

CHUBB®

Las fronteras del riesgo tecnológico  
Gestión de riesgos  
asociados con fusiones y  
adquisiciones (M&A) de  
empresas tecnológicas



## Gestión de riesgos asociados con M&As tecnológicas

Los procesos de M&A pueden ser una forma efectiva para que las empresas crezcan, ya sea adquiriendo a la competencia, agregando productos y servicios a sus carteras o expandiéndose a nuevos territorios. Sin embargo, si las M&A no se gestionan cuidadosamente, la empresa compradora puede quedar expuesta a problemas latentes

Los riesgos relacionados con el proceso de M&A no siempre son evidentes inmediatamente. “Los problemas en las M&A pueden presentarse como una demanda por incumplimiento de contrato, una demanda por violación de privacidad o una demanda por infracción de licencia de software”, explica Kay Hargreaves, Senior Risk Engineer de Chubb. “En muchas de las entrevistas que he mantenido con clientes en los últimos 12 meses han revelado que la pérdida podría haberse evitado si el proceso de M&A, la integración y la debida diligencia, se hubieran llevado a cabo de manera más integral”.

Sin embargo, si las empresas tecnológicas piensan cuidadosamente en la estrategia, la toma de decisiones, la evaluación de riesgos y la planificación de la integración, pueden mitigar algunos de estos riesgos.

### Las estrategias sólidas construyen bases sólidas

Puede sonar obvio, pero tener una estrategia y seguirla es un pilar fundamental para una adquisición exitosa. “La estrategia debe estar alineada con los objetivos corporativos. Las adquisiciones no planificadas no siempre se ajustan a esos modelos establecidos, lo que puede generar problemas”, dice Hargreaves.

Si una empresa que estaba buscando adquirir competidores directos en el Reino Unido de repente descubre un negocio en el extranjero y decide comprarlo, eso se desviaría de su estrategia. “Es posible que no tengan el conocimiento dentro de su organización para que esa adquisición sea exitosa. ¿Tienen asesoría legal en ese país? ¿Conocen las leyes de privacidad o empleo locales?”.

Para las empresas cotizadas, el proceso de *due diligence* solo puede comenzar una vez que se ha anunciado públicamente la intención de adquirir. ▶

### Autores



Technology Practice Manager  
UK & Ireland, Chubb



Hargreaves  
Senior Risk Engineer, Chubb

Actualmente, abundan las oportunidades en el sector tecnológico, pero, ¿cómo pueden las empresas asegurarse de que sus planes de gestión de riesgos crezcan con ellos?

La primera mitad de 2021 registró una actividad récord de fusiones y adquisiciones (M&A) a nivel global, según la empresa de servicios profesionales EY. La tecnología fue uno de los sectores que lideró este auge.

“Hemos observado un aumento en la actividad de adquisiciones dentro de la industria tecnológica, con muchos clientes impulsando el crecimiento inorgánico a través de actividades de M&A”, afirma Chris Daniel, Technology Practice Manager, UK&Ireland, Chubb.

Según el 23º Barómetro de Confianza Global de Capital de EY, se espera que la tendencia hacia las adquisiciones continúe, ya que el 51% de los ejecutivos tecnológicos planean llevar a cabo M&A durante el próximo año.



de los ejecutivos de empresas IT planean llevar a cabo M&A's en el próximo año.



## “Si los CEO microgestionan y tienen un control directo sobre los departamentos, se abre la puerta a decisiones impulsivas”

- ▶ “Una vez que se ha realizado ese anuncio público, puede ser muy difícil retirarse de esa oferta más adelante. Pero si te apegas a la estrategia, la intención de comprar está bien pensada desde un principio”, dice Hargreaves.

### ¿Acatar decisiones o tomarlas?

---

La cultura en torno a la toma de decisiones dentro de una organización también puede determinar la calidad de una adquisición. Una cultura saludable implica que los departamentos individuales revisen el acuerdo potencial según su experiencia y brinden esa información al CEO, en lugar de que este último se apropie demasiado del proceso.

“Es alentador ver a un CEO que delega responsabilidades a expertos bien cualificados, de modo que el departamento legal sea responsable de revisar los contratos, la gestión de proyectos de revisar la gestión de proyectos, y así sucesivamente. Eso tiende a ofrecer una visión mucho mejor sobre la adquisición y si funcionará o no, dejando al CEO tomar una decisión informada”, explica Hargreaves.

