



Joint Ventures and M&A







Los *Joint Ventures (JV)* y otras estructuras alternativas, tales como alianzas y consorcios, pueden ser más complejas que las fusiones y adquisiciones tradicionales, al implicar frecuentemente operaciones totalmente nuevas de entrada al mercado. Debido a esto, es fundamental abordarlos con una estrategia clara y una planificación cuidadosa. La efectividad final de un *Joint Venture* en el logro de los objetivos estratégicos y operacionales se determina, normalmente, en las fases iniciales de la transacción.

Tipos de alianzas y características claves

Tipos de alianzas

		Joint Venture	M&A
Características clave	Estrategia	Tipo de relación Es una alianza	Es una compra
		Duración Puede ser de mediano o largo plazo	Puede ser de largo plazo o permanente
Finanzas		Inversión Usualmente requiere una inversión mediana o alta	Usualmente requiere una gran inversión
		Formación de una entidad Se forma una nueva entidad legal	Cambia el estado legal de las antiguas entidades
Operaciones		Riesgo o control El riesgo es compartido según previo acuerdo	El riesgo es asumido por el comprador
		Sinergia potencial Existe un potencial mediano a alto	Existe un alto potencial

Decisiones claves para el éxito de un *Joint Venture*

Elementos clave	Implicaciones
 <p>Definir objetivos estratégicos claros</p>	Definir el resultado esperado de la operación permite a los involucrados identificar la factibilidad y compatibilidad estratégica del <i>JV</i> .
 <p>Seleccionar a los socios correctos</p>	El socio ideal juega un papel fundamental en el éxito del <i>JV</i> . Dependiendo de los objetivos estratégicos se tienen que elegir los criterios para la selección. En algunos casos, el socio ideal es definido por lo que puede aportar al contrato, como su presencia en el mercado o su capital intelectual..
 <p>Definir el valor de las contribuciones al <i>JV</i></p>	Los socios tienen que evaluar independientemente y posteriormente negociar de forma conjunta el valor de las contribuciones iniciales al <i>JV</i> . En lugar de comenzar con contribuciones específicas, los socios pueden ahorrar tiempo e incrementar las probabilidades de éxito de la negociación al definir un marco conceptual para evaluar las contribuciones que cada parte hará al negocio.
 <p>Definir la estructura y modelo de operación del <i>JV</i></p>	Los socios deben definir la estructura y modelo de operación desde el principio y no durante la operación. Esto tiene que ser parte de un plan para alcanzar los objetivos operativos, fechas objetivo, compromisos financieros y los beneficios fiscales.
 <p>Asignar a un equipo directivo sólido y alineado</p>	El principal reto que enfrenta el equipo directivo es la falta de alineamiento a las metas del <i>JV</i> . Esto ocurre principalmente cuando el equipo proviene de las empresas socias y mantienen su lealtad a su empresa matriz y no a la nueva empresa.
 <p>Establecer <i>KPI's</i> para la estructura gerencial</p>	Antes de introducir un <i>JV</i> , es clave definir los <i>KPI's</i> y definir como se van a calcular y reportar. Las métricas iniciales pueden ser definidas en la fase de planeación estratégica, lo que puede ayudar con la selección de socios. De igual forma se necesita establecer un mecanismo para modificarlos según los cambios en la estrategia y el mercado.

Ventajas y retos de un *Joint venture*

Los *Joint Ventures* ofrecen muchas ventajas, como acceso a los mercados y activos de los socios, incluidas las personas, los procesos y la tecnología. El riesgo de desviación del negocio principal es bajo y se comparte el riesgo de la inversión. También es efectivo para mantener la ventaja potencial de los activos no primordiales y ofrece mayor flexibilidad de la estrategia de salida. Por otra parte, también es necesario considerar los retos que implica. En los *JV* existe el riesgo de que la cultura de ambas partes sea incompatible, lo cual puede complicar la

gestión, también se debe considerar que la sinergia es más difícil de lograr respecto a las relaciones de *M&A*. Usualmente se requiere la creación y gestión de un conjunto nuevo y distinto de objetivos y métricas comunes para la nueva entidad.

En los últimos años, los *JV* han adquirido mayor popularidad, pero aún existen retos de diseño y sustentabilidad para desarrollarlos de manera exitosa. Identificando la estrategia correcta se pueden mitigar estos riesgos para generar valor a las empresas asociadas.

Contacto:

Gabriel Gosalvez
M&A Líder de México
M&A Consulting Services
ggosalvez@deloitte.com

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.