

UNIENDO FUERZAS HACIENDO QUE UNO MAS UNO SEA IGUAL A TRES, EN LAS UNIONES, ADQUISICIONES Y ALIANZAS

La realidad en los negocios mundiales es clara: La mayor parte de las compañías y su gente pasarán por dificultades de al menos una combinación con otra compañía, ya sea en forma de fusión, adquisición o una alianza. Durante los años 90, 30.000 fusiones y adquisiciones han sido consumadas en Estados Unidos, con un costo total de 1.5 billones de dólares.

La idea irresistible que impulsa estas combinaciones es que cuando dos organizaciones se combinan, una mas una es igual a tres. Esto es, las fortalezas combinadas de las dos compañías les permitirán alcanzar más de lo que cada firma podría conseguir sola. Pero en la mayoría de las combinaciones, uno mas uno es menos que dos. De hecho, el 75% de todas las combinaciones fallan.

El 25% restante han tenido éxito debido a que estas se han manejado cuidadosamente a través de tres fases:

- Primero, fase: pre-combinación, durante la cual los directivos establecen objetivos y metas para la negociación.
- Segundo, fase: combinación, en el cual los ejecutivos intentan convertir teorías en realidades.
- Tercero, fase: post-combinación, donde las compañías tratan de extraer valor, efectivamente de las empresas combinadas

Este resumen está organizado en cinco partes:

Parte Uno: Por que las compañías combinan, y que hace que estas combinaciones tomen el curso correcto o equivocado.

A pesar de la falla de 3 de 4 combinaciones, las administraciones están tratando de realizar alianzas a un paso rápido debido a que al parecer las compañías tienen solo dos opciones: juntarse o separarse. En la actual economía global, las combinaciones se han convertido en una necesidad para que las organizaciones compitan.

Una combinación puede darle a una compañía la escala y el alcance para alcanzar una meta que podría conseguirse en forma más costosa y arriesgada si la realizara por si misma. Por otro lado, las combinaciones pueden ser movimientos defensivos para ayudar a proteger la participación en el mercado en una declinante o consolidada industria. O como en el caso de la adquisición que realizó IBM de Lotus Development Corporation, la cual ofrece flexibilidad e incremento competitivo. Cualquiera que sea la razón, una combinación productiva se enfoca en encontrar mejores formas de hacer negocios que crearán valor agregado para las dos compañías.

Sin importar el tipo de combinación, las estadísticas están en contra de su éxito. Diferentes estudios reportaron que el 70% de las alianzas estratégicas fallan o no cumplen las expectativas. Y solo cerca del 15% de las fusiones y adquisiciones en los Estados Unidos consiguen sus objetivos financieros.

Para un mejor entendimiento de las estadísticas, se clasifica las combinaciones con base en 5 posibles resultados.

- **Desastres**, los cuales resultan cuando los sistemas de información no se conectan. Desastres también ocurren cuando las expectativas no son realistas.
- El segundo tipo de resultado es menos catastrófico, pero decepcionante. **El más bajo común denominador**, en el cual en una combinación, los dos lados

esquivan difíciles decisiones de personal alterando niveles enteros de administración entre las compañías: El vicepresidente viene de la compañía A, gerentes de la compañía B y así sucesivamente. Se dejó ir personal excelente simplemente porque ellos eran del lado equivocado para su nivel, y la combinación falló al hacer uno más uno igual a dos.

- En el tercer tipo de resultado, llamado la **suma de las partes**, uno más uno no es igual a dos. La combinación falla al crear algo más grande que lo que los socios podrían conseguir solos. La compañía adquirente decide manejar la combinación de la misma forma como lo realizó con su compañía inicial. La combinación también falla debido a que los costos de la combinación son más grandes que los de adquisición. Por ejemplo, cuando el Bank of America absorbió a Security Pacific en 1992, esta ganó participación en el mercado y recortó \$1.2 billones de dólares en costos. Pero al mismo tiempo tuvo que amortizar \$5 billones de dólares en activos e incurrió en gastos de fusión de \$449 millones; el monto fue más grande que el valor neto de Security Pacific.
- En el cuarto tipo, **el mejor de los dos**, la nueva compañía es ensamblada de las partes de las dos organizaciones, que mejor encajan en la nueva visión y valores.
- Finalmente, la combinación **innovadora** resulta cuando los dos socios exceden lo que ellos podrían hacer solos y direccionan su visión hacia nuevos productos y mercados.

