

A historical painting depicting a battle scene. In the foreground, a Native American man is shown in profile, looking towards the right. He is shirtless, wearing a beaded necklace, and has visible scars on his chest. He is bound with heavy metal chains around his neck and wrists. In the background, several knights in full plate armor are mounted on horses, engaged in combat. One knight in the center is raising a sword high in the air. The scene is filled with the chaos of battle, including fallen soldiers and horses. The overall tone is somber and dramatic, highlighting the impact of conquest on the indigenous population.

La nueva generación de M&A

DE CONQUISTADORES Y CONQUISTADOS A UN NUEVO PARADIGMA

OLÍVIA

Introducción

Como toda crisis, la pandemia originó un campo propicio para aquellas empresas que, a raíz de la vulnerabilidad que generó la interrupción de la cadena de valor global, se animan a pensar en reforzar su huella en el mercado de la mano de una compra o fusión. Más aún, considerando el escenario que dejó el año 2020 en materia de **Fusiones & Adquisiciones** (M&A, por sus siglas en inglés).

Recordemos: a inicios del año pasado, la actividad llegó a frenarse por completo. Para junio de 2020, en el mercado de referencia, que son los EE.UU., el volumen de deals registraba una caída de un 50%, según datos de Bloomberg. Cuatro meses más tarde, la cantidad de fusiones creció un 400% en valores y un 38% en deals. Para diciembre, su valor total era de 3,5 billones, un 6% por debajo de la cifra de 2019. Promediando 2021, la actividad recuerda niveles prepandemia y para 2022, los analistas anticipan un récord histórico de la actividad.

Al comienzo de la pandemia, la mayoría de las consultoras de estrategia incrementaron sus recomendaciones a fondos de inversión y grandes compañías para mantenerse líquidos y cuidar la caja. Por lo cual a casi 18 meses del inicio de la pandemia se encuentra liquidez y voluntad de consolidar categorías, mercados y geografías entre quienes han salido fortalecidos. “El camino de salida de esta crisis pasa claramente por la práctica de M&A. Se nota el aumento de interés en las charlas que tenemos con CEOs y directorios que se interesan por aprovechar el momento para reforzar su posición estratégica post Covid”, anticipaba ya a principios de este año Alison Harding-Jones, responsable del departamento de M&A para Europa, Medio Oriente y Africa (EMEA) de Citigroup. “Los líderes se dieron cuenta de que necesitan consolidar sus operaciones y así poder blindar sus negocios para estar mejor equipados y más resilientes”, completaba. La fuerte reactivación del mercado deja a la vista las compañías debilitadas por la pandemia cuya adquisición permitiría aprovechar ventajas tan estratégicas como competitivas. El objeto de deseo son organizaciones interesantes por market share, por infraestructura o bien por su talento. La experiencia del último año

amplió el interés por su mirada tecnológica pero también vertical, como en el caso de la Salud. Otro es la banca, como lo demuestra en España el proceso de unión entre dos tanques como lo son La Caixa y Bankia y el fracaso de la fusión de BBVA y Sabadell Bank.

Sin embargo, la dinámica de transformación generada en esta crisis desafía a las operaciones en un aspecto poco reconocido en otras ocasiones: la integración cultural. En un mercado tan cambiante e incierto como el presente, el factor que definirá el éxito o fracaso de una fusión pasará por lograr superar ese objetivo.

La integración cultural siempre fue un factor decisivo a la hora de potenciar los beneficios de una unión empresarial o sufrir su fracaso. Entre los mejores ejemplos de una integración lograda figura la unión de Pixar, empresa fundada por el desaparecido Steve Jobs, con Disney, entonces bajo el mando de Bob Iger, en 2006. Entre los fracasos más rotundos, la “unión en el cielo” que protagonizaron la alemana Daimler Benz y la estadounidense Chrysler, en 1998.

La importancia de entender y atender (i) el reto que representa unir dos culturas empresariales ganó peso en el último año. Los cambios en la dinámica de trabajo, la movilidad del talento así como un consumidor y cliente empoderado por las tecnologías que aprendió a aprovechar durante la pandemia refuerzan el valor de una cultura cohesionada para navegar las aguas de una economía que atraviesa una de las mayores transformaciones de la historia.

