, representando un 17% de las transacciones de la región por debajo de USD 100M. Colombia se posiciona cuarto con 9 transacciones y USD 3.200M seguido por Bolivia con 5 transacciones y USD 70M.

Los sectores económicos que atrajeron la mayor cantidad de operaciones de compra y venta en Latinoamérica fueron: Servicios Financieros (20); Manufacturero (18); Energía (Oil & Gas) (17); y Alimentos y Bebidas (11). En conjunto, estos sectores abarcan el 48% del volumen de transacciones y 83% del total del valor invertido.

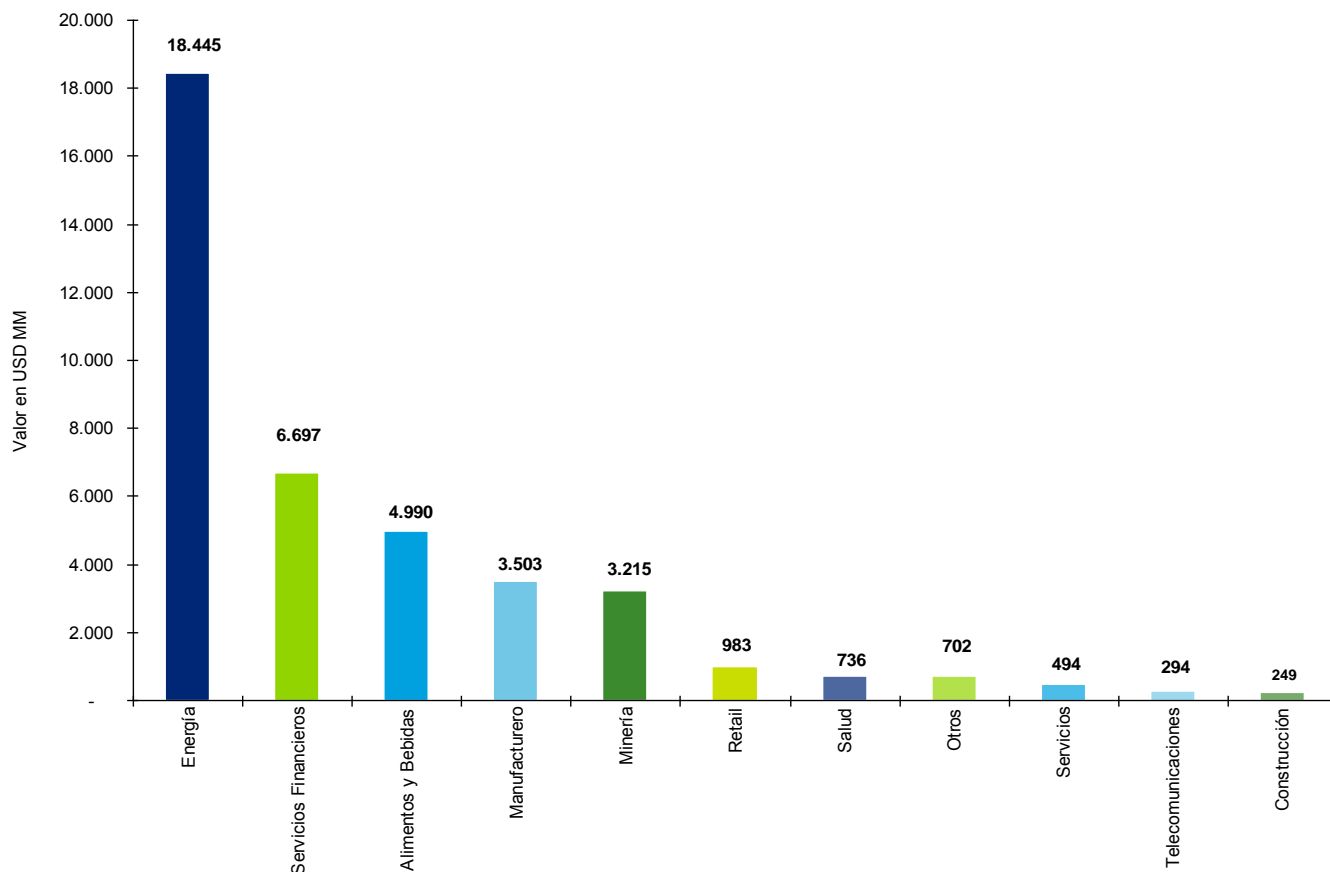
Como conclusión, por el momento los ganadores de la crisis financiera son aquellas empresas que han podido gestionar eficientemente su tesorería y se encuentra liquidas para “compras de oportunidad” o estratégicas. Por otro lado, los inversores financieros han perdido confianza y han adoptado una postura de espera debido a la imposibilidad de confirmar valuaciones dado la volatilidad actual de los mercados y/o la necesidad de mantener liquidez. La tendencia sigue confirmando que los sectores más atractivos siguen siendo el farmacéutico (por su condición anti recesiva), infraestructura y energía. Es posible pensar que en el segundo semestre las empresas tengan mayor claridad en cuanto a su posicionamiento y aparezcan a la luz mayores casos de reestructuración financiera, al igual que transacciones de “distressed” M&A.

Figura N°3
Operaciones de M&A 1° Semestre: Por Tamaño



Fuente: Elaboración propia en base a diarios y revistas argentinas. Clarín, La Nación, Infobae, El Cronista, Ambito Financiero, Apertura, Mercado, Fortuna y otras.

Figura N°4
Operaciones de M&A 1° Semestre: Por Valor y Sector



Fuente: Elaboración propia en base a diarios y revistas argentinas.

Tendencias del Sector Top Deals - 1° Semestre 2009

Fecha de Anuncio	Empresa Target	Sector	País	Asesor Financiero	Empresa Compradora	País	Asesor Financiero	Empresa Vendedora	Múltiplo EBITDA	Múltiplo PE	Valor de la Transacción USD(m)
12/02/2009	Boyer Smelters Limited (29.40% stake); Gladstone Power Station (20.60% stake); Hamersley Iron Pty Ltd (15.00% stake); Kennecott Utah Copper Corporation (25.00% stake); La Granja (30.00% stake); Rio Tinto Aluminium Weipa (30.00% stake); Rio Tinto Escondida Limited (15.00% stake); Rio Tinto Indonesia Holdings Limited (12.00% stake); Yanwun Alumina Refinery (50.00% stake)	Energía	Peru		Aluminum Corporation of China (Chinalco)	China	Blackstone Group Holdings LLC; China International Capital Corporation Limited; JPMorgan; Nomura Holdings Inc	Rio Tinto Plc			11.838
19/05/2009	Sadia SA	Alimentos y Bebidas	Brasil	Banco Bradesco SA; UBS Investment Bank	Pertigao SA	Brasil			9,1275		4.583
20/04/2009	Banco UBS Pactual SA	Servicios Financieros	Brasil		BTG Investments LP	Brasil	UBS Investment Bank	UBS AG			2.500
23/04/2009	Terna Participacoes S.A.	Energía	Brasil		Cemig Geracao e Transmissao S.A	Brasil	Morgan Stanley	Terna - Rete Elettrica Nazionale SpA	9,5281	19,6874	2.164
29/01/2009	Glencore International AG (Prodeco business in Colombia)	Minería	Colombia		Xstrata Coal South America Ltd	Suiza	Rothschild	Glencore International AG			2.000
07/05/2009	Siderurgica del Orinoco CA (59.70% stake)	Manufacturero	Venezuela		Corporacion Venezolana de Guayana	Venezuela		Ternium SA			1.970
09/01/2009	Banco Votorantim (50.00% stake)	Servicios Financieros	Brasil		Banco do Brasil SA	Brasil	Banco Fator; UBS Investment Bank	Votorantim Financas			1.895
22/06/2009	Satipel Industrial SA	Energía	Brasil	Credit Suisse (formerly Credit Suisse First Boston [CSFB])	Duratex SA	Brasil			21,4799	9,6059	1.152
05/03/2009	Aracruz Celulose SA (28.03% stake)	Manufacturero	Brasil	Citigroup Inc; JPMorgan	Votorantim Celulose e Papel SA	Brasil	Estateer	Arainvest Participacoes SA	10,4963		1.110
30/01/2009	VBC Energia S.A. (50.00% stake)	Energía	Brasil		Construcoes e Comercio Camargo Correa S.A.	Brasil		Grupo Votorantim			1.110

Fuente: mergermarket.com

3. Argentina



El mercado de fusiones y adquisiciones en Argentina ha mostrado una fuerte correlación con la tendencia que se viene dando en los mercados internacionales.

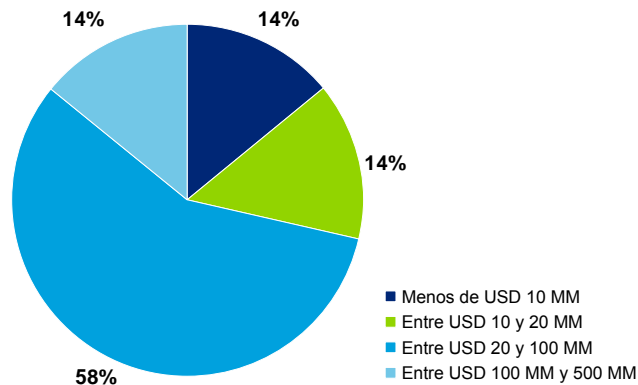
Con respecto al mismo semestre del 2008, el total de inversión en transacciones disminuyó en un 90% y en número de operaciones cedió de 25 en 2008 a tan sólo 10 durante el primer semestre del 2009.

Nuevamente las PyMES dominaron el mercado de fusiones y adquisiciones en la Argentina: de las 10 transacciones que hubo, 6 fueron por un monto inferior a los USD 100 millones.

Menos crédito. Las empresas se encuentran con la necesidad de fondos para poder financiar la reducción en sus ventas. Más aún, la dificultad de conseguir crédito para poder expandirse. Dada las condiciones del mercado y el contexto económico global, las transacciones estratégicas son las protagonistas de este año. Las empresas tanto extranjeras como locales con mayor liquidez se encuentran con la oportunidad de adquirir compañías sub-valoradas con las cuales crear sinergias. Por otro lado, los fondos de capital de riesgo se encuentran con una disminución en el valor de sus portafolios y con la dificultad de salida de ciertas inversiones y la venta forzosa de otras.

