

**LA FUSIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA DE PERMANENCIA Y
EXPANSIÓN EN EL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR, ESTUDIO
DE CASO EMPRESA FUSIONANTE.**

Cristina Julieta Cruz Perez¹
Consultor en Fundación Alemana Servicios
cristina.cruz@fundacionalemana.com.mx

Yolanda Leonor Rosado Muñoz²
Universidad Autónoma de Yucatán
leonor.rosado@correo.uady.mx

¹Maestra en Finanzas por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Consultor Senior en Riesgos y Contabilidad.

² Doctora en Administración. Coordinadora de la Maestría en Finanzas de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Integrante del Cuerpo Académico de Economía y Finanzas

RESUMEN

Las Cajas Solidarias iniciaron legalmente, como Sociedades Civiles y hoy en día la mayoría están siendo supervisadas bajo la figura jurídica de Sociedades Cooperativas, otras han adoptado la figura de Financieras Populares, motivados por los cambios en la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, en este trabajo se pretende destacar las etapas y los beneficios de una fusión por absorción de tres Cooperativas de Ahorro y Crédito, considerando la mencionada fusión como estrategia financiera para lograr su permanencia y crecimiento económico. El diseño de investigación es de tipo no experimental, con un enfoque metodológico cualitativo al tratarse de un estudio de caso. Para la recolección de la información se utilizan entrevistas, documentos legales y diversos registros de apoyo, utilizados en el proceso; por lo que se apoya en el análisis de contenido para la identificación de los factores legales, mismo que se complementa con las entrevistas a órganos de gobierno, gerente general, así como a expertos en la materia; mediante las cuales se identifican los factores clave, necesarios para la sinergia adecuada de recursos y conservación de la fusión.

Palabras clave: Estrategia financiera, Fusión, Sociedades Cooperativas, Ahorro y Crédito Popular

ABSTRACT

The Solidarity Banks started legally, as Civil Societies and today most are being supervised under the legal figure of Cooperative Societies, others have adopted the figure of Popular Financiers, motivated by the changes in the Law to Regulate the Activities of Cooperative Societies Savings and Loans, this paper aims to highlight the stages and benefits of a merger by absorption of three Savings and Credit Cooperatives, considering the aforementioned merger as a financial strategy to achieve their permanence and economic growth. The research design is non-experimental, with a qualitative methodological approach as it is a case study. For the collection of the information, interviews, financial and legal documents and various supporting records are used, used in the process, so content analysis is used to identify legal factors, which is complemented by interviews with organs government, general manager, as well as experts in the field; by which the key factors necessary for the adequate synergy of resources and conservation of the fusion are identified.

Keywords: Financial strategy, Merger, Cooperative Societies, Popular Savings and Credit

1. INTRODUCCION

La necesidad de mejorar el desempeño, eliminar conflictos de interés y direccionar todos los esfuerzos de forma eficientemente e integral dentro del Sector de Ahorro y Crédito Popular (SACP), particularmente en Cajas Solidarias, ha sido la motivación para la elaboración y desarrollo del tema. Mediante el estudio de caso se pretende destacar las etapas y los beneficios de una fusión por absorción de tres Cooperativas de Ahorro y Crédito, localizadas en dos estados diferentes de la república mexicana. Las cajas solidarias nacieron bajo un esquema de organización y operación particular, siendo necesario mencionar que debido al origen y objetivo de acercar los servicios financieros a sectores desprotegidos y con dificultad para acceder a la banca tradicional, se dedican los esfuerzos por continuar con la operación.

Por ello, la estrategia financiera de fusión es una decisión relevante ya que se requieren generar ingresos para continuar operando, permitiendo beneficios para los involucrados, este proceso de fusión es motivado inicialmente, por un aspecto de regulación, se convierte en un punto de partida ante la toma de decisiones de esta envergadura, para un grupo de cajas solidarias.

El estudio de caso, así como el planteamiento de comentarios particulares de la empresa fusionante, pertenece al régimen jurídico de Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, al igual que las empresas fusionadas.

Hoy en día, puesto que la supervisión que se ejerce sobre este tipo de Sociedades se sustenta en dos grandes aspectos, el principal de ellos es el cumplimiento de parámetros financieros que le son exigibles por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y el segundo es legal-operativo, aunado a la demanda de los usuarios de servicios financieros hacia la protección de su patrimonio. Si bien es cierto que existen factores no financieros, que son los legales, operativos y administrativos que influyen en la actuación de las Sociedades, también existe un peso muy específico al momento de analizar los resultados financieros; en el que se abarca la importancia de conocer el desempeño económico previo a la decisión de unir esfuerzos y capitales.

El objetivo que se persigue es analizar la fusión como estrategia financiera en el Sector de Ahorro y Crédito Popular, para lograr su permanencia y crecimiento económico de las Sociedades involucradas.

Los objetivos específicos consisten en:

- 1) Identificación del proceso a seguir en una fusión.
- 2) Identificación de los factores clave necesarios para la sinergia adecuada de recursos y conservación de la fusión.

El diseño de investigación es de tipo no experimental, mediante el enfoque metodológico cualitativo al tratarse de un estudio de caso. Los datos de estudio son analizados longitudinal descriptivo, teniendo como objetivo plantear el fenómeno de fusión. Para la recolección de la información se utilizan entrevistas, documentos financieros, legales y diversos registros de apoyo, utilizados en el proceso, por lo que se utiliza el análisis de contenido.

