



Libro Fusiones

Liderazgo, desempeño y salud corporativa

David Fubini, Colin Price y Maurizio Zollo
Palgrave Macmillan, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Los autores David Fubini, Colin Price y Maurizio Zollo sustentan su pequeño libro en una investigación comprehensiva de modo único: las respuestas a una encuesta hecha a 30 gerentes sénior al frente de fusiones llevadas a cabo a través del mundo. Los autores se enfocan en la gestión de fusiones “sanas”, que va más allá del proceso obvio de meramente fusionar dos compañías para alcanzar las metas financieras futuras. Las fusiones sanas se dan cuando los responsables maximizan las sinergias de ambas compañías. La mayoría de los ejecutivos dice que ésa es su meta, pero sus argumentos son, a menudo, retóricos, pues casi ninguna fusión logra alcanzar las metas financieras y organizacionales a largo plazo. Este libro explica bien cómo los gerentes sénior y los directores ejecutivos pueden rectificar la situación y evitar errores costosos, pero abusa de la jerga de consultores, ejemplos repetidos, ambigüedades gerenciales y una sección demasiado larga de cultura corporativa. A pesar de estos inconvenientes, *BooksInShort* considera que esta descripción de dificultades en el mundo de las fusiones está bien documentada y es muy útil para quienes deben sobrevivir esa situación.

Ideas fundamentales

- Las fusiones exitosas están bien integradas y generan nuevas sinergias.
- No todas las sinergias son benéficas; algunas “no son saludables” y dañan a la compañía adquirente a corto y a largo plazo.
- Las sinergias “no saludables” pueden ocasionar que el promedio de las fusiones y adquisiciones den resultados mediocres.
- Las fusiones sanas tienen acceso a nuevos negocios, capacidades técnicas y relaciones más sólidas con proveedores, empleados y accionistas.
- La buena comunicación es crítica para el éxito de cualquier fusión.
- Muchas fusiones fracasan porque, en primer lugar, se llevan a cabo sin tener un propósito.
- Los gerentes sénior débiles que subestiman la dificultad de generar nuevo valor a partir de las compañías fusionadas, a menudo ocasionan un rendimiento pobre.
- Las compañías fusionadas deben celebrar un contrato que estipule cómo debe la nueva entidad tratar a los clientes, administrar procesos y tomar decisiones.
- El propósito de cualquier fusión debe ser fácil de entender para los grupos de interés.
- Los líderes deben saber que toda fusión es retadora y que ninguna es perfecta.

Resumen

El reto de la integración

Las fusiones exitosas requieren una integración exitosa. Los directores ejecutivos y gerentes sénior involucrados en las fusiones deben ser más hábiles para ver las verdaderas sinergias entre las compañías. Primero, los mercados financieros son mejores para reconocer las promesas vagas que la realidad. Segundo, las fusiones exitosas dependen de identificar y capitalizar sinergias. Pero, en realidad, no todas las sinergias son benéficas. Algunas “no son saludables” y pueden dañar a la compañía adquirente a corto y a largo plazo. Las fusiones no saludables tienen consecuencias financieras serias, mientras que las fusiones exitosas generan valor agregado y mejoran el desempeño a largo plazo. En teoría, un fuerte liderazgo de los gerentes sénior durante una fusión produce una nueva compañía que es más grande que la suma de sus partes.

“Los mejores integradores tienen el gran deseo de ir más allá del desempeño convencional y llevar a cabo fusiones que sean verdaderamente ‘sanas’”.

La realidad es muy distinta. Según investigadores y académicos, las fusiones y adquisiciones promedio sólo dan resultados mediocres, en gran parte por proyecciones financieras poco realistas, mala administración de sinergias potenciales, poca responsabilidad, desatención de la alta gerencia y recursos inadecuados. Los gerentes sénior débiles, que subestiman la dificultad de generar nuevo valor a partir de compañías fusionadas, a menudo son los responsables de este bajo rendimiento. Los gerentes que han manejado fusiones exitosas aún se preguntan si esas fusiones pudieran haber sido mejores. Incluso cuando las fusiones cumplen con los objetivos financieros, los gerentes sopesan las ganancias con las dificultades de la fusión. Esto indica que las fusiones pueden cumplir con ciertos objetivos, pero a menudo no exceden los indicadores financieros mínimos.

“Considere la fusión como una oportunidad de crear una compañía fusionada que sea fundamentalmente más sana que cualquiera de sus predecesoras”.

