

An aerial night photograph of a coastal city, likely Valencia, Spain, with its lights reflecting on the water. Overlaid on the image is a network of white, glowing arcs connecting various points across the city, symbolizing connectivity or infrastructure. The title 'M&A EN SECTORES REGULADOS' is prominently displayed in white, bold, sans-serif font on a dark rectangular background at the bottom.

M&A EN SECTORES REGULADOS

Aspectos Clave en Energía, Financiero y Telecomunicaciones





Dado que las fusiones y adquisiciones, comúnmente conocidas como M&A (por sus siglas en inglés, Mergers and Acquisitions), representan un motor clave para la expansión corporativa, los sectores regulados en México —como energía, financiero y telecomunicaciones— imponen retos específicos que exigen una planeación jurídica rigurosa. Así lo advirtió Jorge León Orantes, socio director de Santamarina + Steta, quien cuenta con más de 30 años de experiencia en asesoría transaccional y corporativa.

Las M&A son transacciones corporativas que involucran la combinación o adquisición de empresas o activos, y que buscan fortalecer la posición de las compañías en el mercado, aumentar su rentabilidad o expandir su alcance geográfico. En este marco, León Orantes, también miembro del International Bar Association (IBA) y Key Contact Partner de World Law Group, subrayó que, a diferencia de los sectores no regulados, las operaciones en industrias sujetas a supervisión legal “no pueden cerrarse sin la autorización previa de las autoridades competentes”. Este requisito implica no solo más tiempo, sino también riesgos legales significativos si no se cumple con precisión el marco normativo vigente.

EL PAPEL DE LOS REGULADORES

En México, las autoridades clave que intervienen en estas operaciones son la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) (en proceso de transición a la Comisión Nacional Antimonopolio), la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), y el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) (en proceso de transición a la Agencia de Transformación Digital y a la Comisión Reguladora de Telecomunicaciones). Estas entidades no actúan con discrecionalidad,

aclara el abogado, sino que se rigen por los requisitos establecidos en sus respectivas leyes sectoriales, que han sido recientemente reformadas. “El rol de las autoridades no es decidir si una operación les parece bien o mal, sino verificar que se cumplan todos los requisitos legales”, explicó León Orantes. Esto implica desde el análisis de concentración económica (en el caso de COFECE) hasta la evaluación de solvencia financiera o cumplimiento de requisitos previstos en concesiones públicas, según sea el caso.

DESAFÍOS Y TIEMPOS CRÍTICOS

Uno de los mayores retos en estas transacciones es comprender plenamente el marco normativo aplicable y estar preparados para cumplirlo en tiempo y forma. “Cada autoridad regula conforme a su ley y estas leyes han cambiado recientemente en forma muy importante”, enfatizó el experto, lo cual obliga a las empresas interesadas en fusionarse o adquirir a otra entidad a identificar desde el inicio cuál es la instancia que evaluará la operación y bajo qué condiciones específicas se llevará a cabo dicho análisis. Este primer paso es clave, ya que la regulación varía dependiendo del sector económico, el tipo de transacción y los posibles efectos en el mercado.

León Orantes también destacó que los plazos para obtener autorizaciones pueden ser extensos y deben ser contemplados cuidadosamente. Por ejemplo, la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) suele tardar entre 30 y 90 días hábiles en emitir una resolución, dependiendo de la complejidad de la operación y de la información presentada. En situaciones que impliquen riesgos a la competencia, concentraciones de mercado o aspectos delicados para el entorno económico, el proceso incluye fases adicionales de análisis y requerimientos de información. Estos plazos, lejos de ser meros trámites administrativos, tienen un impacto directo en la planeación estratégica de las compañías. “Es fundamental considerar estos tiempos desde el inicio del deal”, enfatizó León Orantes, ya que los retrasos regulatorios pueden afectar los cronogramas de integración entre las empresas, los financiamientos vinculados a la operación e incluso el cumplimiento de cláusulas contractuales previamente pactadas entre las partes involucradas, generando ajustes operativos y legales que podrían haberse previsto con una planeación adecuada.

DUE DILIGENCE REFORZADO

Otro aspecto crítico en los procesos de M&A en sectores regulados es el due diligence legal, particularmente cuando se trata de activos concesionados o que operan bajo licencias gubernamentales. “Si no se revisan a fondo las condiciones de las concesiones o autorizaciones, se corre el riesgo de enfrentar sanciones o nulidades posteriores”, advirtió el especialista. Por este motivo, León Orantes recomienda llevar a cabo un análisis preventivo exhaustivo, en coordinación con expertos jurídicos especializados en regulación sectorial. Asimismo, es indispensable establecer cláusulas contractuales específicas para mitigar las posibles contingencias derivadas

de un eventual incumplimiento normativo. En un contexto de constante reconfiguración de mercados y cadenas de valor, el M&A en sectores regulados se convierte en una herramienta estratégica y al mismo tiempo compleja. La clave radica en anticipar los requisitos regulatorios, gestionar los tiempos con precisión y documentar cada paso conforme a la legislación vigente. “La intervención de las autoridades no es un obstáculo, sino una parte esencial del proceso”, aseveró León Orantes. Con un entorno legal robusto y claridad en los procedimientos, las operaciones pueden avanzar con certeza jurídica y aportar valor real a las compañías involucradas.

