# La integración tecnológica en procesos de M&A

**OPINIÓN**
**>**



**RICARDO DE LA PIEDRA**

**Socio del Estudio Muñiz**

Creo que hay pocas sensaciones más satisfactorias para un abogado transaccional que el momento del cierre de un deal. La confirmación de llegada de los fondos y liberación de entregables entre las partes usualmente constituye el epílogo de meses de trabajo duro y mucha presión para todos los actores de estos procesos. Sin embargo, en ese momento también es cuando arranca un reto durísimo (en el que los abogados ya no estamos tan involucrados): la integración de los negocios.

Según estadísticas prepandémicas, aproximadamente un 70% de procesos de M&A tiene problemas al menos de nivel moderado en la integración de las empresas. Esto se debe principalmente a que usualmente los compradores se centran más en la parte legal, técnica y financiera de la adquisición, asumiendo que la integración operativa de las áreas se dará de manera natural y orgánica. Nada más alejado de la realidad.

Ahora imagínense ese problema en pandemia, con la mayoría de las empresas en políticas de home office o trabajo remoto y con los trabajadores en una situación sin precedentes. El comprador no solo debe considerar el potencial choque cultural (y probablemente psicológico) al que se verán expuestos los trabajadores de la adquirida, sino además aspectos clave que definirán si la integración funciona: ¿el software de trabajo de ambas empresas es compatible?, ¿cuál es la forma de comunicación entre los trabajadores de la adquirida?, ¿a qué están acostumbrados esos trabajadores y como se relaciona con la cultura de la adquirente?, ¿cuál es la política del trabajo remoto y quién asume esas herramientas?

Se vive una transición histórica en la forma en que trabajamos, y los retos de integración deben ser advertidos más que nunca en el due diligence a efectos de evitar perder valor y productividad inmediatamente poscierre. Hay números que el Excel no va a mostrar, y este precisamente es uno de ellos.