MULTICONSULTING | MULTISOFT®



FUSIONES Y ADQUISICIONES 2026

El impacto del ERP en la venta de empresas

CONFERENCISTA:

GERARDO VARGAS

Experto en Tecnologías
de la Información

Agenda

01 Problemas comunes del ERP al comprar una empresa

02 Auditoría del ERP y plan de acción

03 Casos de estudio y lecciones

04 Sage Global

05 Magnus ERP - Sage500



El ERP: un riesgo que se compra con la empresa

El reto no es solo elegir un software: es asegurar que los datos, procesos, controles y tecnología de la empresa adquirida funcionen dentro del negocio del comprador.

Riesgo principal: comprar un negocio con base en información financiera y operativa incompleta, inexacta o difícil de conciliar con los sistemas propios.

Financiero

Pasivos ocultos, saldos sin conciliar y un precio de compra mal calculado.

Operativo

Pedidos sin surtir, inventarios inexactos e interrupciones en la operación.

De integración

Sistemas incompatibles, costos y plazos de integración mayores a lo previsto.

01

Problemas comunes del ERP al comprar una empresa

Lo que el ERP de la empresa adquirida puede esconder

Pasivos ocultos en la información financiera



El ERP de la empresa adquirida puede contener cuentas sin conciliar, ingresos reconocidos de forma incorrecta, gastos subestimados o errores en la valuación de inventarios.

Riesgo: Pagar de más por la empresa o descubrir pasivos inesperados después del cierre de la operación.

Qué revisar

- Conciliaciones bancarias y de cuentas clave de los últimos 12 a 24 meses.
- Asientos manuales y ajustes de cierre fuera de lo normal.
- Diferencias entre el ERP, los estados financieros y las declaraciones fiscales.

Sistemas ERP incompatibles



Comprador y empresa adquirida pueden usar plataformas distintas, estructuras contables diferentes, códigos de producto incompatibles y procesos de negocio distintos.

Riesgo: Retrasos en la consolidación financiera, trabajo duplicado, informes inconsistentes y mayores costos de integración.

Qué revisar

- Mapeo entre ambos catálogos de cuentas.
- Homologación de códigos de productos, clientes y proveedores.
- Capacidad de consolidar sin procesos manuales en hojas de cálculo.

Software obsoleto o muy personalizado



La empresa adquirida puede depender de versiones del ERP sin soporte, personalizaciones sin documentar o de un único especialista que conoce el sistema.

Riesgo: Costos inesperados de actualización, problemas de continuidad operativa y dependencia de consultores externos.

Qué revisar

- Fecha de fin de soporte del fabricante
- Inventario y documentación de las personalizaciones
- Personas clave y plan de transferencia de conocimiento

Diferencias en inventario y capital de trabajo



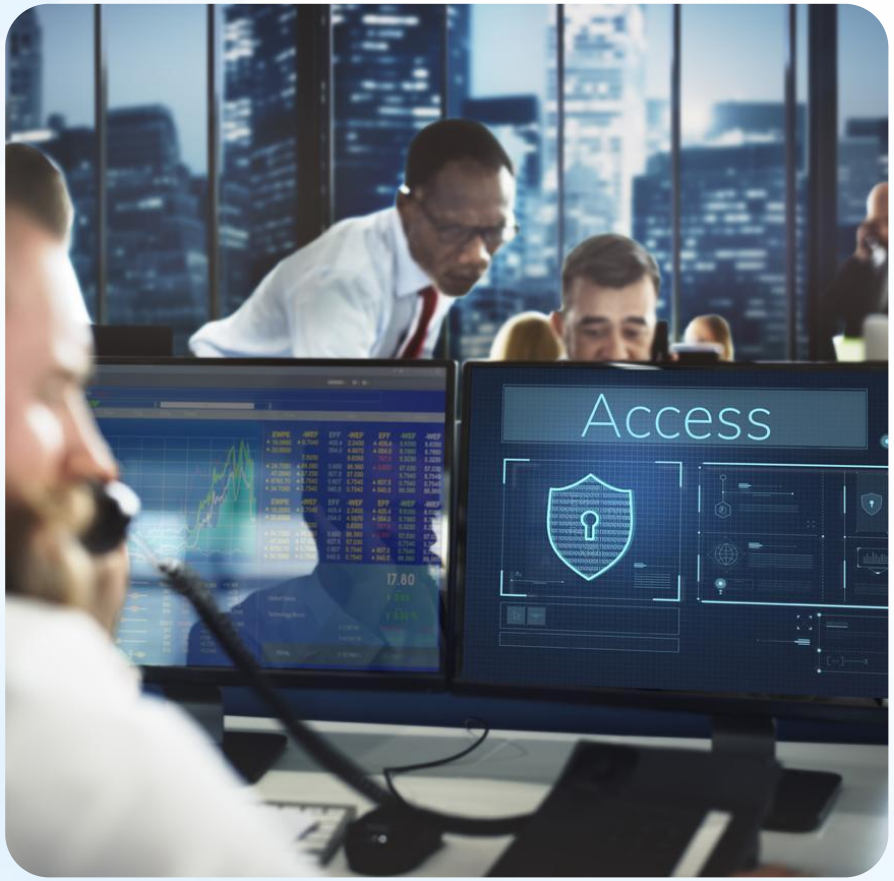
Los inventarios registrados pueden no coincidir con las existencias físicas, y las cuentas por cobrar o por pagar pueden estar incompletas, vencidas o con errores.