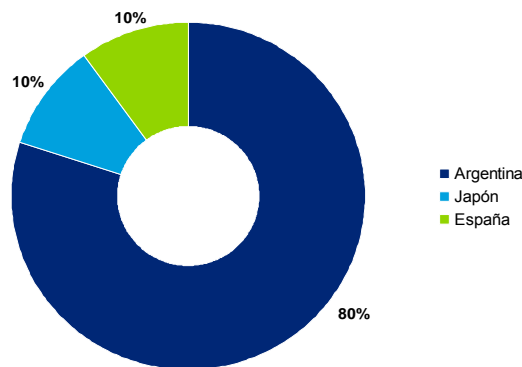
Otro factor importante que viene amenazando el atractivo de inversión en la Argentina es la constante regulación de los mercados y estatización de ciertas empresas.

Figura Nº 5
Operaciones de M&A 1º Semestre: Por Tamaño



Fuente: Elaboración propia en base a diarios y revistas argentinas. Clarín, La Nación, Infobae, El Cronista, Ambito Financiero, Apertura, Mercado, Fortuna y otras.

Figura Nº 6
Operaciones de M&A 1º Semestre: País Comprador



Fuente: Elaboración propia en base a diarios y revistas argentinas. Clarín, La Nación, Infobae, El Cronista, Ambito Financiero, Apertura, Mercado, Fortuna y otras.

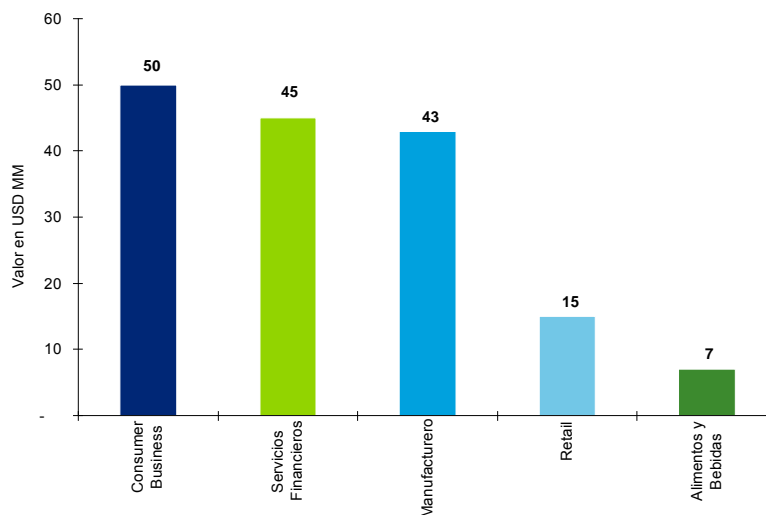
Durante este primer semestre, se destacaron las siguientes transacciones: la compra del 50% del paquete accionario de Bodegas del Fin del Mundo S.A. por Eduardo Eurnekian (USD 50 MM); la venta de AIG Universal Processing Centre S.A. al Banco de Galicia (80%) y al fondo de Private Equity Pegasuss Capital (20%) (USD 45 MM); Huhtamaki Argentina a American Plast y Dixie Toga S.A. (USD 43 MM); y la venta por parte de Chevron de sus áreas en Santa Cruz a Roch (junto con un socio americano).

En cuanto a las industrias que más operaciones registraron se destacan: Manufacturero, Alimentos y Bebidas, Servicios Financieros y Retail principalmente.

En relación con la procedencia de los fondos se continúa observando una gran participación de inversores locales que superó el 80% de las transacciones. Se verifica una caída del monto de las transacciones de compradores extranjeros. Estos, representaron un 20% del mercado de M&A medido en dólares, mientras que en el segundo semestre del 2008 habían significado el 50%.

Por el lado de las inversiones extranjeras, las potencias que históricamente han dominado las compras de empresas en la región, Estados Unidos y Europa, han estado perdiendo terreno paulatinamente. Durante este primer semestre la procedencia fue principalmente de Japón y España.

Figura N° 7
Operaciones de M&A 1° Semestre: Por Sector



Fuente: Elaboración propia en base a diarios y revistas argentinas. Clarín, La Nación, Infobae, El Cronista, Ambito Financiero, Apertura, Mercado, Fortuna y otras.

4. Chile y Perú



Chile

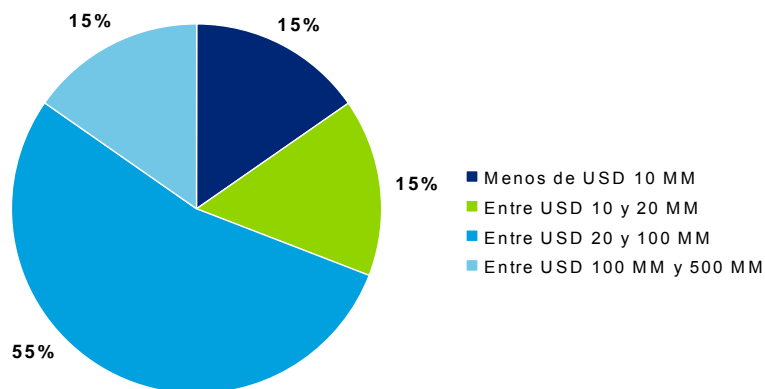
Las operaciones de fusiones y adquisiciones de empresas en Chile sumaron USD 735 MM (17 operaciones), cifra que representa una caída del 85% respecto a los USD 6.148 MM del primer semestre 2008 (44 operaciones).

Las transacciones fueron lideradas por el sector de Retail, que concentró el 18% de las transacciones, involucrando un monto de USD 127 MM y por Energía que involucró un monto de USD 298 MM.

Entre las mayores operaciones se destacaron la compra del 55% de la Empresa Eléctrica Lican y el 94% de Iberoamericana de Energía IBENER S.A. por CGE Generación (USD 298 MM); la empresa de retail Full Fresh por el fondo de Private Equity Southern Cross Group (USD 87 MM); la venta de Centenario Copper Corporation a la canadiense Macquarie Group Limited (USD 73 MM); y la compra de LIT Cargo por la holandesa TNT NV (USD 60 MM).

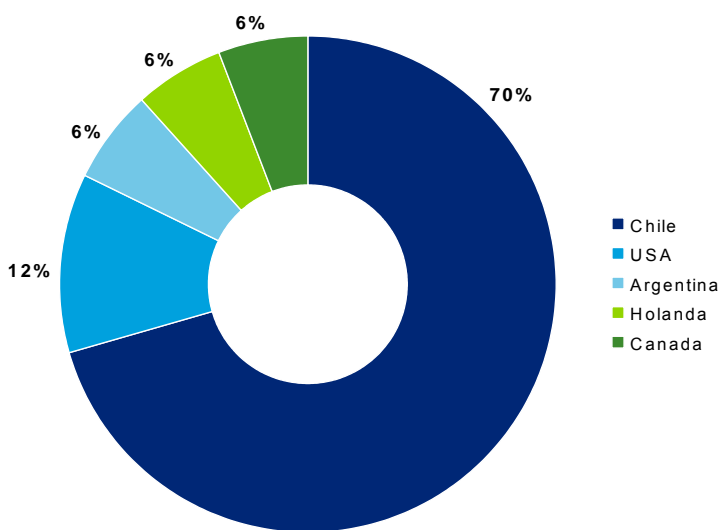
Chile posee una economía muy diversificada, donde se destacan los sectores de retail y minería. En los últimos años la economía chilena ha demostrado dinamismo, y a pesar de la crisis, se espera que para el 2010 continúe creciendo. Estas expectativas son las que motivan e impulsan las grandes transacciones que observamos en el último año.

Figura N° 8
Operaciones de M&A 1° Semestre: Por Tamaño



Fuente: Elaboración propia en base a diarios, revistas y Bases de datos chilenos.

Figura N° 9
Operaciones de M&A 1° Semestre: País Comprador



Fuente: Elaboración propia en base a diarios, revistas y Bases de datos chilenos.



Perú

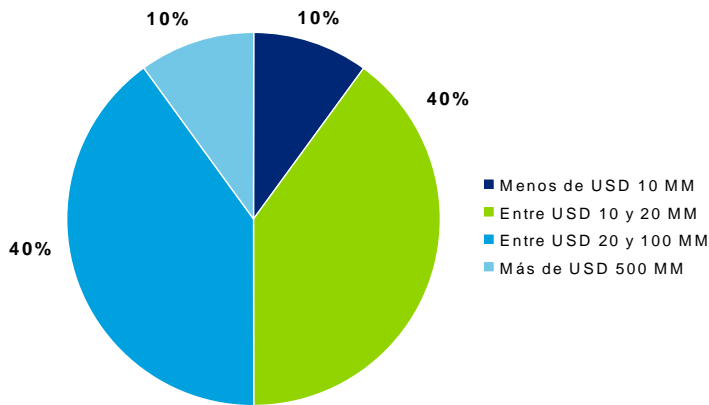
En el Perú se volvió a dar una serie de fusiones y adquisiciones en los diferentes sectores, siendo el de Minería el que concentra el mayor número de transacciones.

La adquisición de una parte del paquete accionario de un conglomerado de empresas energéticas por parte de Aluminum Corporation of China (Chinalco) fue la operación más grande (en términos de valor) en LATAM.

A esta la siguieron la compra de la Compañía Minera Poderosa S.A. (50%) por parte del Grupo Arias S.A. en (USD 72 MM); Inversiones Colquijirca S.A. (19.80%) por Compañía de Minas Buenaventura (USD 35 MM) y la empresa de Alimentos y Bebidas Bocadoitos Nacionales SA y Karinto SA por Latin America Snacks Frito Lay (USD 20 MM).

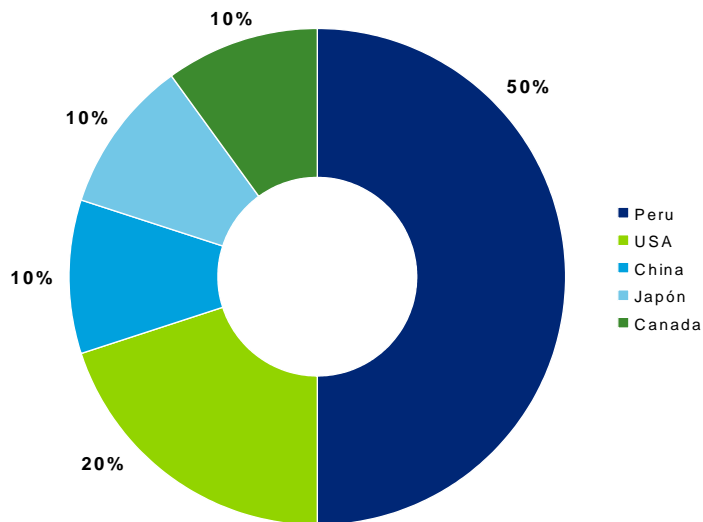
Perú continua siendo una de las economías más sólidas de la región fomentada por un marco legal estable y predecible. El gobierno continúa incentivando la inversión y el sector financiero continúa consolidándose incentivando a potenciales inversores a aventurarse en la búsqueda de posibles oportunidades.

