

Sinergias perfectas

Los especialistas coinciden en que un camino que lleve al éxito en las fusiones y adquisiciones debe iniciarse con un análisis de acoplamiento de las empresas involucradas y culminar con las labores de cierre y traspaso.

CLAUDIA DURÁN

Cuando dos empresas se fusionan o una adquiere a otra, la intención principal es que la compañía resultante produzca una renta económica mayor que las dos empresas por separado.

En Centroamérica, el auge de las fusiones y adquisiciones (F&A) ha marcado cifras significativas y movimientos económicos sin precedentes. Estimaciones de la consultora Mesoamerica Investments calculan que en los últimos años el monto de inversión llegó a los US\$20.000 millones. Volio Capital, Ernst & Young, la Academia de Centroamérica y otros analistas consideran que la cifra alcanzó los US\$10.000 millones en tres años.

Sin duda, el éxito de las fusiones y adquisiciones está ligado a una asesoría adecuada en cada una de las etapas de la transacción. Para profundizar sobre los secretos que tiene este tipo de operaciones conversamos con el jurista de Arias Fábrega & Fábrega y presidente de la Bolsa de Valores de Panamá, Ricardo Arango.

Según el especialista, en los últimos diez años la región ha experimentado una transformación extraordinaria en materia de integración y, por primera vez, el istmo comienza realmente a ser uno solo, en términos de negocios.

América Central ingresó en los mercados internacionales y atrajo la atención de importantes empresas multinacionales. “Todo ello resultó en una actividad sin precedentes en el área de fusiones y adquisiciones, que ha sido extremadamente

positiva para la región”, expresó Arango. **¿Cómo valora el panorama que ha vivido la región en los últimos diez años en el tema de las fusiones y adquisiciones?**

La consolidación de las industrias en los ámbitos bancario, seguros, automóviles, cerveceras y telecomunicaciones cambió el panorama de negocios del área. Esto ha tenido un impacto tremendo en la forma en que se hacen negocios y en la sofisticación de estos. Muchas empresas vivieron un proceso de expansión y regionalización.

¿Qué es lo que hace que una operación de fusiones o adquisiciones sea exitosa, o cuál es el secreto para lograr una buena operación?

Una transacción es exitosa si después de hecha la fusión o la adquisición, el cliente logra los objetivos de negocios que se había propuesto.

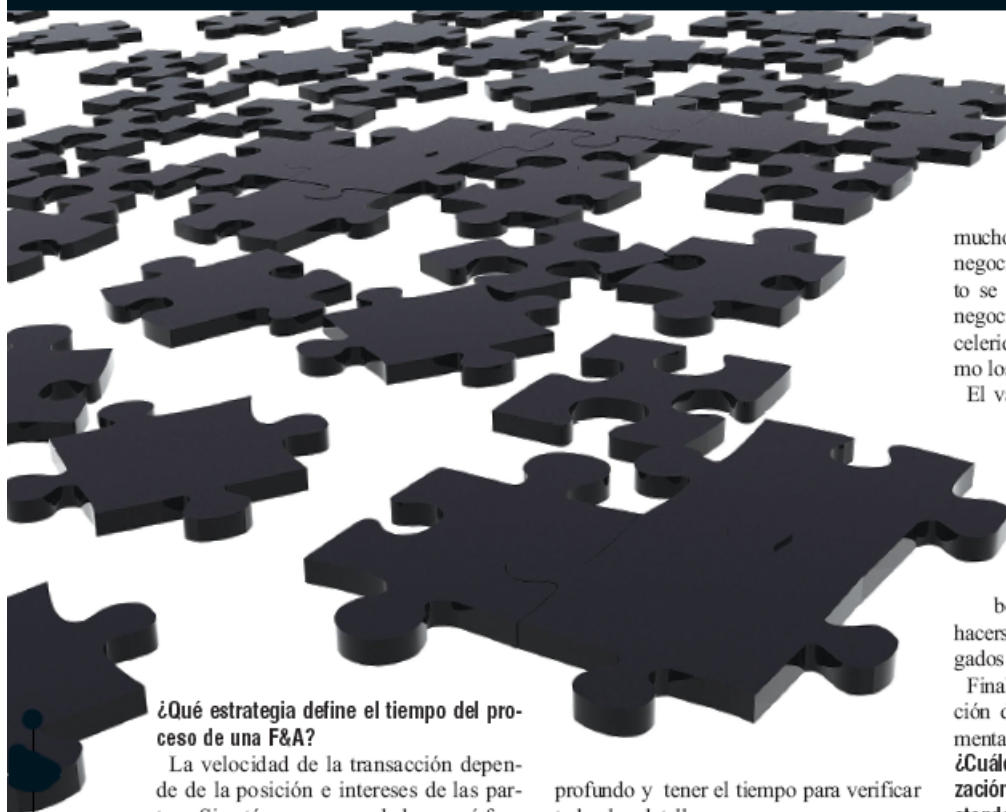
Hay múltiples razones por las cuales llevar a cabo una fusión o una integración. Pero si esos objetivos de negocio que motivaron la transacción se cumplen, para nosotros la operación fue exitosa.

