



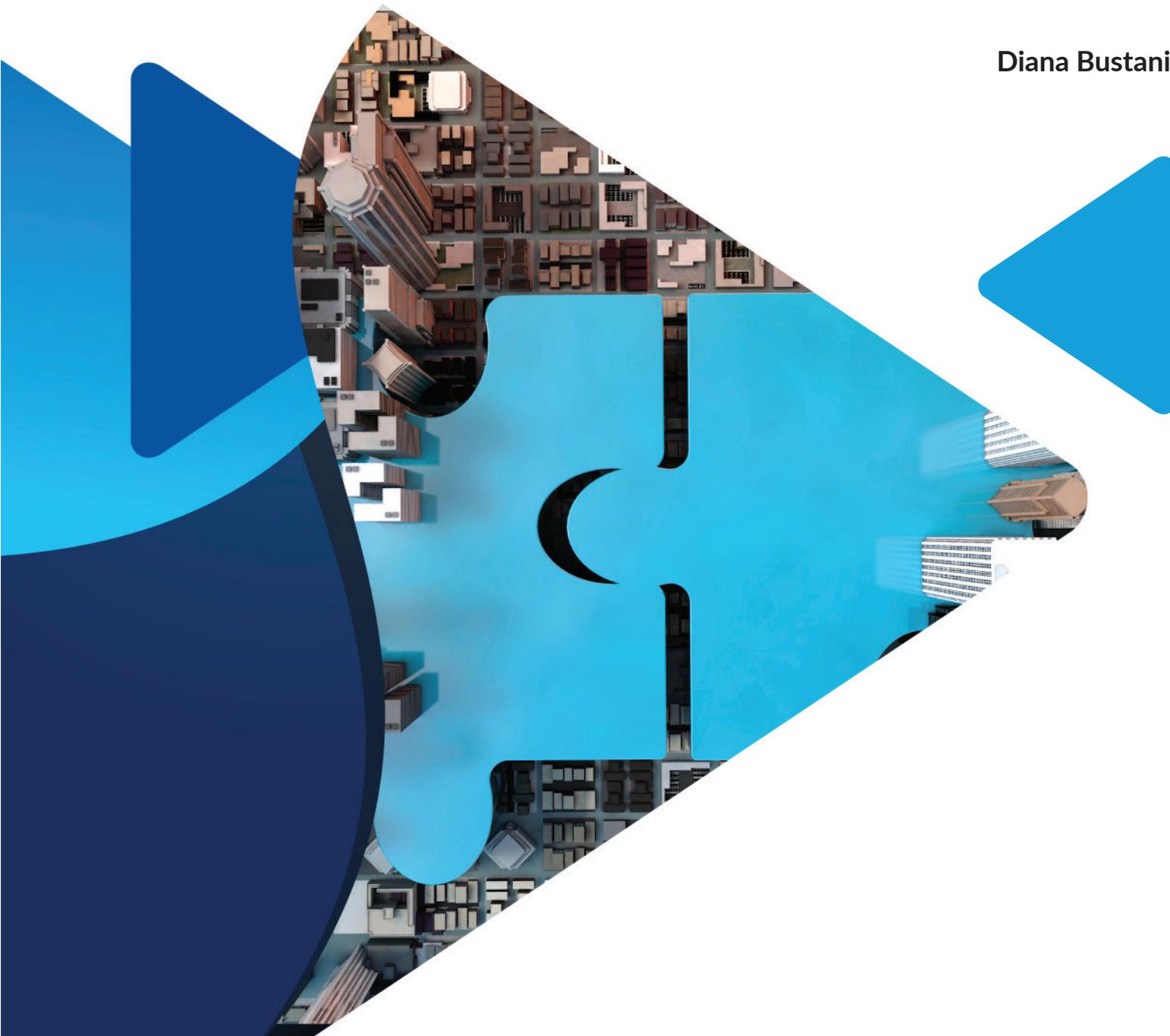
— *Outperform
the Future* —

FUSIONES

Y ADQUISICIONES:

una oportunidad para crecer

Diana Bustani



Para adaptarse a los cambios en el mercado, una fusión o adquisición puede ser una manera rápida de adquirir conocimiento, clientes, talento o tecnología. En el marco de la contingencia por COVID-19, se pueden presentar oportunidades interesantes para fortalecer a las empresas al generar sinergias.

