

Fusiones y adquisiciones

Sincronizar las nuevas realidades



Por: Gustavo Manrique Salas
Director de Stratego Communications
Artículo publicado por la revista Dircom. Argentina.

Las fusiones y adquisiciones se han convertido en la actualidad en un tema obligado de la actividad empresarial. De acuerdo a las proyecciones, no se espera que en el corto plazo los acuerdos alcancen el tope de la década pasada cercano a los 3.4 billones de dólares en 1999. Sin embargo, luego de la caída en la era post Enron, en la cual las empresas se replegaron para atender y profundizar en los temas de gobierno corporativo, la señales demuestran que se ha iniciado un nueva ola de procesos y que las empresas han salido nuevamente de compras.

El caso latinoamericano merece especial atención. Los estudios revelan que desde principios de la década de los noventa hasta la fecha, la propiedad de las 500 empresas más importantes en Latinoamérica han cambiado notablemente. Según estudios recientes de la firma KPMG los cambios sustanciales se han dado en sectores como telecomunicaciones, manufactura, consumo, financiero, informática y servicios.

Un artículo publicado por la revista Strategy+Business destaca que “el aumento de la competencia foránea obligó a las empresas latinas a expandirse a otras regiones del continente originando así las multilatinas, algunas de ellas se han expandido en las sub-regiones de libre comercio definidas por el MERCOSUR o por el Pacto Andino. Las más ambiciosas apuntan a competir con las empresas más grandes más allá de Latinoamérica”.

¿Crear o destruir valor?

Es conocido y ampliamente difundido en la literatura mundial que las fusiones y adquisiciones no siempre culminan con éxito. Si bien los procesos de fusión o adquisición de empresas estaban fundamentados en las variables financieras y de



(Sincronizar las nuevas realidades. Viene de la página 1).

mercado, en la actualidad se reconoce que gran parte del éxito se debe a la capacidad de las empresas para hacer un buen ajuste organizacional, en el cual las estrategias de comunicación juegan un papel protagónico.

En este sentido una de las preguntas que debemos plantearnos es: ¿Qué puede hacer la comunicación para facilitar el logro de los objetivos de negocio asociados a los procesos de fusión o adquisición de empresas? Y profundizando un poco más

descubrir ¿qué debe contemplar una estrategia de comunicación antes, durante y después de un acuerdo, para sostener los procesos de fusión y adquisición de empresas y crear valor?

se trata de promover
una actitud de compromiso
que le permita a la gente
sentirse **protagonista** de los procesos
y no **víctima** de ellos.

Comunicación: La importancia de crear referencias

Parte de los efectos que producen las fusiones y adquisiciones son que los colaboradores y ciertas audiencias clave, pierden referencias sobre la realidad de la organización, lo cual puede generar situaciones de coyuntura no esperadas. Esto exige atender los activos intangibles con la misma importancia con la cual se administran los aspectos tangibles del negocio.

De cara al mundo interno, en el cual haré énfasis en el presente artículo, el gran reto de la comunicación es cómo lograr conectar a la gente con el cambio en un ambiente de riesgo laboral, como el que se origina en procesos de fusión o adquisición, y de transformaciones en la cultura y las variables organizacionales. En cuanto al mundo externo, el reto es profundizar en los atributos de marca, generar un clima de opinión favorable sobre el proceso, generar confianza sobre la gestión especialmente en el mundo financiero y clientes y, en definitiva, asegurar la buena imagen y reputación corporativa.



(Sincronizar las nuevas realidades. Viene de la página 2).

Lo cierto es que en estos procesos, las variables cultura, identidad e imagen, se ven dramáticamente afectadas. La estrategia de comunicación debe prever cómo y cuándo intervenir sobre éstas.

La identidad en el caso de los colaboradores de la empresa adquirida, se ve afectada al sentirse traicionados, en desventaja y expuestos a una situación adversa en la cual no tienen control. Por su parte, la empresa adquiriente puede encontrar en sus colaboradores un sentimiento de triunfalismo, imposición y exceso de confianza.

Tal como plantea Elena Granell, reconocida investigadora del IESA en Venezuela, se trata de promover una actitud de compromiso que le permita a la gente sentirse protagonista de los procesos y no víctimas de ellos.

Por esta razón, desde mi punto de vista, en las primeras instancias no es conveniente trabajar exclusivamente sobre la identidad pues crea una percepción de "populismo y demagogia" en el discurso, sino más bien enfocarse en la comunicación clara y oportuna de los procesos actuales y futuros vinculados a cinco macro-variables: estrategia, estructura, gente, procesos y tecnología. La comunicación debe profundizar en los contenidos de estas variables para ofrecer certidumbre y sucesivamente redimensionar o alinear la cultura, la identidad y la imagen.

Se trata de gestionar la comunicación como herramienta para "aterrizar expectativas", aclarar procesos, identificar necesidades, exponer riesgos asociados al proceso y sobre todo crear referencias sobre el futuro, incluso en temas tan sensibles como la reducción de personal. En estas situaciones la gente espera tomar decisiones sobre su vida y retomar el control, aún en el peor escenario. Igualmente en estos procesos las estructuras cambian y la incertidumbre en torno a los roles y cargos es muy alta. Gestionar inadecuadamente este proceso puede afectar la cultura resultante y la identidad de la organización, generando un clima de desconfianza e incredulidad en el discurso corporativo.