



Cuaderno 18

¿Cómo enfocar un proceso de integración entre empresas?



¿Cómo enfocar un proceso de integración entre empresas?

NORGESTION viene prestando desde su fundación, a inicios de la década de los 70, sus servicios profesionales de asesoramiento integral a empresarios y directivos en cuatro áreas diferenciadas:

- El Corporate Finance o asesoramiento sobre las estructuras corporativas y la consultoría estratégica.
- El Asesoramiento Jurídico y Tributario.
- El Asesoramiento Patrimonial.
- El Asesoramiento y la Gestión en situaciones especiales y de cambio.

Estos "Cuadernos NORGESTION" pretenden sintetizar y divulgar parte de nuestro conocimiento y experiencia en diferentes temas que consideramos de interés.

Títulos de la Colección "Cuadernos NORGESTION"

-
- | | |
|--|--|
| 1 - ¿Cómo comprar o vender una empresa? | 11 - ¿Qué es un Chief Restructuring Officer (CRO)? |
| 2 - ¿Qué es el Capital Riesgo? | 12 - ¿Qué es un Gestor Temporal de Empresas? |
| 3 - ¿Qué es un "Management Buy Out" (MBO)? | 13 - ¿Qué es el BME Growth ? |
| 4 - ¿Qué es una "Due Diligence"? | 14 - ¿Cómo abordar el reto de la internacionalización? |
| 5 - ¿Cómo funciona un Consejo de Administración? | 15 - ¿Qué impacto tiene la actividad internacional en la fiscalidad? |
| 6 - ¿Cómo se gestiona una Empresa Familiar? | 16 - ¿Existe financiación alternativa para la Pyme? |
| 7 - ¿En qué consiste el "Protocolo Familiar"? | 17 - ¿Cómo participan las personas trabajadoras en la empresa? |
| 8 - ¿Cómo se valora una empresa? | 18 - ¿Cómo enfocar un proceso de integración entre empresas? |
| 9 - ¿En qué consiste una fusión de empresas? | 19 - ¿Cómo instrumentar la financiación no bancaria a largo plazo? |
| 10 - ¿Cómo realizar una reestructuración financiera? | 20 - ¿Cuáles son los deberes y la responsabilidad de los Consejeros? |

¿Cómo enfocar un proceso de integración entre empresas?

Índice

Introducción	5
Tipos de integración	6
Proceso clave	7
Fases	9
Principales aspectos	10
Actores habituales	12
Conclusiones	13

Objetivo de este Cuaderno

El presente cuaderno tiene como objetivo realizar un acercamiento a los procesos de integración sobre la base de la experiencia acumulada por NORGESTION derivada tanto de nuestro enfoque en el asesoramiento en operaciones corporativas como de la gestión temporal de empresas.

La integración es clave en una operación corporativa. Se tendrá que llevar a cabo de una de manera eficiente y bien planificada.

Introducción

En general, cualquier variación en la estructura corporativa de una empresa requerirá la puesta en marcha de un proceso de integración. La adopción de cambios corporativos, consecuencia de una actuación en el organigrama societario, deberá estar planificada, gestionada, controlada y supervisada.

La integración es un proceso de adaptación de una organización empresarial ante una nueva situación. Evidentemente, cuanto más radical sea el cambio o mayor impacto haya tenido en el "status quo" de la compañía, la integración tendrá mayor relevancia. Así, desde un simple cambio de organigrama funcional (relevo en cualquier puesto de responsabilidad, por ejemplo) hasta la complejidad de una fusión, necesitará de un periodo de adaptación, o lo que es lo mismo, un proceso de integración.

En este cuaderno queremos centrarnos en los procesos de integración "profundos", que habitualmente

son más complicados y en los que las empresas asumen mayores riesgos. Normalmente estos procesos estarán relacionados con operaciones corporativas. Esto es, operaciones de adquisición, fusión, creación de una nueva filial..., que afectan de forma directa al día a día de la organización en su conjunto, no sólo en una parte puntual.

La casuística de procesos de integración derivados de transacciones corporativas así como las situaciones en las que se requiere una integración es muy amplia. Cualquier cambio en las características de una operación corporativa modificará, en un grado u otro, el proceso de integración en su conjunto, generando diferentes necesidades a tener en cuenta.