Es por eso que en OLIVIA desarrollamos este informe. El objetivo: arquetipar patrones de comportamiento que permitan entender de una forma distinta los modelos mentales comunes entre quienes adquieren y son adquiridos.

Buscamos ofrecer así una visión compacta sobre las oportunidades de mejora y de las amenazas omnipresentes que pueden condicionar o potenciar la integración cultural en un proceso de M&A y así su destino final.

Cómo se realizó el trabajo

La casuística de base para este trabajo proviene de los procesos de M&A que, en el marco del trabajo de OLIVIA, tuvimos el privilegio de presenciar así como las experiencias en primera persona de sus ejecutivos y ejecutivas involucrados. Por razones de confidencialidad, anclamos esas experiencias en un marco técnico-histórico, que se vale de la vida de cinco figuras/experiencias históricas que representan hasta el día de hoy lo mejor y lo peor de un modelo de unión cultural. Por razones de rigurosidad, cabe destacar que esta tipología se presenta como una invitación disruptiva a (re)pensar un proceso de M&A. Lejos está de pretender responder a los parámetros de rigurosidad científica-histórica. Su único fin es visualizar oportunidades y desafíos de una práctica que en los próximos tiempos estará en el top of mind de nuestras organizaciones.

Esperamos que les sea de utilidad.

BASES DEL PROCESO

A la hora de realizar un abordaje más técnico sobre el proceso de integración cultural en un proceso de M&A, existen dimensiones fundamentales que lo enmarcarán. Eso, tanto sobre la organización que compra como sobre la organización que es adquirida. El desafío pasa por reconocerlas y saber aprovecharlas de forma efectiva con una herramienta tan común como compleja: el mindset.

El marco: las tensiones organizacionales

Toda iniciativa de fusión o adquisición responde a dos impulsos motores que dimensionarán el objetivo que la motiva.



La captura de valor:

Es el proceso por el cual materializamos la razón de compra y la convertimos en valor. Su punto de partida puede diferir: la búsqueda de un mayor market share; ampliar la impronta en un nuevo segmento de clientes; incrementar la integración vertical u horizontal para generar up-selling o cross-selling; hacerse de alguna tecnología específica o best practice de punta.



Las sinergias:

La captura de valor convive, en la mayoría de los casos, con un proceso de solapamiento estructural, duplicación de roles, funciones que ya no son necesarias en la compañía consolidada futura. En la mayoría de los casos, permite la combinación de las fortalezas y exige un proceso de reducción estructural que suele ser el principal fantasma e impedimento para movilizar a los colaboradores al proceso, capturar valor por desbalances en el abordaje y los miedos propios a perder el trabajo, el status actual, la cuota de poder o la claridad sobre el futuro personal.

Tanto la captura de valor como las sinergias se convierten en una posibilidad tangible no por cuestiones técnicas, sino por el talento humano que lo habilita. Por ejemplo, poder aprovechar las oportunidades de sinergias que encapsula una fusión requiere de un análisis que permita identificar con exactitud las áreas con potencial de crecimiento así como también aquellas áreas que se verán duplicadas y presentan redundancias. Eso implica haber elaborado un mapa de cuál es la real dotación que se necesita para transitar hacia la nueva compañía. Así también como desaparecen roles, aparecen oportunidades para gestionar necesidades previamente inexistentes. **El secreto de la supervivencia personal en el proceso de los y las ejecutivas es conectar con la oportunidad más que con la amenaza y actuar velozmente en consecuencia.**

Aun así, hasta el día de hoy, los procesos de M&A suelen ser concebidos como procesos poco transparentes y –aún más importante– poco conversados.

La falta de claridad, previsibilidad y de comunicación generan situaciones de parálisis puertas adentro tanto de la empresa adquirida como de la que adquiere. El resultado: resistencias y conflictos que, manejados de otra forma, podrían ser evitables, fomentando el éxito de la fusión.

El catalizador: el mindset

El factor que impactará sobre estas tensiones organizacionales es el mindset con el que tanto la organización que adquiere como la organización que será adquirida transitan ese camino. **El mindset se transforma en un catalizador de la compra o fusión.** Y es también el mindset que puede convertir la integración de ambas compañías en un proceso de batalla épica interna o de pasión pocas veces transitada.