En los estudios realizados, se encontraron significantes discordancias entre combinaciones “**típicas**” y combinaciones “**exitosas**”. Estas diferencias revelan que no deberían y que deberían hacer las compañías en cada uno de las tres fases.

En la primera fase, llamada pre-combinación, la mayoría de las compañías en una combinación “**típica**” se enfatizan en las implicaciones financieras. Los miembros del “grupo de compra” quienes llegan a la mesa con reportes financieros, son los que más manejan este énfasis. En la mayoría de los casos, ellos descartan

preguntas organizacionales o culturales resultantes de la combinación, si los números se ven bien.

Por el contrario, en las más **“exitosas”** combinaciones, los compradores llevan una mente estratégica para cerrar el trato. Adicional a los miembros con reportes financieros, el grupo de compra lleva personas con títulos operacionales y técnicos. Durante la fase de pre-combinación, ellos indagan profundamente dentro de las operaciones y mercados de un candidato. Este grupo está mejor preparado para visualizar todos los riesgos y problemas que podrían acechar en combinación, no solo los problemas financieros. El criterio financiero está balanceado por una cuidadosa consideración de si la combinación creará una sinergia.

Por ejemplo, el Joint Venture de Dow’s con Eli Lilly en productos agrícolas, fue más una estrategia de sinergia que de dinero. Dow con la revisión de las oportunidades del mercado y de la competencia, se dio cuenta que con la alianza con Eli podía abrir más puertas y crear más productos que con las adquisiciones que estaba considerando.

En la fase de combinación, las compañías **“típicas”** enfocan las políticas individualmente y las compañías son ajustadas por posición. Debido a que la compañía compradora tiene el poder, sus ejecutivos típicamente escogen sus propias formas de hacer las cosas, así se estén combinando con una compañía que tenga una mejor forma de realizarlas. Esto fue lo que le pasó a USAir, el cual poseía un terrible sistema de reservaciones y un lamentable servicio al cliente. La compra que este realizó de Piedmont Airlines le dio acceso a obtener un mejor sistema y excelente personal. Pero cuando las aerolíneas se juntaron, el sistema de reservaciones de USAir reemplazó al de Piedmont en vez de ser en forma contraria. Por que? Porque los ejecutivos de USAir fueron los compradores, y la aerolínea adquirente realizó las labores a su manera, así esta sea la manera equivocada.

Las combinaciones “**exitosas**” por el contrario, se enfatizan en la planeación. Los líderes definen las metas que guiarán el proceso de toma de decisiones, mientras los gerentes y empleados debaten las opciones de la combinación. Así un lado esté en una clara posición de liderazgo, el proceso de planeación envuelve los dos socios y toma ventaja de las fortalezas de cada lado.

En la fase tercera de post-combinación, en la “**típica**” las organizaciones se enfocan en un control dañino. Debido a que a que la planeación en la primera fase fue más política que productiva, los mayores problemas brotan y demoran el proceso. Ha sucedido que después de 18 meses de la realización de la combinación, los ejecutivos se quejan de la pérdida de sus mejores talentos, de la caída de la productividad y de los problemas culturales en la nueva compañía.

En vez de tratar de arreglar estos problemas, una combinación “**exitosa**” trabaja en evitarlos. A través de seminarios que envuelven miles de empleados, las fuerzas trabajadoras de las dos compañías se mantienen informadas sobre las decisiones que los afectan. En esta forma, ellos están menos expuestos a estar desorientados por los cambios, y adquieren conocimientos suficientes para saber porque la combinación es importante y que pueden hacer para hacerla funcionar.

Parte dos: La fase de pre-combinación

Muchos de los problemas serios de la combinación pueden ser evitados con una sólida y cuidadosa planeación y preparación en la primera fase.

La preparación en la fase de pre-combinación cubre tres áreas: la estratégica, la operacional y la sicológica. La preparación estratégica enfoca las metas de una combinación. La preparación operacional examina la relación entre las dos compañías. Y la preparación sicológica se encarga del entendimiento de los individuos envueltos en la fusión.