2. REVISION DE LA LITERATURA

El mercado de fusiones y adquisiciones en México contabilizó entre enero y diciembre del 2018 un total de 343 operaciones, de las cuales 142 sumaron un importe de 14,379 millones de dólares, de acuerdo con el informe trimestral de *Transactional Track Record* (TTR plataforma tecnológico-financiera) dicha cifra reflejó un aumento de 9.58% en el número de operaciones, aunque una disminución de 49.64% en el importe de las mismas, con respecto a todo el 2017. Por otro lado, Estados Unidos y España fueron las naciones que más apostaron por realizar adquisiciones en México, con 61 y 17 operaciones, respectivamente. Por importe destacó Estados Unidos, con 2,653.52 millones de dólares. Estos antecedentes brindan un panorama enriquecedor, respecto a la temática y da la pauta en analizar las diferentes estrategias que son implementadas a nivel global.

2.1 Tipos de concentración empresarial

Existen diversos sistemas de clasificación de las formas de concentración empresarial, se presenta la clasificación de Kaskel mencionada en el "Tratado de sociedades mercantiles", que distingue:

1. Uniones contractuales transitorias para fines determinados, sin limitación de independencia jurídica de las empresas (consorcio)
2. Uniones contractuales duraderas con pérdida de la independencia jurídica (fusión)
3. Uniones contractuales duraderas con mantenimiento de la independencia jurídica de las empresas:
 - a. Para la regulación de la producción, del precio y de las relaciones con la clientela (cartel)
 - b. Para todos los demás fines especiales como son la comunidad de ganancias o la obtención de materias primas (Konzern. Empresas dependientes que se encuentran sometidas a la dirección unificada) (Rodríguez, 1977).

En donde se resalta que el carácter básicamente de la concentración empresarial, fusiones, adquisiciones, etc., es económico.

De acuerdo a la Ley Federal de Competencia Económica, Título Único de las Conductas Anticompetitivas en su Capítulo VI de las Concentraciones, en su artículo 61 menciona que se

entiende por concentración la fusión, adquisición del control o cualquier acto por virtud del cual se unan sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos o activos en general que se realice entre competidores, proveedores, clientes o cualesquiera otros agentes económicos.

2.2 Fusión y sus motivaciones

Para Mascareñas (2011) la fusión es un acuerdo de dos o más sociedades independientes jurídicamente, en el que se comprometen a juntar sus recursos y formar una nueva Sociedad. Si una de las Sociedades absorbe a los patrimonios de las demás, se dice que ha ocurrido una fusión por absorción. Mientras que para Hitt, Ireland, y Hoskisson (2004) es una transacción de dos empresas, que acuerdan combinar sus recursos y capacidades para generar una ventaja competitiva mayor.

La fusión es considerada un caso especial de la disolución de las sociedades; de acuerdo al catedrático Mantilla Molina pues “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” (Mantilla, 2005).

O simplemente, como una combinación de dos o más empresas donde sólo una de ellas sobrevive, no obstante, en la mayoría de los casos hay una entidad empresarial que sobrevive y la otra, una compañía que suele llamarse objetivo o blanco, deja de existir oficialmente, se puede concluir así que la fusión es la unión de patrimonios ya sea para la creación de una nueva figura jurídica o la absorción de una, o varias en una sola quien permanece.

Las fusiones pueden ser de tipo:

- Horizontal. -entre empresas del mismo sector o combinaciones entre dos competidores. Este tipo de consolidaciones suelen ocurrir cuando un sector está liberalizado, las fusiones de este tipo persiguen economías de escala y alcance.
- Vertical. - entre la empresa y su cliente, o entre la empresa y su proveedor. En una transacción vertical una compañía podría absorber a un proveedor o a otra compañía más próxima en la cadena de distribución a los consumidores, también se denomina integración hacia adelante cuando una compañía con grandes reservas adquiere otra con una gran capacidad de venta al por menor, de esta manera se aproxima más a sus clientes finales.
- En conglomerado entre empresas de sectores distintos o bien diversifica sus operaciones cuando fusiona con un negocio distinto al suyo” (Mascareñas, 2011)

“De acuerdo a la clasificación del Derecho Mercantil, los tipos de fusión de Sociedades son:

- a) Fusión por incorporación o conocida también como absorción, en ésta la Sociedad se incorpora a otra ya existente, o bien; absorbe a una o más sociedades, llamadas fusionadas, que adquieren la naturaleza de la sociedad fusionante.
- b) Fusión por integración (fusión pura), de igual manera llamada por combinación, comprendiendo la unión de varias Sociedades que se extinguen para constituir una nueva sociedad” (Rangel y Sanromán, 2007) (Quevedo, 2008)

Por su parte Aragón, et. al (2001) describe que los objetivos ante los diferentes tipos de fusiones y adquisiciones reflejan más bien, que en la integración vertical la dependencia de recursos es relevante, en la horizontal más que el debate sobre la búsqueda de poder de mercado la explicación está unida ante la eficiencia y la expansión de productos y mercados, economías de escala y alcance. La expansión concéntrica viene motivada por la expansión de las actuales líneas de productos, y los conglomerados unidos a la utilización de las fortalezas financieras u oportunidades de crecimiento.

2.3 Factores que impulsan un proceso de fusión

La mayoría de los autores económicos que han abordado la cuestión de delimitar las razones que impulsan adelante un proceso de estas características, coinciden en la existencia de una pluralidad de causas, siendo los más habituales el crecimiento y la sinergia; más, sin embargo, es necesario conocer cada punto de vista.