La diferencia entre un proceso de M&A concebido como una Batalla vs una Pasión se da por tres factores:

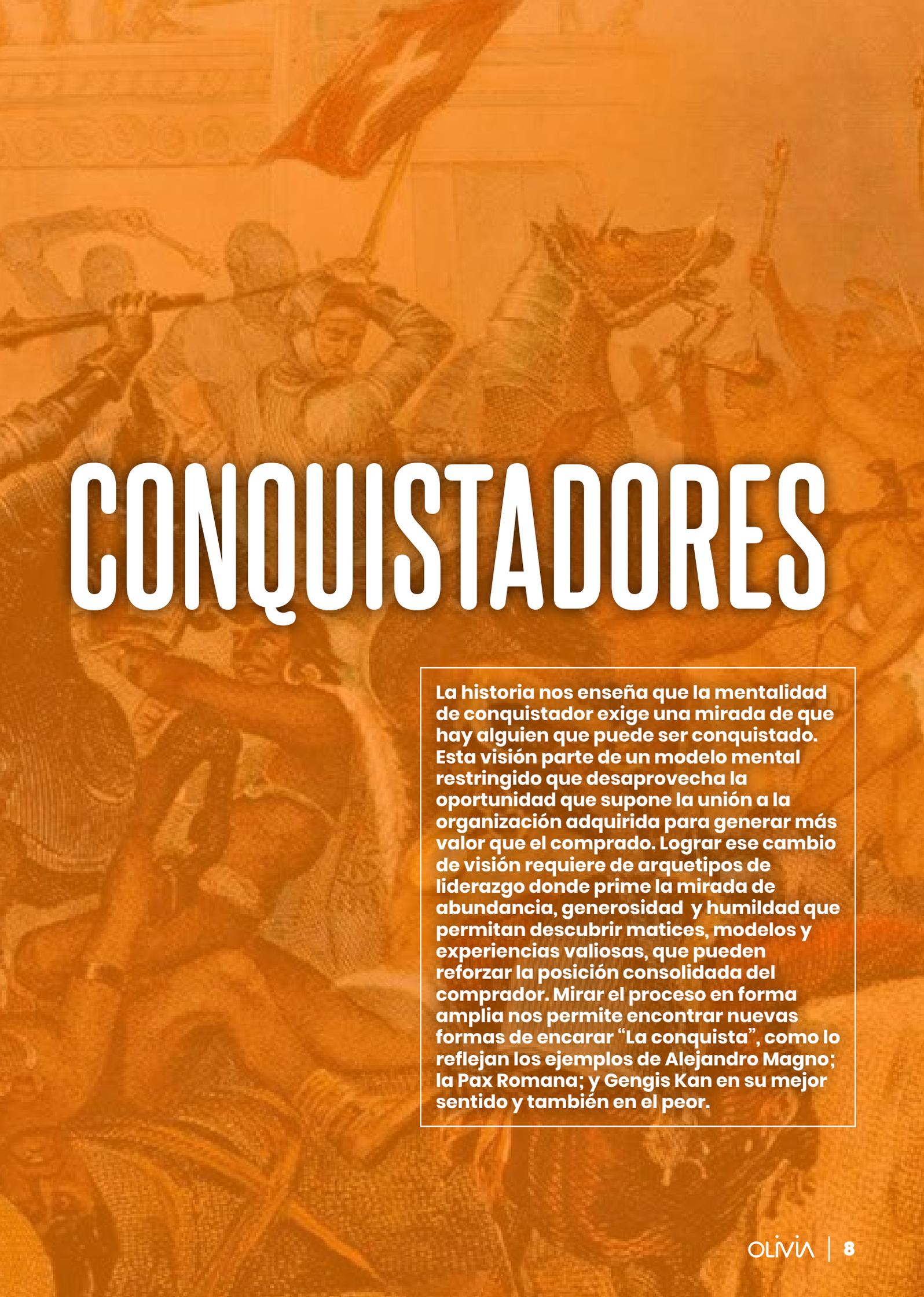
- [1]** La capacidad de saber identificar la oportunidad por sobre la amenaza.
- [2]** Las consecuencias sobre la zona de confort de quienes integran el universo poblacional del M&A.
- [3]** La aceptación de la incertidumbre inicial (algo que, después de transitar la experiencia de la pandemia, promete ser más costumbre).

