

¿Cómo seleccionar a un asesor?

Por Anthony J. Paget
Vicepresidente de Redirection



Generalmente la venta de una empresa privada sólo ocurre una vez en la vida del propietario, y probablemente sea la decisión financiera más importante que tome. Un asesor de fusiones y

adquisiciones puede ayudarle a conseguir las mejores condiciones en la operación de compraventa, pero sólo si es el profesional adecuado.

En España hay miles de individuos, consultores, contables, abogados, fiscalistas y entidades financieras que proclaman ser especialistas en la compraventa de empresas. Algunos son excelentes, otros no son más que un gasto adicional, y otros pueden poner en peligro la operación de compraventa. Es muy importante dedicar tiempo al proceso de la selección del asesor, ya que cometer un error en esta fase inicial puede costar muchísimos millones en euros, e incluso que la operación no llegue a buen fin. A continuación detallo los factores más importantes a considerar en la selección de un asesor.

¿Es un especialista en fusiones y adquisiciones?

Es importante que la persona o empresa que seleccione se gane la vida **exclusivamente** siendo un asesor de fusiones y adquisiciones. Muchos individuos y empresas ofrecen servicios de asesoramiento de fusiones y adquisiciones, pero como un servicio anexo a lo que es su actividad principal como auditor, abogado, fiscalista, tasador, consultor, banquero, gestor de fondos, cazatalentos... Estos profesionales son competentes en sus respectivas áreas, pero no son especialistas en la compleja tarea de vender o comprar una empresa.

¿Cuál es su nivel de competencia?

Generalmente, cuantos más años de experiencia en fusiones y adquisiciones tenga, mejor será el asesoramiento que le podrá ofrecer. Como mínimo intente contratar a un profesional que tenga por lo menos cinco años de experiencia.

¿Que trayectoria profesional ha tenido? En estos días de "globalización" es importante que el asesor haya adquirido experiencia estudiando o trabajando fuera de España. Hablar idiomas y tener contactos en el extranjero son esenciales a la hora de identificar, contactar y negociar con compradores extranjeros.

No obstante, al final, la mejor manera de determinar si un asesor es competente es examinando la lista de transacciones en las que él **personalmente** ha actuado. Mientras que la mayoría de los que son competentes no tienen ningún problema en presentar su lista de operaciones, otros son más reticentes. Ninguno de ellos debiera tener un problema en divulgar la lista de operaciones en las que ha participado, y dar referencias al propietario para que este hable con antiguos clientes del asesor. Si no puede presentarle una lista de operaciones asesoradas por él, o se escuda en que la "confidencialidad no se lo permite", no es recomendable usar sus servicios.

¿Tiene el tamaño adecuado para su empresa?

Los asesores vienen en una multitud de "formatos", y es importante escoger el adecuado a la tarea. En un extremo de la escala está la empresa unipersonal, y al otro extremo están los grandes bancos de inversión. Es muy importante que el propietario se encuentre cómodo con su asesor. El propietario no debe sentirse intimidado cada vez que visite o hable con su asesor.

Los grandes bancos de negocios y auditoras tienen unos gastos fijos mucho más altos que las boutiques financieras, por lo tanto su interés es trabajar en grandes operaciones que generen comisiones muy altas (muchos bancos de inversión solo aceptan operaciones que generen unos honorarios mínimos de 5 millones de euros). No pueden permitirse el lujo de trabajar en operaciones "pequeñas", ya que para ellos no son rentables. Consecuentemente, el propietario debe ser consciente de que si es un "pe-

queño cliente", corre el riesgo de no estar muy alto en la lista de prioridades de los grandes bancos de negocios y auditoras. Esto significa que el personal que le asesorará probablemente no sea el que más experiencia tenga, sino el que más experiencia necesite.

Las "boutiques financieras", como su nombre indica, son entidades mucho más pequeñas y con muchísimo menos personal (típicamente de 3 a 15 profesionales). El nivel de experiencia y recursos técnicos es muy variable. Normalmente, la persona que el propietario conoce en una boutique financiera es la persona que desarrollará el proceso de principio a fin. Las calificaciones técnicas del personal, especialmente de las más pequeñas, juegan un papel importante a la hora de la selección. Además, dado que las "boutiques financieras" se centran en empresas de tamaño pequeño y mediano, suelen entender mejor los problemas de los propietarios, que las entidades financieras que se dedican a las grandes operaciones de compraventa.

¿Tiene los recursos adecuados?