Un estudio realizado por Depamphilis (2005) da cuenta de nueve motivos:

- 1) La sinergia operativa, el cual consiste en mejorar la eficiencia de las operaciones a través de economías de escala y alcance.
- 2) Sinergia financiera, que se refiere a la reducción en el costo de capital como resultado de flujos de caja más estables, economías financieras de escala, o mejores oportunidades de inversión con los fondos disponibles.
- 3) La diversificación, ocurre cuando se compran firmas fuera de la línea de negocios primaria de la compañía en productos o mercados con altos niveles de crecimiento; puede darse con nuevos productos en los mercados actuales, nuevos productos y nuevos mercados o los productos actuales en nuevos mercados.
- 4) Realineamiento estratégico, en el que la fusión surge como un mecanismo para un ajuste rápido a los cambios en el entorno externo, como pueden ser los casos de una desregulación o innovación tecnológica.
- 5) La arrogancia se presenta como una explicación para adquisiciones que tienen la tendencia de pagar demasiado, debido a un excesivo optimismo del valor de la sinergia potencial de

un negocio o la excesiva confianza en las habilidades de la administración para manejar la adquisición.

- 6) La subvaloración de recursos, que considera que el valor de mercado de un negocio es menor que el valor de reemplazo de sus recursos.
- 7) La mala administración o teoría de la agencia, se presenta cuando existen diferencias entre lo que quieren los gerentes y lo que quieren los accionistas. Los bajos precios de las acciones de una firma constituyen un factor de presión para que los gerentes tomen medidas orientadas a subir el precio de la acción o para que se conviertan en el objetivo de un adquirente.
- 8) El poder de mercado considera que las firmas se fusionan para tener más control sobre la fijación de precios. Conviene, no obstante, destacar que el soporte empírico para esta noción es limitado.
- 9) Dicho por la teoría administrativa, según la cual los gerentes adquieren compañías para incrementar el tamaño del adquirente y su propia remuneración.

Por su parte Vermeulen y Barkema (2001) retomado por Donnelly y Morris (2005) mencionan que los motivos de una actividad de fusión o adquisición para compañías en expansión, suelen ser el deseo de alcanzar economías de escala y alcance, penetrar nuevos mercados, acceder a diseños nuevos, tecnología, procesos de producción y sinergias benéficas para ambas firmas. En contraste, para compañías en declive, la fusión puede ser motivada por el deseo de resucitar la firma y prevenir así un deterioro futuro.

En este sentido, Mascareñas (2011) indica como "...una empresa adquiere a otra o se fusiona con ella por algún motivo...es una decisión de tipo económico, más aún, es una típica decisión de inversión ya que el propósito final es aumentar el valor de mercado de la empresa"

Aragón, *et. al* (2001) menciona que las fusiones y adquisiciones no son solamente instrumentos para la creación de valor a través de la eficiencia, sino que también en ocasiones pueden ser soluciones para resolver problemas y disminuir los costos de las empresas, soluciones que, en muchos casos, reducirán la destrucción de valor. Explicándose con base a tres factores: restructuración de la empresa, reducción de capacidad en el sector, y cambios en el tamaño del mercado. Cada uno de ellos se corresponde con un nivel de análisis: empresa, sector industrial y economía.

El análisis de Aragón, *et. al* (2001) resulta pertinente en relación a lo sucedido por el planteamiento del estudio de caso, se trata de dar respuesta a los cambios en la estructura del sector, consecuencia de shocks estructurales. Las causas por las que existe exceso de capacidad en el sector son varias:

- 1) reducción en la demanda que está asociada con las etapas de recesión y ciclos económicos;

2) cambios tecnológicos, que pueden ser de dos tipos: cambios tecnológicos que incrementan la capacidad y la producción para un mismo nivel de capital y organización, o cambios tecnológicos que implican la obsolescencia de las inversiones actuales en capital y en la organización;

3) y cuando muchos competidores simultáneamente ponen en práctica nuevas tecnologías altamente productivas sin consideración de sus efectos y que; de forma agregada, elevan la capacidad más allá de la demanda del producto final.

Las fusiones se convierten así en la principal forma de eliminar exceso de capacidad en un sector y de disciplinar la actividad de la empresa para corregir los defectos de sus mecanismos internos de gobierno que no han previsto o llevado a cabo en su momento las reestructuraciones exigidas. Deduciendo que cuando se da realmente una fusión, es aquella que integra las mejores estrategias financieras y administrativas de ambas firmas para integrarlas en una única firma.

2.4 Sociedades de Ahorro y Crédito Popular

Un cambio muy importante en la regulación a las SACP, fue a través de la publicación en el Diario Oficial de la Federación con fecha 13 de agosto de 2009, al expedirse la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP), estas reformas a la LACP se efectuaron con el objetivo de hacer una distinción y separación en la aplicación de regulación a las propias Sociedades Cooperativas dedicadas al Ahorro y Préstamo. Por lo que se refiere a las Sociedades Financieras Populares (SOFIPO's), continúan siendo reglamentadas por la LACP; y además se crearon las Sociedades Financieras Comunitarias (SOFINCO's). Es decir, la LACP regula sólo a SOFIPO's y a SOFINCO's, cuyas figuras jurídicas son anónimas, entre tanto la LRASCAP sólo aplica a Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP).

Puesto que el proceso de regularización demora, no es la excepción en este Sector, ya que aún existen Sociedades que operan bajo la Ley de Sociedades Civiles y sin la supervisión obligatoria; es decir, operan en marco de irregularidad.

La regularización que se comenta es ejercida por la CNBV por medio de Organismos de Integración constituidos bajo la LACP, los cuales son conocidos como Federaciones, en donde son agrupadas las SOFIPO's, y SOFINCO's para ejercer la supervisión de cumplimiento a la normatividad vigente; en tanto que, la supervisión dirigida a las SOCAP's, es realizada por el Fideicomiso Fondo de Supervisión Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección a sus Ahorradores (FOCOOP).

2.5 Cajas solidarias

Las Cajas Solidarias nacen con el fin de hacer llegar recursos económicos a productores rurales de bajos recursos, por medio de esquemas de financiamiento que les permitieran contar con recursos oportunos para el desarrollo de actividades productivas.