El mindset es entonces el punto de partida que determina la impronta que marca un proceso de M&A. Dependiendo de su modelo mental es donde se da o no la captura de valor del proceso y su correcto balance con la sinergia.

LOS APRENDIZAJES HISTÓRICOS

Como tantos otros ámbitos, la historia nos provee de herramientas de análisis útiles para entender el mindset que puede marcar un proceso de M&A y con él su destino final. Considerando que el desafío de una fusión o adquisición no es ni más ni menos que una unión forzada de dos grupos humanos, podemos analizar las experiencias históricas entre países, sociedades o culturas que conllevan esa dinámica de unión en su origen. Ese denominador común no es otro que la conquista. La conquista históricamente es el proceso por el cual una sociedad busca imponer y apropiarse de los recursos de otra de diferentes formas. Cabe destacar que toda conquista se distingue de otra por el modelo de base que tenga y que le impondrá un carácter de mayor o menor intensidad. Sin embargo, es también el mindset de la conquista lo que hasta nuestros días sirvió de base para un proceso de M&A. En la mayoría de los casos que dejaron su huella en la historia económica, el proceso se caracterizó siempre como un juego de poder marcado por la relación entre “conquistadores” y “conquistados”, más allá de toda declaración de intenciones de sus protagonistas (entre los más conocidos, figura Jürgen Schrempp, CEO de Daimler Benz, cuando proyectó la unión con Chrysler como “un matrimonio cerrado en el cielo”).

Proponemos entonces este análisis también como una forma distinta para visualizar el mindset tradicional de un proceso de M&A. La meta: obtener aprendizajes y reflexiones que nos permitan cambiar la dinámica demasiado común entre “conquistadores” vs. “conquistados” de la mano de una unión efectiva y sostenible en el tiempo entre culturas organizacionales.



CONQUISTADORES

La historia nos enseña que la mentalidad de conquistador exige una mirada de que hay alguien que puede ser conquistado. Esta visión parte de un modelo mental restringido que desaprovecha la oportunidad que supone la unión a la organización adquirida para generar más valor que el comprado. Lograr ese cambio de visión requiere de arquetipos de liderazgo donde prime la mirada de abundancia, generosidad y humildad que permitan descubrir matices, modelos y experiencias valiosas, que pueden reforzar la posición consolidada del comprador. Mirar el proceso en forma amplia nos permite encontrar nuevas formas de encarar “La conquista”, como lo reflejan los ejemplos de Alejandro Magno; la Pax Romana; y Gengis Kan en su mejor sentido y también en el peor.

Alejandro Magno / El integrado



MODELO HISTÓRICO

356 – 323 a. C.: Conquistó las regiones de Macedonia, Grecia, Egipto, Persia y Media. Fundó 70 ciudades, entre ellas Alejandría.