CUMPLIMIENTO REGULATORIO: EL PRIMER FILTRO CRÍTICO

En sectores altamente regulados como el energético, los permisos y concesiones otorgados por la Comisión Reguladora de Energía (CRE) o la Secretaría de Energía (SENER)



están sujetos a condiciones específicas establecidas en los títulos respectivos. Estas condiciones no solo deben cumplirse de forma continua, sino que cualquier desviación o incumplimiento puede acarrear consecuencias graves para las empresas involucradas. Las sanciones pueden ir desde la imposición de multas millonarias hasta la revocación definitiva de licencias, lo que puede comprometer por completo la operación

del proyecto o la viabilidad del negocio. En el ámbito financiero, la regulación es igualmente estricta. Cualquier operación de compraventa o fusión que implique la transferencia de acciones en instituciones reguladas, como bancos, aseguradoras, casas de bolsa o fintechs con licencia, debe contar obligatoriamente con la aprobación previa de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). En este proceso, la autoridad evalúa no solo el cumplimiento normativo, sino también aspectos fundamentales como el perfil del comprador, su historial y capacidad financiera, así como la solidez del plan de negocio. Estos elementos son determinantes para que se otorgue la autorización correspondiente. Por su parte, el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) (y bajo la nueva ley, la Agencia de Transformación Digital, la Comisión Regulatoria de Telecomunicaciones y la Comisión Nacional Antimonopolio) tiene la misión de garantizar que las operaciones en el sector no afecten la competencia ni la pluralidad en los servicios de medios y telecomunicaciones. En consecuencia, la autoridad puede imponer condiciones o incluso rechazar operaciones si identifica riesgos de concentración indebida, ya sea en el uso del espectro radioeléctrico, en el control de redes de infraestructura crítica o en la provisión de servicios esenciales. México ha sido testigo de numerosos casos donde este marco regulatorio ha impactado directamente en el rumbo de las operaciones. Un ejemplo relevante ocurrió en 2022, cuando el IFT bloqueó la venta de activos de una empresa extranjera de telecomunicaciones, argumentando que la operación generaría una concentración inadecuada de espectro en una sola compañía. Otro caso emblemático se dio en 2023, cuando la fusión de dos entidades financieras se vio aplazada por más de nueve meses, debido a observaciones de la CNBV respecto al perfil de riesgo del

comprador, lo que obligó a ajustes y aclaraciones antes de obtener la autorización final.

UNA TENDENCIA QUE CONTINUARÁ

De cara al futuro, León Orantes anticipó que los sectores regulados continuarán mostrando una alta actividad en el ámbito de fusiones y adquisiciones (M&A). No obstante, con la legislación recientemente aprobada, también se prevé un entorno con mayores niveles de exigencia por parte de las autoridades regulatorias, lo cual implica que las empresas interesadas en llevar a cabo estos procesos deberán adoptar una postura mucho más estratégica. Esto incluye realizar análisis preventivos detallados, contar con asesores altamente especializados y diseñar una estrategia de cumplimiento normativo sólida desde las primeras etapas de la negociación. En industrias como la energética, financiera y de telecomunicaciones, el éxito de una ope-



ración de M&A ha dejado de depender únicamente del valor económico de la transacción o del potencial de crecimiento que representa, para pasar a depender, en gran medida, de la capacidad de las empresas para entender y sortear con precisión y eficiencia el complejo entramado regulatorio mexicano. León Orantes concluyó que tanto las empresas como los inversionistas deben tener un conocimiento profundo de la regulación específica que aplica al activo que desean

adquirir, así como evaluar cuidadosamente cómo los plazos que manejan las autoridades pueden impactar en la ejecución y planeación de su estrategia de negocios. “Es importante alinear las expectativas del equipo financiero con los tiempos reales que manejan las autoridades”, sugiere, haciendo hincapié en la necesidad de sincronización entre las áreas legales y financieras dentro de la organización. En definitiva, el entorno de M&A en sectores regulados en México exige no solo visión estratégica y solidez financiera, sino también una capacidad jurídica altamente adaptable. En un contexto en el que el marco normativo se encuentra en constante evolución, la anticipación, el cumplimiento riguroso y la gestión legal eficiente se convierten en factores clave que pueden determinar el éxito o el fracaso de una transacción. Para las compañías que buscan crecer mediante adquisiciones o fusiones, comprender que la regulación no es un obstáculo, sino un pilar fundamental para estructurar operaciones sostenibles, será determinante. Solo

un enfoque proactivo en materia de cumplimiento, acompañado de una asesoría legal experta, permitirá a las organizaciones navegar con éxito el desafiante, pero también prometedor, panorama del M&A en México.



“EN DEFINITIVA, EL ENTORNO DE M&A EN SECTORES REGULADOS EN MÉXICO EXIGE NO SOLO VISIÓN ESTRATÉGICA Y SOLIDEZ FINANCIERA, SINO TAMBIÉN UNA CAPACIDAD JURÍDICA ALTAMENTE ADAPTABLE”