



¿Cómo **evitar** que una fusión fracase?

Ten en cuenta
a los accionistas

Interbrand



La fórmula ideal de toda fusión es simple: $1+1=3$

Las entidades o compañías participantes deben combinar sus fortalezas, comprometerse de forma real y lograr un equilibrio para que el resultado genere crecimiento tanto para los accionistas como para los empleados encargados de la implementación de la nueva estructura.

Por muy armonioso que sea el objetivo final, la fusión, en sí misma, es un acto de disrupción. Una corriente de cambio fluye a través del entorno de las organizaciones: surgen nuevas funciones y responsabilidades de gestión, una nueva cultura, nuevas competencias, nuevos clientes y, en muchas ocasiones, nuevas propuestas de marca y valor.

Toda esta turbulencia comienza como una ambición tranquila y controlada, diseñada por pocos, pero al servicio de muchos. Una fusión se origina en los niveles altos de la empresa, a puerta cerrada. Las charlas iniciales pueden progresar y convertirse en una conversación entre los CEOs para calibrar la idoneidad y la química de la fusión propuesta. Este proceso de cortejo es medido, exclusivo y a menudo intrascendente. Pero una vez que se expresa el consentimiento, es cuando los arquitectos y responsables del cambio se ponen a trabajar.

Un grupo reducido de directivos, abogados y reguladores, entre otros, negocian y crean la anatomía de la nueva entidad en nombre de un vasto universo de

empleados, clientes y accionistas. El futuro de muchos se forma dentro de un círculo cerrado. Esta ha sido la fórmula de miles de acuerdos, muchos de los cuales han producido resultados cuestionables; y pocos han culminado con un éxito irrefutable.

El problema es que este no es un proceso democrático

La junta directiva de una compañía que cotiza en bolsa tiene la máxima responsabilidad de representar los intereses y el bienestar de los accionistas. Se trata de una gobernanza no negociable y fundamental para la forma en que las empresas gestionan el cambio.

El accionista es a menudo el último constituyente de una fusión que tiene voz y voto; su aprobación ha sido históricamente un ejercicio automático que confirma el sentimiento de los directivos, abogados, reguladores y medios de comunicación.

Sin embargo, los accionistas no son una mayoría silenciosa, ni son impotentes: existen ejemplos de accionistas que han influido cuando finalmente se les ha invitado a la mesa. En casos especialmente llamativos, el veto de los accionistas en el último momento ha dado lugar a un



aumento significativo del precio de la oferta, incrementando el valor para el vendedor.

Las «rebeliones de los accionistas» no son un fenómeno nuevo, pero son una contingencia que a menudo se pasa por alto. Y las voces de los accionistas solo se harán más fuertes a medida que ganen poder colectivo en los medios de comunicación y a través de líderes de opinión y comités de expertos.

Las empresas deben tener en cuenta esta fuerza de influencia en la evaluación y construcción de las fusiones. Es necesario comprender mejor cómo se invita, informa e integra a estos constituyentes a lo largo del proceso de cambio.

Algunas clave para considerar la participación de los accionistas:



Ambiciones compartidas



Valores conectados



Mismo lenguaje



Diálogo abierto

Algunas claves para considerar la participación de los accionistas y que ayudarán a los negociadores a diseñar poderosas alianzas que creen valor para «todos»:

/01

La motivación de una fusión debe representar proporcionalmente las ambiciones de la empresa y del accionista. La salud financiera de la empresa y la salud financiera del accionista deben ser consideradas en conjunto.

/02

Los valores y el comportamiento de la alta dirección deben conectar con los sentimientos y prioridades del accionista. Cualquier percepción de ganancia personal a expensas de la vasta población de accionistas invita al cinismo con respecto a las motivaciones de la fusión.

/03

El lenguaje y tono utilizado para comunicar la fusión deben ser coherentes con la marca, conocidos y respetados por los empleados. A menudo, una gran parte de los accionistas son empleados actuales o pasados; por ello, cuando la empresa habla y se comporta de manera que contradice el estilo y la reputación de la marca, invita a los escépticos a desafiar las intenciones de la dirección, creando desconfianza e inquietud.

/04

El equipo directivo debe facilitar el diálogo abierto y frecuente para construir entendimiento y apoyo entre los accionistas. Las fusiones son capítulos complicados de escribir y ejecutar. Los accionistas son una poderosa fuerza de

cambio, y su inclusión en el proceso es una palanca valiosa, no solo una fuente de contención.

En última instancia, las fusiones son un potente vehículo para crear múltiples corrientes de valor: los empleados obtienen nuevas oportunidades en su carrera profesional, los clientes esperan con interés productos y servicios nuevos y mejorados, y los accionistas anticipan un crecimiento continuo del precio de las acciones y la distribución de dividendos.

Sin embargo, es la forma en que una organización gestiona la transición durante una fusión lo que determinará la decepción o satisfacción final de todos los involucrados.

Contacta con nosotros:
borja.borrero@interbrand.com
interbrand.com

Interbrand's M&A Series
¿Cómo evitar que una fusión fracase?

Interbrand