Figura N° 10
Operaciones de M&A 1° Semestre: Por Tamaño



Fuente: Elaboración propia en base a diarios, revistas y Bases de datos peruanas.

Figura N° 11
Operaciones de M&A 1° Semestre: País Comprador



Fuente: Elaboración propia en base a diarios, revistas y Bases de datos peruanas.

5. Informe Sectorial

Fondos de Private Equity en Latinoamérica: Perspectivas para 2009

El mundo se encuentra sobrellevando la primera crisis financiera generalizada más importante de los últimos 80 años. Ésta ha repercutido en las economías reales de muchos países, más allá de que en la región recién se observan los primeros signos de contagio. Como consecuencia, Latinoamérica ha mantenido el atractivo de sus sectores más dinámicos.

Estos tiempos ponen obstáculos que las empresas deben sortear: el costo del financiamiento y la dificultad para establecer precios o valores de mercado basados en la incertidumbre futura.

Una de las alternativas de fondeo de las empresas es a través de la búsqueda de nuevos socios. Es aquí donde los fondos de Private Equity pueden ayudar al crecimiento de las mismas.

Por este motivo, en este especial estamos presentando el resultado de la 1ª Encuesta de Confianza de ejecutivos de Private Equity en Latinoamérica organizada por Deloitte & Touche CF de Inglaterra y coordinada por Deloitte & Touche CF LATCO. El estudio ha recolectado la opinión de Directivos de PE que invierten en la región y sirve como barómetro de las expectativas de mercado para los próximos 12 meses.

Inversión en la región

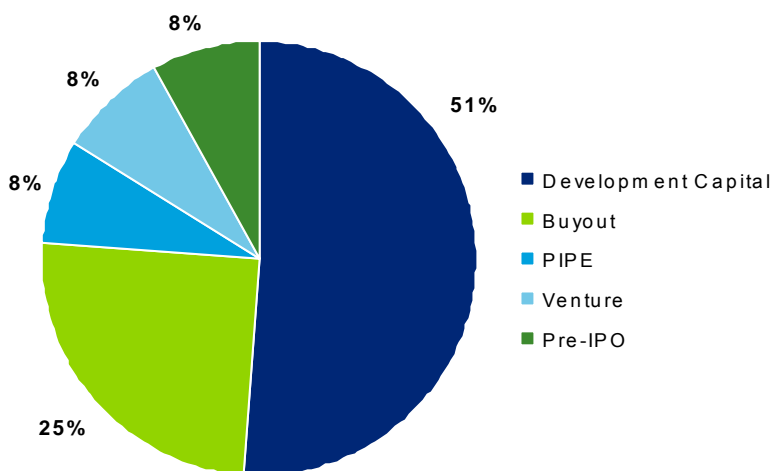
De acuerdo a los resultados de las encuesta aproximadamente la mitad de los participantes esperan un crecimiento de las inversiones en la región en los próximos doce meses. Esto se debería al atractivo que generaría una eventual corrección de las valuaciones de empresas privadas. Los valores de estas compañías no siguieron la tendencia de las empresas abiertas al mercado y la consiguiente caída en el nivel de actividad esperado para este año podría reducir estas diferencias.

Sin embargo, un 30% de los encuestados expresó la idea de esperar y ver como se desarrollan los hechos ante la falta de confianza en el mercado.

En cuanto al modo de realizar transacciones los entrevistados demostró interés en realizar inversiones a mediano y largo plazo: El 51% expresó su interés de comprar compañías pequeñas y medianas que han alcanzado un techo de crecimiento con el fin de desarrollar capital y expandirlas (Development Capital) y el 25% con la intención de tomar control de las mismas (Buyout). Con respecto al 24% restante, las alternativas que expusieron fueron destinadas a empresas con alto potencial de crecimiento (Venture Capital) y al financiamiento de empresas con capital abierto al mercado (PIPE y Ex IPO).

Por otro lado, las transacciones en infraestructura y de venture capital son las que más atraen a los fondos de PE dado el poco desarrollo de la economía real y la restricción de liquidez que poseen algunos de los mercados de capitales en la región.

Figura 12. Distribución de negocios esperados para 2009



Fuente: Deloitte

Inversión en la región

Para los Directores de fondos de PE, Brasil continuará siendo al igual que durante 2008 el país con mayor interés por parte de los inversores, con el 28% de opiniones favorables entre los encuestados, ya que posee un mercado más maduro para este tipo de operaciones.

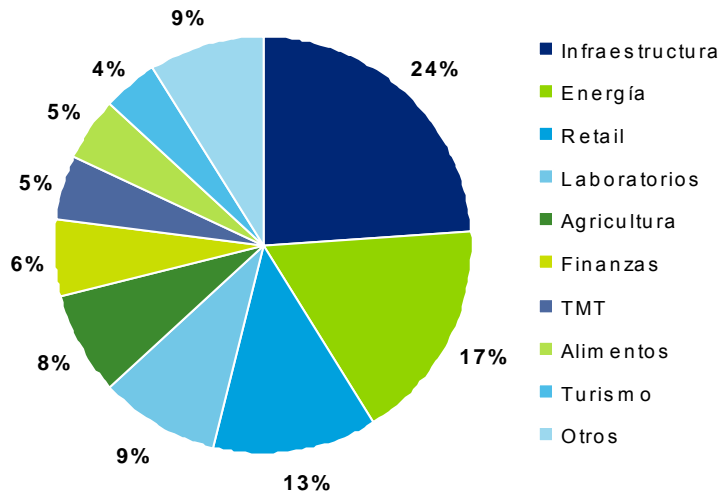
Por otro lado, dada la actual coyuntura los sectores de mayor interés serían los denominados contracíclicos: Servicios Públicos e Infraestructura, especialmente que los gobiernos de la región están incentivando al sector privado a posicionarse en estas áreas.

Otro sector en el que los entrevistados han mostrado potencial crecimiento ha sido el de productos agrícolas debido a su orientación exportadora, además de que no tienen expectativas de que la crisis lo afecte como a otros sectores cíclicos de la economía.

Desafíos Futuros

Algunas de las barreras que encuentran los ejecutivos encuestados son en primer lugar el logro del fortalecimiento de la industria en la región a través medidas que mejoren el marco regulatorio del mercado y brinden mayor transparencia y governancia a las empresas, especialmente en lo relacionado con los intereses minoritarios, inversiones de empresas extranjeras e impuestos. Otros factores mencionados han sido la falta de capital humano, el poco conocimiento del funcionamiento de estos fondos y los factores económicos subyacentes de cada país.

Figura 13. Sectores Target



Fuente: Deloitte.

Más allá de que existan factores a corregir, la mayoría de los entrevistados encuentra que la región posee ventajas respecto de otras economías emergentes debido a la incipiente actividad de estos fondos en la región y al hecho de que la coyuntura actual les brinda mayores oportunidades de ingreso ya que les permitiría conocer más fácilmente las empresas fuertes que las débiles.

Contacto

Para mayor información sobre la Newsletter o sobre cómo **Deloitte & Touche Corporate Finance S.A.** puede asesorar a su empresa, por favor contáctenos al:

Miguel Ángel Arrigoni
marrigoni@deloitte.com
(54-11) 5129-2030

Eduardo De Bonis
edebonis@deloitte.com
(54-11) 5129-2003

Luis Dubiski
ldubiski@deloitte.com
(54-11) 5129-2003

Gabriela Romero
gromero@deloitte.com
(54-11) 5129-2000

Ezequiel Vaisman
evaisman@deloitte.com
(54-11) 5129-2000

Guillermo J. Ferraro
Gil de Sagredo
gjferraro@deloitte.com
(54-11) 5129-2000

www.deloitte.com

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu, una asociación suiza, o a una o más integrantes de su red de firmas miembros, cada una de las cuales constituye una entidad separada e independiente desde el punto de vista legal. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

ESPECIAL FUSIONES & ADQUISICIONES

Fusiones y adquisiciones en la región



En los últimos años, los países de América Central y el Caribe han demostrado ser atractivos y dinámicos para las fusiones y adquisiciones (F&A)

REVISTA
Summa

Coordinación Summa: Luis Diego Quirós

Equipo Capital Financial Advisors: Sergio Wiernik, managing director
y Guillermo Pérez, asociado.

 **CAPITAL**
FINANCIAL ADVISORS

Cuando se trata de desarrollar un ambiente ideal para los negocios, América Central y el Caribe apenas dan sus primeros pasos; sin embargo, la percepción sobre esta región ha variado desde hace algunos años y se ha convertido en un área atractiva para invertir. Tan solo en los últimos cuatro años se han llevado a cabo más de trescientas transacciones de fusiones y adquisiciones (F&A), con montos que alcanzan hasta US\$2.200 millones, como la adquisición que hizo Royal Bank of Canada del banco caribeño RBTT en 2006, convirtiéndose en la transacción más grande de la región hasta este momento.

Ante la importancia y el dinamismo de este sector, el banco de inversión Capital Financial Advisors y Revista **Summa** suscribieron una alianza para dar a conocer una extensa base de datos, desarrollada por Capital, con las principales transacciones de F&A que se han realizado desde 2006 en América Central y República Dominicana. "Es primordial que el gerente o el accionista de una empresa conozca cuáles son los movimientos de sus competidores, quiénes están interesados en competir en la región y cuáles son los posibles compradores y vendedores", explica Sergio Wiernik, managing director de Capital.