Retes y Cuevas (2006), a través de la revista mexicana de agronegocios describe que, a principios del año 1993, en México surgen las Cajas Solidarias con el objetivo de consolidar los avances obtenidos en diferentes programas de varias dependencias federales encargadas de abatir el rezago en regiones de pobreza; pueden considerarse como una base del sistema de banca campesina administrada por los propios productores y de acuerdo con sus necesidades y características particulares.

Las Cajas Solidarias son entidades de ahorro y crédito social dirigidas a atender a un sector de la población con menores ingresos, sobre todo, en el medio rural y que no tienen otra opción de financiamiento. Esto se da a iniciativa de productores agropecuarios que tomaron la decisión de reorientar las recuperaciones que se tenían de los subsidios recibidos a través del programa “Apoyo a la Palabra”.

Aun cuando las Cajas Solidarias inician únicamente con operaciones de préstamo, desarrollaron productos de ahorro o captación adecuados a las características y necesidades de sus socios, fortaleciendo el crecimiento de las Cajas y contribuyendo, además a fomentar la cultura del ahorro y el desarrollo en la comunidad.

Las Cajas Solidarias iniciaron legalmente, como Sociedades Civiles y hoy en día la mayoría están siendo supervisadas bajo la figura jurídica de Sociedades Cooperativas, otras han adoptado la figura de Financieras Populares, pero algunas aún no han dado el paso hacia la transformación y apego a la ley, lo que en fases del tiempo han afectado la imagen y credibilidad en los usuarios de los servicios financieros.

Como conclusión en cuanto a los avances en su regulación, se puede observar que a pesar de que algunas Sociedades no lograron reunir los requisitos para ingresar su solicitud de autorización ante la CNBV, las operaciones principales que son de captación y colocación no estaban siendo negadas al público, sin embargo; han comenzado a ser restringidas por la propia comisión bancaria, como parte de sus funciones de protección al ahorrador y supervisión.

Por otro lado, actualmente reciben presión de los propios usuarios de servicios financieros, quienes cuentan con el derecho de exigir se les brinde la seguridad sobre el manejo de sus ahorros. Es así como una alternativa de consolidarse y fortalecerse para alcanzar el nivel de activos requeridos, así como afrontar las exigencias y costos de autorización, se direccionaron a unir capitales por medio de la estrategia de fusión.

Por otro lado, de acuerdo a la sección de portafolio de información de la CNBV a través del detalle del comunicado de prensa al cierre de septiembre de 2018, el sector de las SCAP estuvo conformado por 157 sociedades autorizadas y en operación.

3. METODOLOGÍA

3.1 Antecedentes del caso

La empresa de este estudio de caso, se constituyó en junio de 1994, como Sociedad Civil, a través de reunirse integrantes de 17 cajas locales, así nace la Empresa Fusionante. Como parte de los procesos de adaptación a la LRASCAP, así como a la LGSC dado el objeto de realizar actividades de ahorro y préstamo, la institución se transforma de Sociedad Civil a Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo, en el año 2009.

Posteriormente, ante las mismas exigencias de la normatividad emitida por la CNBV hacia el sector de ahorro y crédito popular, en donde a través de disposiciones se les brindó un tiempo para presentar su solicitud de autorización ante dicho órgano regulador, con la finalidad de continuar operando y principalmente seguir captando recursos de socios o clientes ahorradores, para a su vez colocarlo en créditos, situación que colocaba en gran desventaja no sólo a las instituciones, sino a los mismos acreditados, pues dichas disposiciones además establecía un tiempo en el que deberían cumplir ciertos requisitos en cuanto a nivel de activos, indicadores financieros, órganos de gobierno, estructura organizacional necesaria para la supervisión y operación una vez autorizada, cuotas de supervisión, entre los más relevantes; ante dicha problemática la institución se vio en la necesidad de investigar sobre las alternativas existentes en ese momento para continuar su funcionamiento.

Es así como durante el mismo período, un grupo de directivos y gerentes de Cajas Solidarias del estado de Zacatecas, estuvieron interesados en participar en un proceso de fusión.

3.2 Estrategia para la Resolución del Caso

Para la resolución de la problemática presentada por la Empresa Fusionante, el diseño de investigación es de tipo no experimental, entendiéndose esta como la que se realiza sin manipular deliberadamente variables y se observa el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural para poder analizarlo, mediante el enfoque metodológico cualitativo al tratarse de un estudio de caso.

Se apoya en la técnica de investigación por medio del análisis de contenido, Krippendorff (1990), al ser una herramienta destinada a formular a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas, que puedan aplicarse a su contexto, proporcionando a través de conocimientos, una representación de los “hechos” y una guía práctica para la acción.

Adicional al análisis de contenido, se utiliza la técnica de entrevista, y de acuerdo a Stake (2007) la entrevista es la principal manera de obtener diferentes puntos de vista. Además de destacar que, de acuerdo a Sampieri (2003), entre los aspectos más importantes son la flexibilidad y el hecho de ser abierta, apuntando además la importancia que el entrevistador genere un clima de confianza en el entrevistado e informarle del propósito.

Es así que, para su resolución se apoya en información de la empresa tratante con referencia al:

- Análisis de contenido: Comprende el acceso a información de sus órganos de gobierno, estructura operativa y organizacional, alcanzando el objetivo de determinar el proceso de fusión como estrategia financiera viable para el Sector de Ahorro y Crédito Popular, por medio de la identificación de los factores legales y el uso de técnicas financieras como referencia ante la disyuntiva de decisión, mismo que se complementa con lo siguiente;
- Entrevistas a órganos de gobierno, gerente general, así como a expertos en la materia; mediante las cuales se identifican los factores clave necesarios para la sinergia adecuada de recursos y conservación de la fusión.