CARACTERÍSTICAS

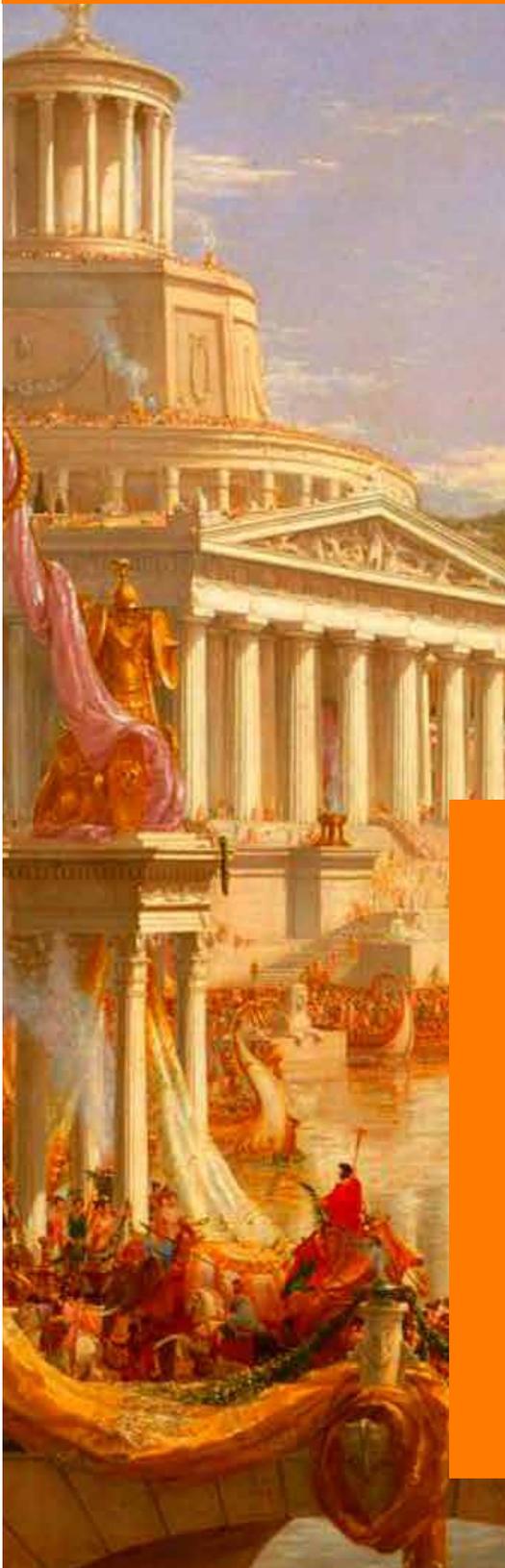
• **El objetivo:** Unificar la diversidad que generaba su imperio a través de la cultura. Para ello, fundamentó sus conquistas territoriales a través de una mirada de integración de los pueblos sometidos a través de la unificación de las culturas.

• **El método:** Desarrolló el modelo de “política de fusión”, promoviendo su incorporación a las instituciones más importantes del Estado, como, por ejemplo, el ejército. Fomentó alianzas matrimoniales entre vencedores y vencidos. Su objetivo no fue extender su espacio de influencia a través de una mera ganancia territorial de corto plazo, sin impacto social o cultural en el largo.

CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES EN UN PROCESO DE M&A

- Genera una mirada de integración de prácticas entre conquistados y conquistadores, impulsando una versión fortalecida entre ambas culturas.
- Habilita una visión de alianza que permite capturar el talento adquirido, maximizando la mirada de oportunidad sobre el proceso por delante.
- Permite una proyección integral de un imperio consolidado.

Pax Romana / La supremacía



MODELO HISTÓRICO

27 a.C. – 180 d.C.: Fue una expresión y símbolo en latín (en español: Paz Romana) utilizada para referirse al periodo de estabilidad que vivió el imperio romano, cuya característica era su calma interior como su seguridad exterior, lo que le permitió alcanzar su máximo desarrollo económico y expansión territorial.

CARACTERÍSTICAS

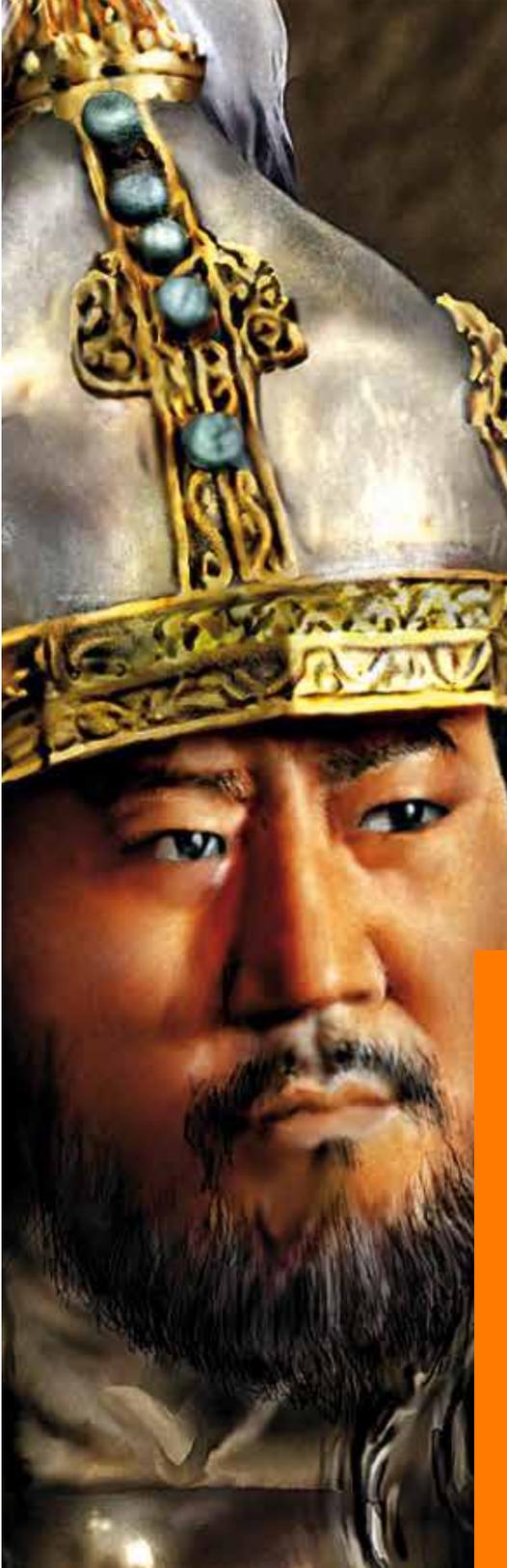
• **El objetivo:** Sumisión absoluta con la única meta de “sostener” la paz social.