Las fusiones y adquisiciones son una herramienta para crear valor y obtener mayores retornos financieros, al mismo tiempo que se busca mejorar la posición relativa de mercado. Es una transacción en donde hay un cambio de acciones y/o activos, total o parcial, de una compañía a otra. Otra de las ventajas es la eliminación de las redundancias en ciertos departamentos, que inevitablemente se dan cuando se unen dos compañías. Con una ade-



Sergio Wiernik (izquierda), Carlos Alier (centro), Franz Lara, managing directors de Capital Financial Advisors

cuada fusión o adquisición se reducen costos mediante la consolidación de operaciones. También permite añadir nuevos productos o líneas de negocio y penetrar diferentes mercados geográficos, aumentando el nivel de ventas previo a la fusión. Las F&A exitosas logran sinergias; es decir, cuando se unen dos o más empresas se logran

ahorros y ventas superiores a la suma simple de los elementos por separado de cada compañía. Algo así como la fórmula matemática $2+2=5$.

Existen varios tipos de fusiones. En primer lugar están las horizontales, que se dan dentro de una misma línea de negocios. Otro caso son las fusiones verticales, que ocurren dentro de las diferentes etapas de la cadena de valor; uno de cuyos principales ejemplos es la adquisición de una comercializadora de seguros por parte de una aseguradora. El tercer tipo son las fusiones por expansión geográfica, cuando se adquieren empresas en regiones en donde el comprador tiene poca o nula presencia. Por último, están las transacciones que se hacen para extender las líneas de productos, donde se adquiere una compañía en la misma línea de negocios, pero con productos que el comprador no tenía anteriormente.

Sinónimo de crecimiento

La decisión de una compañía para realizar una fusión, adquirir o comprar parte o la totalidad de otra empresa depende de varios factores, pero todos están relacionados con el interés en integrar operaciones y maximizar

EQUIPO PARA INVERTIR

Capital Financial Advisors es un banco de inversión que se especializa en fusiones y adquisiciones en América Central y el Caribe. La mayoría de sus servicios se basan en asesorías para la fusión y compra o venta de empresas. Sin embargo, también presta servicios complementarios, como asesorías en levantamiento de capital, diagnósticos y consultorías estratégicas.

La empresa fue fundada en 2005 y cuenta con un equipo de doce personas. Desde 2005 ha transado como va-

lor de mercado de las acciones más de US\$2.100 millones.

Entre las principales transacciones en las que han participado en América Central y once islas del Caribe, destaca la asesoría exclusiva que brindaron a Grupo Cuscatlán para la venta a Citigroup en 2006 por US\$1.510 millones. En ese mismo año también asesoraron a Regal Forest Holding (parte del salvadoreño Grupo Simán) para la adquisición de Courts, una importante cadena de venta de electrodomésticos en el Caribe. El sitio web de Capital Financial Advisors es www.capital-fa.com.

ESPECIAL FUSIONES & ADQUISICIONES

la rentabilidad. Uno de los factores es obtener mayor liquidez y retornos de la inversión. También sobresale el interés de formar parte de una empresa más grande, con operaciones regionales o globales. Por otro lado, algunas firmas se interesan en iniciar un proceso de desinversión, en donde el grupo empresarial hace una revisión estratégica de sus subsidiarias y concluye en concentrarse en alguna línea de negocios específica. Finalmente hay temas de sucesión familiar, donde se decide vender una empresa ante el desinterés o la falta de capacidad de

los miembros de una familia por continuar con el negocio.

En cuanto a la importancia de las F&A para los negocios de nuestros países, es importante destacar que la creciente actividad del sector es un voto de confianza para la región. "Cuando hay dinamismo en este sector, hay una mejor percepción sobre el clima de negocios y perspectivas económicas, es un voto de confianza hacia la región. Por otro lado, los inversionistas y los turistas se sienten cómodos si observan empresas que existen en sus países de origen", añade Wiernik.

La afirmación del banquero se refiere al dinamismo que el sector ha experimentado en la región, tomando en cuenta factores como las aperturas y privatizaciones de instituciones públicas; el movimiento en algunas industrias, especialmente de las telecomunicaciones, finanzas y la industria alimenticia; el constante crecimiento económico nacional; la dinámica global y regional (si es época de bonanza o recesión); el nivel de fragmentación (la cantidad de jugadores en un sector o industria determinados), y las facilidades para obtener financiamiento.

Las 10 transacciones más grandes en América Central y el Caribe desde 2006

Fecha	Compañía adquirida	Sector	País	Comprador	País	Valor transado (US\$ millones)
Oct 07	RBTT	Financiero	Caribe	RBC	Canadá	2.200
Abr 06	Verizon Dominicana	Tecnología	R. Dominicana	America Móvil	México	2.062
Jul 06	Banistmo	Financiero	Centroamérica	HSBC	Inglaterra	1.770
Dic 06	Grupo Cuscatlán	Financiero	Centroamérica	Citigroup	Estados Unidos	1.510
Oct 06	Grupo Financiero Uno	Financiero	Centroamérica	Citigroup	Estados Unidos	1.100
Mar 06	FirstCaribbean Int	Financiero	Caribe	CIBC	Canadá	989
Abr 06	Puerto Rico Telecom	Tecnología	Puerto Rico	America Móvil	México	939
Dic 06	Banagrícola	Financiero	El Salvador	Bancolombia	Colombia	900
Nov 07	Lascelles de Mercado	Consumo	Jamaica	Angostura Holdings	Trinidad & Tobago	685
Jun 09	BAC	Financiero	Centroamérica	GE Capital	Estados Unidos	623

Compañías adquiridas con operaciones regionales en América Central

Fecha	Compañía adquirida	Comprador	País	Sector	% accionario adquirido	Valor transado (US\$ millones)
Ene 06	El Paso Assets	Globeleq	Estados Unidos	Servicios Básicos	100%	-
Mar 06	CARHCO	Wal-Mart	Estados Unidos	Servicios	18%	212
May 06	Pozuelo	Nacional de Chocolates	Colombia	Consumo	100%	119
May 06	Kern's	FIFCO	Costa Rica	Consumo	100%	86
Jun 06	Americatel	Iselo Holdings	Estados Unidos	Tecnología	100%	-
Jul 06	Banistmo	HSBC	Inglaterra	Inst. Financieras	100%	1.770
Oct 06	Grupo Financiero Uno	Citigroup	Estados Unidos	Inst. Financieras	100%	1.100
Dic 06	Grupo Cuscatlán	Citigroup	Estados Unidos	Inst. Financieras	100%	1.510
Jul 07	Serv. Directos de Satelite S.A.	Innova	México	Tecnología	100%	-
Oct 07	Bio-Trials	Quintiles	Estados Unidos	Servicios	100%	-
Dic 07	The Plycem Co.	Mexalit	México	Manufactura	100%	-
Jul 08	Amnet	Millicom Intl. Cellular	Luxemburgo	Tecnología	100%	430
May 09	Cabcorp	Pepsi Americas	Estados Unidos	Consumo	18%	-
Jun 09	BAC	GE Capital	Estados Unidos	Inst. Financieras	25%	623

ESPECIAL FUSIONES & ADQUISICIONES

Clasificación de fusiones y adquisiciones por país

Fecha	Compañía adquirida	Comprador	País	Sector	% accionario adquirido	Valor transado (US\$ millones)
GUATEMALA						
Feb 06	La Pradera	Sula	Honduras	Consumo	N.D.	-
Feb 06	Banco Occidente	Banco Industrial	Guatemala	Inst. Financieras	72%	136
Jul 06	Motores Panamericanos	Financiera Automotriz (FASA)	Panamá	Servicios	20%	-
Oct 06	Seguros Alianza S.A.	Grupo Mundial Tenedora	Panamá	Inst. Financieras	59,4%	5
Nov 06	Aseguradora CASA	Seguros G&T	Guatemala	Inst. Financieras	100%	-
Ene 07	Banex-Figsa	Banco G&T Continental	Guatemala	Inst. Financieras	100%	-
Feb 07	Corpobanco	Agromercantil	Guatemala	Inst. Financieras	100%	-
Feb 07	Grupo Prensa Libre	Ejecutivos de la Empresa	Guatemala	Servicios	27,3%	32,5
Feb 07	Banco SCI	Banco Reformador	Guatemala	Inst. Financieras	100%	-
Feb 07	Comcel	Inversionistas Privados	Guatemala	Tecnología	10%	-
Mar 07	Seguros del País	Banrural	Guatemala	Inst. Financieras	100%	1,8
Abr 07	Aseguradora de La Nación	Grupo Mundial Tenedora	Panamá	Inst. Financieras	100%	12,2
Abr 07	Afianzadora de La Nación	Grupo Mundial Tenedora	Panamá	Inst. Financieras	100%	0,6
Abr 07	Seguros Lana	Grupo Mundial Tenedora	Panamá	Inst. Financieras	100%	0,1
Jun 07	Financiera Latinoamericana	Banco de los Trabajadores	Guatemala	Inst. Financieras	80%	1,1
Jul 07	Papelera Internacional (Painsa)	Kruger Group	Canadá	Consumo	>50%	-
Ago 07	Bancasol	Promerica	Centroamérica	Inst. Financieras	100%	-
Ago 07	Banco del Quetzal	Banco Industrial	Guatemala	Inst. Financieras	100%	-
Sep 07	Puerto Quetzal Power LLC	Ashmore Energy (AEI)	Estados Unidos	Servicios Básicos	45%	-
Sep 07	FIPASA	Banrural	Guatemala	Inst. Financieras	100%	1,8
Sep 07	Biocombustibles de Guatemala	Cie Automotive S.A.	España	Energía	51%	3,3
Sep 07	Iprofasa	Andromaco	Chile	Salud	100%	1,6
Oct 07	Cigna	Grupo Mundial Tenedora	Panamá	Inst. Financieras	99%	6,9
Oct 07	Galvanizadora Centroamericana	Steel Holdings of America	Estados Unidos	Materiales Básicos	100%	-
Feb 08	Grupo Altas Cumbres	Scotiabank	Canadá	Inst. Financieras	100%	-
Feb 08	Laminadora Costarricense	Arcelor	Brasil	Materiales Básicos	50%	-
Mar 08	Latitud TV	TV Azteca	México	Servicios	70%	9
Mar 08	Foremost	Lala	México	Consumo	100%	-
Apr 08	Corp. Centroamericana del Acero	Gerdau	Brasil	Materiales Básicos	30%	-
Jun 08	Semillas Cristiani Burkard	Monsanto	Estados Unidos	Consumo	100%	135
Aug 08	Operaciones de Melón	Fresh Del Monte Produce	Estados Unidos	Consumo	N.D.	-
Aug 08	GE Consumer Finance	Genpact	India	Servicios	100%	7
Sep 08	Multiprocesos	Pescanova	España	Consumo	100%	10,4
Oct 08	Banco de la República	Bantrab	Guatemala	Inst. Financieras	100%	20,8
Nov 08	Lacoplast	Polytec	Guatemala	Manufactura	100%	-
Nov 08	Geoplast	Polytec	Guatemala	Manufactura	100%	-
Nov 08	Marriott Guatemala City	Barceló	España	Servicios	100%	42
Ene 09	Grupo Emisoras Unidas	Gigantes Urbanos	Guatemala	Servicios	51%	-
Feb 09	Koramasa	Plains Cotton Coop. Ass.	Estados Unidos	Manufactura	N.D.	-
Mar 09	Navega	Millicom Intl. Cellular	Luxemburgo	Tecnología	55%	90,6
Mar 09	Orzunil I de Electricidad Ltda.	Or Power 3	Estados Unidos	Servicios Básicos	50,8%	14,8
Abr 09	Seguros Tikal	Bantrab	Guatemala	Inst. Financieras	66%	2,2