A modo de ejemplo de lo anterior, la integración será totalmente diferente si la transacción corporativa se realiza a nivel doméstico o a nivel internacional; o si la transacción se ha financiado

con fondos propios o con fondos de terceros (endeudamiento, socios financieros, etc.); o si existe un equipo directivo local o incluso un socio local; o simplemente si la transacción corporativa es controlada al 100% por nuestra empresa o existen socios minoritarios, etc.

No obstante, el objetivo final deberá ser siempre el mismo. Esto es, permitir y facilitar que las personas que conforman una organización se adapten para que entren a formar parte de una nueva organización.

El proceso de integración normalmente, y en nuestra experiencia ha sido así, se plantea por parte de la empresa una vez que la operación corporativa que la propicia se encuentra en fases avanzadas, o incluso en fases de cierre. Siendo la integración la clave para el éxito de las operaciones corporativas, no se les ha dedicado habitualmente el tiempo de reflexión y planificación suficiente, y su puesta en marcha

siempre, o al menos en la mayoría de los casos, ha estado supeditada a la transacción corporativa.

En nuestra opinión y experiencia profesional, los procesos de integración son parte indisoluble de las operaciones corporativas y en todas ellas existe la necesidad de prestarle la atención adecuada. Sea un proceso de adquisición, fusión, escisión, creación de una nueva filial, Joint venture, etc.

Tipos de integración

Existen tres tipos de integración en función de la interrelación entre las organizaciones intervinientes en los mismos:

- a) Integración por absorción: donde una de las organizaciones es asimilada por otra. Este es el tipo más habitual en operaciones de adquisición. En estas existe claramente una organización preponderante que normalmente mantiene su realidad, procedimientos, estructura, etc., siendo la otra la

que se adapta y transforma. Así, el liderazgo en el proceso de integración lo asume la parte adquirente.

- b) Integración por sinergia: habitualmente relacionada con alianzas y fusiones. En este tipo de integraciones las partes identifican las fortalezas de cada organización para que se mantengan y sirvan de referencia en el proceso. Ambas organizaciones sufrirán transformaciones por lo que el liderazgo del proceso será compartido. En estos casos, la integración es a su vez la "esencia" de la transacción corporativa.
- c) "Convivencia" o Coexistencia: dos o más organizaciones se integran bajo un mismo paraguas (holding) aunque manteniendo la mayor parte de la independencia operativa. Así los cambios se producirán principalmente a nivel de control de gestión e información al accionista, más que de organización funcional.

Este documento tiene como objetivo centrarse en las integraciones por absorción y por sinergia, que son las de mayor complejidad.

Proceso clave

El proceso de integración es clave en una operación corporativa.

Tal y como se comenta en apartados anteriores, una operación de adquisición o fusión supone un cambio muy importante en la morfología de las empresas, que es necesario gestionar. Por lo tanto, existen algunas razones por las que la gestión correcta de un proceso de integración permitirá la consecución de los objetivos iniciales que fueron causa de la operación corporativa correspondiente.

Algunos de los objetivos que se conseguirán en el caso de llevar a cabo una integración eficiente y bien planificada serán los siguientes:

- a) Mejora de la posición negociadora: un mayor conocimiento del proceso de integración tiene efectos incluso en la fase de negociación de la transacción corporativa. Cuanto mayor sea el conocimiento de los efectos de la integración mejor será la visión del coste

“global” (adquisición + integración) del proceso. Mejorará la posición del negociador permitiendo establecer las “líneas rojas”, aspectos en los que se puede ceder, etc. incluyendo el precio de adquisición o el nivel de profundización de las “Due Diligence”.

b) Facilita la toma de decisiones en el proceso: al disponer de un plan de integración todos los aspectos de la transacción corporativa que no estén alineados con el mismo se identificarán más fácilmente, por lo que será más factible diferenciar lo importante.

c) Reduce la posibilidad de “destruir valor”: en toda operación corporativa existe un claro riesgo de que en lugar de generar valor, una mala integración llegue a destruir el valor que la organización integrada se estimaba mantendría. Por lo tanto, una correcta integración permitirá mantener los aspectos y características de las empresas/negocios que se integran y que hicieron atractiva la inversión en un principio.

d) Genera valor: la integración es el primer paso y el más importante para que se cumplan las expectativas generadas, “hacer buena” la negociación llevada a cabo. La integración será clave para que en la realidad se

aproveche todo el trabajo de previsión que se ha realizado durante la operación, y que ha permitido ceder en algunos aspectos asumiendo que éstos se podrán recuperar una vez que la empresa esté integrada.

e) Permite identificar de antemano a las personas que lo gestionarán: es un aspecto muy importante dado que posibilita involucrar en el proceso de la adquisición o fusión (aunque no en la negociación) a las personas que posteriormente tendrán la responsabilidad de liderar el negocio.

f) Se dispone de un punto de partida para el negocio de futuro: en el momento en que se ejecuta la operación corporativa, se crea una realidad diferente que será la del futuro. Es necesario ser consciente de ello y calibrarlo lo antes posible (“ya nada será como antes”).

