



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Derecho

Posgrado en Derecho

Con Reconocimiento de Validez Oficial ante la Secretaría de Educación Pública, bajo  
acuerdo número 974181 de fecha 15 de julio de 1997

---

La Fusión de sociedades como herramienta en la simplificación de  
operaciones.

Tesis que para obtener el grado de

**Maestro en Derecho Fiscal**

Sustenta el

**Lic. Carlos Cristian Mellado García Limón**

Director de la Tesis

**Dr. Luis José Béjar Rivera**

## Índice

<b>Hechos del Caso</b>	<b>1</b>
<b>Cuestionamiento del Caso</b>	<b>3</b>
<b>Desarrollo, implementación y conclusión del Caso</b>	<b>3</b>
<b>La Fusión de Sociedades como Herramienta en la simplificación de Operaciones</b>	<b>5</b>
<b>Concepto de Fusión</b>	<b>6</b>
<b>Tipos de Fusión de Sociedades</b>	<b>8</b>
<b>Tipos de Combinación de negocios</b>	<b>10</b>
<b>Due Dilligence</b>	<b>10</b>
<b>Proceso de una Fusión de Sociedades</b>	<b>11</b>
<b>Requisitos Legales de la Fusión de Sociedades en México</b>	<b>13</b>
<b>Aspectos Fiscales</b>	<b>14</b>
<b>Ruta Crítica de las Obligaciones Mercantiles</b>	<b>23</b>
<b>Ruta Crítica de las Obligaciones Fiscales</b>	<b>24</b>
<b>Beneficios de una Fusión de Sociedades</b>	<b>26</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>30</b>
<b>Libros de Consulta</b>	<b>30</b>
<b>Tesis Universidad Panamericana</b>	<b>31</b>
<b>Diccionarios</b>	<b>31</b>
<b>Leyes y lineamientos</b>	<b>31</b>
<b>Sitios Web</b>	<b>31</b>

## 1. Hechos del Caso

Hoteles y Desarrollos, S.A. de C.V. (HYDESA) es una sociedad constituida en la República Mexicana la cual cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, de igual forma la mencionada sociedad ha emitido valores de deuda que cotizan tanto en la BMV como en bolsas del extranjero.

HYDESA es propietaria en más del 51% de la sociedad denominada Pubasa, S.A. de C.V. (PUBASA), a su vez PUBASA es propietaria de dos inmuebles que son utilizados como hoteles (los hoteles).

HYDESA cuenta con inversiones en distintos sectores de la economía, como consecuencia de ciertas decisiones de negocio, las inversiones en el sector hotelero, específicamente por lo que se refiere a los inmuebles destinados al sector hotelero se han vuelto de las menos importantes, sino es que la menos importante para ésta.

Ahora bien, el Grupo controlado por Trouts Holdings, Inc (TROUTS) se dedica a la inversión en inmuebles, así como a la operación de hoteles en diversos países del mundo, las acciones de TROUTS de igual forma cotizan en diversas bolsas de valores con excepción de la Bolsa Mexicana de Valores.

La empresa de servicios corporativos internacionales de TROUTS denominada Trouts Hotels, Inc. es la sociedad que estará a cargo del proyecto de compraventa que a continuación se detalla.

HYDESA está analizando la posibilidad de deshacerse de los inmuebles propiedad de PUBASA, a fin de dirigir sus actividades a otros sectores distintos de la hotelería, por otro lado para TROUTS México es un destino de gran importancia e interés.

Derivado de lo anterior, TROUTS desea adquirir los hoteles a HYDESA.

A fin de que esta operación de compraventa se pueda llevar a cabo HYDESA necesita e inclusive señaló como determinante que la enajenación de los hoteles se realice a través de la transmisión de las acciones de PUBASA.

De igual forma, TROUTS ha señalado como un factor decisivo de la operación que debido a que necesitará obtener financiamiento para la operación de compra de los hoteles y en consecuencia pagar intereses del respectivo financiamiento, desea que los mencionados intereses sean absorbidos y en consecuencia pagados por la propia operación de PUBASA y de esta manera deducir los intereses de los ingresos generados por la explotación hotelera.

De igual forma TROUTS necesita que los flujos necesarios para pagar los intereses sean generados por la propia PUBASA.

Finalmente, Trouts Hotels, Inc desea que el monto del pasivo sea deducido para los efectos del cálculo del impuesto al activo derivado de la propiedad de los hoteles.

Trouts Hotels, Inc señaló que la proporción de capital y deuda que utilizará a fin de llevar a cabo la adquisición de los hoteles será del 25% de capital y de 75% de financiamiento.

El financiamiento será otorgado por un banco mexicano el cual ha solicitado una garantía hipotecaria sobre los hoteles.

Si es necesario y conveniente no hay limitantes en cuanto a constitución o adquisición de sociedades.

## **2. Cuestionamiento del Caso**

1. ¿Es posible llevar a cabo la operación de compra de acciones de PUBASA de tal forma que los flujos para el pago de la deuda sean generados directa e inmediatamente por la propia sociedad?

2. ¿De ser posible lo anterior, definir si los intereses que se generen serían o no deducibles para PUBASA de los ingresos propios de su actividad para efectos del impuesto sobre la renta a su cargo?