Riesgo: Evaluar mal el capital de trabajo y el efectivo necesario para operar el negocio adquirido.

Qué revisar

- Conteos físicos contra registros del sistema.
- Antigüedad de saldos de clientes y proveedores.
- Reservas de obsolescencia y método de costeo.

Ciberseguridad y control de accesos



La empresa objetivo puede tener permisos de usuario excesivos, incidentes sin resolver, respaldos deficientes o una separación inadecuada de funciones financieras.

Riesgo: Fraude, filtraciones de datos, transacciones no autorizadas e interrupciones operativas.

Qué revisar

- Matriz de usuarios, perfiles y segregación de funciones
- Pruebas reales de respaldo y recuperación
- Registro de incidentes y de accesos privilegiados

Otros riesgos que suelen pasarse por alto

! Licencias no transferibles

Algunos contratos de software no permiten el cambio de propietario o se encarecen después de la compra.

! Datos maestros de baja calidad

Clientes, proveedores y productos duplicados o incompletos que contaminan cualquier migración.

! Controles internos débiles

Cierres mensuales lentos y sin evidencia que pueden terminar en debilidades materiales.

! Integraciones sin documentar

Interfaces con bancos, nómina, almacenes y facturación que nadie sabe explicar ni mantener.

02

Auditoría del ERP y plan de acción

Antes de firmar y durante los primeros 100 días

Verificación del ERP antes de comprar

Área	Pregunta clave
Integridad financiera	¿Los saldos del ERP se concilian con estados financieros, bancos y declaraciones fiscales?
Inventarios	¿El sistema coincide con el inventario físico, su valuación y los productos obsoletos?
Clientes y proveedores	¿Los registros maestros son correctos? ¿Hay cuentas vencidas o en disputa?
Tecnología	¿El ERP tiene soporte vigente, documentación, seguridad y capacidad de actualización?
Contratos y licencias	¿Las licencias pueden transferirse después del cambio de propietario?
Integraciones	¿Están documentadas las interfaces con bancos, nómina, almacenes y otras aplicaciones?
Ciberseguridad	¿Son adecuados los accesos, respaldos, recuperación y registro de incidentes?
Costos de integración	¿Cuánto costará integrar o sustituir el ERP y cuánto tiempo tomará?

Tres caminos para el ERP después de la compra

A Conservar el ERP adquirido

Cuándo conviene:

El sistema es confiable, tiene soporte y cubre las necesidades del negocio.

A considerar:

Menos interrupciones; pero se mantienen sistemas y reportes separados.

B Integrar ambos ERP

Cuándo conviene:

Ambos sistemas deben operar temporal o permanentemente.

A considerar:

Requiere intercambio de datos controlado, reportes uniformes y responsables claros.

C Migrar al ERP del comprador

Cuándo conviene:

La estandarización genera valor suficiente a largo plazo.

