



TI en Fusiones y Adquisiciones: aumentando las probabilidades de una integración exitosa

El gran cambio que actualmente tiene lugar en los negocios es la combinación de elementos digitales y físicos para crear fuentes de generación de valor completamente nuevas.

Por Sachin Shah, Marc Lino, Vishy Padmanabhan y Marcial Rapela

Sachin Shah es un socio de Bain & Company en Londres. Marc Lino es un socio de Bain en Ámsterdam y Vishy Padmanabhan es un socio en la oficina de Bain en Dallas. Los tres socios trabajan en la práctica global de Tecnologías de la Información de Bain. Marcial Rapela es socio de Bain en la oficina de Santiago.

TI en Fusiones y Adquisiciones: aumentando las probabilidades de una integración exitosa

En toda fusión o adquisición, la integración de los sistemas de TI presenta dos necesidades en conflicto. Las unidades de negocio quieren comenzar la venta cruzada de sus productos y servicios tan pronto como sea posible con el fin de aumentar los ingresos. Las áreas de TI, adoptando una visión de largo plazo, quieren invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios para integrar los sistemas de manera eficiente. Los dos objetivos son fundamentales para el éxito de la fusión—apenas se consiguen, se podrá comenzar a generar valor incremental para el nuevo negocio a través de TI (ver Figura 1).

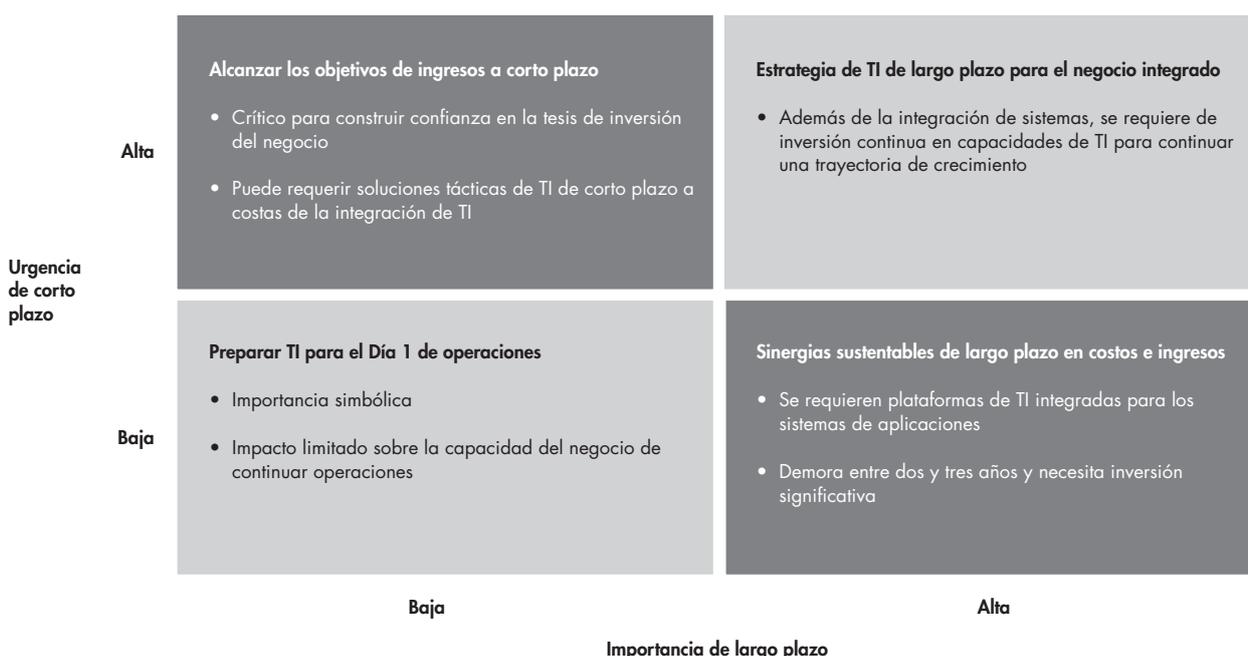
Sin embargo, frecuentemente los ejecutivos pierden un tiempo valioso en las primeras semanas o meses posteriores al cierre del acuerdo, demorándose demasiado en tomar decisiones respecto a asuntos críticos, como en qué plataformas la nueva organización operará o cuál es el mejor enfoque para la integración de TI. A menudo, se enfocan en temas incorrectos, incluyendo proyectos de baja prioridad como la fusión de correos electrónicos, intranets u otros sistemas que podrían

continuar operando independientemente o a través de conexiones temporales sin ralentizar el nuevo negocio.

