OPINIÓN

MAURICIO OLAYA
Socio principal y director del Área de M&A del Estudio Muñiz



¿Qué causas podrían frustran un proceso de M&A?

En esta ocasión me referiré a algunas de las principales razones por las que una transacción de M&A podría frustrarse en alguna de las fases de su ejecución. Como se podrá apreciar, dentro de cada una de estas razones subyacen otras que, acompañadas de algunas de las demás o por sí solas, pueden ocasionar el fin de la transacción.

(I) Ingresar al proceso sin la debida preparación
Nos referimos a empresas sin estados financieros confiables (falta de auditoría, controles, sistemas) o sin alineamiento entre sus accionistas en relación con la decisión de venta o con bajo nivel de formalidad o cumplimiento en sus operaciones habituales o con falta de regularización de títulos de propiedad o títulos habilitantes de activos estratégicos para el negocio.

(II) Ingresar al proceso sin la asesoría adecuada
Las transacciones de M&A no constituyen procesos habituales para la mayoría de las empresas, sus ejecutivos y sus accionistas. Siendo así, abordar los tratos preliminares –como la firma de mandatos, convenios de confidencialidad o, más delicado aún, acuerdos de entendimiento o similares–, o conducir el proceso con profesionales sin la experiencia necesaria (al margen de sus atributos para el manejo solvente del día a día del negocio), puede constituir un punto de partida y tránsito inconvenientes, que generen no solo distracción, sino también ineficiencia o vulnerabilidad, derivadas de una comprensión limitada de las reglas de juego –legales, financieras o prácticas– que acompañan los procesos de M&A, poniendo en riesgo la transacción. Asesores con experiencia insuficiente pueden terminar siendo los protagonistas de procesos de M&A frustrados.

(III) Ingresar al proceso sin un entendimiento de valor
Entender el valor real de la empresa a partir de un análisis integral e informado es de suma importancia. El valor no es el resultado de lo que se imagina o desea, sino de una evaluación correcta y una comprensión de los valores de mercado y del potencial apetito de este. Ocurre que algunas empresas salen al mercado de M&A entusiasmadas por quienes asumen que en el camino convencerán al accionista de vender a un valor que no era el que deseaba. En otras palabras, en vez de «discutirle» el valor al accionista antes del inicio del proceso, aceptan su «deseo de valor» apostando a que cuando sea el mercado el que le demuestre que estaba equivocado, decida vender porque ya está muy involucrado con el proceso. Pero no siempre termina ocurriendo así.

> **"El valor no es el resultado de lo que se imagina o desea, sino de una evaluación correcta y una comprensión de los valores de mercado y del potencial apetito de este".**

(IV) Rompimiento del proceso de negociación
Palabras mal dichas o mal escuchadas, posiciones cerradas que no identifican soluciones sino profundizan diferencias, incomprensión de quién es la contraparte desde el lado emocional, inexperiencia para ponderar debidamente una contingencia y asignarle una probabilidad real de ocurrencia y una cuantificación correcta o incluso proponer una medida de mitigación; son todas posibles responsables de la conclusión anticipada de un proceso de M&A.

(V) Situaciones externas al proceso
La ocurrencia o acentuamiento de una crisis económica local, regional o global, situaciones de orden político en el país que se perciben como de alto riesgo potencial, un incidente grave que afecte la empresa en relación con sus activos, su entorno competitivo, su situación reputacional o su entorno legal; son todas circunstancias que puedan hacer a un comprador reconsiderar su decisión y dar por terminado el proceso de M&A.

En resumen, conviene estar bien preparado, bien informado, bien asistido, bien dispuesto, bien sereno y saber que una transacción de M&A se cierra el día que se cierra, nunca antes. Y que corresponde hacer bien la tarea desde el inicio «hasta el final»