ESPECIAL FUSIONES & ADQUISICIONES

Fecha	Compañía adquirida	Comprador	País	Sector	% accionario adquirido	Valor transado (US\$ millones)
Jun 09	Grupo Cofiño Stahl	Regesa	Guatemala	Servicios	100%	-
Jul 09	Inver Energy	Duke Energy	Estados Unidos	Servicios Básicos	100%	-
Jul 09	La Uva, S.A.	Distribuidora Marte, S.A.	Guatemala	Servicios		-
Ago 09	Siglo XXI (Partic. Grupo Nación)	Inversionistas Privados	Guatemala	Servicios	39,5%	-
EL SALVADOR						
Abr 06	Hotel Holiday Inn	Grupo Agrisal	El Salvador	Servicios	100%	-
Jun 06	Banco Americano	Banco G&T	Guatemala	Inst. Financieras	97%	-
Sep 06	Digicel	Digicel	Jamaica	Tecnología	100%	-
Nov 06	Almacenes Prado	Grupo M	Costa Rica	Servicios	100%	-
Dic 06	Aeromantenimiento S.A.	ACTS	Canadá	Servicios	80%	100
Dic 06	Banagrícola	Bancolombia	Colombia	Inst. Financieras	100%	900
May 07	Del Sur (PPL)	Ashmore Energy (AEI)	Estados Unidos	Servicios Básicos	86,4%	180
Jun 07	Seguros Occidente	Grupo Mundial Tenedora	Panamá	Inst. Financieras	100%	1,5
Jun 07	Termoformados Modernos	Grupo Carvajal	Colombia	Consumo	80%	13,6
Ago 07	Duraflex	Hanesbrands	Estados Unidos	Manufactura	100%	27,3
Dic 07	Inversiones Bonaventure	Hanesbrands	Estados Unidos	Manufactura	100%	3,3
Dic 07	Propemi	BAC	Centroamérica	Inst. Financieras	100%	52,2
Mar 08	Industrias Unidas	Toyobo Co. Ltd.	Japón	Manufactura	93%	-
Jul 08	Agrosania	Alturisa	El Salvador	Consumo	N.D.	-
Sep 08	Tecoloco.com	Saongroup.com	Irlanda	Tecnología	100%	-
Sep 08	Dicom	Equifax	Estados Unidos	Inst. Financieras	<50%	-
Oct 08	Dell Call Center	Stream Global Services	Estados Unidos	Servicios	100%	-
Feb 09	Parque Jardín Las Rosas	Inversionistas Privados	El Salvador	Servicios	<50%	-
Jul 09	Teramed	Tecnoquímicas	Colombia	Salud	100%	30
Jul 09	CESSA	Holcim	Suiza	Manufactura	26%	-
HONDURAS						
Abr 06	Farmacias Vaver	Droguería Farinter	Honduras	Salud	100%	-
May 06	Super Ceibeños	CARHCO	Centroamérica	Servicios	100%	-
Jul 06	Cementos del Norte	Cementos Progreso	Guatemala	Manufactura	48%	-
Ago 06	Interairports	Unique-IDC	Chile; Suiza	Servicios	10%	-
Ago 06	La Constanca	Banpais	Honduras	Inst. Financieras	100%	-
Sep 06	Aseguradora Hondureña	Grupo Mundial Tenedora	Panamá	Inst. Financieras	73%	7,8
Dic 06	Supermercados La Colonia	Diunsa	Honduras	Servicios	100%	1,5
Ene 07	Bamer	BAC	Centroamérica	Inst. Financieras	99,9%	130,2
Ene 07	DIPPSA	Trafigura	Países Bajos	Energía	50%	-
Dic 07	Banpais	Banco Industrial	Guatemala	Inst. Financieras	90%	140
Sep 08	ADYSE	Financiera Credi Q	El Salvador	Inst. Financieras	100%	-
Oct 08	Camacho Cigars	Oettinger Davidoff Group	Suiza	Consumo	100%	-
Oct 08	Grupo La Grecia	Pantaleon Sugar Holdings	Guatemala	Consumo	49%	-
Nov 08	Reasa	Grupo Q	El Salvador	Servicios	100%	-
NICARAGUA						
Ene 06	CAINSA	Cargill	Estados Unidos	Consumo	100%	-
Oct 06	Café Soluble	Nestlé	Suiza	Consumo	100%	-
Dic 06	Banco de Finanzas	Grupo ASSA	Nicaragua	Inst. Financieras	34,2%	36,3

ESPECIAL FUSIONES & ADQUISICIONES

Fecha	Compañía adquirida	Comprador	País	Sector	% accionario adquirido	Valor transado (US\$ millones)
Abr 07	Seguros del Pacífico	Grupo Mundial Tenedora	Panamá	Inst. Financieras	100%	4,9
Sep 07	Empresa Energética Corinto	Ashmore Energy (AEI)	Estados Unidos	Servicios Básicos	30%	-
Abr 08	Finarca	Scotiabank	Canadá	Inst. Financieras	49%	-
Abr 08	Union Fenosa Nicaragua	Gobierno de Nicaragua	Nicaragua	Servicios Básicos	16%	-
Jun 08	Tipitapa Power Company Ltd.	Ashmore Energy (AEI)	Estados Unidos	Servicios Básicos	100%	-
Ago 08	Estesa	America Móvil	México	Tecnología	100%	47,8
Ago 09	DNP	Grupo Alba	Nicaragua	Energía	100%	-
COSTA RICA						
Ene 06	BICSA	BCR	Costa Rica	Inst. Financieras	31%	-
Ene 06	La Yema Dorada	Corp. Multi-Inversiones	Guatemala	Consumo	100%	-
Jun 06	Banco Interfin	Scotiabank	Canadá	Inst. Financieras	100%	293,5
Jul 06	Domino's Pizza (franquicia)	Grupo Mozzarella	México	Servicios	100%	-
Ago 06	Alimentos Vitola	Inversionistas Privados	México	Consumo	60%	-
Sep 06	Grupo Monumental-Reloj	Repretel	México	Servicios	100%	-
Sep 06	Mercantil de Alimentos (Richly)	Distribuidora Lucerna	Costa Rica	Servicios	100%	3,9
Oct 06	Supermercados Laurent	Perimercados	Costa Rica	Servicios	100%	-
Oct 06	Cefa (Tiendas Kalos)	Waked (La Rivera)	Panamá	Servicios	100%	-
Oct 06	Círculo de Protección Total S.A.	Grupo Mundial Tenedora	Panamá	Inst. Financieras	90%	0,2
Oct 06	Tico Pollo	Corp. Multi-Inversiones	Guatemala	Consumo	100%	-
Nov 06	TII Smart Solutions	Popular Inc. (ATH)	Puerto Rico	Tecnología	100%	4,5
Ene 07	Sapristore	Xtremos	Costa Rica	Servicios	100%	-
Ene 07	Automotores Livianos ALC	Motos Suki	Costa Rica	Servicios	100%	-
Mar 07	Farmacías Fischel	Grupo Cefa	Costa Rica	Salud	100%	-
Mar 07	ECSA	FIFCO	Costa Rica	Consumo	100%	116
Mar 07	Reserva Conchal	FIFCO	Costa Rica	Servicios	42,5%	-
Mar 07	Planta Eólica Tejona	ICE	Costa Rica	Energía	100%	-
Mar 07	O. Fischel R.	Grupo Medex	Costa Rica	Salud	100%	0,8
Mar 07	Financia	Banco G&T Continental	Guatemala	Inst. Financieras	100%	-
Abr 07	La Republica	SRB CR Ltda	Costa Rica	Servicios	N.D.	2
Abr 07	Cuértara	Corp. Multi-Inversiones	Guatemala	Consumo	100%	-
Abr 07	Exactus	Softland	España	Tecnología	100%	-
Abr 07	Financiera Miravalles	BAC	Centroamérica	Inst. Financieras	100%	11,9
May 07	Golden Greens	Hacienda Montemar	Costa Rica	Manufactura	N.D.	-
Jun 07	Municipal Liberia	Mario Sotela	Costa Rica	Servicios	90%	0,2
Jul 07	Supermercados Diboyco	Perimercados	Costa Rica	Servicios	100%	-
Jul-07	Compañía Financiera Londres	Corporación BCT	Costa Rica	Inst. Financieras	100%	-
Ago-07	Funeraria Polini	Grupo Montesacro	Costa Rica	Servicios	100%	-
Sep-07	Hotel Amon Plaza	Holder Hospitality Group	Estados Unidos	Servicios	100%	-
Oct-07	Abonos Agro	Cementos Progreso	Guatemala	Servicios	100%	-
Oct-07	Galvatica	Metalco	Colombia	Materiales Básicos	100%	-
Oct-07	Tubotico	Metalco	Colombia	Materiales Básicos	100%	-
Oct-07	Atlas Eléctrica	Mabe	España	Consumo	100%	72
Oct-07	Del Oro	Inversionistas Privados	Suiza; Costa Rica	Consumo	87%	41
Ene-08	Clínica San Lázaro	Clínica Jerusalem	Costa Rica	Salud	100%	0,5