En integraciones de TI exitosas, los ejecutivos trabajan de forma ágil para determinar qué decisiones son las más importantes y cómo tomarlas rápidamente. Esto reduce la incertidumbre respecto a cómo la compañía integrará sus plataformas y cuál será el estado final esperado.

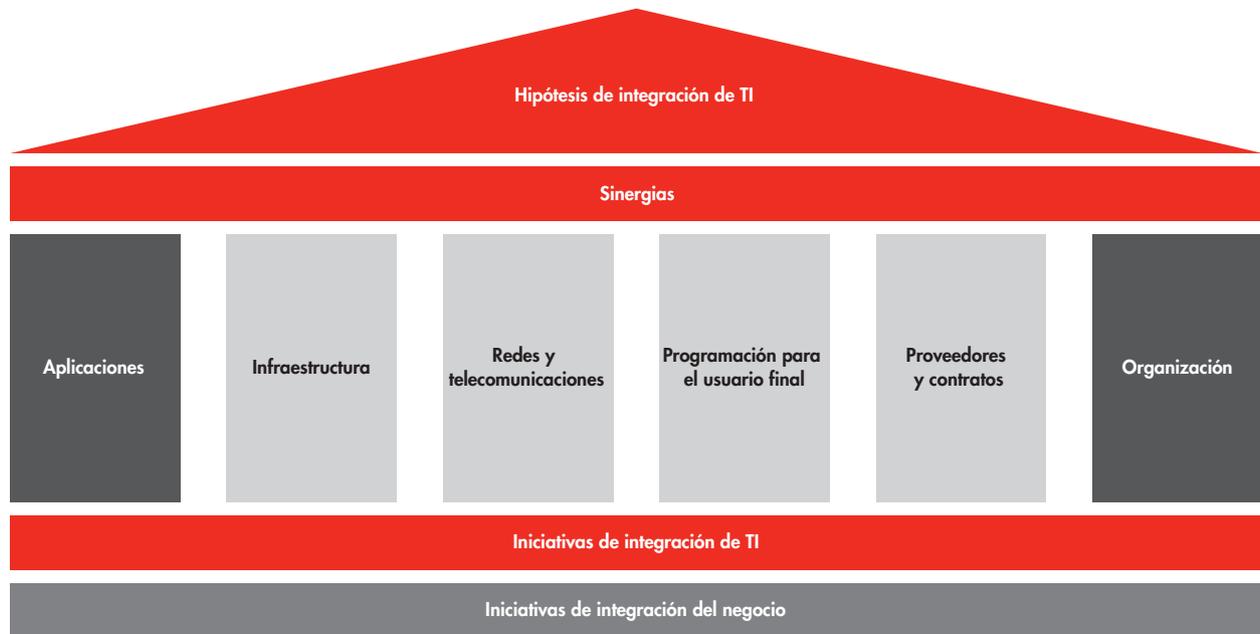
- Al final del primer mes, los ejecutivos deberían tener una clara idea de los objetivos e hipótesis de la integración de TI (ver Figura 2)
- Al final de tres meses, los ejecutivos deberían saber el formato y la composición de las futuras plataformas de sistemas de aplicaciones integradas, como también dónde se debe invertir y la procedencia de los recursos. En este momento, los ejecutivos deberían saber dónde la integración es más importante, qué sistemas pueden continuar operando de manera independiente y dónde las interfaces temporales serán lo suficientemente buenas por

Figura 1: Integración de TI debe equilibrar objetivos de corto y largo plazo



Fuente: Bain & Company

Figura 2: Una integración de TI exitosa comienza con la hipótesis de integración y enfatiza la importancia de elegir la plataforma de aplicaciones y la estructura organizacional correctas



Fuente: Bain & Company

algún tiempo. Ellos también necesitan haber definido los beneficios esperados y cómo manejar los riesgos de la implementación