4.- RESULTADOS

4.1 El proceso de fusión como estrategia financiera

Previo a puntualizar si la fusión es considerada una adecuada estrategia financiera, resulta pertinente explorar los motivos que desde las diferentes perspectivas de las personas que participaron en el proceso de fusión, y que fueron entrevistadas, expresan ante este tipo de proceso, las cuales se reflejan en la tabla siguiente.

Tabla 1. *Motivos que llevan a fusionar a una Sociedad de Ahorro y Crédito Popular.*

	Gerente General	Directivos de Empresa Fusionante	Expertos en el tema
Motivos que llevan a fusionar una SACP	Incrementar el nivel de operación de la Institución, búsqueda de su autorización ante la CNBV	Por presión de la autoridad reguladora	Cuestiones de normatividad por parte de la CNBV
		Mayores beneficios en la operación de la SACP	Liquidez
		Incremento en el nivel de capitalización	La competencia existente en el mercado, mayor productividad.
		Incremento de activos para ser candidatos a líneas de fondeo	Problemas de gobernabilidad
		Mejores condiciones financieras para ser aprobados por la Bancaria	Fortalecimiento en nivel de capitalización

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas.

Es conveniente denotar que las diferentes opiniones respecto a los motivos que llevan a fusionar a una sociedad de este tipo de sector, sobresalen la exigencia del cumplimiento regulatorio para continuar su operación, además de coincidir en que los beneficios deben ser acordes e incluso mayores a los que actualmente los socios de una cooperativa reciben.

Una vez identificados los motivos, existe una serie de actividades que anteceden al inicio de un proceso de fusión, las cuales pueden convertirse en un adecuado planteamiento de soluciones para todas las partes involucradas, gestionado desde un “ganar – ganar”, obteniendo los siguientes comentarios:

4.2 Análisis preliminar a un acuerdo de fusión.

Las opiniones de los expertos en el tema coinciden que, es imprescindible el común acuerdo de voluntades entre los órganos de gobierno de las instituciones financieras participantes, y que las

voluntades estén debidamente alineadas a objetivos específicos, de lo contrario será la primera limitante para celebrar formalmente un acuerdo de fusión.

Tabla 2. *Análisis preliminar a un acuerdo de fusión*

	Gerente General	Directivos de Empresa Fusionante	Expertos en el tema
Análisis preliminar a un acuerdo de fusión	Análisis exhaustivo a la situación financiera de las instituciones participantes, y coincidencia en la búsqueda de obtener la autorización ante la CNBV	Descartar la existencia de pasivos contingentes de alto riesgo	Acuerdo de voluntades entre los diferentes órganos de gobierno
		Identificación de una adecuada gobernabilidad	Información administrativa, operativa y financiera, confiable, transparente y actualizada
		Dar a conocer ante la autoridad reguladora la intención de participar en un proceso de fusión	Estudio a profundidad de los elementos legales tanto mercantiles, laborales y fiscales
		Conocimiento de los indicadores financieros	Ejecutar y desarrollar un due diligence integral

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas

Es fundamental realizar un análisis profundo a cuentas contables, debido a que, de acuerdo con las lecciones aprendidas en los procesos de fusión, es frecuente la existencia de saldos ocultos o bien, presentan antigüedad acumulada por falta de aclaración o depuración, entre los más significativos para las sociedades de ahorro es la cartera de crédito. El rubro de cartera de crédito debe cumplir criterios de integración y revelación establecidos por las disposiciones de carácter general emitidos por la CNBV, situación de reglamentación a criterios contables que en ocasiones las instituciones carecen de sistemas tecnológicos que les facilite la adecuada clasificación de los créditos, ocasionando una revelación inadecuada de los montos recuperables.

Respecto al conocimiento de los indicadores financieros, se consideran principalmente los marcados como básicos por la CNBV, puesto que son los mínimos indispensables que muestran una salud

financiera, no obstante, esto puede tener resultados muy diferentes al momento en que se examine cada rubro financiero.

4.3 Elementos legales que contribuyen a la decisión de fusión.

La publicación del acuerdo de fusión además de ser un paso legal necesario para iniciar formalmente el proceso de absorción, fue uno de los elementos prioritarios en la decisión de la participación, debido a que permite conocer posibles acreedores que puedan representar pasivos contingentes, sin embargo, debe tenerse presente que esto no garantiza que las instituciones de gobierno puedan ejercer sus facultades retroactivas de revisión.

Tabla 3. Elementos legales que contribuyen a la decisión de fusión

	Gerente General	Directivos de Empresa Fusionante	Expertos en el tema
Elementos legales que contribuyen a la decisión de fusión	Existencia de activos suficientes, una vez descontada cartera dictaminada como irrecuperable, publicación del acuerdo de fusión en términos de transparencia	Celebración de asamblea única por absorción bajo nombramiento equitativo en la representación de los órganos de gobierno	Celebrar acuerdo de fusión con restricción de salvedades
		Designación de poderes con participación equitativa	Adecuación de estatutos y aprobación ante asamblea de socios
		Integración de pagarés no prescritos, con calce de contratos y cuentas de crédito en sistema	Castigos de cartera aprobados por asamblea de socios
		Contratos laborales conservando antigüedad laboral	Contratos laborales acordes a estructura organizacional viable
		Avisos de baja ante la SHCP de las instituciones fusionadas	Validación de la propiedad y transferencia de activos

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas

Con relación al resto de elementos legales que toman relevancia sobresalen:

- Gobernabilidad
- Cartera de crédito
- Posesión de activos
- Situación laboral

En las sociedades cooperativas de este tipo localizadas en su mayoría en el sector rural, la gobernabilidad es uno de los elementos de mayor relevancia, dado a la “pérdida de poder” que significa para los integrantes de los órganos de gobierno principalmente de las fusionadas, al unir esfuerzos para rescatar la continuación de operaciones, en donde debe abandonarse la búsqueda de intereses personales o de estatus social.