ESPECIAL FUSIONES & ADQUISICIONES

Fecha	Compañía adquirida	Comprador	País	Sector	% accionario adquirido	Valor transado (US\$ millones)
Ene-08	Hotel Tropicana	Hotel Pure	Estados Unidos	Servicios	100%	-
Ene-08	El Lagar	Cementos Progreso	Guatemala	Servicios	N.D.	-
Ene-08	El Verdugo	Grupo M	Costa Rica	Servicios	100%	-
Ene-08	Pizza Hut Colombia	Cocensa	Costa Rica	Servicios	100%	-
Feb-08	Trefileria Colima	Arcelor	Brasil	Materiales Básicos	50%	-
Abr-08	Renault Costa Rica	Excel Automotriz	El Salvador	Servicios	100%	-
May-08	Alterra Partners	Houston Airport System	Estados Unidos	Servicios	100%	-
May-08	NiVa Euroequipos (NiVa)	Aureos Capital	Centroamérica	Servicios	N.D.	-
Jun-08	Horizontes	Aureos Capital	Centroamérica	Servicios	49%	-
Jun-08	Caribana	Fresh Del Monte Produce	Estados Unidos	Consumo	100%	334,1
Jun-08	Melones de Costa Rica (Activos)	Fresh Del Monte Produce	Estados Unidos	Consumo	N.D.	8,3
Jul-08	Universidad Latina	Laureate Education	Estados Unidos	Servicios	100%	-
Jul-08	UAM	Laureate Education	Estados Unidos	Servicios	100%	-
Jul-08	Forum II	Interbolsa	Costa Rica	Inst. Financieras	60%	17,5
Ago-08	Fiesta Casino-Garden Court	Thunderbird Resorts	Estados Unidos	Servicios	11%	1,5
Ago-08	Hotel Cala Luna	Fondo Inm. Improsa	Costa Rica	Servicios	100%	19,5
Oct-08	Forum II	Inversionistas Privados	Costa Rica	Inst. Financieras	60%	-
Ene-09	Occidental Business Services (OBS)	Corporación Concentrix	Estados Unidos	Servicios	<50%	-
Feb-09	Prima	Kerry Group	Irlanda	Consumo	100%	-
Jun-09	IWH S.A.	Inversionistas Privados	Costa Rica	Servicios	100%	-
Jun-09	AEG Costa Rica	nVision	Estados Unidos	Servicios	100%	-
Jul-09	betboo.com	Gaming VC Holdings	Alemania	Servicios	100%	30
Jul-09	Grupo Spoon	Inversiones TB	Costa Rica	Servicios	52%	-
Ago-09	Domino's Pizza (franquicia)	Inversionistas Privados	Costa Rica	Servicios	100%	-
Ago-09	Hidroeléctrica Tuis	JASEC	Costa Rica	Servicios Básicos	100%	4,7
Sep-09	ITS Infocomunicación	Aureos Capital	Centroamérica	Tecnología	<50%	10
PANAMÁ						
Abr 06	Vidrios Panameños (VPASA)	VICAL	Centroamérica	Manufactura	96%	-
May 06	Blue Ribbon	Nacional De Chocolates	Colombia	Consumo	100%	16
Jul 06	Banco Atlántico	Banco Continental	Panamá	Inst. Financieras	100%	96
Jul 06	Millenium (RCM)	Noel Riande	Panamá	Servicios	100%	20
Ago 06	TG & D	Improsa Logistics Group	Costa Rica	Servicios	85%	-
Ago 06	Papelera del Caribe	Papelera Istmeña	Panamá	Consumo	100%	-
Ago 06	Del Monte Corporation	Cerv. Centroamericana	Guatemala	Consumo	100%	-
Ene 07	Banco Continental	Banco General	Panamá	Inst. Financieras	100%	347,4
Ene 07	Office Express	Office Depot	Estados Unidos	Servicios	100%	-
Feb 07	EGE Fortuna	Enel	Italia	Servicios Básicos	24,5%	161
Feb 07	Accel (Petróleos Nacionales)	Terpel	Colombia	Energía	N.D.	-
Feb 07	Bahia Las Minas Corp.	Suez Energy International	Francia	Servicios Básicos	51%	-
Mar 07	Supermercados Romero	Rey Holdings Corp.	Panamá	Servicios	100%	15,9
Jul 07	Veneto Hotel & Casino	Andalex Group	Estados Unidos	Servicios	100%	-
Aug 07	Grupo Mundial Tenedora	IFC	Estados Unidos	Inst. Financieras	7%	30
Sep 07	Banco Trasatlántico	Inversionistas Privados	Rusia	Inst. Financieras	70%	-
Oct 07	Pedregal Power Company	D.S. Const. /Israel Corp.	India/Israel	Servicios Básicos	21%	-

ESPECIAL FUSIONES & ADQUISICIONES

Fecha	Compañía adquirida	Comprador	País	Sector	% accionario adquirido	Valor transado (US\$ millones)
Nov 07	Seguros Ancon	Multinacional de Seguros	Venezuela	Inst. Financieras	100%	-
Dic 07	Soluciones de Microfinanzas	Grupo Mundial Tenedora	Panamá	Inst. Financieras	70%	2,8
Dic 07	Progreso	Grupo Mundial Tenedora	Panamá	Inst. Financieras	100%	5,8
Ene 08	International Thunderbird	Thunderbird Resorts	Estados Unidos	Servicios	11,4%	10,7
Ene 08	Embutidos Berard	Nacional De Chocolates	Colombia	Consumo	100%	-
Abr 08	Financiera Govimar	Metrobank	Panamá	Inst. Financieras	100%	-
Jun 08	Cooleche	Dos Pinos	Costa Rica	Consumo	100%	-
Jul 08	Grupo Mundial Tenedora	IFC	Estados Unidos	Inst. Financieras	2,9%	15,6
Jul 08	Central Industrial Chiricana	Grupo Motta	Panamá	Consumo	46%	-
Ago 08	Transfer Express	Western Union	Estados Unidos	Inst. Financieras	100%	18,9
Ago 08	Grupo Mundial Tenedora	IFC / Accionistas actuales	Panamá	Inst. Financieras	18,1%	87
Ene 09	Laiez Panama	Grupo Tecún	Guatemala	Servicios	<50%	-
Abr 09	American Colors	Pinturas Condor	Ecuador	Manufactura	60%	-
May 09	GOPA	Fyffes	Irlanda	Consumo	100%	8
Jun 09	Aceros Transformados Panamá	Ferrasa	Colombia	Materiales Básicos	100%	10
Jun 09	Pedregal Power Company	Conduit Capital Partners	Estados Unidos	Servicios Básicos	55%	-
Aug 09	Almacenes Corona Do It	Fondos Consolidados	Panamá	Servicios	60%	-
Sep 09	Imore	Cantrell Capital Corp	Canadá	Energía	100%	100
Sep 09	Stanford Bank Panama	QBE del Istmo, S.A.	Panamá	Inst. Financieras	100%	-
REPÚBLICA DOMINICANA						
Abr 06	Verizon Dominicana	America Móvil	México	Tecnología	100%	2.062
Nov 06	Industria de Tabaco E.L.J.	Philip Morris International	Estados Unidos	Consumo	100%	427
Feb 07	Generadora San Felipe	Ashmore Energy (AEI)	Estados Unidos	Servicios Básicos	15%	-
May 07	INCA	Gerdau	Brasil	Materiales Básicos	30%	42
Sep 07	BBVA Crecer	Scotiabank	Canadá	Inst. Financieras	100%	-
Sep 07	BBVA Seguros	Scotiabank	Canadá	Inst. Financieras	100%	-
Feb 08	Grupo Brugal (Ron Brugal)	Edrington Group	Inglaterra	Consumo	83%	400
Ago 08	EGE Itabo	AES	Estados Unidos	Servicios	N.D.	-
Sep 08	Aerodom	Advent International	Estados Unidos	Servicios	100%	-
Dic 08	Refidomsa	Gob. de Rep. Dominicana	Rep. Dominicana	Energía	50%	110
May 09	Banco León	Darby-Probanco	Estados Unidos	Inst. Financieras	<50%	12
Jun 09	Refidomsa	PDVSA	Venezuela	Energía	49%	130

Notas Aclaratorias: El valor de la transacción está basado en el precio anunciado del porcentaje accionario adquirido (*equity value*). Las fuentes para la base de datos son reportes de prensa, reportes de las compañías, documentos regulatorios y reportes de analistas. Incluye transacciones de fusiones & adquisiciones en América Central y República Dominicana desde el 1 de enero del 2006 hasta el 30 de septiembre del 2009, y en donde la compañía adquirida o adquiriente posee operaciones en uno o más países de la región.

Las transacciones contienen movimientos de capital accionario en adquisiciones o ventas de compañías, involucrando porcentajes accionarios minoritarios o mayoritarios; fusiones; desinversiones de compañías o divisiones; ventas de compañías gubernamentales y privatizaciones.

Se excluyen adquisiciones de tierra; transacciones de bienes raíces; adquisiciones de derechos o patentes; adquisiciones de acciones preferentes; adquisiciones de barcos; adquisiciones de porcentajes accionarios en compañía incipientes ("start-ups") o aún no operacionales; adquisición de derechos de llave; adquisiciones o fusiones de subsidiarias propias; reestructuraciones; cambios en razón jurídica; unificación de varias clases de capital; derechos de distribución; alianzas en donde no hay un traspaso de acciones; "leasebacks" y arrendamientos operativos o financieros.

La información es obtenida por Capital Financial Advisors y Revista **Summa** de fuentes públicas, y con la creencia de que es veraz y confiable, pero no hacen ninguna representación sobre su exactitud y completitud. Capital y **Summa** no asumen ningún compromiso en sustituir o complementar los datos si existiese nueva información para alguna transacción y no asumirán ningún compromiso o contingencia de representaciones o garantías, expresas o implícitas, contenidas en (u omisiones de) la base de datos o cualquier otra comunicación oral o escrita. Capital y Summa no asumirán ninguna responsabilidad por pérdidas o contingencias resultado de la publicación o uso de esta información.

Dinámico panorama

De enero de 2006 a septiembre de 2009 se han dado en la región más de 300 transacciones de fusiones y adquisiciones por un monto de US\$22.000 millones

Son varios los catalizadores que han influido en la interesante dinámica de fusiones y adquisiciones (F&A) en América Central y el Caribe, pero dentro de los factores más incidentes podemos citar el acelerado crecimiento económico regional, una visión más clara de los líderes de las industrias en consolidar sus mercados y obtener mayor participación relativa, así como una presencia más agresiva de compañías globales. Sin duda, la región muestra mejores prospectos económicos y clima de negocios que hace una o dos décadas.