A considerar:

Requiere depurar datos, mapear procesos, probar, capacitar y planear la transición.

La decisión depende de la calidad de los sistemas, la importancia de los procesos, la complejidad de la integración y el costo total; no de cuál empresa es más grande.

Prioridades para los primeros 100 días

Antes del cierre

- Auditoría del ERP
- Diferencias financieras importantes
- Contratos de software
- Ciberseguridad

Días 1–30

- Continuidad del negocio
- Validar la información financiera
- Revisar accesos de usuarios
- Identificar interfaces críticas

Días 31–60

- Conciliar datos maestros
- Cuantificar costos de integración
- Acordar KPI financieros y operativos

Días 61–100

- Aprobar la hoja de ruta del ERP
- Presupuesto y responsables
- Hitos y controles de riesgo

Son intervalos de planeación sugeridos, no fechas obligatorias; las adquisiciones complejas pueden requerir más tiempo.

Plan de recuperación en cuatro etapas

1 Contener
48–72 horas

- Identificar procesos críticos que fallan
- Verificar respaldos antes de cambiar
- Controles temporales en pagos, compras e inventarios

2 Diagnosticar
Semanas 1–2

- Revisar configuración y personalizaciones
- Investigar errores de migración e interfaces
- Separar fallas de software, datos, procesos y capacitación

3 Corregir
Semanas 2–4

- Priorizar por impacto financiero
- Conciliar cuentas, inventarios y saldos iniciales
- Probar soluciones antes de liberarlas

4 Estabilizar
Días 30–90

- Responsables por módulo
- Indicadores y controles internos
- Decidir: mantener, integrar o reemplazar

Cada problema necesita un responsable

Director financiero (CFO)	Confiabilidad de estados financieros, conciliaciones y controles contables
Director de TI / responsable del ERP	Funcionamiento técnico, integraciones, seguridad y soporte
Responsables de operaciones	Inventarios, compras, producción, ventas y logística
Líder de integración	Coordinación entre ambas empresas, prioridades, presupuesto y seguimiento
Auditoría o control interno	Validación independiente de saldos, autorizaciones y riesgos

03

Casos de estudio

Revlon + Elizabeth Arden · Target Canada · MillerCoors

Tres casos, un mismo patrón



Revlon + Elizabeth Arden

≈ US$50 M

En ventas netas perdidas en el primer semestre de 2018



Target Canada (ex-Zellers)

US$5.1 mil M

De pérdida antes de impuestos por salir de Canadá



MillerCoors

> US$100 M

En daños reclamados al integrador del ERP

Revlon + Elizabeth Arden



Estados Unidos · 2016–2019 · SAP

Contexto Revlon compró Elizabeth Arden en 2016 (≈ US$870 M) e implementó SAP en 2018 para integrar ambas operaciones.

Qué falló El arranque del ERP interrumpió la manufactura en su planta de Oxford, Carolina del Norte, y la empresa no pudo surtir pedidos.

Impacto ≈ US$50 M menos en ventas y ≈ US$33 M en cargos (1er semestre 2018); debilidad material en control interno y demanda colectiva de accionistas.

Lección Validar datos, probar procesos de extremo a extremo y planear la transición por etapas.

Fuentes: Revlon Inc., Forms 10-Q 1T y 2T 2018 y 10-K 2018 (SEC); Lachman v. Revlon, Inc., 487 F.Supp.3d 111 (E.D.N.Y. 2020).

Target Canada (ex-Zellers)



Canadá · 2013–2015 · SAP

Contexto Target entró a Canadá con los arrendamientos de tiendas Zellers y abrió más de 120 tiendas en un año sobre un SAP nuevo.

Qué falló Datos maestros con errores: almacenes llenos y anaqueles vacíos (según investigación periodística).

Impacto Salida de Canadá y protección contra acreedores (CCAA) en enero de 2015; pérdida antes de impuestos de US$5.1 mil millones.

Lección Sin datos maestros confiables, la ventaja comercial de una adquisición desaparece.

Fuentes: Target Corp., Form 8-K (15-ene-2015) y Form 10-K año fiscal 2014 (SEC); "The Last Days of Target", J. Castaldo, Canadian Business (2016).