Además para que una fase de pre-combinación sea exitosa, una empresa necesita realizar 4 pasos básicos:

- Definir el propósito de la combinación. La compañía debe definir muy bien sus fortalezas, debilidades y sus metas.
- Definir los criterios para escoger un socio productivo, y luego asegurarse que el equipo de adquisición busque candidatos que se ajusten a dichos criterios.
- Definir los parámetros para juntar las organizaciones. Las organizaciones necesitan establecer la relación entre las dos partes y decidir el estado final de la combinación, como se verá la estructura de la compañía combinada.
- Preparar las personas para el funcionamiento de la combinación. Las personas involucradas en las combinaciones tienden a percibir el mismo negocio con diferentes perspectivas. Existen tres diferentes formas de ver una combinación: **Como comprador, como vendedor y como socio.**

Como **comprador** la persona toma una actitud de superior y desea dominar el negocio. Como **vendedor**, la persona se siente “violada” y se refiere al comprador como un atacante. Muchos ejecutivos se resienten con sus líderes por dejarse poseer y controlar y se resienten con el comprador por realizar cambios. Otros tratan de protegerse así mismos escondiendo información de la compañía y de clientes, mientras otros corren hacia las salidas.

Como **socio**, la persona necesita averiguar si los dos lados pueden trabajar juntos.

Existen cuatro elementos que definen la correcta forma de ver la combinación: Credibilidad, compatibilidad, propósitos compartidos y un espíritu de cooperación.

Para una buena preparación psicológica es necesario que los empleados de los dos lados participen en seminarios de sensibilización y tiendas de trabajo con el

fin de aprender tácticas para saber aceptar y manejar exitosamente sus perspectivas y la de los demás.

Parte tres: La fase de combinación

Una vez toda la preparación en la fase de pre-combinación esté completa, y las compañías hayan tomado la decisión de unir fuerzas, la fase de combinación comienza.

Para que la fase de combinación sea efectiva, el líder de la compañía combinada tiene 5 deberes centrales durante esta fase:

- Desarrollar una visión para la compañía combinada con el fin de dar a las personas de las dos compañías un objetivo compartido en el cual se trabaje en conjunto. El líder le vende a los empleados la idea del porque ellos deben invertir sus esfuerzos en una nueva organización. La mejor visión va más allá de los números y muestra como la sinergia resultará en mayor competitividad, aumento en ventas, más oportunidades, o por lo menos una medida de seguridad en el trabajo.
- Establecer principios y prioridades para guiar el comportamiento y las decisiones tomadas, por ejemplo si la fusión será por igual, o cuanta independencia se le permitirá a la nueva subsidiaria, o como serán promovidos los empleados, o si las unidades operacionales se combinarán, o si las líneas de productos se mantendrán separadas, etc.
- Seleccionar el equipo líder para asegurarse de que los principios se lleven a cabo. Este equipo es usualmente conformado para dar reportes directos a los altos ejecutivos. Este equipo debe estar conformado por personas que hagan que un trabajo se realice, cuyo estilo de trabajo, forma de realizarlo habilidades interpersonales y valores envíen fuertes mensajes a todos los empleados.

- Crear un cuerpo de transición. Este grupo debe ser conformado por talentosos gerentes y profesionales quienes estudian las opciones de integración y realizan recomendaciones sobre como diseñar la compañía combinada. El grupo comienza con un borrador de la visión, las estrategias y las sinergías identificadas antes de que se cerrara el trato. Luego estudian las realidades del negocio combinado con mira a las necesidades de los clientes y a la competencia. Finalmente, desarrollan propuestas que dan valor. Este grupo le da a los gerentes y profesionales la oportunidad de trabajar con los similares de la otra compañía.

Las diferencias en los estilos y en la cultura se dejan ver y pueden ser trabajadas, permitiendo a los dos lados crear confianza entre si.

- Hablar con el recurso humano y hacerlos entender. Una visión, unos principios y un grupo de trabajo líder no motivaran a las personas si están asustadas o molestas. La comunicación del líder es básica, ya que los empleados están desesperados por respuestas durante la incertidumbre de una combinación. Un líder debe reconocer que las personas están pasando por momentos difíciles y que es su responsabilidad amortiguar dichos momentos. Para disminuir el estrés de los empleados, el líder debe proveer 4 cosas:
 1. Entendimiento: Con la ayuda del líder, los empleados pueden ver que su confusión y molestia son una reacción normal en un proceso de combinación.
 2. Motivación: El líder debe motivar las personas expresando el potencial de la combinación en términos humanos y de negocios.
 3. Información: El líder debe dar toda la información posible sobre que va a pasar con la combinación, la razón, como se va hacer; de modo que las personas puedan separar los rumores de la verdad.
 4. Envolvimiento: Mientras más se involucre a las personas en el cambio, más posibilidades hay de que estas entiendan y lo soporten.