Evidentemente el asesor debe tener los recursos y personal con experiencia para llevar a cabo con éxito la venta para su cliente. Hoy en día todo asesor profesional debe tener una extensa base de datos propia, acceso a bases de datos especializadas a través de internet, una biblioteca de referencia con memorias de empresas, guías de ferias, catálogos de productos, listas de miembros de asociaciones empresariales...

Hace años un asesor podía

Es importante que la persona o empresa que seleccione se gane la vida exclusivamente siendo un asesor de fusiones y adquisiciones

La mejor manera de determinar si un asesor es competente, es examinar la lista de transacciones en las que él personalmente ha actuado

La venta de una empresa suele ser traumática para el propietario. Es un proceso complejo, emocional y que requiere mucha confidencialidad

En operaciones con un valor entre 5 y 100 millones de euros, la minuta es una comisión de éxito que oscila entre el 5 y el 1 por ciento

Los honorarios serán insignificantes en relación a la mejora en el precio conseguido, la reducción de la agresión fiscal, o haber ofrecido menos garantías al comprador

funcionar con un par de contactos en el extranjero. Sin embargo el efecto de la globalización requiere que hoy el asesor profesional tenga a su disposición una red propia que le permita acceder a todos los mercados del mundo.

¿Inspira confianza?

La venta de una empresa suele ser una experiencia muy traumática para el propietario. Normalmente es la única persona en su empresa que sabe que está en venta, y no tiene a nadie en quien confiar. Aparte del trabajo cotidiano que requiere la empresa, el propietario tendrá que seguir muy de cerca la evolución del proceso de venta. Además de las consideraciones financieras, otros temas imponderables y de naturaleza personal le afligirán. Como salvar problemas entre los miembros de la familia, o premiar a empleados leales. Estas presiones pueden durar meses. Un buen asesor puede aliviar muchas de estas presiones al propietario, ya que gran parte de estos problemas son recurrentes. Sin embargo, para que este proceso sea efectivo, el propietario tiene que creer que su asesor es un individuo en cuya integridad y juicio pueda confiar.

Minutas profesionales

Para los propietarios el coste de los honorarios profesionales es frecuentemente uno de los factores que más peso tiene en la selección del asesor. Un buen empresario siempre trata de minimizar gastos, y los honorarios del asesor no son una excepción. No obstante, este coste no debe ser ni el único factor, ni el factor principal a la hora de elegir su asesor. Es importante recordar que si el asesor no es competente, no importa si sus honorarios son los más baratos, la operación está obacada al fracaso.

Existen muchas fórmulas para determinar los honorarios: comisión fija; escala descendente Lehman; escala ascendente y otras variables. No obstante, para la gran mayoría de las operaciones con un valor de entre 5 y 100 millones de euros, el resultado de estos cálculos es una comisión de éxito que oscila entre el 5 y el 1 por ciento.

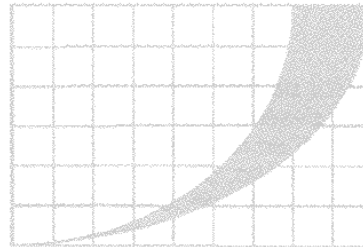
Lo importante es saber de antemano como se calcularán los honorarios, y que son comparables a los de los otros asesores entrevistados. Al final, los honorarios de un buen asesor serán insignificantes en relación a la mejora en el precio conseguido, la reducción de la agresión fiscal, o haber tenido que ofrecer menores garantías al comprador.

Conclusión final

Si la operación se cierra con éxito, el propietario obtendrá independencia económica y tiempo libre para dedicarse a aquellas cosas que por falta de tiempo no pudo llevar a cabo durante su carrera profesional. Sin embargo, si el proceso de compraventa es inadecuado, las consecuencias serán desastrosas. El ahora expropietario puede haber vendido su empresa por considerablemente menos de su valor real, de una manera fiscalmente ineficaz, y la esperada independencia financiera se habrá esfumado.

La decisión de vender una empresa es traumática, su ejecución representa un proceso muy complejo, emocional, de larga duración que requiere mucha confidencialidad. No hay duda de que el asesor "correcto" puede ser de gran ayuda al propietario cuando está vendiendo su empresa. Por lo tanto, la selección del asesor es una parte integral del proceso de venta y es conveniente que como primer paso el propietario tome en cuenta los factores anteriormente mencionados. □

redirection



mergers & acquisitions

Redirection, S.L.
Fernández de la Hoz, 53
28003 - Madrid

Teléfono: (34) 914 426 166
Telefax: (34) 914 418 640

mail@redirection.com

www.redirection.com

www.imap.com

Redirection es la firma más antigua de España especializada en asesorar a empresas españolas en fusiones y adquisiciones.