- Después del primer año, los sistemas integrados deberían entregar por lo menos la mitad del valor de las sinergias de costos e ingresos estimados en la tesis de inversión de la fusión. La integración debería estar completa en dos o tres años

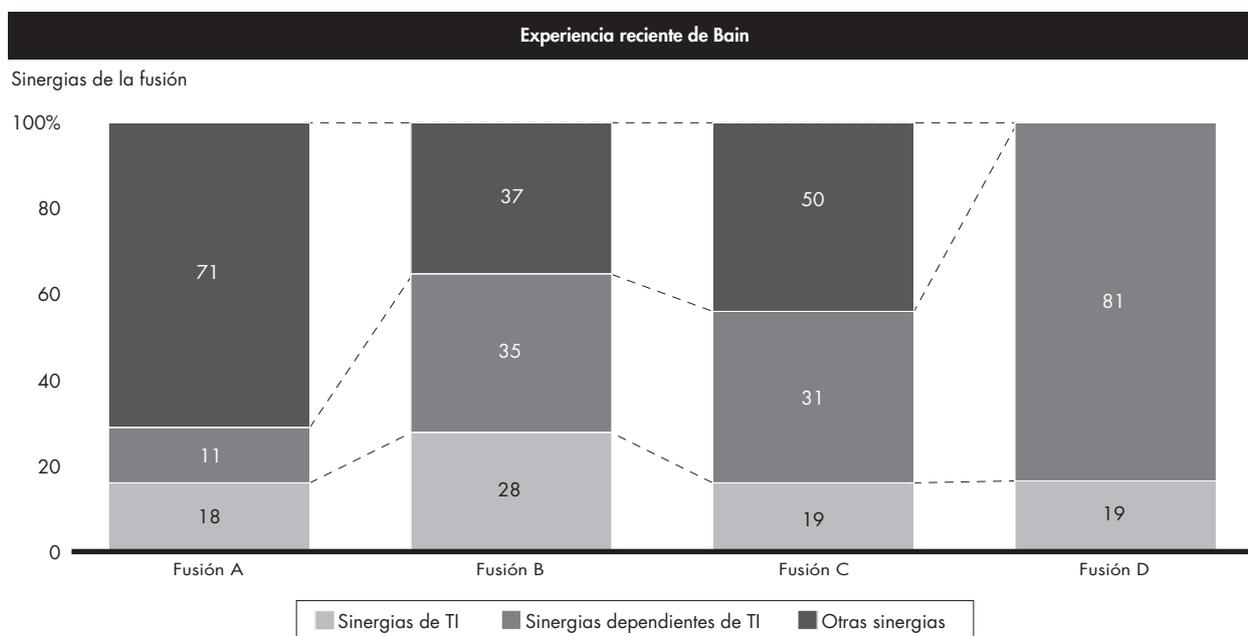
Hacer esto correctamente es todavía más importante en un escenario en que las bajas tasas de interés y el abundante capital estimulan más las fusiones y adquisiciones. Los esfuerzos son recompensados: la investigación realizada por Bain muestra que las empresas que participan en Fusiones y Adquisiciones ofrecen un mayor retorno total a sus accionistas (4,8%) que las que no participan (3,3%). Dado el papel crítico que poseen las tecnologías de información en el éxito de las fusiones, las decisiones clave no pertenecen sólo a los ejecutivos de TI, sino que también a los CEOs y otros altos ejecutivos. Idealmente, los ejecutivos de TI deberían desarrollar

las recomendaciones y, luego, trabajar con el CEO y los ejecutivos de otras áreas en la toma de decisiones. El modelo de gobernanza de la organización después de la fusión también ayudará a determinar quién va a tomar estas decisiones. Cuando un socio dominante está comprando a otro, las decisiones tienden a ser más fáciles (y rápidas) que en fusiones entre iguales.

Definiendo los objetivos de la integración

El primer paso en una fusión exitosa de organizaciones de TI—y muchas veces olvidado—es determinar el papel de TI en fundamentar la tesis de inversión de la operación. Esta importante primera decisión aclara el valor de negocio que TI contribuirá a la fusión (ver *Figura 3*). Una vez que los principios de la integración del negocio están claros, ellos crean una base sólida para la toma de decisiones restantes.