Una combinación no solo causa estrés en los empleados, también causa conflictos entre las compañías involucradas, como es el caso del conflicto entre las culturas.

La cultura de una compañía cubre todas las formas para realizar las cosas. En una combinación, las compañías se unen trayendo con sigo su propia cultura. El conflicto entre las culturas sucede en cuatro fases. Primero las personas perciben las diferencias en la forma como las decisiones son tomadas, luego con el tiempo, todo se vuelve más grande, en vez de solo ser diferente, las formas de cada socio son ahora “muy diferentes”, y las personas comienzan a pensar en “nosotros” vs “ellos”. Luego, las personas estereotipan a cada uno de la compañía socia como un poseído de la otra cultura. Finalmente, el conflicto cultural se acelera a medida que cada lado ve su cultura superior y el otro lado es considerado como un poco valioso socio.

A pesar de los conflictos culturales, las combinaciones ofrecen grandes oportunidades para crear una cultura compartida que sea mejor que las culturas de cada lado.

El crear una cultura compartida no es fácil. Esto requiere romper todas las normas, crear unas nuevas y luego reforzar las nuevas formas de hacer las cosas. Otra forma de ver este proceso es con los tres pasos de descongelamiento, cambio y congelamiento de la organización.

Descongelamiento requiere descongelar comportamientos y actitudes anunciando una alianza estratégica, una fusión o el tipo de combinación que se lleva a cabo. Debido a que las personas de las dos compañías se resisten al cambio, los líderes deben distribuir imposiciones racionales para unir fuerzas.

El cambio se refiere a la transformación de la organización de su comportamiento original a uno nuevo. El nuevo molde para los socios podría tomar la forma de fortalecimiento de la cultura del servicio al cliente, usando una estructura de aprendizaje o arreglando nuevos procesos para el trabajo.

Finalmente, congelamiento requiere establecer procesos que aseguren los comportamientos y actitudes culturales deseados dentro de la nueva organización. Esto puede lograrse mediante incentivos monetarios, sistemas de información que lleguen a todas las unidades de la compañía o cambios en las políticas y procedimientos.

Parte Cuarta: La fase de Post-combinación

La meta de la post-combinación es “congelar” el ambiente de trabajo y permitir al negocio extraer valores de la combinación. Es durante esta fase que la nueva estructura se compacta, las normas culturales se desarrollan, los grupos de trabajo se forman y los individuos se adaptan a muchos cambios esperados por ellos.

En una combinación exitosa, los grupos de trabajo y los líderes permiten que la compañía combinada se convierta en una organización más valiosa que una resultante de la simple suma de los socios separados.

El sello de calidad de una combinación es la fluidez de la parte de los grupos de gerencia. Las recomendaciones de los grupos de transición son solo borradores y podrían necesitar cambios una vez el trabajo de unión de las compañías comience. El trabajo de los grupos de alto mando es monitorear la implementación, realizando ajustes a medida que se vayan necesitando, manteniendo las expectativas claras entre ellos y los otros gerentes, y comunicando todo lo necesario a las unidades de negocios y grupos.

Es también su responsabilidad velar porque la visión que fue desarrollada en la fase de pre-combinación se vuelva realidad. Así como lograr que los empleados dejen atrás los rumores y las incertidumbres y comiencen a trabajar sobre el potencial de la combinación.

El camino más rápido para acelerar este proceso es involucrar las personas en un grupo de trabajo. En los grupos de trabajo los empleados ven sus compañeros de trabajo acoger los nuevos métodos de trabajo. Además, un grupo de trabajo que funcione bien ayuda a los individuos a adaptarse al cambio.

Los grupos de personas en una fusión o alianza difícilmente conocen lo que las otras personas pueden o quieren hacer, y el líder del grupo conoce tan solo un poco sobre los miembros del grupo de trabajo. Por lo tanto, los líderes de los grupos deben comenzar a tratar de entender las diferentes actitudes que un individuo puede tomar, que se puede esperar de él y en que se debe trabajar más.

