OLIVIA

LAS CLAVES DE GENERACIÓN DE VALOR EN UN M&A

Humildad Corporativa e Integración Cultural

Tras un año récord en términos de cantidad de fusiones y adquisiciones tanto a nivel global como regional, desde OLIVIA analizamos por qué y cómo esta estrategia puede ser central para el crecimiento acelerado de las empresas y alzarse como una **oportunidad para escalar nuevos emprendimientos**. Cuáles son las tendencias y las perspectivas para el mercado este año.

Por Reynaldo Naves, Managing Partner de OLIVIA Brasil

ERA UNA VEZ EN 2000...

Finalmente, nada pasó con el apocalipsis digital que, se temía, podía 3desencadenar el bug informático del Y2K y el mundo recibió con euforia el nuevo milenio, en plena burbuja puntocom poco antes de su estallido. A los pocos días de comenzado el año, el portal AOL y el grupo de medios de comunicación Time Warner, propietario de las cadenas de televisión CNN y HBO, entre otros, anunciaron que encararían la mayor fusión empresarial de la historia como parte de un acuerdo que superaba los US$ 100.000 millones y que se concretaría 12 meses más tarde. **Pero el imperio AOL Time Warner no llegó a buen puerto: en apenas un año, vio caer su valor de mercado de US$ 290.000 a US$ 80.000 millones y en 2009, finalmente, se disolvió la sociedad.** El fracaso de este acuerdo no tardó en convertirse en caso de estudio. Porque el hecho de poder llevar adelante con éxito un proceso de M&A (fusiones y adquisiciones) requiere de un trabajo complejo e integral que va más allá de liderar cuestiones vinculadas al due diligence, las finanzas e, incluso, la búsqueda de sinergias.

Sin ir más lejos, se estima que entre el 70% y el 90% de estas operaciones no prosperan, debido, en la mayoría de los casos, a problemas con la integración de las dos partes involucradas.

Las causas son variadas: desde la desmotivación en los equipos de la firma adquirida y falta de sinergias entre las dos culturas corporativas hasta el hecho de que personas que son clave en la organización no continúan en la nueva etapa. No necesariamente lograr un negocio de mayor escala implica generar una ventaja competitiva con mayor poder de mercado.

Para evitarlo, entre otras cuestiones, es necesario tener como guía las razones por las que se justificó el negocio en primer lugar. Reducir costos, por supuesto, será fundamental para optimizar la inversión. Pero la eliminación temprana de procesos y puestos superpuestos puede causar estragos mucho más profundos, incluso en la identidad cultural de la empresa recién formada, generando pérdidas en lugar de ganancias y reputación corporativa.

Un ejemplo de ello, y que está en agenda en este momento, fue el protagonizado por la fusión de Boeing y McDonnell Douglas a fin de 1996. La fusión se anunció con muchas expectativas, pero los resultados no fueron los esperados.

El documental de Netflix Downfall –que analiza las causas que decantaron en los accidentes fatales ocurridos con apenas cinco meses de diferencia en Indonesia y Etiopía con aviones B737 Max- refleja con testimonios de ex empleados y colaboradores del que supo ser el mayor fabricante de aviones del mundo, cómo una gestión carente de humildad y direccionada solo por crear valor en Wall Street, reducir costos y competir con Airbus -que comenzaba a ganarle mercado- llevaron a la empresa a **cometer errores que no solo dañaron su reputación, sino también sus balances y, lo más importante, se perdieron vidas.**

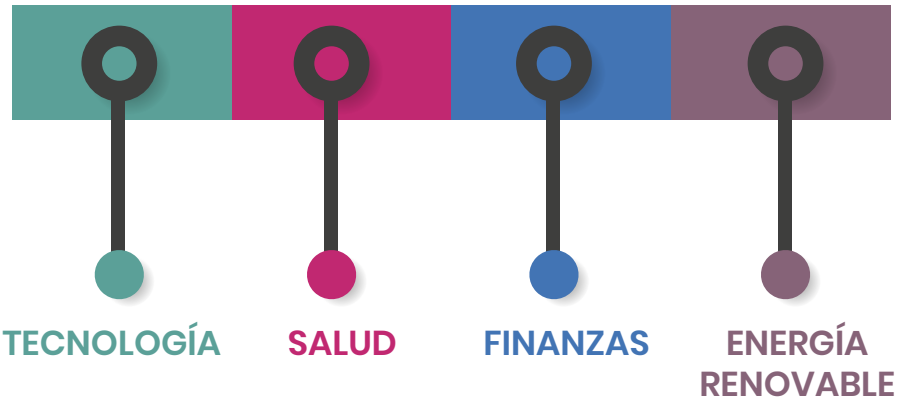
Como sostuvo Maurício Escobar, consejero y cofundador de Ânima Educação (un gran holding brasileño del mercado de educación que opera desde 2003), en el marco del webinar de OLIVIA "A jornada do M&A", después de la firma de un contrato de M&A, lo que sucede es una combinación de negocios, equipos y conjuntos de principios. **Una reunión de personas, fundamentalmente. Una receta para el fracaso, a su juicio, es intentar aplicar la misma fórmula de integración a los casos de M&A más diferentes, sin respetar "la alquimia de la combinación".** Otro es no respetar los tiempos de las personas y del negocio.