¿Qué puede hacer que una operación fracase?

La mala investigación del análisis del negocio, una defectuosa investigación o análisis preparatorio jurídico lleva a muchas operaciones a fracasar.

La falta de preparación adecuada, la ausencia de entendimiento entre las partes y la mala ejecución de la transacción son detonadores del fracaso.





¿Qué estrategia define el tiempo del proceso de una F&A?

La velocidad de la transacción depende de la posición e intereses de las partes. Si actúo como vendedor, a mí fundamentalmente —considerando las circunstancias— me interesa una transacción rápida. Procesos de *due diligence* cortos y focalizados.

Si soy el comprador, usualmente me interesa un proceso de *due diligence* más

profundo y tener el tiempo para verificar todos los detalles.

No desearía realizar una transacción rápida, a menos que tenga competencia de otra empresa.

¿De qué manera intervienen las firmas legales en un proceso de fusiones y adquisiciones?

Las firmas de abogados son clave en estos casos. Son críticas en el proceso de estructuración. Muchas veces los clientes vienen al final del día a hablar con nosotros cuando ya tienen muchos de los términos de la transacción negociados entre las partes, estructurar esto se hace casi imposible. Si se hubiera negociado de otra forma ya habría más celeridad de cierre y menores riesgos como los de impuestos.

El valor de la firma de abogados, de la estructuración es importante. Muchos clientes lo entienden y otros no. En un *due diligence* hay componentes legales muy amplios. En estas operaciones es necesario revisar contratos, licencias, pasivos laborales y fiscales. Todo eso tiene que hacerse de la mano de una firma de abogados calificada, que conozca del tema.

Finalmente está el proceso de aprobación de todas las regulaciones gubernamentales, para llevar a cabo el cierre.

¿Cuáles son los segmentos de especialización que se abrieron en la región para atender las F&A?

Hace diez años, no existían muchas firmas o abogados en la región con gran experiencia en F&A. Hoy existen muy buenos especialistas en el tema. En Arias, Fábrega & Fábrega, por ejemplo, contamos con un grupo de práctica especializado únicamente en operaciones de fusiones y adquisiciones. Este equipo de profesionales ha participado en un alto número de las más grandes transacciones en Panamá y la región centroamericana y cuenta con la *expertise* en temas asociados con este tipo de operaciones: financieros, fiscales, corporativos, regulatorios, de monopolio y laborales, entre otros.

¿Cuál es el escenario que se avecina en el campo de las fusiones y adquisiciones?, ¿prevé que se vaya a dar otra oleada?

Sí, pero seguirá dependiendo del desarrollo económico de la región. Las fusiones y adquisiciones seguirán ocurriendo en la medida en que las empresas mantengan sus procesos de integración y expansión. Sin duda, influirá si grupos económicos de México, Colombia, Panamá y Perú se expanden en el istmo, siempre que la estabilidad política y económica de la región continúe. ■

Para dar en el blanco

Se deben tomar en cuenta algunas indicaciones de los expertos para llevar a buen término una operación de fusión y adquisición.

Sí

- Identificar de forma correcta qué comprar luego de analizar todas las opciones.
- Seleccionar un buen asesor, que conduzca un proceso ordenado en nombre de los accionistas, lo que aporta una visión externa e imparcial y quita tensión innecesaria a los accionistas.
- Implementar una correcta cultura organizacional.
- Concretar un buen proceso de debida diligencia (*due diligence*).
- Contar con asesores internos y externos clave para identificar los problemas y las sinergias que se pueden lograr.
- Tener claro el objetivo del negocio.

No

- Valorar de forma errónea la empresa a adquirir.
- Negociar elementos luego de la adquisición.
- Tener un valor irreal de la cartera de clientes. Escaso conocimiento de la clientela.
- Adquirir empresas sin el *know how* adecuado.
- Fallar en la comunicación interna y externa de la empresa adquirida.

Fuente: Consultoras Ernst & Young, Mexicoamerica, Matrix Consulting, libro *Fusiones y Adquisiciones en la práctica* de José Nicolás Martí y Werner Kuehnhorn.