Este año, en las empresas hemos aprendido a ser más flexibles, a retar nuestros viejos paradigmas y a cambiar de manera ágil. Muchas tenían años queriendo implementar esquemas flexibles de trabajo, pero a lo más que llegaban, por resistencia al cambio, era permitir que en vez de entrar a las 9:00 AM entraran a las 8:00 AM y así podrían salir una hora más temprano. La pandemia vino a demostrar que muchos roles de trabajo se pueden cumplir trabajando 100% a distancia, eliminando el paradigma que muchos líderes no querían soltar.

La pandemia nos ha enseñado principalmente a retar nuestro modelo de negocio y nos ha obligado a probar nuevas formas de hacer las cosas. Al final, hemos visto que aquellos que no pudieron adaptarse a los cambios, desaparecieron del mercado, y los que sí tuvieron la flexibilidad, agilidad y creatividad de hacerlo, han sobrevivido e incluso triunfado.

Aunque parezca contraintuitivo, ahora puede ser el momento para que las compañías grandes crezcan y aumenten sus defensas contra los competidores, o para que las empresas chicas hagan equipo para enfrentar a rivales más grandes. La clave está en el empate estratégico para consumir rápidamente los beneficios que se buscan. El objetivo es que 1+1 sea más que 2.

Un cliente de **Sintec Consulting** comenzó la pandemia con un panorama muy difícil. Las ventas bajaron drásticamente y tuvieron que hacer recortes. Sintec les ayudó a hacer un análisis de Zero Based Performance. De esta manera, se dieron la oportunidad de empezar desde cero para entender a su mercado y la situación actual. Al partir de una hoja en blanco buscaron la manera de aprovechar los recursos con los que contaban y a desarrollar los que les faltaran de forma rápida. Esta empresa solía distribuir productos a otras empresas y una solución fue vender directo al consumidor. Para hacerlo rápidamente, adquirieron tiendas retail. Esto no significa que todos los problemas desaparecieron, hubo que adaptar los lotes de productos, la logística de entrega, etc. Sin embargo, el contar rápidamente con una red de puntos de venta establecidos les ayudó a acelerar el proceso de cambio y aprender rápidamente de este nuevo mercado.



Este es un caso en el que cerrar la brecha entre los recursos y talento que se tiene vs los que se necesitan se logró a través de una fusión o adquisición. Este tipo de soluciones nos exponen a nuevas formas de hacer negocio sin que signifique un cambio radical. La fusión o adquisición se puede hacer incluso con una empresa del mismo giro, pero que vende otros productos o atiende mercados diferentes. Tampoco tiene que ser una operación millonaria, es posible llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos sin poner en riesgo el capital de las empresas.

En el entorno actual, las compañías necesitan innovar rápidamente para estar al tanto de los cambios vertiginosos que ha tenido el mercado y que seguirá teniendo. Para cerrar la brecha de innovación, una fusión o adquisición puede ser la clave para avanzar a pasos agigantados y adelantarse a la competencia.

En el 2020, por ejemplo, **Visa** adquirió a Plaid. La segunda empresa se dedica a la conectividad entre instituciones bancarias y los desarrolladores, de manera que permite que los usuarios compartan sus cuentas bancarias con miles de aplicaciones y servicios como Acorns, Betterment, Chime, TransferWise y Venmo. Al adquirir esta compañía, Visa se evitó el largo trabajo de desarrollar esta solución y probarla, y dio un paso agigantado para abrir nuevas oportunidades de negocio en Estados Unidos y en otros países.

Más cerca de casa, se encuentra la compra de Cornershop por parte de **UBER**. De esta forma, UBER está entrando al mercado de envío de productos de supermercado (principalmente), ampliando su gama de transporte de personas y transporte de comidas a domicilio. En Estados Unidos, la compañía hizo una compra similar al adquirir Postmates, que es similar a Rappi para México.

Hace unos años **Amazon** adquirió Whole Foods, en lo que parecía un movimiento contra intuitivo para el gigante de las ventas en línea. Sin embargo, esta operación les ha permitido estar más cerca de sus clientes y realizar operaciones comerciales que antes no serían posibles bajo el esquema 100% digital. Por ejemplo, hoy puedes enviar flores frescas y comida a través de Amazon en los lugares donde hay Whole Foods.