MillerCoors



Estados Unidos · 2014–2018 · SAP

Contexto

MillerCoors surgió de la unión de Miller y Coors y necesitaba procesos comunes en todas sus cervecerías sobre SAP.

Qué falló

La primera fase, implementada con HCL, arrancó con más de 50 defectos conocidos; el proyecto se abandonó en 2016.

Impacto

Demanda por más de US$100 M en 2017; cerrada por acuerdo entre las partes en noviembre de 2018, sin fallo del tribunal.

Lección

Una fusión no genera sinergias si sus sistemas no se integran; elegir y supervisar al integrador es crítico.

Fuente: MillerCoors LLC v. HCL Technologies Ltd. et al., caso 1:17-cv-01955, Tribunal Federal del Distrito Norte de Illinois.

Lo que falló y cómo prevenirlo

LO QUE FALLÓ	CÓMO PREVENIRLO
Datos maestros sin depurar	Depurar y conciliar los datos antes de migrar
Plazos agresivos después del cierre	Transición por etapas, fuera de temporadas críticas
Pruebas incompletas	Probar de extremo a extremo con volúmenes reales
Supervisión débil del integrador	Gobierno, responsables y criterios de aceptación claros
Controles internos débiles	Validar conciliaciones y controles antes del arranque

La pregunta más importante

¿Está evaluando un ERP antes de comprar una empresa, o enfrentando problemas con el ERP después de haberla adquirido?

Antes de comprar

- Evaluación de riesgos del ERP
- Due diligence financiero y tecnológico
- Costo de integración incluido en el precio

Después de comprar

- Plan de recuperación en cuatro etapas
- Responsables y controles claros
- Hoja de ruta de integración

04

Sage Global

Perfil, regiones, negocio en la nube y resultados recientes

Sage Group plc: perfil general



Empresa británica de software de contabilidad, finanzas, recursos humanos y nómina para pequeñas y medianas empresas.

SEDE

Newcastle upon Tyne, Reino Unido

COTIZA EN

Bolsa de Londres

DIRECTOR GENERAL (CEO)

Steve Hare

MERCADO

Pequeñas y medianas empresas

Organización por regiones

Ingresos de los primeros nueve meses del año fiscal 2026 (octubre de 2025 a junio de 2026)



Norteamérica	Crecimiento **+14%**
UKIA	Crecimiento **+10%**
Europa	Crecimiento **+7%**
Total £2,062 M	**+11%**

UKIA: Reino Unido, Irlanda, África y Asia-Pacífico

Negocio en la nube y resultados recientes

SAGE BUSINESS CLOUD

£1,762 M

≈ 85% de los ingresos, con un crecimiento de **15%**

Es la apuesta principal de la empresa, con productos como Sage Intacct. Los productos de escritorio y servidor propio (Sage 50, 200, 300, X3 y 500) varían según el país.

AÑO FISCAL 2025

£2,513 M

de ingresos, con un crecimiento de 10%

AÑO FISCAL 2026

> 9%

meta de crecimiento orgánico que la empresa mantiene

05

Magnus ERP - Sage 500

Sistema de Gestión de clase mundial, trabajando en un entorno local

MAGNUS ERP sage 500

Magnus ERP - Sage 500, es un sistema multiusuarios, multiempresas y multimonedas.

En diversas evaluaciones **Magnus ERP - Sage 500**, ha sido la opción seleccionada por las empresas operando en Cuba, principalmente en el Mariel, por las siguientes características:

1. **Es muy robusto.**
2. **Se adapta a los requerimientos locales.**
3. **Está certificado en Cuba.**
4. Cuenta con una amplia base instalada de **usuarios en Cuba.**
5. **MultiConsulting S.A. de C.V.,** tiene más de 26 años, implementando ERPs, en Cuba y adicionalmente, tiene el apoyo de profesionales locales y consultores internacionales, a través de Alianzas Tecnológicas y Comerciales con **MultiSoft S.R.L.**

Solución confiable, adaptada al entorno local y respaldada por experiencia comprobada.