UN AÑO RÉCORD

¿Por qué hablamos hoy de M&A?
Porque venimos de un año récord en términos de M&A. Según un estudio realizado por Dealogic data, en 2021 se produjo el mayor valor total de las operaciones registradas, alcanzando más de US$ 5,63 billones, la cifra más alta de los últimos 15 años, impulsado por las bajas tasas de interés y, también, por la liquidez del mercado. Con este resultado, **casi todas las industrias están mostrando señales de recuperación,** luego del estancamiento de los primeros meses de 2020, cuando la pandemia de COVID-19 puso al mundo en stand-by.

América Latina, habiendo recobrado estabilidad política y económica en varios de sus países, no se queda afuera. Con sectores como tecnología, salud, finanzas y energías renovables a la cabeza, el año pasado representó también una gran temporada para las fusiones y adquisiciones en la región. **El volumen de M&A aumentó 41% (el 84% se cerraron a fin de año) con un valor agregado que se incrementó 112%, alcanzando los US$ 166.780 millones, de acuerdo a un informe de Transactional Track Record (TTR).** Brasil es el país de la región que lideró por volumen de M&A, con una suba del 51% en la cantidad de transacciones frente a 2020, seguido por México (+25%), Chile (+49%), Colombia (+40%), Argentina (+36%) y Perú (+15%).

AMÉRICA LATINA



Pero hay otro fenómeno que también llama la atención. **Si bien en lo que respecta a volumen de negocios de capital privado (private equity) creció solo 1% en toda la región en 2021, el valor agregado de esos acuerdos aumentó 165% y se presenta como un acelerador de los procesos de M&A.** La industria atrajo la mayor inversión de capital privado en la región, seguida por los segmentos de distribución y venta minorista, tecnología y salud y belleza.

Asimismo, la inversión de capital de riesgo (VC) creció 52% en la región el año pasado. **Los acuerdos de tecnología dominaron las inversiones de riesgo, representando 646 transacciones**, seguidos por los servicios financieros, la distribución y el comercio minorista y los acuerdos de Internet. Las firmas de capital de riesgo aumentaron 300% en toda la región.

+300%

Las firmas de capital de riesgo aumentaron 300% en toda la región.

ENTRE UNICORNIOS Y DECACORNIOS

Todo el movimiento generado alrededor del ecosistema emprendedor regional permite prever que los M&A seguirán ocupando un lugar especial en la agenda ejecutiva en los próximos tiempos: **el último año, América Latina se pobló de empresas unicornio**, término acuñado por Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures en 2013, que se utiliza para definir a **startups o emprendimientos de base tecnológica que alcanzan una valuación de mercado de US$ 1.000 millones antes de cotizar en bolsa**. A nivel global se estima que existen unos 1.000 unicornios, una cantidad que viene incrementándose año a año gracias a la mayor disponibilidad de capital y financiamiento de riesgo récord en todas las industrias, detalla un informe de CB Insights.

Actualmente, América Latina cuenta con poco más de 40 unicornios, de los cuales casi una quincena se unió este año al selecto círculo, como las argentinas Ualá y Tiendanube, la chilena NotCo y las mexicanas Bitso y Clip, entre otras. Brasil lidera la región en cantidad de empresas de este tipo, como Quinto Andar, Daki, Merama y otras, según un informe elaborado por la plataforma brasileña Sling Hub.

La movida es tal que incluso el término unicornio comienza a quedar corto, y **emergen las empresas decacornio, compañías de capital privado valuadas en más de US$ 10.000 millones.** En el mundo ya son 46 (la mayoría se encuentra repartida entre Estados Unidos y China) y la

región cuenta con dos: la argentina Mercado Libre y el neobanco brasileño Nubank, con más de 48 millones de clientes en Brasil, México y Colombia, incluyendo a 1,1 millones de empresas.