3. En caso de que las respuestas a los cuestionamientos 1 y 2 anteriores sean afirmativas, ¿si el pasivo incurrido para la compra de los hoteles sería deducible para efectos del impuesto al activo derivado de la inversión de los hoteles?

## **3. Desarrollo, implementación y conclusión del Caso**

El desarrollo en cuestión se realizará considerando que el escenario se presenta en la actualidad y en consecuencia el impuesto al activo no existe por haber sido reemplazado por el impuesto empresarial a tasa única.

Respecto del primer cuestionamiento mi respuesta es que sí es posible instrumentando la operación de la siguiente manera:

- Constitución Nueva Sociedad

Trouts Hotels, Inc deberá constituir una sociedad mediante una aportación de capital equivalente al 25% del valor de las acciones de PUBASA.

- Financiamiento

Posteriormente, la nueva sociedad solicitará un financiamiento a una entidad financiera mexicana por un monto equivalente al 75% del valor de las acciones de PUBASA.

- Adquisición PUBASA

Una vez realizado lo anterior la nueva sociedad contara con el 100% de los recursos necesarios para pagar las acciones de PUBASA a HYDESA, por lo que la nueva sociedad deberá adquirir 99 acciones de PUBASA y Trouts Hotels, Inc deberá adquirir 1 acción de PUBASA. Lo anterior suponiendo que PUBASA cuenta con 100 acciones representativas de su capital.

- Fusión

Fusión de la nueva sociedad en PUBASA, esta última con carácter de sociedad fusionante.

*Implicaciones fiscales de cada una de las etapas*

- Constitución Nueva Sociedad

La aportación de capital que realizará Trouts Hotels, Inc en la nueva sociedad no será considerada como un ingreso acumulable para efectos del impuesto sobre la renta, adicionalmente no es un acto gravado para efectos del impuesto al valor agregado y en consecuencia tampoco para efectos del impuesto empresarial a tasa única.

Necesario señalar que la nueva sociedad contara con atributos fiscales como lo es el caso de la cuenta de capital de aportación (CUCA).

- Financiamiento

Los intereses generados por el financiamiento a cargo de la nueva sociedad serán deducibles pues esta última se fusionará en PUBASA y la esencia del financiamiento se mantiene; es decir, considerando que en principio los intereses eran deducibles para la nueva sociedad, también lo serán para PUBASA.

- Adquisición PUBASA

HYDESA deberá determinar su costo fiscal de acciones en PUBASA y compararlo con el precio de venta de las misas y así determinar si se genera una utilidad o una pérdida en la operación de venta.

La enajenación de acciones no es una actividad gravada para efectos del impuesto al valor agregado y en consecuencia tampoco para efectos del impuesto empresarial a tasa única.

- Fusión

A fin de que la fusión de la nueva sociedad en PUBASA no sea considerada como enajenación para efectos fiscales se deberán cumplir ciertos requisitos señalados en el artículo 14-B del Código Fiscal de la Federación.

Los atributos fiscales como lo es el caso de la CUCA serán adicionados; es decir, el saldo de la cuenta comprenderá tanto el de PUBASA como el de la nueva sociedad.

#### **4. La Fusión de Sociedades como Herramienta en la Simplificación de Operaciones**

A medida que pasa el tiempo la humanidad produce aceleradamente nuevos conocimientos que se transforman en nuevos productos. Por eso ninguna empresa puede mantener su posición competitiva actual, si continúa operando con los conocimientos que tiene hoy, ya que el entorno económico en que se desarrollan actualmente los negocios mercantiles es sumamente dinámico y como tal está en continua evolución, por lo que para que subsistan con éxito surge la necesidad de irlos adecuando a las circunstancias cambiantes derivadas de esa evolución, a través de reorganización y reestructuraciones constantes. Una herramienta útil en la reestructuración de los negocios es la fusión de sociedades cuando resulta conveniente concentrar las operaciones de dos o más sociedades en una sola de ellas u otra nueva con la desaparición de las demás.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Isaac Enríquez Pérez, Fusiones y Adquisiciones: Expresiones de las tendencias omniabarcadoras del capital en la era de la globalización y de la información.

## 5. Concepto de Fusión

La Real Academia Española lo define como: “f. Acción y efecto de fundir o fundirse. 2. Unión de intereses, ideas o partidos. 3. Econ. Integración de varias empresas en una sola entidad, que suele estar legalmente regulada para evitar excesivas concentraciones de poder sobre el mercado.”<sup>2</sup>

Las Fusiones y Adquisiciones de Empresas conocidas también por su acrónimo en inglés “M&A” se refieren a un aspecto de la estrategia corporativa de la gerencia general que se ocupa de la combinación y adquisición de otras compañías así como otros activos.<sup>3</sup>

La fusión de sociedades es una figura jurídica reconocida en nuestra legislación mercantil, específicamente en la Ley General de Sociedades Mercantiles, a través de la cual una sociedad nueva o ya existente denominada fusionante, absorbe íntegramente el patrimonio de otra u otras sociedades denominadas fusionadas, transmitiéndose por ministerio de ley y a título universal, los derechos y obligaciones respectivas.

Al efectuarse una fusión de sociedades, ésta tiene efectos sobre las sociedades fusionadas y la sociedad fusionante, así como sobre los socios o accionistas y los acreedores de dichas sociedades.