• **El método:** Seguir una integración económica y legislativa a base de conquistas a sangre y fuego. Establecerse y sostenerse en el tiempo a través de la lucha entre las partes que componían el imperio. Las relaciones de fuerza bajo el lema “divide y reinarás”.

CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES EN UN PROCESO DE M&A

- Propone un control de muy corto plazo y daños en el largo (principalmente en la vinculación colaborador – organización futura).
- Fomenta una “Cultura del Miedo” (ejemplos: los errores se esconden; no se comparten opiniones; se acalla el libre intercambio de conocimiento) con tal de no ser “castigado”.
- Fomenta un modelo de gestión reactivo y no proactivo.
- Suprime la generación de valor en el activo comprado; destruye en su transcurso el valor adquirido.
- Liderazgo sumiso y no proactivo.
- La cultura del activo / organización adquirida tiende a desaparecer.

Gengis Kan / El nómada



MODELO HISTÓRICO

1162 d.C. – 1227 d.C.: Protagonizó una de las conquistas más sangrientas de la historia. Sin embargo, unificó a las tribus nómadas mongoles del norte de Asia, fundando el primer Imperio mongol, que se extendió desde Europa Oriental hasta el Océano Pacífico, y desde Siberia hasta Mesopotamia, la India e Indochina.

CARACTERÍSTICAS

- **El objetivo:** Conquista para extender su espacio de influencia a través de una mera ganancia territorial de corto plazo, pero sin impacto social o cultural en el largo.

- **El método:** Conquista basada en recursos rudimentarios, como ejércitos de caballería. Estos eran ejércitos nómades expansivos de baja huella cultural.

Al día de hoy, no han prosperado en el mundo rasgos históricos heredados por este imperio, a diferencia de los griegos y romanos.

CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES EN UN PROCESO DE M&A

- Puede derivar análogamente en valor en el P&L en el corto por sumar más market share, por ejemplo.
- Sin embargo, falta total de integración o foco cultural en el largo plazo. No se generan esfuerzos para establecer un modelo común entre ambas partes.
- Habitualmente, mínima valoración por las personas desde una mirada “people centric”.
- Falta de compromiso en la plantilla adquirida.
- Alta rotación y fuga masiva del talento.
- Pérdida de la ventaja competitiva que es el talento como fuente de riqueza para el P&L (un error imperdonable en el siglo 21).
- Liderazgo sumiso y no proactivo.
- La cultura del activo / organización adquirida tiende a desaparecer.

CONQUISTADOS

Como en el caso de los “conquistadores”, los “conquistados” pueden ordenarse en base a distintas tipologías. Las más comunes que encontramos en las experiencias históricas son dos: el Helénico vs. el Talibán. Ambos marcan un modo de transitar un proceso de Fusión & Adquisición cuya principal diferencia es la influencia que sabe (o no) ejercer el activo adquirido (“conquistado”) en el proceso. Como tal, puede ejercer un rol más pasivo, esperando que alguien defina su futuro, o más activo, tratando de aportar su valor agregado para que la unión de las partes se potencie. En otras palabras, el modelo Helénico y el Talibán reflejan desde la visión de un “conquistado” cómo se evidencia la postura básica que hace valer todo humano a la hora de afrontar un cambio que “amenaza” su forma de vivir: huir o luchar/aprovechar.