En relación a la administración de la cartera de crédito debe lograrse conciliar saldos contables, operativos y reflejado en la base de créditos de acuerdo con la información concentrada en sistema informático, así como el soporte documental incluyendo la validación de garantías líquidas, prendarias o hipotecarias en su caso; revisión a pagarés y contratos, en donde, de acuerdo a los expertos se trata de profundizar sobre montos relevantes principalmente con el objetivo de descartar posibles pérdidas por irrecuperabilidad de créditos e inclusive créditos no existentes, que pueden posteriormente representar elementos de quiebra.

Una área de oportunidad adicional para prestar atención al riesgo legal, es validar la posesión de los activos fijos y bienes adjudicados, en primer instancia corroborar la existencia física con la transmisión o endoso de facturas, así como el recurrir a avalúos bancarios de las instalaciones para un registro a valor de mercado; en tanto que en el caso de los bienes adjudicados realizados de manera judicial, extrajudicialmente o recibidos en dación de pago, se deben realizar estimaciones para reconocer las potenciales pérdidas de valor por el paso del tiempo, aplicado sobre bienes muebles e inmuebles.

En el aspecto laboral, además de ser un elemento delicado se requiere llevar a cabo el planteamiento en las instituciones involucradas, tanto la fusionante como fusionadas, debido a que una inadecuada comunicación puede provocar inestabilidad laboral y desatar conflictos al interior, que pueden obstaculizar el avance de un proceso de tal magnitud. Es primordial trabajar con un proceso de sensibilización para acercar los cambios que implicarán, adicional de una posible valoración a la estructura organizacional con la evaluación a los perfiles existentes y perfiles necesarios para cubrir la nueva estructura organizacional, con la finalidad de no provocar una inestabilidad, así como en la medida de lo posible lograr la permanencia o conservación de la fuente de trabajo.

Una vez que se tiene de manera preliminar el acuerdo de fusión, debe ser aprobado mediante asamblea general de socios, en donde se obtenga la aprobación de las tres cuartas partes de los socios registrados, o bien, mediante la representación de sus delegados, cuya titularidad debe constar protocolizada, trabajos que deben desarrollarse de manera preliminar a la inscripción en el registro público sección comercio, para proceder posteriormente a celebrar la asamblea única de fusión.

4.4 Técnicas financieras y herramientas de apoyo.

Otro de los elementos decisivos fueron las condiciones para migrar la información operativa y contable al sistema de la empresa fusionante, lo que implicó muchos esfuerzos en los trabajos de validación que, sin embargo, posteriormente surgieron pérdidas por un inadecuado registro inicial, duplicidad de registros, fallas en la parametrización de operaciones, cuentas pendientes de depurar y saldos en cuentas no reflejadas adecuadamente.

Como se puede observar en la tabla 4, existen diferentes opiniones en cuanto a recomendar un proceso de fusión dentro del SACP como estrategia para su crecimiento o fortalecimiento, dado a que algunos de los actores participantes, expresaron que es necesario un correcto estudio de viabilidad para minimizar pérdidas o conflictos, y no efectuarlo bajo un proceso exprés que los limitara a analizar detenidamente a sus colegas, sin descartar las bondades que generó al elevar el nivel de operación para alcanzar su autorización, mayor cobertura, crear nuevos productos de crédito, incremento en el ingreso de socios, al igual que dar a conocer la marca de la institución financiera.

Tabla 4. *Técnicas financieras y herramientas de apoyo*

	Gerente General	Directivos de Empresa Fusionante	Expertos en el tema
Técnicas financieras y herramientas de apoyo	Due Diligence integral	Viabilidad de recuperación en créditos vencidos y castigados	Revisión a productos financieros
		Integración de expedientes de crédito y de socios	Análisis a tasas activas y pasivas
			Integración y validación de activos, en su caso avalúos bancarios

		Integración de contratos por operaciones activas y pasivas	Posesión y análisis de recuperabilidad a bienes adjudicados
			Integración de certificados de aportación social pagados
		Análisis a préstamos con partes relacionadas	Unificación del valor del certificado de aportación en la transferencia de socios
			Membresía de socios activos
		Situaciones patronales y de riesgo laboral muy alto	Migración contable espejo y depuración de cuentas
			Evaluación al sistema transaccional y de emisión de estados financieros

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas

Sin dejar de lado que un proceso de fusión en el sector de ahorro y crédito popular tiene particularidades y características clave, que en caso de que no se hayan detectado vicios en el proceso, o desconocimiento de la exposición de riesgos que con el paso del tiempo se lleguen a dimensionar o generen una quiebra, puede traer efectos reputacionales de desconfianza no sólo hacia la institución que genera el impacto, si no para la población ahorradora. Es por ello que el *expertise* de los consultores para llevar a cabo un proceso de fusión es fundamental, dado que requiere conocer la forma de operar el sector, identificar el origen y respaldo de las transacciones; para identificar la existencia de riesgos inherentes y colaterales, debido a qué aun cuando se tenga esquematizado un plan de trabajo, puede revertirse un proceso de esta magnitud.

4.5 Identificación de factores clave para lograr la sinergia

*Definitivamente para alcanzar acuerdos de fusión en búsqueda de un beneficio común, es necesario un adecuado gobierno corporativo, dejando de lado los intereses personales, acompañado de valores dentro de una economía social y solidaria, en donde el factor humano está por sobre los beneficios financieros, visualizando un patrimonio sano para la sociedad fusionante, sabiendo utilizar el poder en beneficio de la sociedad.