Las fusiones sanas producen cambios que benefician a todos los afectados durante años, entre ellos fomentar la salud corporativa de la compañía fusionada en diversas áreas, como el desempeño operativo y financiero. En una buena fusión, la nueva compañía tiene acceso a nuevos negocios y capacidades técnicas; fortalece sus relaciones con proveedores, empleados y accionistas; aumenta sus conocimientos y ritmos de aprendizaje; vigoriza su cultura corporativa, y mejora la estrategia general.

“La clave para fusiones más sanas es el liderazgo de los altos ejecutivos”.

Los ejecutivos sénior son responsables de llevar una fusión de la etapa inicial de enfoque en metas financieras a la segunda fase de generación de nuevas sinergias. Los gerentes no desempeñan papeles de liderazgo cuando fomentan fusiones, principalmente por tres motivos: Primero, se enfocan en proteger a la compañía de errores. Segundo, los gerentes de integración y sus técnicas han hecho que la primera fase de integración de la fusión sea más fácil de delegar. Tercero, las características de una fusión sana son difíciles de definir en sus primeras etapas. Muchas fusiones fracasan porque, en primer lugar, se llevan a cabo sin tener un propósito. Las sinergias proyectadas y los beneficios financieros que no se materializan agravan los problemas. Otras razones de fracaso incluyen el ego, la preparación inadecuada o la falta de experiencia. La mayoría de los gerentes sénior se enfoca en evitar grandes problemas, tales como perder buen personal, y por ello no siempre evalúan correctamente cuáles son los indicadores que señalan resultados positivos y cuáles señalan los negativos.

“Los avances en el liderazgo sénior de las fusiones se han quedado muy atrás de los avances en el nivel del equipo de integración”.

Para llevar a cabo una fusión que genere nuevo valor a largo plazo, los gerentes sénior deben ver las implicaciones que tiene la integración para la salud corporativa. Deben afrontar principalmente cinco retos importantes de liderazgo, generar sinergias frescas y mejorar la compañía fusionada al:

1. **Reconocer que las nuevas compañías son sólo tan buenas como el nuevo equipo ejecutivo** – Este equipo determina la calidad de la nueva compañía. Cuando los gerentes no corrigen los errores del personal desde el inicio del proceso, los empleados ineficientes tienen un efecto que se multiplica en toda la nueva organización. Aplazar el problema sólo empeora las cosas.
2. **Comunicar historias de fusiones como parte de la historia general de la empresa** – Las comunicaciones sobre fusiones se han vuelto más sofisticadas y ahora incluyen mensajes claves en diversos niveles y por canales distintos. Pero las investigaciones han mostrado que muchos de estos esfuerzos no cuentan la historia básica de la compañía ni explican por qué la fusión beneficia a todos los grupos de interés de una compañía. Comúnmente, en el momento de la fusión, los grupos de interés no encuentran interesante esa historia. Peor aún, muchos esfuerzos por comunicarla degeneran en retórica. El mejor enfoque es explicar continuamente el “qué” y “cómo” de los avances de la nueva compañía y de la generación de valor.
3. **Admitir que la integración cultural presenta muchos problemas** – Los problemas incluyen el malentendido común de que la compañía adquirida rápidamente aceptará la cultura de la adquirente. En realidad, la oficina corporativa central no puede imponer la cultura. La compañía y sus diversos departamentos no necesariamente piensan igual, especialmente al principio. Ni deben. Las culturas se desarrollan a partir de los individuos que las componen. Una importante manera de evaluar es ver qué tan exitosamente evoluciona la organización después de la fusión.
4. **Recordar a los socios claves** – Estos grupos incluyen a sus clientes, la comunidad y los socios comerciales. Con demasiada frecuencia, estos grupos pasan a un segundo plano en una fusión. El enfoque principal de los líderes es en los empleados, pero también deben tomar en cuenta estos grupos fundamentales y evitar la práctica común de sólo ver hacia adentro.
5. **Estar consciente de que nadie conocerá todo el proceso de fusión** – Los gerentes se benefician si se toman el tiempo de aprender durante el proceso de fusión en vez de analizarlo después de que se completó. Aplique los conocimientos de la empresa matriz y de la que se adquiere. La consecuencia de una fusión sana es una empresa más inteligente.