Por lo que respecta a las sociedades fusionadas, éstas se disuelven sin liquidarse, ya que sus bienes, derechos y obligaciones se transmiten a la sociedad fusionante, perdiendo así la personalidad jurídica que tenían y en consecuencia, desaparecen como sociedades.

En cuanto a la sociedad fusionante, ésta adquiere los bienes, derechos y obligaciones de las sociedades fusionadas, y según el tipo de fusión de que se trate, se puede reflejar en un incremento patrimonial aumentando su capital.

---

<sup>2</sup> Diccionario de la Real Academia Española

<sup>3</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones\\_y\\_adquisiciones](http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones_y_adquisiciones)



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<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup>

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 tercer empresa con una nueva razón social.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Roberto Toro Rovira, Estudio Sobre Fusiones página 2

<sup>5</sup> Mauricio Garate Meza, Regulación de la Fusión en México y en la Comunidad Europea, Tesis U.P. páginas 10 y 11

<sup>6</sup> Gustavo Baz González, Curso de Contabilidad de sociedades paginas 2514,252

## 6. Tipos de Fusión de Sociedades

La fusión de sociedades mercantiles se puede clasificar dependiendo:

- Su impacto económico
- Situación jurídica

### *Clasificación por su impacto económico*

Dentro del Boletín B-8 Estados Financieros Consolidados y Combinados y Valuación de Inversiones Permanentes en Acciones, se establece la existencia de dos métodos para registrar los efectos contables de una fusión, la vertical y la horizontal, definiendo cada una de ellas como sigue:

- 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<sup>7</sup>.

- 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.<sup>8</sup>

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.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Ramón Lavara Alonso, Fusión de sociedades como opción de crecimiento, Tesis U. P. página 7

<sup>8</sup> Ramón Lavara Alonso, Fusión de sociedades como opción de crecimiento, Tesis U. P. página 7

<sup>9</sup> Rene Méndez Victoria, La fusión como posible estrategia financiera de crecimiento a seguir por los grupos financieros, Tesis U. P. página 96

- 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.

#### *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.<sup>10</sup>

- 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.<sup>9</sup>

---

<sup>10</sup> Roberto Mantilla Molina, Derecho Mercantil paginas 442, 443

## 7. Tipos de Combinación de negocios

Una combinación de negocios ocurre cuando dos o más entidades se combinan en una sola entidad.

Se tienen dos tipos básicos de combinaciones:

- Combinación de activos:

Es cuando una compañía adquiere los activos de una o más compañías, o cuando se forma una compañía nueva para adquirir los activos de una o más compañías que ya existen. En esta operación las compañías que venden sus activos dejan de existir como entidades en operación.<sup>11</sup>

- Combinación por adquisición de acciones

Es cuando una compañía adquiere más del 50% de las acciones comunes, con voto y en circulación de una o más compañías, o cuando se forma una nueva compañía para adquirir control de estas acciones.<sup>12</sup>

## 8. Due Dilligence

Se denomina Due Diligence al proceso por el cual se evalúan las condiciones particulares y los riesgos del negocio de cada una de las empresas y la relación entre el valor del negocio, de los activos y el aporte comprometido, previo al momento de efectivizarse la adquisición. Se coincide con Carlos A. Slosse, cuando dice que “el objetivo de un Due Diligence en todas sus facetas, básicamente contables, tributarias y legales, es determinar la salubridad de la empresa que se está vendiendo.

---

<sup>11</sup> Jan R. Williams, Guía de PCGA que están en vigencia en Estados Unidos, Combinación de negocios APB-16 US GAAPS paginas 3.03

<sup>12</sup> Jan R. Williams, Guía de PCGA que están en vigencia en Estados Unidos, Combinación de negocios APB-16 US GAAPS paginas 3.03

Debe tenerse presente que estamos ante una posible compra de un paquete accionario, donde los nuevos accionistas asumirán todos los derechos y obligaciones preexistentes. Pueden llegar a cambiar los titulares del capital accionario, pero la empresa continúa, es la misma en el antes que en el después.<sup>13</sup>

Este es un trabajo profesional interdisciplinario, en el que tiene un papel importante el contador público, dado que posee los conocimientos técnicos necesarios para realizar una revisión analítica sobre el estado de las empresas a fusionar. El profesional, una vez realizada su tarea, estará en condiciones de dar al potencial comprador de la empresa su opinión sobre el estado de la empresa a fusionar. En el período del due diligence es necesario formular y responder una serie de preguntas: ¿es realmente apropiada la compañía? ¿Es tan atractiva como parece? ¿Podemos administrarla adecuadamente y lograr los beneficios identificados? ¿Apoyarán los managers de la compañía nuestros objetivos?

## **9. 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 tomare 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 tomar en cuenta aquellas empresas que a su juicio considere que le ayudaran a resolver su problema o le ofrezcan algún beneficio.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Slosse, Carlos Alberto. “Adquisiciones de Empresa: Auditoría Contables, Tributarias y Legales”. Artículo publicado en la Revista Enfoques – Diciembre 2000 - Pág. 42.