Con los objetivos de integración del negocio claros, el equipo puede decidir cuál es la plataforma que mejor preparará a la empresa para el éxito futuro—ya sea usando los sistemas de una única empresa, usando un sis-

Figura 3: Sinergias dependientes de TI contribuyen desde un 30% a 60% de los beneficios de la fusión

Fuente: selección de proyectos de integración post-fusión liderados por Bain & Company

tema híbrido o continuando el uso de los sistemas de cada empresa de manera independiente. Con esta decisión tomada, otras decisiones sobre infraestructura, organización, proveedores y tercerización se hacen menos complejas.

La fusión entre Kraft Foods y Cadbury en 2010 muestra que responder a ciertas preguntas de forma rápida puede ayudar a asegurar una integración exitosa. Una de las oportunidades más atractivas de la fusión era el potencial de la venta cruzada de productos de cada empresa en el canal de distribución de la otra. Kraft Foods era fuerte en la comida y snacks en América del Norte y Europa, mientras que Cadbury tenía una fuerte base de clientes para sus productos de confitería en Europa, India, Australia y otros países de la Commonwealth. Para la venta cruzada, la compañía necesitaba una plataforma única. Kraft Foods había pasado varios años consolidando sus sistemas y se encaminaba a tener tres plataformas regionales en América del Norte, Europa y Asia-Pacífico. Cadbury tenía plataformas de aplicaciones más distribuidas, con 15 plataformas clave y con

la meta de consolidarlas en 9. Los ejecutivos decidieron migrar todos los negocios de Cadbury para las plataformas de Kraft Foods, porque estas eran más modernas y apoyaban varios modelos operacionales—y porque Kraft Foods era dos veces el tamaño de Cadbury. Kraft Foods también tenía un buen historial de consolidación e implementación de sus sistemas. Luego de un año, la nueva compañía había logrado la mitad de las sinergias previstas y completó la integración de TI en tres años.

Señales de una integración exitosa

Además de comenzar con las preguntas correctas y obtener una comprensión clara de los objetivos, las integraciones exitosas comparten un número de otros principios pragmáticos que ayudan a asegurar su éxito en los días y meses que siguen a la fusión.

- **Centrarse en los ingresos:** muchas empresas se enfocan en la reducción de costos inmediatamente después de la fusión, pero la primera obligación debería ser perseguir nuevos ingresos, incluso si

eso significa operar dos sistemas de TI de forma independiente durante algún tiempo. La ventaja de la venta cruzada de productos y servicios a través de la base de clientes combinada de ambas compañías por lo general es mucho mayor que las reducciones de costos. En la mayoría de las fusiones de aerolíneas, por ejemplo, las sinergias de ingresos son un objetivo mayor que la reducción de costos. Por lo tanto, tiene sentido elegir rápidamente qué sistema de reservas de pasajes se adapta mejor a las necesidades de los clientes y crear valor a partir de la venta de las rutas de cada empresa para ambas bases de clientes

- **Actuar con rapidez para apoyar los objetivos de negocio:** los ejecutivos de TI muchas veces quieren escoger las mejores partes de los sistemas de cada organización. Pero los costos de selección y reconexión de estos sistemas pueden superar los beneficios potenciales. Una estrategia más pragmática es elegir el mejor sistema “ancla”—las reservas, por ejemplo, en el caso de las compañías aéreas—y luego considerar vivir con los sistemas auxiliares que están vinculados a este. A medida que la integración continúe, los ejecutivos podrán considerar si el valor de cambiar estos sistemas supera los costos
- **Priorizar despiadadamente:** alinear las decisiones con los objetivos de negocio y ejecutarlas de forma rápida y decisiva. Los líderes no rehuyen de cortar grandes proyectos que no son esenciales, incluso si esto es doloroso para los jefes de los proyectos. Por ejemplo, durante una integración de campo en Fertilizantes en América Latina, algunos proyectos fueron paralizados, como la unificación del CRM entre las unidades o el procesamiento de los sistemas de unidad de unos de los países
- **Retener sus talentos:** las personas enfrentan muchas incertidumbres y ansiedades durante una fusión, por lo que es muy importante que los gerentes senior se comuniquen activamente con los mejores talentos. Las personas más talentosas pueden dejar la empresa durante la integración si piensan que el acuerdo puede limitar su futuro. En un caso de integración de empresas en América Latina, los dos primeros

niveles de áreas de TI de la empresa adquirida se mantuvieron desde el primer momento del acuerdo con el fin de garantizar también la retención de los mejores talentos de la organización