El éxito empieza arriba

Formar una nueva compañía a partir de dos organizaciones separadas es el paso principal en el proceso de generación de valor. Los líderes de la fusión necesitan un plan que incluya la creación del equipo de alta gerencia y la asignación de sus responsabilidades específicas, no sólo en la primera semana después de la fusión, sino 100 ó 200 días después del cierre. Un ejecutivo que codirigió la fusión de Wachovia Bank en el 2004 con SouthTrust descubrió que tener un equipo de integración antes del cierre de negociaciones era esencial para el éxito de la fusión. Según la ley vigente en EE.UU., estos equipos pueden llevar a cabo una planeación detallada antes del cierre oficial, pero aún necesitan la dirección del liderazgo ejecutivo de ambas empresas. El liderazgo inconexo o demasiado conservador para reconocer los cambios significativos necesarios puede paralizar las actividades de fusión más tarde. La calidad del equipo inicial de integración termina por afectar el resultado de la fusión entera.

“Hacer ‘bien las cosas pequeñas’ durante la integración requiere prestar mucha atención en momentos en los que es difícil prestarla”.

Los ejecutivos no pueden formar un equipo de integración espectacular con plantillas arbitrarias. Su conducta debe ser un modelo de cualidades de liderazgo ideales. Los líderes podrían verse en la necesidad de tomar acciones duras para demostrar la nueva dirección de la compañía a otros gerentes y a los empleados. Esta nueva forma surge a través de las asignaciones de personal de los nuevos líderes, su manera de alinear responsabilidades y la claridad con la que definen nuevos roles. El nuevo equipo determinará la cultura de la compañía. Cuando los miembros del equipo de alto nivel no logran trabajar juntos o sucumben al pleito, sus líderes deben pedirles que se concentren en los clientes de la empresa para recuperar la perspectiva. El fracaso del equipo de integración indica que la nueva compañía o bien sólo generará valor limitado o no cumplirá con las expectativas.

Comunicación con un sentido

El proceso de comunicación es un elemento crítico para el éxito de cualquier fusión, especialmente en las etapas iniciales. Los ejecutivos deben evitar hacer declaraciones vagas y exageradas, como describir la transacción como una “fusión de iguales” o afirmar que la nueva compañía no despedirá a nadie. Las declaraciones falsas a menudo son contraproducentes. Los líderes de la fusión deben explicar a todos, incluyendo empleados, clientes y la prensa, que la fusión misma es secundaria respecto a la noticia más grande sobre lo que será la nueva compañía. Por ejemplo, cuando el banco suizo UBS adquirió Paine Webber (2000), Brinson Partners (1994), O’Connor Associates (1992) y SG Warburg (1995), contó una historia basada en su misión de crear una fuerza financiera global con experiencia en corretaje, administración de activos y derivados. La historia corporativa debe ser tan clara que los grupos de interés entiendan fácilmente cómo encajan las compañías fusionadas en el conglomerado total. Para lograr esa claridad, enlace la nueva fusión con la historia de la compañía o “antecedentes”, y dé perspectiva a la nueva combinación como parte de un futuro más amplio. Por ejemplo, adquirir Caterair en 1995 fue parte de la estrategia de cambio de Sky Chef. Esto funcionó porque Sky Chef ya había tenido una importante y exitosa reorganización que desencadenó una cultura de administración de cambios y mejoró el desempeño. La fusión con Caterair fue otro ejemplo de cómo Sky Chef aplicó sus nuevas técnicas para mejorar – una historia de “impulso” basada en el éxito anterior de la empresa en una dirección específica. A la inversa, una historia de “ruptura” indica una nueva dirección. A veces esta demarcación no es tan precisa. La combinación de Chemical Bank y Manufacturers Hanover en 1991 creó el escenario para la fusión de la nueva compañía con Chase Manhattan Bank (1996), JP Morgan (2001) y Bank One (2004). Estas fusiones permitieron a la compañía entrar en la banca comercial, minorista y de inversión.

Choque de culturas

A menudo los medios de comunicación se enfocan en choques de cultura entre las compañías fusionadas. Los académicos han aislado algunos factores culturales que los líderes de la fusión deben considerar, incluyendo la identificación de riesgos estratégicos para la cultura de cada compañía, la evaluación de fortalezas culturales y la consideración de diferencias culturales en la planeación de la fusión. Los integradores exitosos buscan lo positivo de la cultura en las fusiones. En un caso, un director ejecutivo estaba dispuesto a pagar más por una compañía que no planteaba problemas de integración cultural. Otro director ejecutivo prefirió buscar “sinergia y energía” cultural – que no siempre existe.