A pesar de las diferentes actitudes, los individuos deben ser moldeados a los miembros del grupo... Hay tres caminos para que el líder realice lo anterior.

El primero es a través del **enlistamiento psicológico**. Antes de firmar mentalmente con los nuevos jefes, con nuevos procedimientos o con nuevos compañeros, los empleados se preguntan así mismos si realmente quieren ser parte del grupo. Muchos factores juegan un rol en sus decisiones. Ellos quieren saber si esto ayudará a la compañía, si le ayudará a su propia carrera, y si sus compañeros de grupo harán una justa repartición del trabajo. Para ayudar a las personas a "enlistarse" psicológicamente en un grupo, los líderes del grupo deben darles una razón por la cual ellos quieran estar en el grupo. Analizando cuidadosamente que motiva la persona, si su estímulo es dinero o un masaje en el ego, el líder del grupo puede obtener "la firma" y así tanto el líder como el individuo pueden obtener éxito.

La segunda forma de moldear el grupo es a través del **desarrollo del rol**. Una vez los miembros del grupo se hayan enlistado, ellos y el líder del grupo a menudo tienen roces al determinar a cuanto control, cada persona está permitida. Los líderes ayudan a sus grupos, a través de esta fase, aclarando que se espera de

cada persona, estableciendo un orden definido y unas reglas sobre todo en lo referente a formatos de comunicación.

Finalmente, el líder del grupo debe establecer un sentido de **confianza y credibilidad** para ganar una contribución máxima de cada miembro del grupo. Cada miembro del grupo debe creer y confiar en los otros antes de que el o ella se vuelva suficientemente productivo para hacer que los otros crean y confíen en él o ella. Para salir de este círculo vicioso, los líderes necesitan moldear el esperado comportamiento. Ellos deben también encontrar la clase de tipos de recompensa que las personas desean y luego claramente unirlos con el comportamiento deseado.

Parte quinta: Hacer uno más uno igual a tres

A través de las tres fases de pre-combinación, combinación y post-combinación, toda actividad debe estar dirigida a la creación de una nueva compañía que sea mucho más grande que la suma de sus partes.

En cualquier fusión, adquisición o alianza, los ejecutivos necesitan enfocarse en 5 áreas claves en cada fase de la combinación:

1. Estrategia
2. Organización
3. Gente
4. Cultura
5. Gerencia de Transición

En la fase de combinación, las acciones tomadas o no tomadas pueden guiar a una compañía por un suave camino que la lleva al éxito o por un rudo camino que la lleve a fallar. En esta fase, la combinación empieza con un análisis de que la compañía ganará al fusionarse con otra. Una vez el socio sea seleccionado, los líderes deben juntar el grupo que los guiará a la combinación. Las organizaciones

deben preparar su gente psicológicamente para el cambio y sus empresas para una integración cultural. Finalmente, mientras organizaciones “típicas” mal gastan la fase de pre-combinación, los ejecutivos en una combinación exitosa” usan este tiempo crítico para definir sus metas.

En la fase de combinación, las organizaciones necesitan asegurar el traslado de las oportunidades a ganancias actuales. Las cabezas deben proveer la visión de la combinación y con base en esto sus empleados y gerentes necesitan responder creando fuertes grupos gerenciales de transición. Para crear una nueva y mejor cultura, ellos deben combinar lo mejor de cada uno. Los grupos de transición, mientras tanto, recomiendan las formas mediante las cuales las compañías pueden construir la mejor alianza.

Finalmente, en la fase de post-combinación, la implementación comienza. La nueva organización toma forma a través de la creación de grupos de trabajo, los cuales requieren líderes de grupo que identifiquen la mentalidad de cada miembro del grupo, enlistarlos y luego amoldarlos a un grupo productivo.

Esto no sugiere, sin embargo, que hay solo una sola forma perfecta de conseguir una combinación. Depende de los tipos de compañías involucradas, de las metas conjuntas que se establezcan y de la profundidad de su integración, lo que haga que una combinación sea exitosa puede no ser lo mejor para otra combinación.

Sin embargo, si las cabezas de una organización siguen los pasos citados en este documento, ellos pueden transformar un aparentemente imposible intento en realidad, haciendo uno mas uno finalmente igual a tres.

Fuente : Documento traducido de Business Book Summaries (Resumen del texto original de Mitchell Lee Marks & Philip H. Mirvis).

División Desarrollo Financiero

Febrero 23/99