US$ 1.000 MILLONES
UNICORNIOS

US$ 10.000 MILLONES
DECACORNIOS

En el tercer trimestre de este año, las inversiones de capital privado en startups alcanzaron los US$ 11.500 millones en América Latina, un 305% más que en el mismo periodo de 2020, de acuerdo a la Asociación Latinoamericana de Capital de Riesgo & Capital Privado (Lavca).

La llegada en masa de los fondos de capital riesgo y el avance digital impulsó estos negocios que, a su vez, también están mirando y/o comprando otras empresas. "Es un fenómeno que está adquiriendo mucha fuerza", sostuvo Gonzalo Rivas, jefe de División de Competitividad, Tecnología e Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en un artículo publicado por El País.

> **"ES UN FENÓMENO QUE ESTÁ ADQUIRIENDO MUCHA FUERZA"**
> Gonzalo Rivas

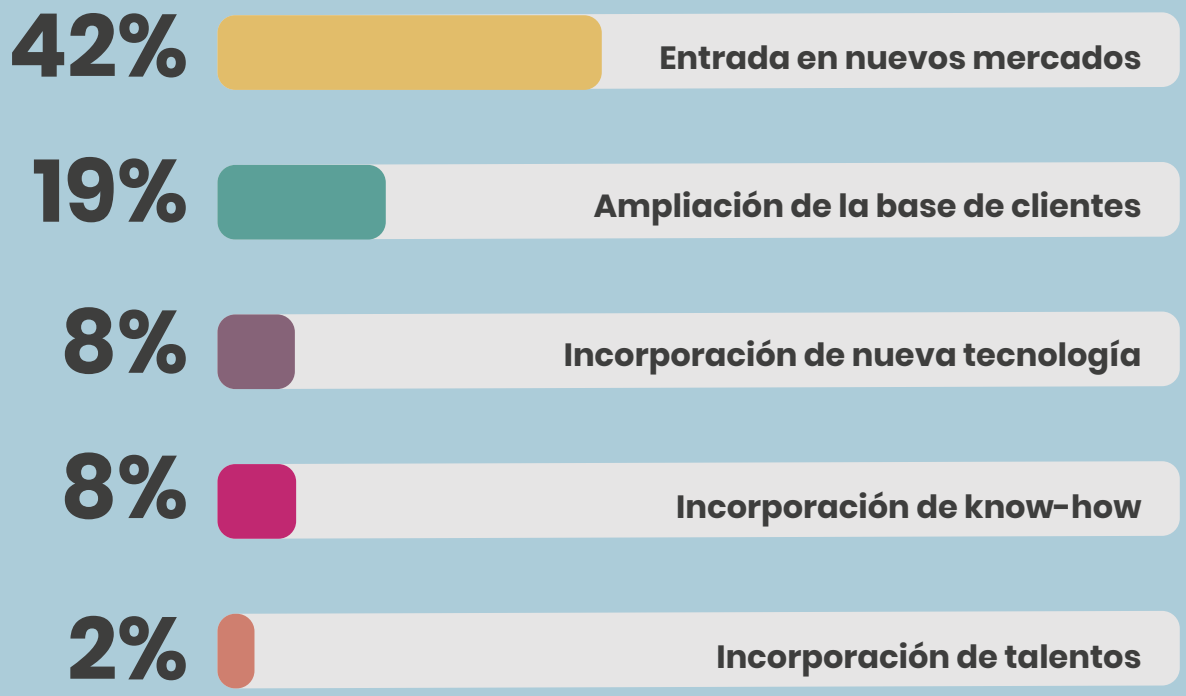
En este contexto, el aumento de M&A se convierte en una oportunidad para que los emprendimientos escalen rápidamente sus negocios con otras empresas ya consolidadas en sus segmentos.

MÁS M&A

En una encuesta realizada en octubre de 2021 por OLIVIA, entre 74 ejecutivos de empresas ubicadas en ocho estados brasileños, el 35% respondió que había participado de procesos de fusiones y adquisiciones en los últimos tres años. De esa cifra, el 24% lo hizo en los últimos 12 meses.

Entre los principales objetivos de las transacciones, el primero es la entrada en nuevos mercados, según el 42% de los encuestados. Luego, para el 19%, el motivo principal fue la ampliación de la base de clientes. **¿Quién mejor que la propia empresa adquirida para entender la dinámica de estos nuevos mercados, geografías y carteras a las que empieza a acceder la empresa adquirente?** Otras razones fueron la incorporación de nueva tecnología (8%), de know-how (8%) y de talentos (2%).