<sup>14</sup> Joseph E. Mc Cann, Fusión y adquisición de empresas pagina 67, 68

- 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.<sup>15</sup>

- 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 es 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<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Joseph E. Mc Cann, Fusión y adquisición de empresas página 69

<sup>16</sup> Joseph E. Mc Cann, Fusión y adquisición de empresas página 72

- 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 es 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.<sup>17</sup>

## **10. 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 un 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.<sup>18</sup>

La Ley General de Sociedades Mercantiles señala:

- La fusión de varias sociedades deberá ser decidida por cada una de ellas en la forma y términos que correspondan según su naturaleza.<sup>19</sup>
- 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. Cada sociedad deberá publicar el último balance y las que dejen de existir deberán publicar el sistema establecido para la extinción de su pasivo.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Joseph E. Mc Cann, Fusión y adquisición de empresas página 76

<sup>18</sup> Joaquín Moreno Fernández, Contabilidad de sociedades pagina 284

<sup>19</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, artículo 222

<sup>20</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, artículo 223

- La fusión no podrá tener éxito sino tres meses después de haberse efectuado la inscripción. Durante este plazo cualquier acreedor de las sociedades que se fusionan podrá oponerse judicialmente a la fusión, la cual será suspendida. Trascurrido el plazo señalado sin que se haya formulado oposición, podrá llevarse a cabo la fusión y la sociedad que subsista o la que resulte, tomara a su cargo los derechos y las obligaciones de las sociedades extinguidas.<sup>21</sup>
- La fusión tendrá efecto en el momento de la inscripción, si se pactara el pago de todas las deudas de las sociedades que hayan de fusionarse, o se constituyera el depósito de su importe en una institución de crédito, o tener el consentimiento de todos los acreedores.<sup>22</sup>
- 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 a cuyo género haya de pertenecer.<sup>23</sup>

## **11. Aspectos Fiscales**

Desde el punto de vista fiscal, y para evitar que la tributación derivada de la fusión suponga un obstáculo, hay que tener presente la conveniencia de realizar la fusión al amparo del régimen fiscal especial de las "fusiones, escisiones, aportaciones de activos y canje de valores", que es fiscalmente neutro, siempre que se cumplan los requisitos legalmente establecidos.

Es importante tener presente, para entender el mecanismo de la fusión, que la operación de fusión, por sí misma, no implica aumento de valor del patrimonio de la sociedad absorbida ni, por tanto, del valor de las acciones o participaciones de sus socios.

---

<sup>21</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, artículo 224

<sup>22</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, artículo 225

<sup>23</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, artículo 226



Se trata de una operación que es neutra desde el punto de vista económico, cada socio continúa teniendo el mismo valor patrimonial que tenía antes de la fusión, sólo que de distinta forma.

El porcentaje de participación final que cada socio tendrá en la sociedad resultante de la fusión será inferior al que tenía con anterioridad, pero quedará compensado porque el valor absoluto sobre el que participará es mayor. La suma de los patrimonios de todas las sociedades participantes en la fusión. El beneficio que los socios puedan obtener no tendrá su causa, por tanto, en la fusión en sí sino en las consecuencias económicas que, en el futuro, se derivarán de la misma para la sociedad resultante y, por ello, para sus socios.<sup>24</sup>

#### **a) Código Fiscal de la Federación**

La fracción IX del artículo 14 del Código Fiscal de la Federación establece que se entiende por enajenación de bienes, la que se realice mediante fusión o escisión de sociedades, excepto en los casos a que se refiere el artículo 14-B del Código Fiscal de la Federación.

La fracción I del referido artículo 14-B establece que se considerará que no hay enajenación en el caso de una fusión de sociedades, siempre que se cumplan con los siguientes requisitos:

i) Se presente el aviso de fusión a que se refiere el Reglamento del Código Fiscal de la Federación.

La fracción XIII del artículo 26 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación señala que el aviso de cancelación en el Registro Federal de Contribuyentes por fusión de sociedades, se presentará por la sociedad fusionante cuando ésta sea la que subsista y con ello se tendrá por presentado el aviso de fusión a que se refiere el inciso a) de la fracción I del artículo 14-B del Código Fiscal de la Federación.

---

<sup>24</sup> <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=120>

Para estos efectos, la regla II.2.4.1. de la Resolución Miscelánea Fiscal vigente señala que la cancelación en el Registro Federal de Contribuyentes por fusión de sociedades se deberá presentar dentro del mes siguiente a aquél en el que se lleve a cabo la fusión de sociedades, de acuerdo con los requisitos que señala la ficha de trámite 94/CFF del Anexo 1-A de la Resolución Miscelánea Fiscal.

ii) Que con posterioridad a la fusión, tanto la sociedad fusionante como las sociedades fusionadas continúen realizando las mismas actividades que realizaban antes de la fusión, durante un periodo mínimo de un año inmediato posterior a la fecha en la que surta efectos la fusión.

El requisito anterior no será exigible en caso de que se cumplan los siguientes supuestos:

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

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

iii) Que la sociedad que subsista o la que surja con motivo de la fusión, presente las declaraciones a que se encuentre obligada de acuerdo con las leyes fiscales la sociedad fusionada, correspondientes al ejercicio que terminó por fusión.

Por lo que hace al requisito relativo a la presentación del aviso a que se hizo referencia en el inciso a) anterior, la sociedad fusionante será quien se encuentre obligada al cumplimiento del mismo dentro del mes siguiente a la fecha en que se realice la fusión, estableciendo en dicho aviso la denominación social de las sociedades fusionadas, así como la fecha en que se realizó la fusión.