Tabla 5. Proceso de fusión como estrategia financiera viable para el SACP

	Gerente General	Directivos de Empresa Fusionante	Expertos en el tema
Proceso de fusión como estrategia financiera viable para el SACP	Es una muy buena estrategia de crecimiento, siempre y cuando exista un proceso menos acelerado para la toma de decisiones, requiere de un análisis más exhaustivo previo a celebrarse el acuerdo de fusión	Oportunidad para ampliar cobertura de mercado y productos	Es recomendable para el fortalecimiento del Sector, siempre y cuando se vea desde una continuidad del servicio financiero con responsabilidad social
		No es conveniente debido a que la gobernabilidad impide visualizar los beneficios hacia los socios	No es conveniente cuando la ideología de los órganos de gobierno es arraigada
			Los procesos de fusión surgieron de manera reactiva (a manera de salvavidas), así no es conveniente
		Es benéfico si se evitan curvas de aprendizaje que generen conflictos al interior y retrasen el avance de los trabajos	Un proceso de fusión adecuadamente planeado es una buena estrategia de crecimiento y fortalecimiento
			Es conveniente dependiendo de la condición financiera

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas

*Otro de los elementos que permitieron la participación de forma operativa, fue el análisis y consenso de los productos y servicios estandarizados, aventajando que dentro del SACP no existe gran disparidad en cuanto a las tasas que se ofertan, de tal forma que se logró atender la demanda del mercado, sin afectar a la institución en un riesgo reputacional por cambios en tasas de interés y celebración de contratos de crédito y captación.

En opinión de los expertos, el éxito de la sinergia se da, de acuerdo a los intereses con los que se hayan fusionado, por lo tanto, así serán los indicadores a los que pondrán especial atención y seguimiento en la fusión, no obstante, hablando del SACP va más allá de rentabilizar la operación

de las Sociedades Cooperativas, puesto que este sector nace como una alternativa a las comunidades y mercados rurales carentes de servicios y productos financieros accesibles, de donde parte la economía social la cual se desarrolla bajo principios de participación democrática en las decisiones y en donde el ser humano está situado por sobre el capital. Es así que, al existir fusiones entre cooperativas de ahorro y crédito, lo que se busca es proteger, garantizar y mantener el acceso a servicios financieros a la comunidad.

Otro factor clave para lograr la unión de esfuerzos, fue la persistencia del gerente general en alcanzar el mismo objetivo; y el bien común de los socios, confianza y transparencia en la gestión, comunicación asertiva y el seguimiento puntual en los trabajos del proceso de fusión.

En conclusión, los factores que le han permitido permanecer fusionados aun con los obstáculos de la línea de aprendizaje en la transición y una administración concentrada de requerimientos legales, operativos y financieros, son los esfuerzos en la gobernabilidad juntamente con la persistencia del gerente general en lograr la cohesión.

5. CONCLUSIONES

La fusión es sinónimo de sinergia en busca de objetivos comunes, más, sin embargo, si desde un principio se visualizan rivalidades o resistencia para trabajar en la conjunción de los objetivos, es el primer síntoma para no forzar los trabajos y descartar la estrategia.

En el caso de fusiones donde el objetivo es rentabilizar la inversión financiera, es una buena motivación pero no la más importante, en este caso puede considerarse la valoración de la empresa, cuánto cuenta esta empresa que me interesa absorber o comprar, el valor de los intangibles, el mercado atendido, el valor oculto de la información, el número de clientes, en este caso el factor de motivación no es salvarla, sino más bien incrementar la participación en el mercado, de manera más directa, adicional verificar el resto de aspectos contables y legales.

Por otro lado, se podrá tener una muy buena calidad de activos o situación financiera, pero si los órganos de gobierno no están convencidos de un proceso de fusión no podrá permanecer una institución resultante.

Así que los motivos que inician un proceso de fusión son necesarios que permanezcan en el tiempo, destacando primordialmente la gobernabilidad, economía sana, adecuado control interno y disposición de los directivos integrantes.

Tal es así, que desafortunadamente a pesar de los esfuerzos de las autoridades por mantener en operación a las sociedades cooperativas pequeñas, que debido a su estructura de activos y la insuficiencia para cubrir los costos de una autorización ante la comisión bancaria, las experiencias precisamente de fusión en los últimos años en el SACP no han sido motivadas para unir los esfuerzos en beneficio común, sino más bien han sido procesos dirigidos a manera de rescate, lo que no garantiza que sea la mejor opción, ni de su permanencia.

Por otro lado desde el enfoque financiero, aun cuando previo a celebrar un acuerdo de fusión se ejecute el Due Diligence, no existe certeza del origen y transparencia de la información, dado a que una vez que se accede totalmente a los datos, regularmente acontece la detección de riesgos a los que están expuestas las instituciones a ser fusionadas, tal como sucedió en el estudio de caso; al resultar impactos negativos principalmente por carteras castigadas provenientes de créditos colocados inadecuadamente, detectándose posterior a los trabajos de concentración.

También se concluye que debe considerarse como uno de los elementos clave, la experiencia del experto a ejecutar los trabajos de fusión, debido a que si bien; cada proceso de fusión es diferente, se requiere habilidad, para lograr consenso, que vitalicen los procesos de fusión, además de que no hay un protocolo único para generar un proceso exitoso, no se pueden desarrollar procesos generalizados, cada sector y entorno tiene sus particularidades sobre las cuales poner atención, sumadas a los interés que se buscan en la sinergia.