OBJETIVOS DE LAS TRANSACCIONES



Para el 74% de los encuestados, la estrategia de integración fue única y clara. Sin embargo, **en la mayoría de los casos (66%) la cultura predominante pasó a ser la de la empresa compradora.** Por lo tanto, una combinación de ambas culturas denota una mayor sensibilidad a las necesidades del cliente y del mercado, señala mi socio en OLIVIA Ezequiel Kieczkier en otro de nuestros ebooks (La nueva generación de M&A. De conquistadores y conquistados a un nuevo paradigma) sobre el tema.

Una tendencia que debería aumentar y también apareció en nuestra investigación **en el 32% de las transacciones, el resultado de la integración fue una mezcla de las dos culturas**, es decir, después de la adquisición, la empresa compradora incorporó principios culturales de la firma adquirida, en tanto que el 86% se sintió reconocido como parte integrante de la organización compradora.

Esto no es un dato menor: habla de la maduración acelerada que viene atravesando el ambiente de negocios en Brasil, con mayor apertura al mercado de capitales. Hasta hace un tiempo, la historia del emprendedurismo en el país estaba centrada en el éxito de empresas familiares que crecían de forma individualizada. **En menos de una década, vimos crecer la diversificación de estrategias para la expansión de las compañías brasileñas, a través de numerosas fusiones y adquisiciones, y la apertura de capitales en las bolsas de valores.** En 2021, el volumen de M&A fue de 2.560 acuerdos, según TTR.

PERSPECTIVAS Y TENDENCIAS PARA 2022

A juzgar por la cantidad de acuerdos en términos de M&A del último año a nivel global, se espera que 2022 continúe consolidando esta dinámica. En este sentido, Equiteq publicó un estudio en el que reconoce ocho tendencias que marcarán el ritmo de las fusiones y adquisiciones este año:

1) La adopción digital.

Las organizaciones continúan buscando formas de trabajar de manera más efectiva y eficiente en un mundo incierto. Como resultado, la nube está desempeñando un papel cada vez más importante al permitir el ingreso a áreas tecnológicas más sofisticadas y está creando una demanda adicional de habilidades de desarrollo de soluciones.

También, el riesgo cibernético creció en el último año, aumentando el atractivo de las capacidades de seguridad cibernética para los inversores. De cara a este año, los compradores deberían centrar su atención en empresas más pequeñas y ágiles que posean habilidades de transformación críticas y especializadas, sugieren desde Equiteq.

2) Las tecnologías emergentes y avanzadas se comercializan rápidamente.

El mercado se mueve hacia productos basados en datos que resuelven usos específicos. Desde Internet de las Cosas (IoT) e Inteligencia Artificial hasta blockchain y la hiperautomatización a través de la automatización robótica de procesos (RPA), existe gran interés creciente entre las empresas por soluciones de software personalizadas.

3) La habilitación impulsada por la tecnología de centrarse en el cliente llegó al centro de las propuestas de consultoría y servicios habilitados por la tecnología.

A medida que las empresas orientadas al consumidor buscan responder a las nuevas demandas, la experiencia de usuario se alza como un eje de desarrollo e innovación. El conocimiento basado en datos abrió un espacio para ofrecer experiencias cada vez más personalizadas, donde la realidad virtual, la realidad aumentada y el metaverso ganan protagonismo. “Los comportamientos, experiencias y expectativas cambiantes de los clientes están impactando en las estrategias de M&A para las empresas de servicios de consultoría y tecnología”, dice Paul Dondos, Managing Director, Global Buy-side & Market Intelligence en Equiteq.

4) La participación de private equity sigue en alza.

Si bien se espera que la actividad se mantenga alta, el mayor obstáculo, advierte el informe de Equiteq, es el riesgo del aumento de la inflación en Estados Unidos y su impacto en las tasas de interés. Aunque, agregan los autores, este impacto podría limitarse solo a ciertos sectores. Incluso, dado que los inversores financieros necesitan poner dinero a trabajar, es posible que la inflación impulse la financiación de capital privado en un abanico más amplio de verticales.

5) Las plataformas tecnológicas de próxima generación.

La creciente demanda de datos y análisis accesibles está impulsando el atractivo de las plataformas emergentes nativas en la nube que pueden simplificar la forma en que las empresas pueden interpretar, interactuar y utilizar los datos.

6) Las soluciones de software verticales siguen desempeñando un papel cada vez más importante.

En el contexto de incertidumbre que afectó a los negocios globales durante casi dos años, unir empresas para crear un líder de mercado en un nicho vertical sigue siendo atractivo, y cada vez más para los private equity.

7) La tendencia del nearshoring gana impulso.