Helénico / La búsqueda del equilibrio



MODELO HISTÓRICO

323 a.C. – 31 a. C.: Transición entre la decadencia de la Grecia Clásica y el surgimiento del poderío romano, que conducirá al Imperio.
Fomento del saber y el conocimiento; leyes y tratados.

CARACTERÍSTICAS

- **El objetivo:** Búsqueda de balance.
- **El método:** Conciencia de valor que pueden entregar a la organización conquistadora, confiando en las capacidades propias. Mindset para escuchar la oportunidad que está detrás del M&A.

CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES EN UN PROCESO DE M&A

- Evita las certezas
- Busca generar un nuevo set de reglas, de conocimiento y tratados como bases para asegurar la supervivencia y generar una oportunidad de integración que permita hacer valer sus prácticas y un entorno de aprendizaje.
- Exige trabajar en el proceso de alistamiento previo al Legal Day 1. Donde el comprado reconozca sus virtudes, fortalezas y oportunidades para mejorar su posición de cara a la generación de valor.
- Genera un nivel de seguridad personal en el comprado al permitirle ser parte del proceso y estar más cerca de trabajar, desde su capacidad y empleabilidad que desde la tan deseada, pero cada vez más utópica estabilidad.
- Probablemente una de las formas más inteligentes de concebir el proceso de “conquistado”.
- La cultura del activo / organización adquirida tiende a desaparecer.

Talibán / La resiliencia colectiva



MODELO HISTÓRICO

1996 – 2001: Movimiento fundamentalista que logró derrotar a Rusia, EEUU y otros, basado en la resiliencia colectiva.

La tipología sigue un ejemplo histórico que son las tribus afganas: desde el propio Alejandro Magno, su territorio era conocido como el cementerio de los imperios, que propició la caída de todo conquistador que se animó a intentar la conquista.

CARACTERÍSTICAS

- **El objetivo:** Obediencia incondicional con la meta de protección del propio modelo y visión.

- **El método:** Uso de la topografía y geografía como complejidad inentendible por el enemigo. (En M&A muchos conquistados se refugian en actividades sumamente técnicas).

Determinación explícita de una mirada autodestructiva cuyo precio final puede exigir la destrucción / inmolación de la propia nación para preservar un concepto cultural fundamentalista y evitar la victoria / conquista de la otra parte.

CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES EN UN PROCESO DE M&A

- Amenaza generalizada para el proceso de M&A, ya que predispone al activo adquirido a caer en un proceso poco transparente con tal de resistir y entorpecer de forma general el proceso de integración con la organización compradora.
- Plantea escenarios de: “Guerra de guerrillas”, más enfocadas en sobrevivir que en agregar valor al bien común.
- Búsqueda constante de “escondites” (Ejemplos: burocracias; roles pocos claros y defensivos; dilación de la toma de decisión en forma intencional).
- Cultura de “zancadillas” en lugar de colaboración.

CONCLUSIÓN

De la disolución de conflictos al proceso de integración

En OLIVIA, utilizamos los arquetipos como una forma distinta y lúdica para proponer una mirada disruptiva sobre los formatos que permiten afrontar tamaño reto. A modo de resumen, les presentamos los aprendizajes que nuclean las facetas más comunes para disolver los conflictos culturales que propone un proceso de M&A desde esta visión “histórica”:

• DESACTIVACIÓN TEMPRANA

Ante una integración de proporciones relevantes en ambas partes, es decir, el tamaño relativo de las dotaciones (donde el tamaño de la integración supera al 20/30% de la nomina consolidada), que pretende ser un choque de conquistadores y conquistados, es importante desactivar esa conflictividad en el periodo de alistamiento idealmente previo al “Legal Day One”. Esto requiere canalizar el tradicional mindset de conquistadores vs. conquistados hacia un estado mental-emocional que se caracteriza por el compromiso compartido en la construcción de un nuevo imperio colectivo. Esto demanda introspección y la capacidad crítica de identificar genuinamente las fortalezas y oportunidades colectivas e individuales que aporta cada parte para afrontar el proceso desde nuestras virtudes.