Un notorio ejemplo ha sido la profunda transformación en algunas industrias, como ocurre con la financiera. En un período de cuatro años se transaron más de US\$11.000 millones, con más de 75 operaciones. Sobresalen Banco del Istmo-HSBC (US\$1.770 millones) y Grupo Cuscatlán-Citigroup (US\$1.510 millones).

Otro sector que ha resaltado en su dinamismo es el tecnológico, con transacciones producto de las expansiones de operadores internacionales de telecomunicaciones, como América Móvil, de México, cuyas adquisiciones desde 2006 incluyen jugadores en Puerto Rico (PRT, 2006), República Dominicana (Verizon Dominicana, 2006), Jamaica (Oceanic, 2007) y Nicaragua (Estesa, 2008).

En el sector de consumo masivo, sobresalen movimientos y transacciones en la industria alimenticia. La estrategia se ha enfocado en adquirir operaciones que posean marcas reconocidas y sistemas propios de distribución. Un ejemplo han sido las adquisiciones comandadas por la compañía colombiana Industria Nacional de

te mediante F&A, como la adquisición de Courts por Regal Forest Holding en 2006. También está la fusión entre la embotelladora centroamericana Cab-Corp y las operaciones del Caribe de Pepsi Américas en 2009.

Otra modalidad ha sido la adquisición de jugadores de nicho para complementar servicios y productos.

Dentro de las recientes adquisiciones del grupo financiero BAC figura la compra de Financiera Miravalles (proveedor de préstamos personales), en Costa Rica, y Propemi (proveedor de microcréditos), en El Salvador.


“ Muchos empresarios han descubierto las ventajas de poseer operaciones unificadas ”

Chocolates a Embutidos Blue Ribbon Panamá (2006), Pozuelo Centro América (2006) y Embutidos Berard Panamá (2008). También algunas firmas locales movieron sus fichas, como la Corporación Multi-Inversiones de Guatemala, que adquirió en Costa Rica La Yema Dorada (2006), Tico Pollo (2006) y Cuétara (2007); así como FIFCO, que compró las operaciones de Jugos Kern's en Guatemala (2006) y ECSA (2007).

A principios de la década era poco común observar compañías regionales con operaciones significativas en Centroamérica y en el Caribe al mismo tiempo; pero hoy, muchos empresarios han descubierto las significativas ventajas de poseer una operación unificada: economías de escala, mejor selección de proveedores, estandarizaciones de productos y aprendizaje por medio de mejores prácticas. Estas incursiones se han dado principalmen-

Perspectivas a futuro

Si bien la actual crisis mundial ha obstaculizado el panorama de F&A, dada la filosofía más conservadora de las compañías compradoras y una mayor dificultad para obtener financiamiento, el futuro no puede ser más promisorio. Se estima que el volumen de transacciones seguirá en aumento en la región, siendo una herramienta con la cual se encuentran más familiarizados accionistas, juntas directivas y gerentes.

La implementación de los tratados de libre comercio, la mayor sofisticación de las empresas locales, los prospectos de recuperación económica y el clima de negocios que viven América Central y el Caribe incidirán en que esta actividad continúe. Las F&A son una tendencia que vino a establecerse a la región... para quedarse. 

Compañía Telex, S.A.
 Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre del 2009
 (Miles de Pesos)

ACTIVO:

Circulante

Caja y bancos	\$2,000
Almacén	\$150
Clientes	\$120
Cuentas por cobrar	\$80
Iva acreditable	\$65
Iva por acreditar	\$35
Deudores Diversos	\$95

No circulante

Terrenos	\$2,000
Edificios	\$3,000
Dep. de edificios	<u>\$150</u>
Equipo de cómputo	<u>\$50</u>
Dep. de equipo de cómputo	<u>\$15</u>
Equipo de oficina	<u>\$70</u>
Dep. Equipo de oficina	<u>\$7</u>
Crédito mercantil	\$63
Inversiones en acciones en compañía Movil	\$2,700
Propaganda y publicidad	\$35
Primas de Seguro	\$30
Intereses pagados por anticipado	\$83
Total Activo	<u>\$10,406</u>

PASIVO:

Proveedores	\$1,500
Cuentas por pagar	\$55
Iva por pagar	\$85
Acredores Diversos	\$75
Total Pasivo	<u>\$1,715</u>

CAPITAL CONTABLE:

Cap. Social (5,000 Acc. A \$ 1,000 c/u)	\$5,000
Reserva legal	\$45
Utilidades pendientes de aplicar	<u>\$3,646</u>
	<u>\$8,691</u>

Tota Pasivo Mas Capital	<u>\$10,406</u>
--------------------------------	------------------------

Elaboro

 C.P Jose Ramos Valle

Autorizo

 Lic. Miguel Moreno Ruiz

Compañía Móvil, S.A.
 Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre del 2009
 (Miles de Pesos)

ACTIVO:

Circulante

Caja y bancos	\$4,000
Almacén	\$300
Clientes	\$120
Cuentas por cobrar	\$80
Iva acreditable	\$65
Iva por acreditar	\$35
Deudores Diversos	\$95

No circulante

Terrenos	\$3,000
Edificios	\$4,000
Dep. de edificios	\$200
Equipo de computo	\$100
Dep. de equipo de computo	\$30
Equipo de oficina	\$140
Dep. Equipo de oficina	\$14
Gastos de Organización	\$30
Propaganda y publicidad	\$57
Primas de Seguro	\$75
Intereses pagados por anticipado	\$68

Total Activo \$11,921

PASIVO:

Proveedores	\$2,000
Cuentas por pagar	\$65
Iva por pagar	\$95
Acredores Diversos	\$80
Total Pasivo	<u><u>\$2,240</u></u>

CAPITAL CONTABLE:

Cap. Social (6,000 Acc. A \$ 1,000 c/u)	\$6,000
Reserva legal	\$35
Utilidades pendientes de aplicar	\$3,646
	<u><u>\$9,681</u></u>

Tota Pasivo Mas Capital \$11,921

Elaboro

 C.P. Ma.Luisa Medina Torres

Autorizo

 Lic. Miguel Moreno Ruiz

Datos adicionales.

- 1 Se usaron los servicios de un perito valuador designado por ambas compañías, el avalúo de los activos fijos fue como sigue:

	<i>Edificios</i>	<i>Terreno</i>
Compañía Telemax, S. A.	\$ 3,500,000	\$ 2,250,000
Compañía Móvil, S. A.	\$ 4,150,000	\$ 3,500,000

- 2 No se cuenta con ninguna reserva para indemnizaciones al personal y el pasivo que resulta por este concepto es como sigue:

A	\$50,000
B	\$40,000

Estas cantidades serán al personal cuyos servicios no serán necesarios en la operación de la Compañía Móvil S.A. de C.V.

- 5 Antes de la fusión, la Compañía Telemax poseía el 45% de las acciones de la Compañía B, S.A., registradas a su valor nominal.
- 6 En los libros de la Compañía Móvil, S.A., del saldo de \$ 80,000 en cuentas por cobrar, corresponden \$ 25,000 a la compañía Telemax, S.A.

Compañía Telemax, S.A.
Asientos de Diario

	1	Debe	Haber
Edificios	1	\$650,000	
Pérdidas y ganancias por fusión con Cía. Movil, S.A.			\$650,000
Diferencia entre valor en libros y avalúo de perito			
	2		
Pérdidas y ganancias por fusión con Cía Movil. , S.A.		\$250,000	
Terrenos			\$250,000
Diferencia entre valor en libros y avalúo de perito valuador			
	3		
Pérdidas y ganancias por fusión con Cía. Telemax, S.A.		\$40,000	
Indemnización por pagar			\$40,000
Indemnización a personal que no será necesario con motivo de la fusión			
	4		
Pérdidas y ganancias por fusión con Telemax, S.A.		\$360,000	
Utilidades pendientes de aplicar			\$360,000
Aplicación saldo 2a. Cuenta a la 1a. Con motivo de fusión			
Sumas		<u><u>\$1,300,000</u></u>	<u><u>\$1,300,000</u></u>

Hoja de trabajo al 31 de diciembre de 2009, con ajustes derivados
del convenio de fusión con Telemax, S.A.

	Saldos		Ajustes		Saldos Ajustados	
	D	A	C	A	D	A
ACTIVO:						
Circulante						
Caja y bancos	\$2,000,000				\$2,000,000	
Almacén	\$150,000				\$150,000	
Clientes	\$120,000				\$120,000	
Cuentas por cobrar	\$80,000				\$80,000	
Iva acreditable	\$65,000				\$65,000	
Iva por acreditar	\$35,000				\$35,000	
Deudores Diversos	\$95,000				\$95,000	
No circulante						
Terrenos	\$2,000,000			2) \$ 250,000	\$1,750,000	
Edificios	\$3,000,000		1) \$ 650,000		\$3,650,000	
Dep. de edificios		\$150,000				\$150,000
Equipo de cómputo	\$50,000				\$50,000	
Dep. de equipo de cómputo		\$15,000				\$15,000
Equipo de oficina	\$70,000				\$70,000	
Dep. Equipo de oficina		\$7,000				\$7,000
Crédito mercantil	\$65,000				\$65,000	
Inversiones en acciones en compañía Movil	\$2,700,000				\$2,700,000	
Propaganda y publicidad	\$35,000				\$35,000	
Primas de Seguro	\$30,000				\$30,000	
Intereses pagados por anticipado	\$83,000				\$83,000	
PASIVO:						
Proveedores		\$1,500,000				\$1,500,000
Cuentas por pagar		\$55,000				\$55,000
Iva por pagar		\$85,000				\$85,000
Acreedores Diversos		\$75,000				\$75,000
Indemnizaciones por pagar				3) \$ 40,000		\$40,000
CAPITAL CONTABLE:						
Cap. Social		\$5,000,000				\$5,000,000
Reserva legal		\$45,000				\$45,000
Utilidades pendientes de aplicar		\$3,646,000		4) \$ 360,000		\$4,006,000
Perdidas y Ganancias por fusión con Movil				1) \$ 650,000		\$0
			2) \$ 250,000			
			3) \$ 40,000			
			4) \$ 360,000			
	<u>\$10,578,000</u>	<u>\$10,578,000</u>	<u>\$ 1,300,000</u>	<u>\$ 1,300,000</u>	<u>\$ 10,978,000</u>	<u>\$ 10,978,000</u>