La escasez de talento en áreas críticas, especialmente en el rubro de IT, motivó a inversores a buscar empresas basadas en América Latina, Europa del Este y el Sudeste Asiático. "Lo que es especialmente atractivo de estas regiones no es solo el hecho de que están cerca, en la misma zona horaria y tienen cierto grado de compatibilidad intercultural, sino los costos", analiza Daniel Siller, director general de Equiteq en Nueva York. Si bien México fue tradicionalmente un destino popular de nearshoring, en Equiteq están viendo que países como Colombia, Costa Rica, Guatemala, Brasil y Argentina –dentro de América Latina-, ganan interés entre posibles compradores. **En algunos de estos mercados, los costos laborales más bajos permiten a las empresas hasta triplicar o incluso cuadruplicar sus márgenes.**

8) La sustentabilidad y el gobierno ambiental, social y corporativo (ESG) escalan en la agenda corporativa.

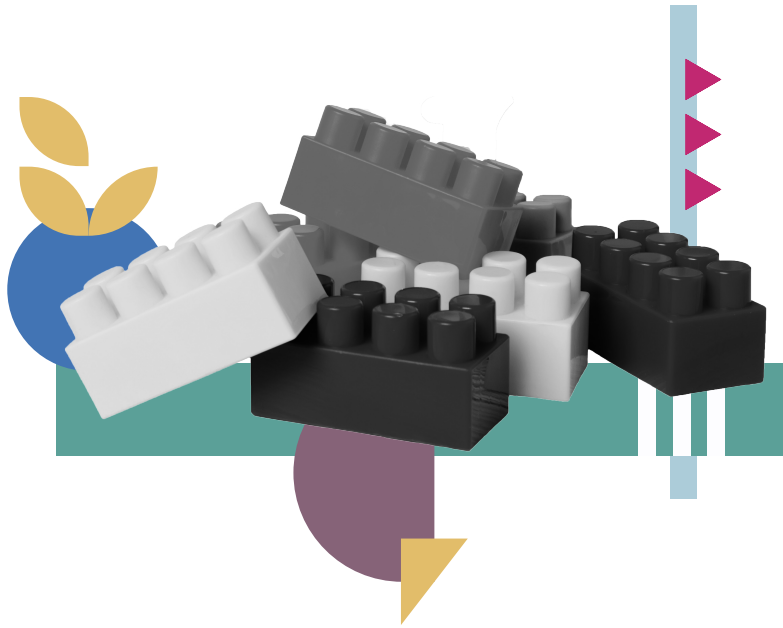
Para los compradores, es el momento de comenzar a explorar oportunidades en el ámbito de la sustentabilidad. Es probable que la perspectiva de adquisición o inversión sea atractiva a medida que buscan ampliar las operaciones y aumentar su impacto. Para los vendedores, esto puede significar desarrollar o modificar una oferta de servicio para enfatizar mejor cómo pueden ayudar a los clientes a estar más alineados con los temas de ESG.

UNA PALANCA PARA LA REINVENCIÓN

Además de ingresar a nuevos mercados y sumar clientes, **las adquisiciones permiten a las empresas aumentar la innovación y acelerar las capacidades tecnológicas, con frecuencia, de manera exponencial.** Incluyendo ampliar el potencial de los grupos empresariales para actuar de forma multi y omnicanal, a partir de lo que se ha denominado ecosistema: la tendencia de las marcas consolidadas a adquirir o formar otras empresas que complementen y

potencien su actividad principal, como es el caso de Mercado Libre y Magazine Luiza, de manera más general, con mercados que compiten directamente con Amazon.

Como recordó Leonardo Moura, socio de Banca de Inversión de XP Inc., dedicado a las áreas de Tecnología y Telecom, en un Webinar de OLIVIA, las fusiones y adquisiciones estratégicas funcionan como una palanca para que las empresas se reinventen.



En 2012, Facebook (hoy llamada Meta) pagó US$ 1.000 millones para adquirir Instagram, una empresa que había nacido dos años antes. En 2018, Instagram ya valía 100 veces más. Y hoy la aplicación de fotos representa casi la mitad de la capitalización de mercado total de la firma creada por Mark Zuckerberg que, en medio polémicas, apunta a seguir reconvirtiendo su modelo de negocio, ahora con una apuesta clara hacia el metaverso y la realidad aumentada.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En el libro biográfico “Sin filtro: la historia secreta de Instagram”, la periodista Sarah Frier sostiene que la razón principal por la que los emprendedores Kevin Systrom y Michel ‘Mike’ Krieger, creadores de la red social, vendieron Instagram fue porque la adhesión de las personas a la aplicación creció demasiado rápido y no daban abasto para cubrir tal demanda. Creían que, con el apoyo del equipo de Facebook, podrían lograrlo. Pero más tarde, se dieron cuenta de que habían perdido la esencia y el propósito del negocio, ya que fueron asfixiados por la cultura de Facebook y las preferencias comerciales de Zuckerberg. Ambos fundadores terminaron dejando el negocio poco después.
Algo similar ocurrió con WhatsApp, el sistema de mensajería móvil creado por Jan Koum y Brian Acton, adquirido por Facebook en 2014 por US$ 21.800 millones. Cuatro años más tarde, Koum, ahora exCEO de WhatsApp, anunció que se alejaba del grupo directivo de Facebook debido a diferencias con el management. Lo mismo pasó con Acton, quien abandonó la firma en el marco del escándalo de Cambridge