Fases

A pesar de la amplia casuística de situaciones en las que es necesaria la puesta en marcha de un proceso de integración, habitualmente existen fases que se cumplen en la práctica totalidad de los casos.

a) Planificación: a realizar en el momento de la puesta en marcha de la operación corporativa origen del proceso de integración. Gestionarla a su debido tiempo permite optimizar la posición del inversor.

Desde el punto de vista de éste, durante la fase de análisis de la empresa objetivo es necesario tener en cuenta la forma en que esta empresa y su estructura se podrían integrar con la del inversor. Así, algunos temas a considerar para una correcta planificación de la integración serían los siguientes:

- Definir los objetivos de primer rango y "victorias rápidas". Son aquellos aspectos que obligatoriamente deberán ponerse en marcha. En cada empresa y organización serán diferentes en fun-

ción de la realidad de su tipo de negocio (producción, sistemas de información y reporte, almacenes, etc.).

- Definir los objetivos de segundo grado.
- Identificar a las personas responsables del proceso. Definir el responsable coordinador. Este podría ser una persona interna, en caso de que la hubiera, o una persona u organización externa a contratar de manera temporal.

A pesar de que teóricamente esta fase se debería plantear en un inicio, la realidad indica que es habitual que se comience cuando la transacción está prácticamente cerrada. Por lo tanto, aun no siendo ideal, la fase de planificación y la de preparación se confunden.

b) Preparación: a realizar una vez que la operación corporativa sea prácticamente cierta. Para ello, se toma como base la planificación inicial y se actualiza a la situación actual. Normalmente durante el proceso de negociación de la adquisición o fusión se ha contactado

con la gente que estará involucrada en la gestión de la integración por lo que parte del trabajo estará avanzado a:

- Preparar el equipo que se encargará, en detalle, de la integración. Algunos de ellos hasta este momento no habrán estado informados de la transacción. Sin embargo es necesario que en este momento comiencen a entrar en el detalle de los aspectos concernientes a su función.
- Identificar las personas de la empresa a integrar que deberán involucrarse en el proceso. Dado que se debería disponer de un mayor conocimiento de la empresa u organización a integrar, se deberá conocer quiénes son las personas clave.
- Plan de Acción: que incluya, desglosados por área o departamento, el responsable y vencimiento de las tareas a realizar.

c) Ejecución: puesta en marcha del Plan de Acción diseñado. Sobre la base de la experiencia se concluye que los profesionales que forman parte de organizaciones a integrarse, consideran positivo que exista un plan y objetivos por parte de la empresa absorbente. El responsable de integración, nombrado desde el principio, debería ser la "cabeza visible" para todos los intervinientes.

d) Monitorización y control: en el momento de la puesta en marcha de la ejecución es clave nombrar una comisión de seguimiento del proceso, que no esté involucrada en la operativa diaria.

Principales aspectos

¿Cuáles son los principales aspectos que hay que tener en cuenta en un proceso de integración? El punto de partida y objetivo primordial sería no destruir valor para el negocio. A partir de esto se puede construir. En una parte muy importante de las operaciones de integración, dada la dificultad que

entrañan, ocurre que la empresa resultante, post integración, no aprovecha en su totalidad las potencialidades de la empresa, departamento u organización integrada. Este será por lo tanto el primer punto a considerar y cuidar.

En este apartado se muestran de manera resumida algunos de los aspectos que, sobre la base de la experiencia de NORGESTION en este tipo de procesos, sería necesario tener en cuenta:

- El tipo de integración a realizar, los objetivos del mismo y los responsables que lo lleven a cabo deben estar definidos y escritos de forma previa a la puesta en marcha.
- Deberá plantearse como prioritario retener el talento.
- Las personas clave de la organización integrada deberán estar claramente definidas con el objetivo de garantizar el control de las funciones clave

(dependiendo del tipo de empresa, sector; etc. las funciones claves serán diferentes, pero en general serán las áreas donde esté el conocimiento técnico, comercial y financiero).