La opción preferida por las empresas que buscan **eficiencia y control.**

MAGNUS ERP – sage 500

Una solución completa para gestionar y hacer crecer tu negocio

Administrador del Sistema y Utilerías

- Administrador del Sistema.
- Business Insights.
- Enhanced SQL Server Options.
- Adaptador (Customizer).
- Alertas.
- Data Porter.
- Data Import Manager.
- Data Migrator.
- Business Insights Analyzer and Explorer.
- Business Insights Dashboard.

Herramientas de Adaptación

- Aplicación Framework.
- Código Fuente.

Suite de CRM

- Intenciones de negocios.
- Prospectos.
- Pre-venta.
- Ventas.
- Mercadotecnia.
- Soporte.

Suite de Finanzas

- Contabilidad General.
- Cuentas por Pagar.
- Cuentas por Cobrar.
- Administración de Efectivo.
- Administración de MultiMonedas.

Suite de Distribución

- Administración de Inventarios.
- Reabastecimiento de Inventarios.
- Administración de Bodegas.
- Órdenes de Compra.
- Órdenes de Venta.
- Empaquetado Avanzado (Kitting).
- Configurador de Productos.

Contabilidad de Proyectos

Inteligencia de Negocios e Informes

- Crystal Reports.
- Report Manager.
- Report Viewer.
- Report Designer.

Suite de Manufactura

- Manufactura Ligera.
- Manufactura Avanzada.
- MRP / Reabastecimiento de Inventarios.
- Estimaciones.
- Administración del Cambio de Ingeniería.
- Configurador del Producto.
- Control de Piso.
- Planeación y Programación Avanzada.

Verticales

- Activos Fijos y Útiles y Herramientas
- Recursos Humanos y Nómina
- Contratación de proveedores
- Producción / Manufactura
- Calidad
- WMS – Gestión de almacenes
- Planificación de la producción
- Portal de proveedores
- Comercial inmobiliaria
- Contabilidad electrónica
- Factura electrónica

IA

- Datalisoft con el módulo DLS
- Conexión IA

Datalisoft

MAGNUS ERP – SAGE 500 integra todas las áreas de tu empresa con herramientas especializadas, integraciones estratégicas e inteligencia artificial para impulsar tu crecimiento.

Impulsado por alianzas estratégicas

sage Microsoft GUAJIRITOS S.A.L. AxisSoft

Un sistema diseñado para darte

control total, eficiencia y confianza en cada decisión.

Control operativo.
Gestiona y supervisa tus procesos clave con visibilidad y precisión.

Trazabilidad.
Seguimiento completo de operaciones, datos y movimientos.

Auditoría.
Registros confiables y verificables para cumplimiento y control.

Información en tiempo real.
Toma decisiones oportunas con datos actualizados al instante.

Automatización.
Reduce tareas manuales, errores y tiempos operativos.

Producto certificado, calidad garantizada

Nuestro producto cuenta con certificación oficial que respalda su calidad, seguridad y cumplimiento normativo.



MULTICONSULTING

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN
DE SISTEMA CONTABLE-FINANCIERO SOPORTADO SOBRE
LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

En virtud de las facultades conferidas por el Artículo 6 del Decreto-Ley No. 15 de fecha 13 de abril de 2021 y las normativas regulatorias vigentes para este servicio, se expide el presente Certificado de Aceptación a favor de:

MULTCONSULTING S.A de C. V.

Haciendo constar que el programa o aplicación informática descrito en la tabla siguiente, cumple con los requisitos establecidos en las normativas vigentes y ha sido registrado en el Control Administrativo Central Interno.

Descripción de dominios o aplicación informática	Magna SBF - SAGE 500
Nombre	Magna SBF - SAGE 500
Cantidad	1 D
Marca de base de datos	Microsoft SQL Server

El presente Certificado de Aceptación autoriza el empleo del referido programa o aplicación informática, y se expide para el titular, el programa o aplicación informática y versión que se consignan. El interesado obligado a renovar la certificación, 60 días antes del vencimiento del mismo.