Compañía Móvil, S.A.
Asientos de Diario

	1	Debe	Haber
Edificios	1	\$ 350,000	
Terrenos		\$ 500,000	
Pérdidas y ganancias por fusión con Telemax, S.A.			\$ 850,000
Diferencia entre valor en libros avalúo del perito valuador			
	2		
Pérdidas y ganancias por fusión con Movil, S.A.		\$ 50,000	
Indemnizaciones por pagar Indemnizaciones al personal con motivo de la fusión			\$ 50,000
	3		
Pérdidas y ganancias por fusión Utilidades pendientes de aplicar		\$ 800,000	
Aplicación del saldo de la 1a. Cuenta a la 2a. Con motivo de la fusión			\$ 800,000
Sumas		<u>\$ 1,700,000</u>	<u>\$ 1,700,000</u>

**Hoja de trabajo al 31 de diciembre de 2009, con ajustes derivados
del convenio de fusión con Movil S.A.**

	Saldos		Ajustes		Saldos Ajustados	
	D	A	C	A	D	A
ACTIVO:						
Circulante						
Caja y bancos	\$4,000,000				\$4,000,000	
Almacén	\$300,000				\$300,000	
Cuentas por cobrar	\$120,000				\$120,000	
Iva acreditable	\$80,000				\$80,000	
Iva por acreditar	\$65,000				\$65,000	
Deudores Diversos	\$35,000				\$35,000	
	\$95,000				\$95,000	
No circulante						
Terrenos	\$3,000,000		1) \$ 500,000		\$3,500,000	
Edificios	\$4,000,000		1) \$ 350,000		\$4,350,000	
Dep. de edificios		\$ 200,000				\$ 200,000
Equipo de cómputo	\$100,000				\$100,000	
Dep. de equipo de cómputo		\$ 30,000				\$ 30,000
Equipo de oficina	\$140,000				\$140,000	
Dep. Equipo de oficina		\$ 14,000				\$ 14,000
Gastos de Organización	\$30,000				\$30,000	
Propaganda y publicidad	\$57,000				\$57,000	
Primas de Seguro	\$75,000				\$75,000	
Intereses pagados por anticipado	\$68,000				\$68,000	
PASIVO:						
Proveedores		\$2,000,000				\$2,000,000
Cuentas por pagar		\$65,000				\$65,000
Iva por pagar		\$95,000				\$95,000
Acredores Diversos		\$80,000				\$80,000
Indemnizaciones por pagar			2) \$ 50,000			\$ 50,000
CAPITAL CONTABLE:						
Cap. Social		\$6,000,000				\$6,000,000
Reserva legal		\$35,000				\$35,000
Utilidades pendientes de aplicar		\$3,646,000		3) \$ 800,000		\$4,446,000
Perd y Gan por fusión con Telex S.A			2) \$ 50,000	1) \$ 500,000		
			3) \$ 800,000	1) \$ 350,000		
	<u>\$12,220,000</u>	<u>\$ 12,220,000</u>	<u>\$ 1,700,000</u>	<u>\$ 1,700,000</u>	<u>\$13,015,000</u>	<u>\$13,015,000</u>

Telex, S.A.
Depuración de cuentas de fusión

	Debe	Haber
1		
Cuentas de fusión con Movil, S.A.	\$ 10,806,000	
Caja y bancos		\$ 2,000,000
Almacen		\$ 150,000
Clientes		\$ 120,000
Cuentas por cobrar		\$ 80,000
Iva acreditable		\$ 65,000
Iva por acreditar		\$ 35,000
Deudores Diversos		\$ 95,000
Terrenos		\$ 1,750,000
Edificios		\$ 3,500,000
Equipo de computo		\$ 35,000
Equipo de oficina		\$ 63,000
Credito Mercantil		\$ 65,000
Inversiones en acciones en compañía Movil		\$ 2,700,000
Propaganda y publicidad		\$ 35,000
Primas de Seguro		\$ 30,000
Intereses pagados por anticipado		\$ 83,000

*Importe del activo con que se fusionó la Cia. Telex con Movil

2		
Proveedores	\$ 1,500,000	
Cuentas por pagar	\$ 55,000	
Iva por pagar	\$ 85,000	
Acredores Diversos	\$ 75,000	
Indemnizaciones por pagar	\$ 40,000	
Cuentas por fusión Telex, S.A.		\$ 1,755,000

Importe del pasivo con que se fusionó
Cia Telex con Movi.

3		
Capital Social	\$ 5,000,000	
Reserva legal	\$ 45,000	
Utilidades pendientes por aplicar	\$ 4,006,000	
Cuentas de fusión con Telex, S.A.		\$ 9,051,000
Importe del capital contable con que se fusionó Movi con Telex, para formar Telemovil, S.A. de C.V.		
SUMAS	\$ 21,612,000	\$ 21,612,000

***NOTA: EL IMPORTE DE EDIFICIOS, EQUIPO DE COMPUTO Y EL EQUIPO DE OFICINA INCLUYE LA CANTIDAD ORIGINAL MENOS SU DEPRECIACIÓN ANUAL TANTO EL DE LA COMPAÑÍA MOVIL COMO EL DE LA COMPAÑÍA TELEX**

Hoja de trabajo para la fusión de las Compañías Movil y Telemax, S.A.

CONCEPTO	Telemax	Movil	Total	Asientos de elimin.	Balance de fusión	
					Activo	Pasivo
ACTIVO:						
Circulante						
Caja y bancos	\$ 2,000,000	\$ 4,000,000	\$ 6,000,000		\$ 6,000,000	
Almacén	\$ 150,000	\$ 300,000	\$ 450,000		\$ 450,000	
Clientes	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 240,000		\$ 240,000	
Cuentas por cobrar	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 160,000	1) \$ 25,000	A) \$ 135,000	
Iva acreditable	\$ 65,000	\$ 65,000	\$ 130,000		\$ 130,000	
Iva por acreditar	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 70,000		\$ 70,000	
Deudores Diversos	\$ 95,000	\$ 95,000	\$ 190,000		\$ 190,000	
No circulante						
Terrenos	\$ 1,750,000	\$ 3,500,000	\$ 5,250,000		\$ 5,250,000	
Edificios	\$ 3,500,000	\$ 4,150,000	\$ 7,650,000		\$ 7,650,000	
Equipo de cómputo	\$ 35,000	\$ 70,000	\$ 105,000		\$ 105,000	
Equipo de oficina	\$ 63,000	\$ 126,000	\$ 189,000		\$ 189,000	
Gastos de Organización	\$ -	\$ 30,000	\$ 30,000		\$ 30,000	
Credito Mercantil	\$ 65,000	\$ -	\$ 65,000		\$ 65,000	
Inversiones en acciones en compañía Movil	\$ 2,700,000	\$ -	\$ 2,700,000	2) \$ 2,700,000	A) \$ -	
Propaganda y publicidad	\$ 35,000	\$ 57,000	\$ 92,000		\$ 92,000	
Primas de Seguro	\$ 30,000	\$ 75,000	\$ 105,000		\$ 105,000	
Intereses Pagados por Anticipado	\$ 83,000	\$ 68,000	\$ 151,000		\$ 151,000	
Suma del activo	\$ 10,806,000	\$ 12,771,000	\$ 23,577,000		\$ 20,852,000	
PASIVO						
Proveedores	\$ 1,500,000	\$ 2,000,000	\$ 3,500,000			\$ 3,500,000
Cuentas por pagar	\$ 55,000	\$ 65,000	\$ 120,000	1) \$ 25,000	C)	\$ 95,000
Iva por pagar	\$ 85,000	\$ 95,000	\$ 180,000			\$ 180,000
Acreedores Diversos	\$ 75,000	\$ 80,000	\$ 155,000			\$ 155,000
Indemnizaciones por pagar	\$ 40,000	\$ 50,000	\$ 90,000			\$ 90,000
Suma del Pasivo	\$ 1,755,000	\$ 2,290,000	\$ 4,045,000			\$ 4,020,000
CAPITAL CONTABLE						
Capital social	\$ 5,000,000	\$ 6,000,000	\$ 11,000,000	2) \$ 2,700,000	C)	\$ 8,300,000
Reserva Legal	\$ 45,000	\$ 35,000	\$ 80,000			\$ 80,000
Utilidades pendientes por Aplicar	\$ 4,006,000	\$ 4,446,000	\$ 8,452,000			\$ 8,452,000
Suma del Capital	\$ 9,051,000	\$ 10,481,000	\$ 19,532,000			\$ 16,832,000
Activo=Total Pasivo+Capital	\$ 10,806,000	\$ 12,771,000	\$ 23,577,000	\$ 2,725,000	C) A) \$ 20,852,000	\$ 20,852,000

C=Cargo

A=Abono

Compañía Móvil, S.A.
Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre del 2009

ACTIVO:

Circulante

Caja y bancos	\$6,000,000
Almacén	\$450,000
Clientes	\$240,000
Cuentas por cobrar	\$135,000
Iva acreditable	\$130,000
Iva por acreditar	\$70,000
Deudores Diversos	\$190,000

No circulante

Terrenos	\$5,250,000
Edificios	\$7,650,000
Dep. de edificios	\$0
Equipo de computo	\$105,000
Dep. de equipo de computo	\$0
Equipo de oficina	\$189,000
Dep. Equipo de oficina	\$0
Gastos de Organización	\$30,000
Crédito mercantil	\$65,000

Propaganda y publicidad	\$92,000
Primas de Seguro	\$105,000
Intereses pagados por anticipado	\$151,000
Total Activo	<u>\$20,852,000</u>

PASIVO:

Proveedores	\$3,500,000
Cuentas por pagar	\$95,000
Iva por pagar	\$180,000
Acreedores Diversos	\$155,000
Indemnizaciones por pagar	\$90,000
Total Pasivo	<u>\$4,020,000</u>

CAPITAL CONTABLE:

Cap. Social	\$8,300,000
Reserva legal	\$80,000
Utilidades pendientes de aplicar	\$8,452,000
	<u>\$16,832,000</u>

Tota Pasivo Mas Capital	<u>\$20,852,000</u>
--------------------------------	----------------------------

Elaboro

C.P Jose Ramos Valle

Autorizo

Lic. Miguel Moreno Ruiz