En relación con lo anterior, a continuación se transcribe el criterio normativo 3/2011/CFF emitido por el Servicio de Administración Tributaria, mediante el cual las autoridades fiscales dan a conocer su postura en relación con el momento en que se lleva a cabo la fusión, para efectos de la presentación del aviso ante las autoridades fiscales:

*“El artículo 14-B, fracción I, inciso a) del Código Fiscal de la Federación, establece la presentación del aviso de fusión de sociedades y el diverso 26, fracción XIII de su Reglamento, señala que con la presentación del aviso de cancelación en el Registro Federal de Contribuyentes por fusión de sociedades, se tendrá por presentado el aviso de fusión a que se refiere el citado artículo 14-B.*

*En consecuencia, para efectos de la presentación del aviso de cancelación en el Registro Federal de Contribuyentes por fusión de sociedades, se considera que la fusión de las personas morales se lleva a cabo en la fecha en que se toma el acuerdo respectivo o, en su caso, en la fecha que se haya señalado en el acuerdo tomado en la asamblea general extraordinaria de accionistas, por ser ésta el órgano supremo de las sociedades mercantiles.*

*Lo anterior, con fundamento en los artículos 11, segundo párrafo del Código Fiscal de la Federación; 178, 182, fracción VII, 200, 222 y 223 de la Ley General de Sociedades Mercantiles; 21, fracción V del Código de Comercio y 1º del Reglamento del Registro Público de Comercio.”*

De la lectura del criterio antes mencionado, se puede inferir que las autoridades fiscales consideran que una fusión de sociedades se lleva a cabo en la fecha en que se toma el acuerdo respectivo o, en su caso, la fecha que se haya señalado en el propio acuerdo, y será desde ese momento cuando se deba contar el plazo de un mes siguiente a la fecha en que se llevó a cabo dicho acto para la presentación del la cancelación en el Registro Federal de Contribuyentes por fusión de sociedades, así como las demás obligaciones que se deban cumplir de acuerdo con las disposiciones fiscales aplicables para este tipo de actos corporativos.

Por lo que hace al requisito establecido en el inciso iii) anterior, es importante mencionar que como consecuencia de una fusión de sociedades, aquellas que tienen el carácter de sociedades fusionadas, tienen un cierre anticipado de su ejercicio fiscal en el momento en que surte efectos la fusión.

De acuerdo con lo establecido en la legislación mercantil, la fusión de sociedad puede surtir plenos efectos cuando transcurra el plazo de tres meses posteriores a que los acuerdos de la fusión sean inscritos en el Registro Público de Comercio, o bien, al momento de la inscripción de los acuerdos en caso de existir la conformidad de los acreedores.

Así, la obligación a cargo de la sociedad fusionante, de presentar las declaraciones, tanto informativas como de impuestos a cargo de las sociedades fusionadas, deberá cumplirse por la primera, respecto de las segundas, es decir, la declaración del ejercicio se deberá presentar dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio anticipado por virtud de la fusión, mientras que las declaraciones informativas se deberán presentar de acuerdo con los plazos previstos para cada obligación en la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Por otra parte, el propio artículo 14-B del Código Fiscal de la Federación, establece un requisito adicional, ya que prevé que cuando dentro de los últimos cinco años posteriores a la realización de una fusión o escisión, se pretenda realizar una fusión, se deberá solicitar autorización a las autoridades fiscales con anterioridad a dicha fusión, a efecto de que no se considere enajenación la transmisión de los activos inherentes al proceso de fusión.

## **b) Impuesto sobre la renta**

### **- Transmisión de bienes**

En los casos en que se transmitan bienes como consecuencia de fusión, en principio, se producirán los efectos previstos por la propia ley para la enajenación de bienes, salvo que, como ya se mencionó, se cumplan los requisitos previstos en el artículo 14-B del Código Fiscal de la Federación.

De esta forma, no se considerarán como ingresos acumulables las ganancias fiscales que, en su caso, se hubiesen generado por la transmisión de bienes, siempre que se cumpla con los requisitos previstos en el artículo 14-B del Código Fiscal de la Federación.

- Valores de bienes adquiridos por fusión

La Ley del Impuesto sobre la Renta señala los valores que deben reconocerse, por parte de la sociedad fusionante, respecto de los bienes de la sociedad fusionada que sean transmitidos por fusión, en los casos en que no exista enajenación para efectos fiscales.

En el caso de inversiones, entendiéndose como tales los bienes de activo fijo, los gastos y cargos diferidos y las erogaciones realizadas en periodos preoperativos, el artículo 42, fracción IV de la ley de la materia establece que los valores sujetos a deducción en la sociedad fusionante, no deben ser superiores a los valores pendientes de deducir en la sociedad o sociedades fusionadas.

Asimismo, el artículo 37 de la ley en estudio prevé en su tercer párrafo que se considerará como fecha de adquisición de dichas inversiones, la correspondiente a la sociedad fusionada.

Por otra parte, en lo que respecta a terrenos adquiridos mediante fusión, el monto original de la inversión de la fusionante corresponderá al valor de adquisición de la sociedad fusionada, considerándose como fecha de adquisición de dichos bienes, la fecha en la que dicha sociedad los adquirió, tal como lo establece el artículo 21 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Ahora bien, de conformidad con lo establecido en el antepenúltimo párrafo del artículo 25 de la ley en comento, en el caso de acciones adquiridas como parte de los bienes transmitidos por las sociedades fusionadas, su costo de adquisición será el costo promedio por acción que tenían en las sociedades fusionadas al momento de la fusión.