Validez de la licencia de aplicación			
Fecha de emisión	13 de Abril de 2022	Fecha de vencimiento	13 de Abril de 2027

Orestes Alfonso Correa
Director de Control de Trámites

CALISOFT
CALIDAD DE SOFTWARE

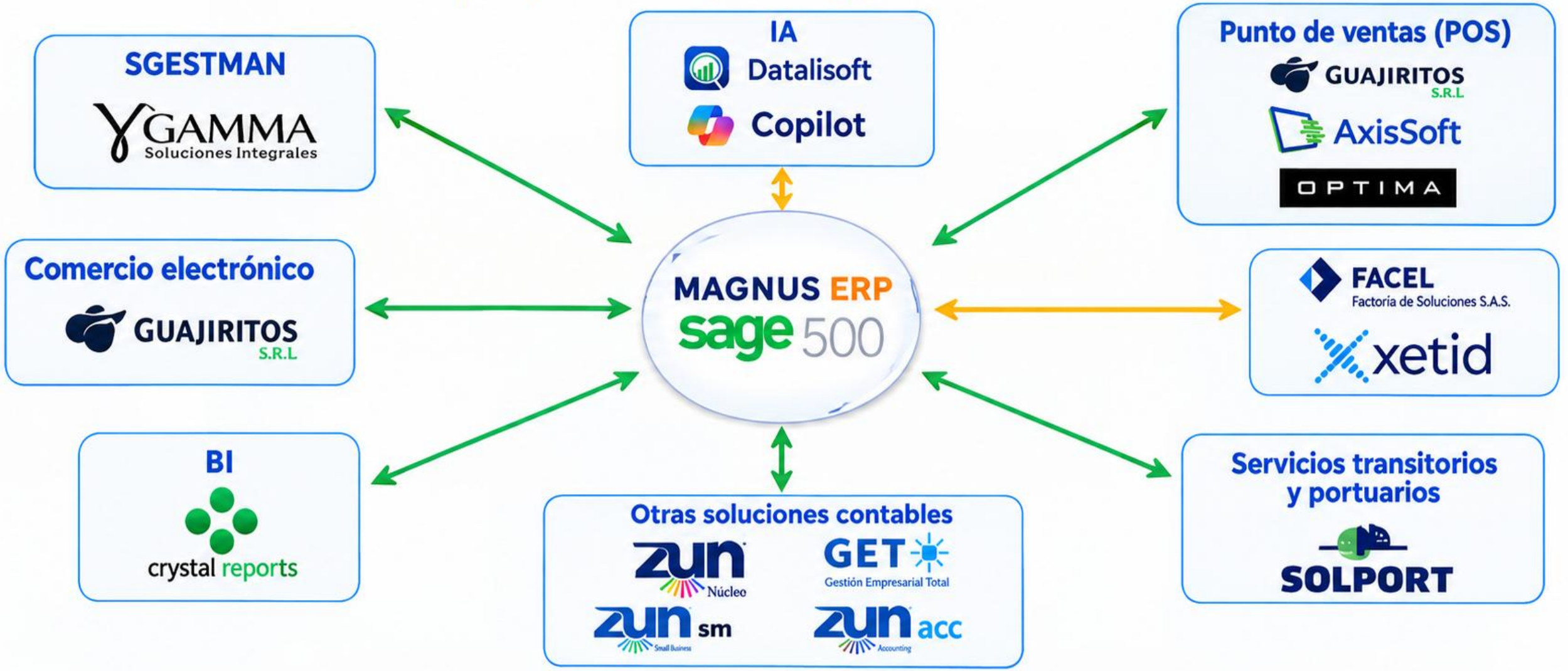
Segurmática

INTERAUDIT
AUDITORES Y CONSULTORES

MINISTERIO DE COMUNICACIONES

Integraciones y ecosistema digital

Conectamos Magnus ERP - Sage 500 con las mejores soluciones del mercado para potenciar tu operación y generar más valor.



Integración terminada, probada y en funcionamiento

Integración en construcción o desarrollo, pendiente a probar

CLIENTES DESTACADOS O CASOS DE ÉXITOS

Más de
250+
implementaciones

Empresas **nacionales**

Empresas **mixtas**

Empresas **extranjeras**

Unilever
Unilever Suchel, S.A.

Nestlé
NESCOR S.A.

CTM
CORPORACIÓN DE TRANSPORTES MARINOS S.A.

TBGLOBAL

SUCHEL TBV S.A.

Richmeat

SUCHEL CAMACHO S.A.

