

# El aumento de la confianza inversora vuelve a situar la compraventa en la agenda de muchas empresas

**A**doria Consulting, con una dilatada experiencia de sus profesionales como expertos en organización y operaciones y gestión, dispone de un marco de trabajo específicamente adaptado para atender eficazmente a sus clientes en etapas *pre-deal* y *post-deal*.

## El nuevo retorno del M&A

Durante el presente ejercicio se está consolidando una clara recuperación en el ámbito de las operaciones corporativas entre empresas, con un crecimiento superior al 10% en el número de transacciones registradas a lo largo del segundo trimestre, lo que supone que 2014 está siendo, hasta la fecha, el mejor año desde el inicio de la crisis en 2007.

El incremento de la confianza de los inversores en la economía española está favoreciendo un aumento del atractivo del mix riesgo-precio de los activos y empresas que, en combinación con la mejora de liquidez disponible en los mercados tras las medidas expansivas de los bancos centrales y con un creciente retorno del interés del capital inversor extranjero, está situando nuevamente a las transacciones de compraventa en la agenda de los consejos de administración de muchas empresas.



Del mismo modo durante los últimos ejercicios, y especialmente tras los cambios normativos introducidos en la legislación concursal, la adquisición de unidades productivas de empresas en situaciones especiales ha ido cobrando mayor relevancia como alternativa inversora potencialmente atractiva para empresas, fondos y sociedades de capital riesgo.

## Operaciones que crean valor

Sin embargo, mientras los principales elementos financieros y legales

asociados a una operación de M&A o a la compra de una unidad productiva forman parte de las principales preocupaciones de la parte compradora, sólo una fracción de las transacciones alcanzan a satisfacer la expectativas *pre-deal* del

comprador en términos de creación de valor para el accionista.

Entonces, ¿cuáles son las razones por las que, con frecuencia, operaciones bien diseñadas desde los puntos de vista estratégico, financiero y

## Pre-deal: mejor protección de los intereses del comprador...

... para favorecer una valoración más realista e informada, obtener una mejor comprensión y evaluación de los riesgos y sinergias, y disponer de un diseño y planificación adecuados de la etapa posterior (*post-deal*) que permitan al comprador maximizar la captura de oportunidades de retorno de la inversión:

- Due diligence organizativa, operacional y comercial: análisis estructurado y objetivo de la empresa target que garantice una evaluación y cualificación correctas de su potencial, sinergias, riesgos y valor de mercado.
- Business case: evaluación del atractivo y viabilidad de la operación a partir de un análisis experto del negocio, los activos y las potenciales sinergias.
- Diseño y planificación del escenario organizativo y operacional *post-deal* así como de la estrategia, coste y proyectos de integración.

## Post-deal: mayor eficacia en la realización de sinergias...

... mediante la combinación y gestión experta de actividades de reestructuración e integración organizativa, estabilización y optimización de las operaciones que permitan, de una parte, acelerar la transición hacia el escenario de negocio previsto por el comprador y, de otra, la consecución de sinergias que justifiquen la expectativa de creación de valor de la operación.

legal no alcanzan el éxito esperado? Si bien la respuesta no es única ni simple, pues pueden presentarse externalidades o contingencias que no siempre son fácilmente gestionables, a menudo hay dos características comunes ausentes en muchos de los casos:

1. En primer lugar, la configuración de un enfoque claro e integral durante la etapa *pre-deal* que involucre a los diferentes actores especializados (de legal y *corporate finance*, pero también expertos en real estate, organización o sectoriales) y garantice su colaboración de forma coordinada durante todo el proceso. En particular, es clave prestar una atención adecuada al impacto que las dimensiones organizativa, operacional y comercial tienen sobre las principales variables utilizadas en la toma de decisiones por parte del inversor: riesgo asumido y adecuación del precio al valor real objetivo.

2. Por otra parte, la adopción de un programa de integración sólido que aporte la eficacia necesaria en la gestión de los retos organizativos y operacionales de la etapa *post-deal* para materializar las expectativas y sinergias previstas, a la vez que se reducen los riesgos operativos asociados.