• BÚSQUEDA CONSTANTE DE MODELOS MENTALES DE ABUNDANCIA

El modelo mental ejercido en un proceso de estas características es dinámico. Es decir, siempre tenemos la posibilidad de transformar y cambiar el abordaje. Cuanto antes, mejor. Es clave darnos cuenta qué modelo estamos ejerciendo en el proceso y sobre eso generar los espacios de introspección para desafiar las creencias arraigadas al acuerdo y, como siguiente paso, generar las conversaciones en profundidad, ya que existen rasgos interdependientes muy intensos entre los actores más relevantes del proceso, que permitan modificar el rumbo del acuerdo hacia modelos mentales de mayor abundancia y prosperidad general.

• ASUMIR Y PREPARAR A AMBAS PARTES DESDE EL DUE DILIGENCE

El objetivo: que puedan recibir y abordar el proceso en forma plena, con mentalidad de abundancia, generosidad y escucha activa con una mirada de cocreación de futuro.

• GENERAR LAS MÍNIMAS CERTEZAS POSIBLES

Declarar en conjunto aquellas que serán un producto del camino compartido hacia la nueva organización. Un ejemplo claro de la generación de certeza temprana es comunicar a quienes corresponda que no habrá para ellos lugar en la organización en forma temprana. Siempre recordamos el M&A donde nos tocó trabajar con un equipo que fue desvinculado desde el primer día con un premio asociado a abordar y cerrar su proyecto de transición TI. El mismo consistió en abordar

durante seis meses un proyecto de transición (de migración de ERP, CRM, BI). Esa misma estrategia de transición otorgó las condiciones de certidumbre para que el equipo saque su mejor versión y busque maximizar su empleabilidad futura como parte del proceso, teniendo certeza de cuanto tiempo más mantendría su salario y condiciones laborales pactadas inicialmente.

• **CONSTANTEMENTE BUSCAR EL EQUILIBRIO ENTRE SINERGIA Y CAPTURA DE VALOR**

Quienes lideran el proyecto deben estar buscando constantemente cuidar ambas agendas.

En algunas ocasiones, da lugar a pensar una nueva compañía consolidada dado las best practices de ambas. El liderazgo ocupa un rol trascendental en ese proceso donde construye o destruye credibilidad. No solamente aquello que expresen en pomposos cafés o town halls colectivos sino que los que habitan la organización observarán sus decisiones, y su comportamiento en la práctica real y diaria.

• **LAS PERSONAS PRIMERO**

Las organizaciones como entidad no se pueden transformar en sí mismas. Son las personas que la habitan que producen esa magia. Para ello, es importante recordar que la retención es un concepto old fashion que ha muerto. La clave para proporcionar las condiciones que generen un final feliz de una fusión está en poner foco tanto en el cuidado como en la seducción del talento. Tan simple como complejo, pero para nada imposible.

La integración cultural es al día de hoy el eslabón más débil y el mayor reto que surgió en la gran mayoría de las fusiones y adquisiciones realizadas en las últimas décadas. Son legión los casos de M&A que encararon de forma legítima el proceso desde una visión centrada en los beneficios estratégicos o de mercado en la última década. Pero igual de importante es la cantidad de casos que se quedaron en el camino.

Dado que la cultura es el set de creencias compartidas alrededor del cual se organiza un grupo de personas, desatender el desafío que representa el encuentro de dos culturas empresariales solo puede resultar en conflicto y la pérdida de oportunidad. La historia nos dejó ejemplos de lo que ello puede significar. Ahora, la pandemia nos vuelve a recordar por qué. Esperamos haber despertado con estas breves reflexiones el interés por una cultura de fusión sostenible en el tiempo.



Por Ezequiel Kieczkier
Socio Fundador de OLIVIA



Una Consultora Internacional

Especialista en impulsar procesos de transformación en las organizaciones, no importa donde estén.

Acompañamos a nuestros clientes en el desafío de transformar su cultura, avanzar en sus procesos de digitalización y desarrollar un ADN innovador.



www.olivia-global.com

A GLOBAL TRANSFORMATION ORCHESTRA