En cambio, si los CEO se *microgestionan* y tienen un control directo sobre los departamentos, se abre la puerta a decisiones impulsivas. “El CEO puede adoptar una postura agresiva, pueden adoptar un enfoque de ‘comprar ahora y resolverlo después’. O la empresa puede tener una cultura cerrada, donde los jefes de departamento no pueden expresar su opinión y es el camino del CEO o nada. Las adquisiciones realizadas en ese tipo de cultura tienen una menor probabilidad de éxito, porque se ha eliminado la imparcialidad del proceso de toma de decisiones”.

### Identificar los riesgos de la adquisición

---

Otra medida de seguridad que las empresas tecnológicas pueden implementar durante el proceso de M&A es un análisis de riesgos que identifique las amenazas para la adquisición. “Esa evaluación de riesgos puede tomar cualquier forma, como documentos que la empresa utiliza para evaluar otros riesgos. Pero debe hacerse y debe comenzar alrededor del mismo tiempo que la debida diligencia, porque eso les ayudará a identificar cuáles son esos riesgos”, explica Hargreaves.

Para asegurar que la evaluación de riesgos sea efectiva, debe ser revisada continuamente y se deben tomar medidas para garantizar que se tomen acciones. Hargreaves dice: “Deben haber planes de acción específicos para abordar los riesgos y personas específicas asignadas para asegurarse de que se les dé seguimiento”.

Revisar los principales proyectos y contratos del objetivo de adquisición debe formar parte de la evaluación de riesgos. “La empresa compradora debe revisar los contratos más grandes. Necesitas verificar lo que estás asumiendo al comprar una empresa”, explica Hargreaves.

“Se trata de asegurarse de que la empresa compradora comprenda qué contratos están vigentes para que, si hay alguno con términos desfavorables, puedan tomar nota de tratar de salir de ellos o reformularlos lo antes posible. Si surgen problemas legales como resultado de dichos contratos, la empresa compradora es en última instancia responsable”.

El mismo principio se aplica a la gestión de proyectos. La empresa compradora debe comprender el estado de los proyectos en curso, por ejemplo, qué hitos se han alcanzado, cualquier problema existente, fechas límite vencidas y si se están cumpliendo los acuerdos de nivel de servicio. ▶



## Guía de las mejores prácticas en M&A



¿Has seguido tu estrategia de adquisiciones?



¿Han revisado los expertos de cada departamento el acuerdo de acuerdo a su experiencia?



¿Se ha realizado una evaluación de riesgos, incluyendo la revisión de los principales proyectos y contratos del objetivo?



¿Existe un comité de integración establecido?



¿Se han definido estándares de referencia para la empresa objetivo y se han establecido los plazos correspondientes?



¿Existe un plan de integración?

- ▶ Hablar con los clientes clave para asegurarse de que estén al tanto de la adquisición y tranquilizarlos también es una buena práctica.

### Plan de integración

---

Una vez que la adquisición está en marcha, la creación de un comité de integración ayuda a unir sin problemas a las dos empresas y a lidiar con cualquier problema surgido de la evaluación de riesgos.

“Tener un comité de integración mejora la responsabilidad porque se asigna a personas específicas para gestionar todo el proceso de integración. También evita que los empleados regulares se alejen de sus tareas diarias para gestionar la adquisición, lo cual afectaría negativamente al negocio”, explica Hargreaves. “Es de esperar que estas personas sean expertas en integración, ya lo hayan hecho antes, y al haberse dedicado a la tarea, están mucho más involucradas”.

Una de las tareas principales de un comité de integración es asegurar que los estándares de ambas empresas se pongan en concordancia. “A veces, lo que sucede es que las empresas continúan funcionando como dos entidades independientes”, dice Daniel.

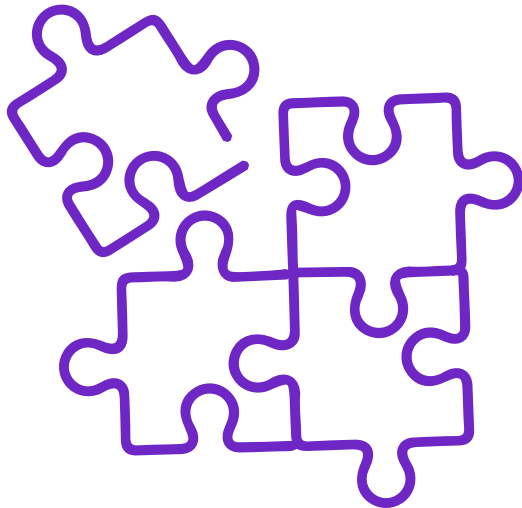
“Hemos observado un aumento de las reclamaciones en las empresas adquiridas, donde a menudo hay un retraso a la hora de replicar los controles de gestión de riesgos”, añade. La desconexión resultante entre los estándares puede exponer a la empresa compradora a riesgos que de otra manera se mitigarían dentro de sus propios procedimientos.