MCM
CAMACHO

Miramar Trade Center
Centro de Negocios Miramar

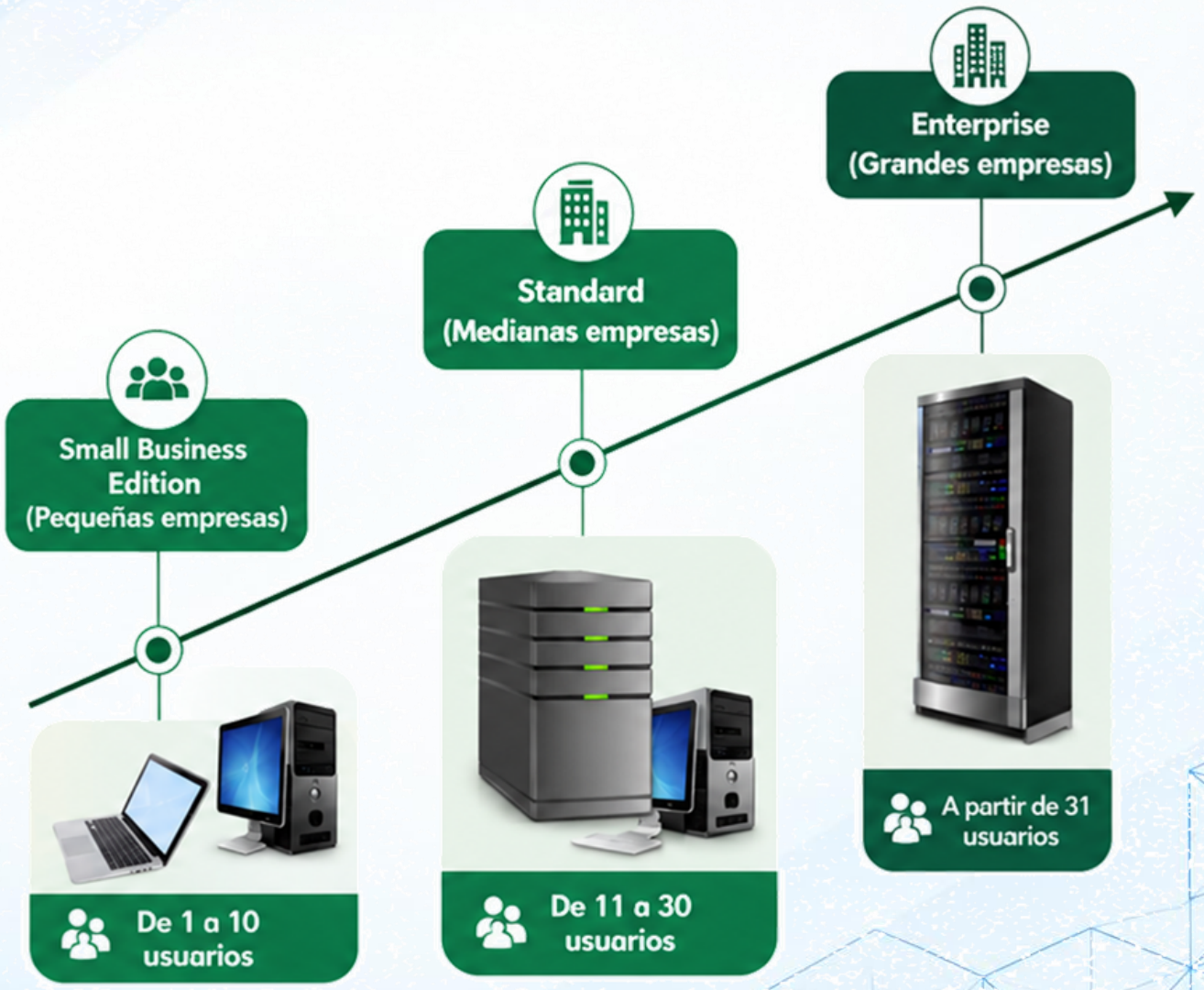
DEVOX
CARIBE

GRUPO
TET COLOR

ATcomercial
ABASTECIMIENTOS PARA EL TURISMO

ALTEC
PRODUCCIONES
S.R.L.