Así también, no es lo mismo casos entre instituciones financieras pequeñas a ser fusionadas, en donde pueden considerarse como elementos previos con sólo estados financieros auditados y revisiones más rápidas, lo contrario con instituciones financieras más grandes y sobre todo que funge como fusionante, en donde se requiere conocer a profundidad a las sociedades que va a fusionar en el estado de la cartera de créditos y de captación, pasivos contingentes, riesgos a los que está expuesta, obligaciones fiscales, laborales y descartar elementos que pudieran generar quebranto.

6.- RECOMENDACIONES

Como parte de las lecciones aprendidas, es conveniente que se lleve a cabo un proceso de fusión sin existencia de presiones de tiempo ni por motivos de presión regulatoria, es decir, un plan estratégico con tiempos acordes a la dimensión del tipo de empresa y paralelo al análisis en los aspectos financieros, operativos, legales, fiscales y laborales, sin mediar un planteamiento de rescate.

Cuando un proceso de fusión se toma como una alternativa de rescate, no es conveniente llevarse a cabo, debido a que con el tiempo van a reflejarse efectos negativos; dado a que, lejos de fortalecer, trae consigo debilidad financiera y esto se debe a un planteamiento inadecuado de la estrategia; es decir, debe ser dirigida hacia una disolución para proceder a liquidar a los ahorradores.

Así también salvar o rescatar a una institución fusionándola no siempre significa rescatar a los colaboradores, es muy importante observar las conductas del personal, implementar canales de comunicación directa de la alta gerencia hacia los colaboradores, para reducir los comentarios en pasillos y evitar que se eleve la incertidumbre que pueda llevar a, incluso, demandas laborales.

El hecho de contar con sistemas automatizados no garantiza que la información se encuentre con adecuadas normas de revelación, ni de una transmisión sencilla de fusionar datos, se recomienda llevar a cabo un proceso de prueba espejo previo, para dimensionar el tiempo razonable que implicará analizar, depurar y migrar la información.

En caso de unir capitales del sector cooperativo, es conveniente apoyarse de los principios de la ley de economía social y solidaria; dado a que, si las cooperativas se rigen bajo esos criterios y valores, será el primer paso que garantice una gestión que permita ceder poderes en beneficio al motivo que le dio existencia.

Se recomienda establecer semáforos de indicadores de desempeño en el proceso de fusión y continuar con un seguimiento puntual, para identificar en tiempo las causales que están provocando retrasos e identificar los porqués.

Previo a iniciar la operación conjunta de las instituciones y por supuesto de la combinación de elementos humanos, es conveniente llevar a cabo una integración entre los colaboradores; y además, de darles a conocer la nueva estructura, beneficios, modelo de trabajo en caso de que se vaya a modificar; también alinearlas a la nueva cultura organizacional, bajo un clima de confianza, respeto y de apertura con los órganos directivos.

Al momento de elaborar el plan de trabajo del proceso de fusión, considerar todos los posibles riesgos que podrían surgir durante la ejecución, esto permitirá generar planes de contingencia que pueden ser muy buenos para contener eventos que pongan en riesgo los objetivos.

Durante el estudio de empresas a fusionar no dejar de lado los riesgos laborales y fiscales, inspeccionar y de ser posible solicitar acceso directo con las firmas que han dictaminado recientemente a la institución por fusionar, que se encuentren en posibilidad de proporcionar información y elementos que prevengan una futura quiebra.

7.-REFERENCIAS

- Aragón R.M., Caballero F.R., Cuervo G.Á., et al., (2001). Economía y derecho ante el siglo XXI. Valladolid: Lex Nova.
- Blaxter L., Hughes C. & Tight M. (2002). Cómo se hace una investigación. Editorial Gedisa.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV, 2018), Recuperado de: <https://portafolioinfo.cnbv.gob.mx/layouts/15/download.aspx?SourceUrl=https://portafolioinfo.cnbv.gob.mx/PortafoliInformacion/SOCAP%20Detalle%20CP%20Sep18.pdf>
- Depamphilis, D. (2005) y Donnelly, T. Morris, D. (2005) citado en Suárez, I., & Gorbaneff, Y., & Beltrán, J. (2009). Motivos de fusiones y grupos económicos: El caso Davivienda - Bansuperior - Bancafé. Forum Empresarial, 14 (2), 59-92. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63112889004>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2004). Administración estratégica, competitividad y concepto de globalización. México: International Thomson Editors S.A. de C.V.
- Krippendorff, K. (1990). Metodología de análisis de contenido. Buenos Aires: Paidós Ibérica, S.A.
- Ley de Ahorro y Crédito Popular (2014). Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/17.pdf>
- Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (2014). Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRASCAP_280414.pdf
- Mantilla, M.R.L. (2005). Derecho Mercantil. México: Porrúa, S.A.
- Mascareñas, J. P. (2011). Fusiones y Adquisiciones de Empresas. España: Editorial del Economista.
- Quevedo, C. F. I. (2008). Derecho Mercantil. México: Pearson Prentice Hall.
- Rangel, J. A., & Sanromán, R. A. (2007). Derecho de los Negocios, tópicos de derecho privado. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Retes, L.R. & Cuevas G.I. (2006) Cajas Solidarias: Opción de Financiamiento para los Agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios. Vol. X, Núm. 18, p. 0. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14101811>
- Rodríguez, J. R. (1977). Tratado de Sociedades Mercantiles. México: Porrúa, S.A.
- Sampieri, R.H., Collado, C.F. & Lucio, P.B. (2003) Metodología de la investigación. McGraw-Hill, tercera edición.
- Stake, R. (2007). Investigación con estudio de casos. España: Morata, S.L.
- Transactional Track Record (2019). Las fusiones y adquisiciones crecieron 166% en América Latina durante 2018. Recuperado de: <https://www.ttreckord.com/es/ttr-in-the-press/Las-fusiones-y-adquisiciones-crecieron-166-en-America-Latina-durante-2018/3807/>