La Ciberseguridad es un área en la cual los controles de gestión de riesgos en la empresa adquirida deben equipararse rápidamente a los de la empresa matriz. “Las empresas compradoras deben analizar la seguridad y las garantías de los sistemas de IT, incluso en el punto de la *due diligence*, antes de la integración”, dice Hargreaves. “Necesitan comprender lo que están comprando, cómo funcionan los sistemas, qué datos están en los sistemas, cómo se protegen actualmente esos datos, si cumplen con las leyes de privacidad”.

Un ejemplo reciente de cómo puede salir mal el proceso es una empresa digital que sufrió un ataque en enero de 2021. La empresa había realizado una serie de adquisiciones y operaba bajo diferentes marcas. El ciberataque se produjo a través de un inicio de sesión administrativo en una de las plataformas de la empresa, lo que resultó en intentos de phishing por SMS a sus clientes y exfiltración de algunos datos.

Durante los procesos de adquisición no se establecieron requisitos básicos de seguridad para el grupo y las protecciones tecnológicas eran inconsistentes entre las empresas. “La seguridad de la información simplemente no parece haber sido una prioridad en el proceso de *due diligence* inicial o en la integración de las empresas adquiridas”, dice Hargreaves.

Para evitar que los estándares no coincidan, Hargreaves recomienda que las empresas compradoras establezcan requisitos básicos. “Los requisitos básicos deben aplicarse a todo el negocio: gestión de contratos, gestión de proyectos, así como el aspecto cibernético. Como mínimo absoluto, la empresa adquirida debe cumplir con sus propios estándares de gestión de riesgos”, dice, enfatizando la importancia de implementar hitos con plazos durante este proceso para asegurarse de que los objetivos se cumplan realmente. ▶



## Conclusiones

- Los riesgos asociados con los procesos de M&A no siempre son evidentes de forma inmediata
- Los problemas pueden manifestarse como reclamaciones por incumplimiento de contrato, violación de privacidad, infracción de licencias de software, etc.
- Es importante tener una estrategia de adquisición sólida y resistir la tentación de desviarse del plan
- Los CEOs deben aprovechar la experiencia dentro de sus organizaciones en lugar de tomar demasiado control en los M&A
- Se debe realizar una evaluación de riesgos y revisarla continuamente, asignando acciones a individuos para asegurar que se lleven a cabo

La creación de un comité de integración dedicado facilita el proceso de fusión y adquisición

## ► Desconexión cultural

Otra causa común de preocupación durante las fusiones y adquisiciones (M&A) es la falta de abordar las diferencias culturales entre las organizaciones. Si bien una cultura no necesariamente es más arriesgada que otra, un choque entre ellas puede desestabilizar una empresa.

“Si la empresa compradora tiene una actitud menos flexible, por ejemplo, respecto a los códigos de vestimenta informales o políticas de teletrabajo, y no gestiona adecuadamente esa diferencia, es posible que aumente la rotación de personal. Cualquier pérdida de personal clave significará falta de recursos especializados suficientemente capacitados, lo que puede dificultar el cumplimiento de contratos y potencialmente resultar en reclamaciones por incumplimiento de contrato”, explica Hargreaves.

Con el mercado laboral en el sector tecnológico cada vez más competitivo, esto se vuelve aún más preocupante. “El mercado de IT está muy activo. No siempre se puede sustituir automáticamente las competencias críticas, algunas son muy especializadas y si no se encuentra un reemplazo inmediato equivalente, eso se convierte en un problema”, explica Daniel.

Crear planes de proyecto ayuda a garantizar que la fase de integración se desarrolle sin problemas. “Recomendaríamos a todos nuestros clientes tener un plan que establezca prioridades claras para la integración, documente las acciones a realizar y establezca plazos para esas tareas”, dice Hargreaves. “Similar a una evaluación de riesgos, los planes de proyectos determinan quién será responsable de completar los puntos de acción. Si no existe responsabilidad o plazos firmes, la integración se prolonga, y cuatro años después todavía estás intentando utilizar sistemas, procesos y protocolos diferentes”.

A medida que las empresas tecnológicas aprovechan al máximo el auge actual y se embarcan en fusiones y adquisiciones (M&A). Pero aquellas organizaciones que persiguen las oportunidades, sin perder de vista el largo plazo mediante una buena gestión de riesgos, tendrán más probabilidades de que su éxito perdure.

## Contactos

### Chris Daniel

Technology Practice Manager UK & Ireland, Chubb  
cdaniel@chubb.com.

### Kay Hargreaves

Senior Risk Engineer, Chubb  
khargreaves@chubb.com