Una vez que ya has evaluado tu modelo de negocio y sabes que quieres dar el paso de hacer una fusión o adquisición, es necesario apoyarte con expertos para poder asegurar que tu operación rinda todos los beneficios que estimas en el tiempo más corto posible.

PROCESO DE UNIÓN DE EMPRESAS

Comenzamos con el proceso de **Due Dilligence**, en el que se evalúan las condiciones financieras y operativas de la empresa a adquirir desde un alto nivel, para aterrizar el valor que se va a generar con la operación. En esta etapa se pueden evaluar las sinergias que se pueden hacer al optimizar las operaciones de ambas empresas a nivel back office (3-6 meses), operativo (6 meses a 1 año), y finalmente comercial (2-3 años).

Una vez que se genera este análisis, se llega a un acuerdo y se hace una oferta no obligatoria por una cantidad determinada. Ambas empresas firman acuerdos de confidencialidad y comienzan a compartir información más detallada y confidencial para terminar el caso de negocio y Due Dilligence. Si se cumplen todas las condiciones, se firma la operación final de fusión o adquisición.

Aquí es donde comienza la parte del **PMI (Post Merger Integration)**. Este proceso se trata de aterrizar planes para capitalizar las sinergias identificadas en la etapa anterior. Esta planeación puede comenzar un poco antes para acelerar el cumplimiento de beneficios una vez finalizada la operación. El 80% del valor que se capitaliza de la fusión o adquisición, tiene que ver con una buena planeación o ejecución del PMI. Entre más tiempo pasa desde la finalización de la operación y la realización de las sinergias, más difícil es capitalizar el valor.

Un error común que comenten muchas empresas en procesos de fusión o adquisición es asignar a los empleados existentes la responsabilidad de implementar el PMI. Estos empleados (gerentes, directores, VPs) tienen ya trabajos de tiempo completo y no pueden dedicarle el tiempo necesario al proceso de PMI. Lo más recomendable es tener un equipo especializado que sea relativamente pequeño para que esté enfocado en integrar las empresas, el cual después puede formar parte del negocio. Sin duda, este equipo debe ser apoyado por personas de la compañía, desde los niveles más altos hasta los operativos para asegurar un buen *fit* entre las empresas y hacer que los cambios permanezcan.

Nos encontramos en una nueva etapa de la pandemia con la llegada de las vacunas. Ahora es posible ver la luz al final del túnel. Sin embargo, no sabemos a qué velocidad y dónde se manifestarán primero los cambios en patrones de consumo y del mercado. Seguiremos necesitando ser ágiles para reaccionar oportunamente. Retar tu modelo de negocio y unirte con alguien puede ser la manera de asegurar tu permanencia en el mercado.

SINTEC PUEDE SER UN ALIADO VALIOSO EN ESTOS PROCESOS, YA QUE CUENTA CON AMPLIA EXPERIENCIA EN PROYECTOS DE DUE DILLIGENCE Y PMI. TRABAJAMOS HOMBRO A HOMBRO CON LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS PARA DESARROLLAR Y EJECUTAR PLANES QUE CAPITALICEN LOS BENEFICIOS DE ESTAS OPERACIONES DE FORMA RÁPIDA Y ÁGIL. ¡CONTÁCTANOS!

Acerca del autor:



DIANA BUSTANI,
Socia, MTY

diana.bustani@sintec.com

Cuenta con un Doctorado en Ciencias Administrativas y Finanzas por parte del EGADE Business School y la Stern Business School en Nueva York, además de una doble titulación, la primera en Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y la segunda, en Ingeniería Mecánica en la University of Technology de Sydney. Profesora de la Maestría en Finanzas en la UDLAP. Fungió como Directora de la práctica de Transformación Organizacional en Sintec, con proyectos ejecutados en industrias líderes en México, Brasil y Filipinas. Se ha especializado en temas de reestructuración organizacional, gestión del cambio, cultura organizacional, liderazgo, gobierno corporativo, entre otras.

REFERENCIAS

"The 7 Biggest Mergers and Acquisitions Stories of the Year." U.S. News & World Report, U.S. News & World Report, money. usnews.com/investing/stock-market-news/slideshows/the-biggest-rumored-or-real-mergers-and-acquisitions-of-the-year?slide=10.

Contributor Prableen Bajpai. "The Biggest Acquisitions of 2020 (So Far)." Nasdaq, www.nasdaq.com/articles/the-biggest-acquisitions-of-2020-so-far-2020-08-03.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com