Analytica y las presiones por generar un esquema de monetización cada vez más agresivo.

Fusionar culturas no es algo sencillo y puede, incluso, resultar bastante problemático. Ciertamente, y mirando retrospectivamente, la falta de integración cultural es uno de los escollos que atravesó la fallida fusión de AOL y Time Warner. El estilo agresivo y, según muchos, soberbio de AOL "escandalizó" al lado más serio y corporativo de Time Warner, sostiene un análisis de Fortune. La cooperación y las sinergias prometidas no se materializaron y la falta de respeto mutuo llegó a teñir sus relaciones. Algo similar ocurrió en Boeing y McDonnell Douglas. Comentarios –de ex colaboradores de la firma- como "Boeing era una empresa admirada por ingenieros y eso se cayó con la fusión" y "dirigían la compañía como si fabricaran lavarropas o lavavajillas, y no respetaban los procesos de los empleados" pueden verse a través del documental Downfall.

También ocurrió con otro caso paradigmático de la industria automotriz: en 1998, el grupo alemán Daimler Benz (fabricante de Mercedes-Benz) se fusionó con la estadounidense Chrysler.
De la unión, tras una operación que demandó US$ 37.000 millones, surgió Daimler Chrysler.

El acuerdo, que buscaba crear una potencia en la producción de automóviles que combinara el lujo de Mercedes con el volumen de Chrysler, terminó en un choque entre dos empresas con posiciones y culturas diametralmente diferentes. Nueve años más tarde, en 2007, Daimler se desprendió del 80% de Chrysler, que fue adquirida por el grupo Cerberus Capital Management por menos de una sexta parte de lo pagado en 2017: US$ 7.000 millones. "Obviamente, sobrestimamos el potencial de las sinergias (entre Mercedes y Chrysler). Dada la naturaleza totalmente diferente de los mercados en los que operamos, la brecha entre el lujo y el volumen era demasiado amplia", reconoció oportunamente Dieter Zetsche, entonces director general de Daimler y expresidente de Chrysler.

Un dato ilustrativo: para Sikora, profesor en la Escuela de Negocios Wharton, un tercio de las fusiones generan valor para los accionistas, un tercio destruyen valor y otro tercio no alcanzan las expectativas.

LA IMPORTANCIA DE PONER A LAS PERSONAS EN EL CENTRO

El concepto de people first o de poner a las personas primero no hace referencia solo a los clientes que comprarán su producto o servicio, sino también a los empleados --sus clientes internos--, que son quienes ayudarán a vender su producto o servicio en cuestión y a cumplir con su propósito corporativo. Son las personas, al fin y al cabo, las que forman la cultura organizacional, las que dan movimiento a la historia de la empresa, con sus comportamientos y códigos culturales, y el legado que dejan. **En este sentido, no hay mejor cultura que la que sustenta la estrategia y sirve al cliente. Ahí entra en juego el concepto de humildad.**

Glaucimar Peticov, directora ejecutiva de Bradesco, responsable de la Universidad Corporativa y de las áreas de Recursos Humanos, Marketing, Ombudsman y Sustentabilidad del banco, me dijo recientemente que de nada sirve tener un sistema y una plataforma maravillosos si la empresa no tiene la voluntad y el compromiso de las personas para habilitar estas tecnologías.

"DE NADA SIRVE TENER UN SISTEMA Y UNA PLATAFORMA MARAVILLOSOS SI LA EMPRESA NO TIENE LA VOLUNTAD Y EL COMPROMISO DE LAS PERSONAS PARA HABILITAR ESTAS TECNOLOGÍAS." Glaucimar Peticov

Colaboradora incorporada por el banco en la adquisición de BBVA en 2003, se destacó desde el principio por estar disponible durante la integración de Bradesco y la entidad bancaria de origen español. Hoy, uno de sus roles es el de garantizar que, en los procesos de adquisición, las personas se sientan bienvenidas, valoradas, realmenteescuchadas e inspiradas para traer nuevas ideas y conocimientos al banco. **Además de las nuevas herramientas, métodos, procesos, nuevas geografías, clientes y negocios que pueden generar las fusiones y adquisiciones exitosas, son las personas las que aportan el mayor valor a los procesos de M&A,** por lo que debe ser transparente con los cambios, las nuevas necesidades y tomar buen cuidado de ellos.