Es importante señalar que las disposiciones relativas a los valores en los cuales adquiere la sociedad fusionante los bienes de las fusionadas, no son aplicables a las fusiones en las cuales la transmisión de bienes por virtud de dicha operación califica como una enajenación para efectos fiscales, pues en ese caso, la transmisión de los bienes debe hacerse a valores de mercado, o en su defecto al de avalúo, como en cualquier otra enajenación.

#### - Pagos provisionales

Conforme a lo previsto por el artículo 14 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, los pagos provisionales efectuados por la sociedad fusionada con anterioridad a la fusión, no pueden ser transmitidos a la empresa fusionante.

Lo anterior implica que en la declaración anual de la fusionada por el ejercicio que concluya anticipadamente por la fusión, deberá ser acreditado el total de los pagos provisionales que esta sociedad realizó en ese ejercicio con anterioridad a la fecha de la fusión.

En caso de que resulte un saldo a cargo en la declaración anual de la empresa fusionada por el ejercicio que concluya como consecuencia de la fusión, éste deberá enterarse en su totalidad a las autoridades fiscales por la fusionante. Por el contrario, de resultar un saldo a favor, el derecho a solicitar su devolución también corresponderá a la empresa fusionante.

#### - Amortización de pérdidas fiscales

El artículo 61 de la Ley del Impuesto sobre la Renta establece que el derecho a disminuir las pérdidas fiscales pendientes de amortizar es personal de los contribuyentes y no podrá transmitirse ni como consecuencia de fusión.

Por otra parte, de acuerdo con lo previsto por el artículo 63 de la ley en estudio, la fusionante únicamente podrá amortizar las pérdidas que tenga pendientes de disminuir al momento de la fusión, con cargo a las utilidades que genere posteriormente por la explotación del mismo giro o giros en los que se produjo la pérdida.

Por lo tanto, en el caso de que la sociedad fusionada aún tuviera pérdidas fiscales pendientes de disminuir una vez determinado el resultado fiscal correspondiente al ejercicio que concluya anticipadamente por la fusión, dicho importe se perdería como consecuencia de la fusión. Por su parte, a las pérdidas fiscales individuales pendientes de disminuir en la fecha de la fusión que tenga la sociedad fusionante les resultaría aplicable la limitante relativa a los giros, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 63 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

#### - Cuenta de Capital de Aportación

El artículo 89 de la Ley del Impuesto sobre la Renta establece como regla general que el saldo de la Cuenta de Capital de Aportación puede transmitirse a otra sociedad como consecuencia de la fusión.

Lo anterior trae como resultado que, con motivo de una fusión, se incremente el saldo de la Cuenta de Capital de Aportación de la sociedad fusionante con la suma del saldo de la Cuenta de Capital de Aportación de la sociedad fusionada, lo cual es correcto en el caso de sociedades que no son accionistas entre ellas.

Sin embargo, en el caso de fusiones de sociedades que son accionistas entre ellas (fusiones verticales), el artículo 89 antes citado establece que no deberá tomarse en cuenta el saldo de la citada cuenta de la sociedad fusionada, en la proporción en que las acciones de esta última sean propiedad de la sociedad fusionante, respecto del total de las acciones en circulación emitidas por la sociedad fusionada; es decir, tratándose de fusiones verticales ascendentes, el saldo de la Cuenta de Capital de Aportación no se puede transmitir como consecuencia de la fusión, en el porcentaje de participación que tenga la tenedora-fusionante en la subsidiaria-fusionada.

La limitante antes señalada (fusión vertical ascendente) es válida, ya que de lo contrario se presentaría una duplicidad en la mecánica para determinar el capital de aportación de una sociedad.

- Cuenta de Utilidad Fiscal Neta

Conforme al artículo 88 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, el saldo de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta podrá transmitirse a otra sociedad mediante fusión, caso en el que deberá incorporarse la totalidad de dicho saldo al de la empresa fusionante.

c) Impuesto al valor agregado

- Enajenación de bienes adquiridos por fusión

En la fusión de sociedades sólo se causa el Impuesto al Valor Agregado cuando en ella hay enajenación de bienes en los términos del artículo 14-B del Código Fiscal de la Federación.

Considerando lo anterior, en la medida en que se cumplan los requisitos aplicables a efecto de que la fusión no se considere enajenación para efectos fiscales, la transmisión de bienes por parte de la sociedad fusionada no causará Impuesto al Valor Agregado.

- Impuesto acreditable de la sociedad fusionada

El último párrafo del artículo 4 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado permite que el impuesto acreditable que tenga la sociedad fusionada pueda transmitirse a la sociedad fusionante sin limitante alguna, de tal manera que, en caso de que la sociedad fusionada tenga algún Impuesto al Valor Agregado pendiente de acreditar, el mismo podrá ser transmitido a la sociedad fusionante, quien en consecuencia podrá acreditarlo contra su impuesto por pagar, o bien, solicitar su devolución conforme a las reglas previstas para ello en las disposiciones correspondientes.



#### d) Impuesto sobre adquisición de inmuebles

De conformidad con la mayoría de las legislaciones fiscales estatales, están obligadas al pago del impuesto sobre adquisición de inmuebles las personas físicas y morales que adquieran inmuebles que consistan en el suelo, en las construcciones o en el suelo y las construcciones adheridas a él ubicados en el territorio del estado que corresponda.