Esta cartera demuestra la confianza depositada en MultiConsulting S.A de C.V. por **empresas de alto perfil,** tanto nacionales como mixtas, en sectores estratégicos para el desarrollo económico cubano.


Small Business Edition (Pequeñas empresas)
Standard (Medianas empresas)
Enterprise (Grandes empresas)
De 1 a 10 usuarios
De 11 a 30 usuarios
A partir de 31 usuarios

Por qué Magnus ERP - Sage 500

- Características sobresalientes de ejecución por su escalabilidad.
- Ganador de reconocimientos por su tecnología Microsoft.
- Poderosas herramientas de adaptación.
- Arquitectura abierta, proporciona facilidad de uso e implementación.
- Solución robusta para las finanzas, distribución, manufactura, proyectos y fortalecida con integraciones de terceros que aportan valor como el comercio electrónico, puntos de ventas, sistemas de gestión de mantenimientos y herramientas de IA.

Integración con Microsoft

- Magnus ERP - Sage 500 es una aplicación certificada al 100% por Microsoft.
- La nueva tecnología que Microsoft desarrolla se incorpora en los productos para usarse de manera inmediata.
- Está construido desde su estructura utilizando las herramientas de programación y su base de datos SQL.

Conoce al CEO - Gerardo Vargas



Contacto

(52)-55-54-14-00-55

gvargas@kreston-vr.com

gvargas@multiconsulting.com

Con más de 40 años de experiencia en Auditoría, Contabilidad, Finanzas y Tecnologías de la Información. Ha ejecutado Auditorías e implementado sistemas de gestión empresarial y relaciones con clientes, en México y Latinoamérica, tanto en sectores comerciales industriales, construcción, química y de servicios, en más de 300 clientes, tanto nacionales como internacionales.

Actualmente es socio fundador y presidente de MultiConsulting, S. A. de C. V. y Kreston Vargas Ruiz y Asoc., S. C.

Antes de su actividad empresarial independiente fue Gerente de Auditoria en Arthur Andersen (actualmente Deloitte) y Auditor Senior en EY.

Es Contador Público Titulado, y cuenta con diversos posgrados en las áreas de Finanzas, Normas Internacionales de Contabilidad, Auditoria, Impuestos Mexicanos, Alta Dirección de Empresas, Consejos en Acción, Transformación Digital, Machine Learning, Digital Marketing e Inteligencia Artificial, en instituciones de alto prestigio tales como ITAM, IPADE, Colegio de Contadores Públicos de México, MIT y Northwestern Kellogg. Asimismo, tiene certificaciones en Sage 500, Oracle NetSuite, SAP BI, y Microsoft Dynamics (SL, NAV, AX y GP).

Ha sido miembro activo del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y del Colegio de Contadores Públicos de México. También se ha desempeñado como Presidente en las Comisiones de Contabilidad y Finanzas, Seguridad Social (IMSS) e Informática del Colegio de Contadores Públicos. Fue miembro del Board of Advisors en los Estados Unidos de Norteamérica de Sage Global y de RealWorld Corporation (adquirida por Microsoft).

Actualmente, es Comisario, entre otras, de Grupo Aeroméxico y sus 18 empresas.

Ha sido profesor en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Universidad Iberoamericana y en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), en las materias de Auditoria, Organización y Finanzas, respectivamente.

Ha sido co-autor de libros como: "Tendencias en la Presentación de la Información Financiera en Empresas Públicas", editado por el Colegio de Contadores Públicos de México, A.C., y "Factura Electrónica, Implicaciones Contables, Fiscales y Legales", editado también por el Colegio de Contadores Públicos de México, A.C., en coordinación con el SAT, en su primera y segunda edición.

CONTACTOS MULTISOFT

MULTISOFT

Dirección:
Calle 45 No. 1107, entre Avenida 26 y Ulloa, Nuevo Vedado,
Municipio Plaza de la Revolución, Provincia La Habana,
República de Cuba.

Teléfono:
+53 (7) 881 1845 ext. 135

Correo electrónico:
comercial@multisoft-ti.com

Sitio Web:
www.multisoft-ti.com

Perfiles en redes sociales:
multisoft-srl-cuba
Facebook · LinkedIn · Instagram