CÓMO AUMENTAR LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO

Como destacó Escobar, en el marco del webinar de OLIVIA "A jornada do M&A", **a la hora de llevar adelante un proceso de M&A, es importante alinear el propósito con una gobernanza bien estructurada.** Un propósito grandioso, sin una gobernanza sólida, puede funcionar a lo largo de una generación, pero no trasciende al fundador de la empresa. Una gobernanza robusta, aunque sin propósito, sin una razón para guiar el proceso, se queda en el corto plazo; genera un modelo que no se sustenta a lo largo del tiempo ni deja un legado. De nada sirve tener un propósito profundo si el gobierno corporativo no logra alcanzar los resultados esperados.

En cambio, es la combinación equilibrada entre propósito y gobernanza lo que ayuda a darle dirección a la compañía.

Según un artículo de HBR, muchos M&A fracasan porque los líderes de los negocios asignan incorrectamente a los candidatos al propósito estratégico del acuerdo, sin distinguir entre acuerdos que podrían mejorar las operaciones actuales y aquellos que podrían transformar drásticamente las perspectivas de crecimiento de la empresa. Como resultado, las compañías pagan con demasiada frecuencia el precio equivocado e integran la adquisición de manera incorrecta.

Otra cuestión, también, tiene que ver con el hecho de que en diversas ocasiones aún ven los M&A como una actividad exclusivamente racional, financiera y estratégica, y no como un proceso de integración cultural y de recursos humanos.

Pedro Belisário, profesor de Dirección Financiera y Análisis de Decisiones en ISE Business School, a través de un artículo compartido por esta casa de altos estudios sintetiza tres pasos para aumentar las posibilidades de éxito en el intento de unir dos organizaciones con culturas, procesos y estructuras diferentes:

ENTENDER LAS PALANCAS DE CREACIÓN DE VALOR

El primer paso es tener claro cuál es el propósito de la transacción. En términos generales, se puede decir que el objetivo de una fusión es acelerar algún proceso o fortalecer algún elemento comercial relevante para el comprador. Por ejemplo, las fusiones de escala generalmente se enfocan en la reducción de costos.

GESTIÓN DE EXPECTATIVAS

Es necesario evaluar fríamente si el trato es realmente capaz de generar todo el valor que se espera de él y determinar si el trato es económicamente interesante. Las expectativas demasiado optimistas tienden a conducir a precios de compra excesivamente altos, lo que a su vez puede deshidratar el valor que el acuerdo podría generar con la consolidación de los dos negocios.

EJECUCIÓN

Existe el riesgo de que la implementación del plan estratégico no sea de buena calidad. Esto puede conducir a la situación en la que una buena idea no se traduce en buenos resultados. La unión de dos negocios a veces parece muy prometedora y capaz de generar mucho valor para todos los involucrados, pero es un proceso que requiere un tiempo razonable de maduración y que depende de manera crítica de la participación de la alta dirección.

A MODO DE CIERRE

A la hora de realizar una operación de M&A, la mayoría de las personas (63,8%) valora el modelo de negocio de la empresa en la que se invertirá o se adquirirá. Escalabilidad (52,4%), innovación (50,5%), salud financiera (43,8%), equipo y liderazgo (41%), valoración (33,3%), cultura organizacional (27,6%) y gobernanza (25,7%) son puntos que se destacan, según el informe "ABES/BR Angels/Solstic Advisors: percepciones sobre fusiones y adquisiciones en el escenario actual del mercado brasileño".

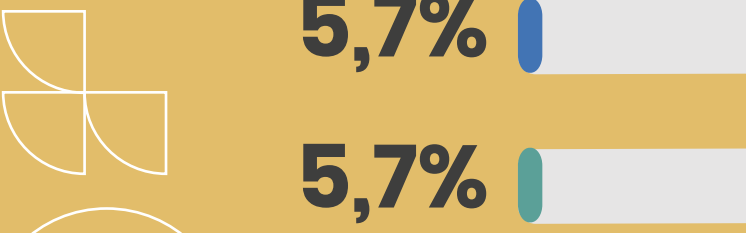
63,8%

de las personas valora el modelo de negocio de la empresa en la que se invertirá o se adquirirá.