- Asignar un responsable de la integración que pueda disponer de recursos suficientes para desarrollar su labor. Esta persona deberá ser el líder de la integración por lo que deberá contar con aceptación suficiente en ambas organizaciones. En ocasiones puede ser que este responsable sea un directivo contratado de manera interina o temporal para que se enfoque en exclusiva a cumplir con los objetivos establecidos en el Plan de Integración. Así se libera a los directivos y gestores de las empresas de esta labor coyuntural para que se centren en el negocio y su actividad diaria.
- Tener previamente identificadas las “victorias rápidas” e implantarlas lo más rápidamente posible.

Serán medidas en algunos casos de peso, aunque no necesariamente, que permitan transmitir una imagen de avance y cambio (por ejemplo: imagen corporativa en señalización, papelería, aplicaciones informáticas, etc.)

- Los objetivos a corto plazo o “victorias rápidas” se implantan, no se discuten.
- El proceso de integración es importante pero “nada es más importante que los clientes de la organización integrada”. Mantener eso incluso a costa de retrasar o empeorar el proceso.
- Disponer de un Plan de comunicación en relación a todos los grupos afectados: clientes, trabajadores, proveedores.

Actores habituales

En los apartados anteriores se ha mostrado, de forma resumida, un primer acercamiento a los procesos de integración. En los diferentes apartados se han mostrado funciones necesarias para el buen desempeño del proceso. A modo de recopilación, se identifican los agentes o profesionales que podrían intervenir en un proceso de integración:

- Responsable del proceso: identificado en el momento inicial. Este responsable podría ser bien un miembro del equipo directivo, bien un profesional contratado de forma interina para ello. La opción interna se ponderará en integraciones más sencillas o de menor tamaño (por ejemplo por número de personas a incorporar), siendo la opción de contratación de un responsable externo mejor en caso de procesos más intensos y complicados, dado que la dedicación de este profesional deberá ser prácticamente en exclusiva.

- Dirección General de la organización integradora: es la figura que debería responsabilizarse de la asignación de los gestores del proceso.
- Equipo de integración: en el que deberán estar representados todas las funciones que se consideren claves en la integración. Normalmente serán miembros del equipo directivo en un segundo nivel.
- Comisión de control: conformado por directivos del máximo nivel, incluso por miembros del consejo de administración.
- Persona/s clave/s de la organización integrada: importante que haya profesionales que representen a la empresa integrada. Normalmente será el director general, o un directivo de primer nivel, dada la potencial ascendencia que por una parte tiene sobre el equipo, así como la posibilidad de disponer de manera directa un conocimiento en detalle de los aspectos informales de la organización a integrar.

Conclusiones

En Grupo NORGESTION tenemos una amplia y diversa experiencia en este tipo de procesos, ya sea como asesores en operaciones de fusiones y adquisiciones, integrantes de comités de dirección y consejos de administración de compañías inmersas en este tipo de procesos o incluso como encargados directamente de liderarlos como "*interim managers*" contratados para ese propósito.

Y si existe una conclusión principal y coincidente para todos los procesos en lo que de una u otra manera hemos intervenido es el de que la integración no puede improvisarse. Hay que planificarla y ejecutarla, de manera consciente y profesional, manejando la situación con la suficiente determinación, flexibilidad y sutileza para alcanzar el éxito deseado.



Editado por



www.norgestion.com

Socio Fundador



www.mergers-alliance.com



www.wilgroup.net

Amsterdam, Bangalore, Bangkok, Barcelona, Bilbao, Bogotá, Boise, Boston, Brussels, Cape Town, Chicago, Copenhagen, Denver, Hamburg, Helsinki, Hong Kong, Istanbul, Johannesburg, Lima, Lisboa, London, Madrid, Melbourne, Mexico City, Miami, Milan, Moscow, Mumbai, New Delhi, New York, Pamplona, Paris, Prague, Rio de Janeiro, San Francisco, San Sebastián, Santiago de Chile, Sao Paolo, Sevilla, Shanghai, Singapore, Stockholm, Sydney, Tokyo, Toronto, Warsaw, Zug, Zurich.



