



Luciano Scandolari

Ricardo Espinosa

LUCIANO SCANDOLARI

Socio líder de la práctica de Deals PwC México

Twitter: @L_Scandolari luciano.scandolari@mx.pwc.com

RICARDO ESPINOSA

Director de M&A e Integraciones

ricardo.espinosa@mx.pwc.com

¿CÓMO CAPTURAR EL MÁXIMO VALOR EN UNA ADQUISICIÓN?

El primer reto posterior a la compra

En un mundo tan dinámico como en el que vivimos hoy en día, a las empresas se les exige tener habilidades de transformación para alcanzar su máximo potencial y en varias ocasiones, esto implica adquirir una parte o la totalidad de un negocio y así incrementar la participación en el mercado; incorporar un nuevo eslabón en la cadena de suministro u obtener acceso a nuevas marcas, territorios tecnológicos, productos, talentos y/o canales de distribución. Es justamente en el proceso pos-compra en el que resulta importante internarse, ya que aunque la adquisición per se puede cumplir algunos objetivos planteados simplemente por el volumen, presencia y capacidades adquiridas, el verdadero éxito de dicha adquisición se encuentra en el valor capturado posterior a la compra, el cual se mide en términos del retorno sobre la inversión y la realización de sinergias (mayores ingresos por nuevos productos, mercados o ventas cruzadas, ahorros por eficiencias, mejores márgenes por aumento en el poder de negociación, entre otros.)¹

El comprador y su primer gran reto

El primer gran reto que afronta el comprador es minimizar cualquier interrupción durante la toma de control, ya sea de la nueva compañía o de una rama de negocio de una empresa, garantizando su continuidad y desempeño, además de preservar la percepción de cara al mercado y a sus clientes, manteniendo su posición frente a sus competidores. Si además, el comprador es una empresa pública, debe cumplir las expectativas que la adquisición creó tanto en el mercado, como en los inversionistas para salvaguardar el valor para el accionista.

Una vez concluida la adquisición, el comprador está en posición de implementar proyectos para generar eficiencias y crear valor. Una integración implica la creación de una plataforma que busque apalancar los recursos tanto de la empresa que se adquiere, como del comprador, eliminando redundancias para hacer más eficiente a la "nueva" empresa. Una compañía integrada, por ejemplo, puede compartir funciones corporativas que den soporte a diferentes entidades, divisiones y geografías, o puede incorporar nuevos productos o servicios a su portafolio actual y desplegarlos a través de una sola fuerza de ventas integrada.

gración es un esfuerzo altamente táctico. Es más fácil identificar y ejecutar prioridades de integración cuando la estrategia de integración está bien definida y comunicada.

2. Acelerar la transición: transiciones prolongadas retrasan el crecimiento, reducen los beneficios, destruyen la moral y la productividad. Pueden resultar en pérdida de oportunidades y participación de mercado.
3. Mantener el foco en iniciativas prioritarias: es importante identificar fuentes de captura, creación de valor, priorizar y asignar recursos con base en el beneficio financiero de cada compañía (tanto la que se adquiere, como la que compra).
4. Planear para el "Día 1": identificar con anticipación las actividades críticas en la toma de control, para evitar interrupciones en la implementación.
5. Comunicar a los actores principales: la comunicación temprana y frecuente a: clientes, empleados, inversionistas, proveedores y el público en general, minimiza la ansiedad y alinea a los actores principales con la visión del cambio.
6. Establecer líderes a todos los niveles: es crítico asignar responsabilidades, establecer roles y definir autoridad funcional a través de los frentes de integración, incluyendo al equipo ejecutivo.
7. Administrar la integración como un proceso de negocio: la integración debe contar, entre otros, con sponsors, liderazgo, métricas de desempeño y criterios para la toma de decisiones. Asimismo, es necesario darle un seguimiento adecuado para que no se pierda el empuje y se concrete la integración de forma efectiva.

Muchas personas creen que el trabajo de una adquisición termina al momento de anunciar la transacción y éste es uno de los errores más comunes que hemos presenciado en el mercado de M&A; estamos seguros que mantener la atención en la etapa de integración operativa es sumamente importante, pues es en esta etapa en la que se capturan todas las sinergias analizadas en la fase inicial de un proceso de adquisición.

Los principios de una captura de valor exitosa

Existen siete principios fundamentales para una captura de valor exitosa a través de la integración:

1. Definir la estrategia de integración: la inte-

1. En una encuesta realizada por PwC a más de 100 compañías con ingresos superiores a mil millones de dólares y con actividad reciente de fusiones y adquisiciones, el 65% de los encuestados caracterizaron su más reciente adquisición como exitosa desde los puntos de vista estratégico (65%), financiero (49%) y operativo (35%).