El estudio, realizado a mediados del año pasado por la Asociación Brasileña de Empresas de Software (ABES), BR Angels Smart Network y Solstic Advisors, confirma **en Brasil la tendencia que viene dándose a**

nivel regional y global: el movimiento de M&A pisa fuerte. De hecho, los procesos de fusiones y adquisiciones son vistos como prometedores por el 86% de los empresarios y ejecutivos de empresas brasileñas, con un 50,5% con la intención de realizar alguna transacción en los próximos 12 meses. El informe revela que los sectores con mayor probabilidad de anunciar M&A en los próximos meses son tecnología (66%), comercio electrónico (5,7%) y logística (5,7%).

SECTORES CON MAYOR PROBABILIDAD DE ANUNCIAR M&A EN LOS PRÓXIMOS MESES



En línea de poder lograr el éxito en un proceso de M&A, desde OLIVIA proponemos los siguientes tips:

1. Compartir las **DIFERENCIAS** de visión para reconocerlas y valorar la necesidad de alinear el **PROPÓSITO** de la fusión. Todos deben estar seguros de que el viaje no será fácil, pero será mucho mejor si al menos el POR QUÉ de estar juntos vale la pena y es un refugio seguro para cualquier desacuerdo.

2. Crear una **GOBERNANZA** del proceso de fusión, que no solo vea sinergias, sino que trabaje en pequeñas y rápidas **OPORTUNIDADES** de nuevos productos, servicios o soluciones conjuntas. ¡Lo **NUEVO DE LO NUEVO** es también un espacio para la inteligencia colectiva y la creación que dinamiza los equipos fuera del contexto "no toques mi queso"!

3

Con el propósito bien definido y alineado como si realmente fuera **UNA PÁGINA**, de la cual los principales líderes hablan de memoria la misma narrativa, promover una discusión profunda sobre qué **CULTURA** necesitaba servir al cliente que justificaba la intención y el objetivo de la fusión. Los líderes deben ser leales a esto, más allá de sus propias culturas. No hay una cultura mejor que otra, hay una que va a sustentar la estrategia empresarial conjunta, aquí es donde entra la **HUMILDAD EMPRESARIAL** y que muy probablemente será el terreno que traerá muchos más acuerdos que defender las culturas de **CONQUISTADOR o CONQUISTADO.**

4

Mapear rápidamente los riesgos y oportunidades de talento y conocimiento que no solo pueden mantener el negocio actual, sino que son posibles **IMPULSORES POSITIVOS** del proceso de fusión. Estas personas serán los **POLINIZADORES** de la cultura de resolución de problemas, creando novedad y sobre todo ejemplo de **COMPORTAMIENTOS** de la cultura deseable que ayudarán a mantener la energía mucho más allá de la oficina de integración.

5

Desde una única **PÁGINA** estratégica, estructurar un proceso y plan de **GESTIÓN DEL CAMBIO** robusto, con agentes hiperactivos que sincronicen **CONCIENCIACIÓN, APRENDIZAJE, COMUNICACIÓN y COMPROMISO** en proyectos y procesos críticos de integración y gestión cultural. En un proceso naturalmente turbulento, mantener a las personas conscientes y seguras de que el viaje tiene destino e itinerario les permite poner el 100% de sí mismos en el día a día de la transformación.

6

Integrar rápidamente **INDICADORES DE ADOCIÓN CULTURAL** en el cuadro de mando del proyecto de fusión y que luego puedan ser mantenidos por la empresa para que la gestión cultural se incorpore al cuadro de mando de todos, especialmente de la alta dirección de la empresa resultante de la fusión.

El sector está en crecimiento y lleno de oportunidades. Las organizaciones deben estar atentas y abiertas a encarar estos desafíos con un análisis en profundidad e integral que contemple diversas aristas. Los líderes de negocios deberán trabajar para identificar las principales fortalezas con foco en el cliente, alienando jornada de cliente y jornada de empleados para rescatar las mejores prácticas operativas y culturales comunes. Y esto quiero destacar: las empresas están descubriendo la humildad corporativa. ¿A qué me refiero? A que es mejor generar las

condiciones para que emerja una cultura nueva, que integre los elementos de ambas compañías, antes que sumergirse en una batalla por ver quién tiene la razón y quién es mejor. **Las empresas, a través de las adquisiciones, están acelerando sus procesos de reinvención.**

OLIVIA

Una Consultora Internacional

Especialista en impulsar procesos de transformación en las organizaciones, no importa donde estén.

Acompañamos a nuestros clientes en el desafío de transformar su cultura, avanzar en sus procesos de digitalización y desarrollar un ADN innovador.

www.olivia-global.com

A GLOBAL TRANSFORMATION ORCHESTRA