Más allá de la fusión

Uno de los riesgos inherentes a las fusiones es que, con todos los gerentes enfocados en la integración, el departamento de TI pueda desviarse de su camino de largo plazo, que implica el desarrollo de tecnologías que apoyan las ambiciones de crecimiento de la empresa. Puede ser útil asignar un equipo que busque específicamente oportunidades más allá de la fusión y que continúe desarrollando aplicaciones en línea con la estrategia de TI de la nueva empresa, así como experimentar nuevas tecnologías que puedan contribuir al crecimiento futuro, como por ejemplo el *analytics* avanzado y el *cloud computing*.

En un proyecto de integración en el área de insumos agrícolas en Brasil, por ejemplo, el equipo local estableció una lista de proyectos que serían postergados para que el foco de las actividades estuviera dirigido a la integración. Sin embargo, el equipo global continuó trabajando en proyectos a largo plazo, pasando luego a incluir en el volumen global de proyectos la operación adquirida recientemente.

Es importante establecer límites que señalen explícitamente la transición desde la integración de la fusión al retorno a las actividades habituales de la empresa. Sin duda, los cambios continuarán, pero en algún momento se migrará el enfoque de la integración hacia la transformación, lo que permitirá que la nueva compañía continúe como un negocio único e integrado. 

Ambición Compartida, Resultados Verdaderos

Bain & Company es la firma de consultoría en gestión a la que recurren los líderes de negocios del mundo cuando buscan resultados.

Bain asesora a sus clientes en estrategia, operaciones, tecnología, organización, private equity y fusiones y adquisiciones. Desarrollamos perspectivas prácticas y personalizadas que nuestros clientes hacen realidad—y transferimos habilidades para que el cambio perdure. Fundada en 1973, Bain tiene 51 oficinas en 33 países. Nuestro profundo expertise y nuestra lista de clientes abarcan todas las industrias y sectores económicos. Nuestros clientes muestran un desempeño cuatro veces mejor que el del mercado bursátil.

Lo que nos distingue

Creemos que una firma de consultoría debe ser más que un consejero. Por eso nos ponemos en los zapatos de nuestros clientes—vendiendo resultados, y no proyectos. Alineamos nuestros incentivos con los del cliente, ligando nuestros honorarios a sus resultados y colaborando para desplegar todo el potencial de su negocio. Nuestro proceso Results Delivery® construye las capacidades de nuestros clientes y nuestros sólidos valores nos guían a hacer lo correcto para nuestros clientes, las personas y las comunidades—siempre.



Contactos clave para la Práctica de TI de Bain & Company:

Sudamérica: **Jean-Claude Ramirez** en São Paulo (*jean-claude.ramirez@bain.com*)
Franz Bedacht en São Paulo (*franz.bedacht@bain.com*)
Bernardo Sebastião en São Paulo (*bernardo.sebastiao@bain.com*)
Marcial Rapela en Santiago (*marcial.rapela@bain.com*)

América del Norte: **Steve Berez** en Boston (*steve.berez@bain.com*)
Vishy Padmanabhan en Dallas (*vishy.padmanabhan@bain.com*)
Rudy Puryear en Chicago (*rudy.puryear@bain.com*)
Jonathan Stern en San Francisco (*jonathan.stern@bain.com*)
Rasmus Wegener en Atlanta (*rasmus.wegener@bain.com*)

Asia-Pacífico: **Arpan Sheth** en Mumbai (*arpan.sheth@bain.com*)
Peter Stumbles en Sydney (*peter.stumbles@bain.com*)

Europa, Medio Oriente y Africa: **Thomas Gumsheimer** en Frankfurt (*thomas.gumsheimer@bain.com*)
Marc Lino en Ámsterdam (*marc.lino@bain.com*)
Stephen Phillips en Londres (*stephen.phillips@bain.com*)
Sachin Shah en Londres (*sachin.shah@bain.com*)

Para más información, visite www.bain.cl