Para estos efectos, en la mayoría de dichas legislaciones se entiende como "adquisición" la que se derive de una fusión de sociedades.

## 12. Ruta Crítica de las Obligaciones Mercantiles

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PLAZO</b>	<b>FUNDAMENT O LEGAL</b>
1. Convocatoria de Asamblea Extraordinaria de Accionistas, mediante aviso en el periódico oficial o en un periódico de alta circulación por parte de la fusionante y de la fusionada. <sup>25</sup>	15 días antes de la Asamblea	172, 186 Y 223 LGSM
2. Preparación de acuerdos de fusión. <sup>26</sup>		188 LGSM
3. Celebración de las Asambleas Extraordinarias de Accionistas de cada sociedad, mediante las cuales se acuerde la fusión.		182, VII LGSM
4. Protocolización ante notario público de las Actas de Asambleas Extraordinarias de Accionistas en las que se acuerde la fusión.	A la brevedad posible	194 LGSM
5. Inscripción en el Registro Público de Comercio del acuerdo de fusión ya protocolizado y de las actas de asamblea correspondientes.	Posterior a la Asamblea	194 y 223 LGSM

<sup>25</sup> En caso de que las sociedades involucradas en la fusión no tengan aprobados sus balances al último ejercicio, debe efectuarse en forma simultánea a la fusión una asamblea de accionistas en donde se analicen y aprueben los estados financieros de cada una de ellas.

<sup>26</sup> No será necesario efectuar convocatoria, si al celebrar la asamblea se encuentra representada la totalidad de las acciones en que se divide el capital social de ambas sociedades.

6. Publicación de los acuerdos de fusión en el Diario o Gaceta Oficial del domicilio de las sociedades que intervengan. Esta publicación se realizará acompañando el último balance de cada una de las empresas involucradas. Además, en su caso, debe publicarse el sistema establecido para la liquidación de los pasivos de la o las fusionadas.		223 LGSM
7. Aprobación del Consejo de Administración de SGI de la fusión.	A la brevedad posible	Oficio
8. La fusión surte efectos. (En ese momento, la sociedad fusionante tomará a su cargo los derechos y obligaciones de la sociedad fusionada).	a) 3 meses después de la inscripción en el Registro Público de Comercio b) En el momento de esta inscripción, si se tiene la aprobación de los acreedores	224 y 225 LGSM
9. La fusión surte efectos. (En ese momento, la sociedad fusionante tomará a su cargo los derechos y obligaciones de la sociedad fusionada).	a) Una vez obtenida la autorización b) Una vez obtenida la aprobación del Consejo de Administración de SGI	Oficio

### 13. Ruta Crítica de las Obligaciones Fiscales

ACTIVIDAD	PLAZO	FUNDAMENTO LEGAL
Aviso de fusión que contendrá la denominación o razón social de la sociedad, así como la fecha en que dicho acto se lleve a cabo, ante la autoridad recaudadora correspondiente al domicilio fiscal de la fusionante. Lo debe presentar la fusionante. <sup>27</sup>	Dentro del mes siguiente a la fecha en que se llevó a cabo la fusión.	RMF

<sup>27</sup> Opción de que la sociedad fusionante presente aviso de cancelación en el RFC de las sociedades fusionadas, en lugar de aviso de fusión

2. Presentación de la declaración del ejercicio de ISR, IA de la sociedad fusionada correspondiente al ejercicio que terminó anticipadamente por fusión.	Dentro de los 3 meses siguientes a la fecha de la fusión.	14-B CFF 86, VI LISR 8 LIA
3. Presentación de la declaración de IVA de la sociedad fusionada correspondiente al mes que hubiera terminado por fusión.	A más tardar el día 17 del mes siguiente al que corresponda el pago.	5-D LIVA
4. Presentación (o preparación) de las declaraciones informativas que se mencionan a continuación: a) Préstamos del extranjero (LISR 86, VII). b) Proveedores y clientes (LISR 86, VIII) <sup>28</sup> . c) Pagos y retenciones efectuados a residentes en el extranjero (LISR 86, IX). d) Pagos de donativos (LISR 86, IX). e) De operaciones efectuadas con partes relacionadas residentes en el extranjero (LISR 86, XIII). f) Operaciones efectuadas a través de fideicomisos de actividad empresarial (LISR 86, XVI). g) Retenciones de impuesto sobre la renta (LISR 143). h) Inversiones en REFIPRES (LISR 214).	A más tardar 15 de febrero de cada año.	86, 143 y 214 LISR
5. Aviso de cancelación del RFC de la sociedad fusionada, ante la administración del SAT que corresponda, acompañando la constancia de inscripción de la fusión en el Registro Público correspondiente.	Junto con la última declaración del ejercicio.	23 RCFF
6. La sociedad fusionante tendrá la obligación de dictaminar para efectos fiscales sus estados financieros del ejercicio en que ocurra la fusión, así como los del ejercicio siguiente. La sociedad fusionada también deberá dictaminarse respecto del ejercicio en que ocurra la fusión.	Dentro de los 6 meses siguientes a la terminación del ejercicio de que se trate.	32-A, III CFF 49 RCFF

<sup>28</sup> Obligación mensual a través de medios electrónicos a partir del 17 de octubre de 2006 (Art. 32-VIII LIVA). Existe cierta opción contenida en la R.M.F. 2.9.19.