“Mientras que una fusión meramente exitosa se ve impresionante con base en unas cuantas mediciones iniciales de desempeño y puntos críticos, una fusión sana resiste el escrutinio de expertos internos durante años”.

La estrategia de fusión más común es comprar una compañía cuyo desempeño va cayendo, pero no significa que la cultura del adquirente automáticamente dominará la cultura de la compañía fusionada. Las diferencias aumentan cuando la fusión incluye compañías de distintas nacionalidades. Los acuerdos sobre criterios de desempeño pueden mitigar estas diferencias. Las compañías fusionadas deben condensar estos criterios en un acuerdo que estipule cómo deben empleados y gerentes tratar a los clientes, administrar procesos y tomar decisiones. El éxito del acuerdo depende del compromiso de la alta gerencia. Las compañías fusionadas pueden usar contratos para retener el talento gerencial. Un buen contrato sustituye a cualquier paquete de jubilación. El director ejecutivo de BHP Billiton explica que la gente se queda en una compañía por su desarrollo profesional, no por los incentivos económicos que se entregan una sola vez.

No olvide los grupos de interés

Las fusiones tienen un impacto en los clientes, reguladores y proveedores. Las compañías cometen un error si ignoran a estos grupos, aunque no se vean afectadas directamente, pues a menudo los competidores usan el periodo de fusión para llevarse a los clientes. Los gerentes olvidan que los clientes tienen opciones: Fácilmente pueden decidir no seguir siendo clientes, por lo que debe darles buenas razones para quedarse. Los clientes determinan la viabilidad general de la compañía. Compaq lo aprendió por experiencia cuando adquirió DEC en 1998 y luego trató de llevarse a los clientes de IBM. Esa estrategia se estancó, y Dell entró a robarse los clientes de Compaq. Compaq nunca se recuperó.

“Aquellos que imaginan que la cultura corporativa ‘más adecuada’ prevalecerá automáticamente deben preguntarse: ¿Adecuada para qué?”

Esos problemas ocurren a menudo por la miopía de los proyectos que caracteriza a la mayoría de las fusiones. Con demasiada frecuencia, el equipo de integración no entiende el cuadro completo. La compañía pierde oportunidades de avances estratégicos porque los gerentes de integración no se enfocan en la generación de valor y recursos humanos, y porque usan enfoques viejos y sin imaginación para resolver nuevos problemas. Para combatir esto, el alto liderazgo debe desarrollar su propio lenguaje de integración para cada fusión y comprometerse a personificar a la nueva compañía.

“Un equipo de alto nivel se alinea al desviar la atención a sí mismo y a la integración, para dirigirla al mundo exterior de clientes y competidores”.

En la práctica, esto significa que los gerentes tal vez tengan que descartar viejas lealtades con el fin de crear una nueva compañía. Para un ejecutivo, esto puede afectar todo, desde líneas de autoridad y métodos para desarrollar nuevos procesos, hasta la definición de un nuevo rol. Los líderes de la fusión a menudo deben ejercer presión sobre las viejas relaciones, salirse de sus zonas de confort, cambiar el ritmo de trabajo de la compañía, moverse a áreas en las que son débiles y probar sus capacidades de liderazgo. Deben dirigir con el ejemplo y auténticamente personificar los valores de la nueva compañía.

“Casi todos los gerentes afirman la importancia fundamental de la cultura en las fusiones, pero ahí termina el acuerdo”.

Esto puede sonar estresante, pero los líderes sénior dicen que las fusiones les han brindado las mejores oportunidades para crecer profesionalmente. Crear nuevas historias corporativas, incrementar el valor de la compañía, mejorar el desempeño, involucrarse en una transformación cultural y trabajar con nuevos grupos de interés ofrecen oportunidades desafiantes al desarrollo personal. Las fusiones son difíciles, pero también son una gran prueba de capacidad de liderazgo.

Sobre los autores

David Fubini, en Boston, y **Colin Price**, en Londres, son directores de McKinsey & Company. Price también es “Líder Global de Conocimientos” en McKinsey. **Maurizio Zollo** es miembro numerario de Shell para Negocios y el Medio Ambiente, y profesor de Estrategia en INSEAD, en Francia.

