



FUSIONES Y ADQUISICIONES DURANTE LA PANDEMIA

Por Carlos Hernández Goudet

Recordemos que al inicio de la pandemia de la COVID-19, en marzo del año pasado, se decía que el mercado de fusiones y adquisiciones (“M&A”, por sus siglas en inglés) se iba a paralizar debido a varios factores. Entre estos factores se mencionaba la incertidumbre que se generaría, aunada a las quiebras de negocios, la reducción en expectativas de valor por parte de los compradores, el contrastante deseo de los dueños de negocios de esperar a que se normalicen las cosas para vender, así como la imposibilidad de realizar actividades de *due diligence*, debido a los impedimentos para viajar.

A poco más de un año del inicio de la pandemia, a Seale & Associates nos complace compartirles las experiencias y lecciones aprendidas mediante las transacciones realizadas durante este volátil periodo.

En primer lugar, el mercado de M&A no paró como se esperaba. Si bien es cierto que hubo una desaceleración importante al comienzo de la pandemia (sobre todo de marzo a junio), la actividad de M&A –incluyendo proyectos nuevos y otros que se habían suspendido temporalmente– comenzó a repuntar a finales del verano.

LAS LECCIONES

En estos tiempos de poca o nula interacción física, las personas buscan lograr una comunicación virtual más cálida con sus contrapartes. Por ello, a diferencia de otros “tiempos normales”, es importante fomentar actividades que muestren el lado humano de las personas. Estas actividades pueden ir desde tener pequeñas conversaciones personales (*small talk*) al principio de una llamada, hasta tener llamadas individuales de *check-in* con los diferentes miembros de un equipo para sondear su estado de ánimo.

Asimismo, usar la función de video en conferencias ayuda a crear una mayor conexión entre los participantes de estas, además de que contribuye a reducir distracciones.

En cuanto a mejores prácticas para llevar a cabo un proyecto de M&A, sugerimos: tener una comunicación frecuente y constante con el equipo interno y los potenciales comprado-


res. Sobre todo durante un proceso de *due diligence*, recomendamos tener llamadas semanales preagendadas (incluso dos veces por semana) entre las partes principales de una transacción; así como programar llamadas para temas especializados, conforme sean requeridas.

Para estas últimas, es preferible involucrar solo a las personas relevantes del tema para evitar la fatiga de otros miembros que pudieran no ser necesarios para la reunión.

Para hacer más productivas las reuniones virtuales es recomendable utilizar video, procurando tener buena iluminación y sonido, además de vestimenta presentable (no necesariamente formal); compartir presentaciones o documentos relevantes a la conversación, pero evitando compartir pantallas o documentos no relacionados con el proyecto; y llevar una minuta de temas discutidos y tareas a realizar (y por quién), misma que se compartirá al término de cada sesión. En ciertos casos, incluso se podrían grabar las llamadas para referencia de todas las partes.

Recomendamos eliminar o reducir viajes. Gracias a la tecnología, incluyendo aplicaciones de comunicación, como Zoom, Microsoft Teams y Slack; y aplicaciones de firma de documentos como DocuSign, entre otras, es posible realizar todo o la mayor parte de un proceso de *due diligence* de manera remota. La única excepción es cuando se requiere visitar plantas u otros inmuebles (y, aun así, algunas visitas pueden realizarse de manera virtual por medio de cámaras de video y drones), o bien, acudir a sesiones finales de la negociación de un contrato de compraventa. Si se requiere viajar, recomendamos reducir el número personas.

CONCLUSIÓN

Durante este tiempo de pandemia se ha acelerado la adopción de herramientas tecnológicas que facilitan el modelo de trabajo remoto. Estas herramientas han permitido realizar fusiones y adquisiciones (y otros negocios) de manera productiva y eficiente, por lo que consideramos que este modelo permanecerá por siempre en nuestro entorno de negocios. 

A PESAR DE QUE EL TRABAJO REMOTO ES EFECTIVO PARA EJECUTAR PROYECTOS, NOS QUEDA LA DUDA DE CÓMO SE PUEDEN SEGUIR DESARROLLANDO NUEVAS RELACIONES Y PROSPECTANDO CLIENTES.