



M&A: La importancia de un buen equipo gerencial en el éxito de una venta

Cada vez son más frecuentes la asignación de bonos a un mayor número de miembros del equipo gerencial ante el evento de una transacción exitosa.

Uno de los retos que se enfrenta en ocasiones, al momento de abordarse el proceso de venta de una empresa familiar, es demostrar que esta puede ser sostenible aun en ausencia del accionista controlador. Esto ocurre de forma más clara cuando: (i) dentro de los interesados se encuentran actores financieros (fondos de inversión o

similares) cuyo aporte en el crecimiento del negocio para una futura venta requiere de una organización operativamente bien manejada y con sistemas y procesos internos confiables y (ii) el vendedor, que hasta el momento del proceso ha ejercido una gobernanza con alto grado de intervención y mucha distancia con relación a su equipo gerencial, no tiene interés en mantenerse como accionista minoritario activo en la gestión ni como empleado del comprador ni está dispuesto a aceptar la existencia de un earn out (parte de precio condicionada a la performance del negocio luego de la venta).

La clave aquí es ser siempre consciente de que en algún momento habrá un posible comprador que “tocará la puerta”, pero si encuentra la casa demasiado “desordenada” seguramente podría perder el entusiasmo en adquirirla o castigar el precio para que “le haga sentido” dicha adquisición.

La profesionalización de una empresa, entre otros diversos “gatilladores” o motivadores, debe partir del reconocimiento de dicha realidad y del convencimiento consecuente del accionista de control sobre la importancia que tiene crear talento en su organización a todo nivel (entendiéndose la presencia de este en las diversas áreas claves del negocio y las respectivas líneas de sucesión de cada una de ellas). Es decir, no solo a nivel de la gerencia general, sino también de sus gerencias de línea o reporte.

Esto debe ser asumido no como un gasto, sino, por el contrario, como una inversión. El efecto directo de contar

“

“Un equipo gerencial debidamente capacitado y “empoderado” será el principal propulsor de buenas prácticas”.

con un equipo bien motivado, en todo aspecto, producirá de forma natural la correcta preparación de una empresa para un potencial proceso de venta. Así, un equipo gerencial debidamente capacitado y “empoderado” será el principal propulsor de buenas prácticas organizacionales y de la existencia de sistemas de información confiables y disponibles a solo requerimiento, procesos internos bien estructurados destinados a reducir riesgos, criterios de ASG en ejecución, políticas y sistemas de compliance corporativo integral en marcha, entre otros. En este ámbito, es usual que las empresas que han partido por llevar a cabo su proceso de profesionalización incluyendo en este al propio directorio (con participación de externos), encuentren en este órgano a los precursores de la profesionalización integral de la empresa.

Basado en mi experiencia como asesor de procesos de M&A, puedo afirmar que dicho equipo gerencial, así constituido, jugará un rol protagónico en el desarrollo exitoso del proceso de venta de una empresa, en el sostenimiento del valor de esta durante la negociación y en las condiciones contractuales que se logren obtener en ese marco.

Prueba de esto es que cada vez son más frecuentes en nuestro país la asignación de bonos a un mayor número de miembros del equipo gerencial ante el evento de una venta exitosa, siendo esto un claro reflejo del valor que aporta el management a ello.