<p>7. Presentar informe a través del cual el contador público que haya formulado los dictámenes a que se refiere el numeral anterior, manifieste los términos en que se cumplió con el requisito de que la fusionante realizó las actividades que ésta y la fusionada realizaban antes de la fusión, durante un periodo mínimo de un año inmediato posterior a la fecha en que surtió efectos dicha fusión (o en su caso, los términos en que se actualizaron los supuestos por los que las sociedades no se encontraron obligadas a cumplir con el requisito).</p>	<p>Dentro de los 30 días siguientes a la conclusión del periodo de un año posterior a la fecha en que surtió efectos la fusión.</p>	<p>14-B CFF</p>
---	---	-----------------

### Abreviaturas utilizadas

CFF	Código Fiscal de la Federación
LGSM	Ley General de Sociedades Mercantiles
LISR	Ley del Impuesto sobre la Renta
LIVA	Ley del Impuesto al Valor Agregado
LIA	Ley del Impuesto al Activo
RCFF	Reglamento del Código Fiscal de la Federación
LSS	Ley del Seguro Social
LINFONAVIT	Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
RFC	Registro Federal de Contribuyentes
ALR	Administración Local de Recaudación
RMF	Resolución Miscelánea Fiscal

### 14. Beneficios de una Fusión de Sociedades

Cuando dos empresas se fusionan lo hacen por uno o varios motivos que se materializan en que ambas empresas valoradas conjuntamente tomen un valor superior a si operasen de forma totalmente independiente. Esto es lo que se conoce como “Efecto Sinérgico”.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Mascareñas Pérez Iñigo, Juan. “Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas”. Ed. Mc Graw Hill. Segunda Edición Madrid – 1997 – Pág. 2.

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 tienen 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.<sup>30</sup>

Lo más conveniente sería el dejar como fusionante a la 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 tienen 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.

---

<sup>30</sup> Ramón Lavara Alonso, Fusión de sociedades como opción de crecimiento, Tesis U. P. página 14

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.<sup>31</sup>

- 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.<sup>32</sup>

- 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.<sup>33</sup>

- 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.

---

<sup>31</sup> Ramón Lavara Alonso, Fusión de sociedades como opción de crecimiento, Tesis U. P. páginas 15, 16

<sup>32</sup> Ramón Lavara Alonso, Fusión de sociedades como opción de crecimiento, Tesis U. P. página 17

<sup>33</sup> Ramón Lavara Alonso, Fusión de sociedades como opción de crecimiento, Tesis U. P. página 17

- 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, para tener un mejor control sobre las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

Los beneficios que se tienen 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.

La consultora McKinsey estudió 115 grandes adquisiciones de comienzos de los noventa a nivel mundial, y encontró que entre los tres y cinco años siguientes, el 60% fallaba en producir retornos superiores al costo del capital requerido para financiar las compras y sólo el 23% eran exitosas.<sup>341</sup>

Dado este pobre resultado, es importante conocer el porqué del tan frecuente fracaso de las fusiones, adquisiciones e inversiones. Las principales razones de estos fracasos son:

- Problemas de integración cultural entre las compañías participantes.
- Sobreestimación de las sinergias.
- Precio excesivo.
- Incorrecta definición de los objetivos económicos y/o financieros perseguidos con la operación.
- Proyecciones muy optimistas.
- Influencias gubernamentales.

---

<sup>34</sup> Thomas Straub: Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions - A Comprehensive Analysis, Deutscher Universitäts Verlag (DUV), Gabler Wissenschaft, 2007, ISBN 978-3-8350-0844-1

## **Bibliografía**

### **Libros de Consulta**

Isaac Enríquez Pérez, Fusiones y Adquisiciones: Expresiones de las tendencias omniabarcadoras del capital en la era de la globalización y de la información.

Roberto Toro Rovira, Estudio Sobre Fusiones

Gustavo Baz González, Curso de Contabilidad de Sociedades

René Méndez Victoria, La fusión como posible estrategia financiera de crecimiento a seguir por los grupos financieros

Roberto Mantilla Molina, Derecho Mercantil

Jan R. Williams, Guía de PCGA que están en vigencia en Estados Unidos, Combinación de negocios

Slosse, Carlos Alberto. “Adquisiciones de Empresa: Auditoría Contables, Tributarias y Legales”

Joseph E. Mc Cann, Fusión y adquisición de empresas

Joaquín Moreno Fernández, Contabilidad de sociedades

Mascareñas Pérez Iñigo, Juan. “Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas”.

Thomas Straub: Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions - A Comprehensive Analysis,



## **Tesis Universidad Panamericana**

Ramón Lavara Alonso, Fusión de sociedades como opción de crecimiento

Mauricio Garate Meza, Regulación de la Fusión en México y en la Comunidad Europea

## **Diccionarios**

Diccionario de la Real Academia Española

## **Leyes y lineamientos**

Código Fiscal de la Federación

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Ley del Impuesto al Valor Agregado

Ley Federal del Trabajo

Ley General de Sociedades Mercantiles

Normas de Información Financiera

## **Sitios Web**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones\\_y\\_adquisiciones](http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones_y_adquisiciones)

<http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=120>