

>> Una perspectiva reputacional para los procesos de M&A

Madrid >> 02 >> 2015

El renovado interés inversor en España está reactivando la actividad de M&A. No obstante, conviene recordar que apenas el 12% de los M&A logran sus objetivos económicos (Davies y Chun). Y ello se debe no tanto a factores financieros o legales, como a problemas culturales mal gestionados derivados de la percepción que cada una de las organizaciones tiene de la otra parte antes, durante y después de la fusión. El 70% de las fusiones fallidas presentan una pobre comunicación y numerosos *issues* relacionados con la integración. La dialéctica de “ellos y nosotros” persiste durante más de 6 años tras una fusión. Por ello, analizar la reputación de las dos organizaciones, la denominada *due diligence reputacional* que algunas organizaciones empiezan a practicar, se está convirtiendo en una de las principales recomendaciones para asegurar el éxito tras la fusión.



LA PERSPECTIVA REPUTACIONAL DE LOS M&A

Dotar a las operaciones de M&A de una perspectiva reputacional implica incorporar este criterio como prioridad en los procesos de M&A. El análisis de las principales fusiones y adquisiciones realizadas en España en los últimos años en diferentes sectores arroja una conclusión muy relevante: en todos los casos se aprecia que las fusiones generan *issues* con un gran componente emocional, especialmente entre los empleados —que no saben si podrán continuar en la nueva compañía, o si se sienten perdedores, si todo su trabajo se echa por la borda— lo cual tiene un impacto directo en los clientes, con una especial incidencia en las empresas de servicios. La perspectiva reputacional también está poniendo de relieve los objetivos de marketing como un motor importante de las transacciones, y no sólo los ahorros de costes (sinergias) u otros beneficios operativos, que tradicionalmente han sido más estudiados.

Con esta perspectiva, hay dos áreas principales a las que se debe prestar una mayor atención en la gestión reputacional de las fusiones: la gestión de la marca y la comunicación corporativa, no sólo hacia la sociedad, sino especialmente entre los empleados.

OBJETIVO: ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

El resultado óptimo de la gestión de la reputación durante los procesos de fusiones sería lograr el mayor grado de coherencia posible y la afinidad entre las perspectivas de los *stakeholders* de la empresa A, los de la empresa B y los nuevos entrantes a partir de la fusión, cuyo punto de vista se considera más objetivo. En este punto hay que considerar no sólo las expectativas de los *stakeholders*, sino los incentivos y otros aspectos culturales como el exceso de optimismo corporativo (gestión de expectativas) o la aversión al riesgo.

En el alineamiento de los públicos, la marca corporativa juega un papel fundamental. El éxito de la marca corporativa radica en el grado de armonía que consigue establecer entre los valores definidos por la alta dirección, su implantación efectiva en el modelo de negocio a través del comportamiento de los empleados y la aceptación de esos valores y la consiguiente vinculación que consiga establecer con sus grupos de interés.

DECISIONES SOBRE LA MARCA

La estrategia de marca en el caso de las fusiones puede suponer un proceso costoso e implicar riesgos reputacionales. Identificar los riesgos reputacionales e informar a los responsables del proceso de integración es uno de los papeles clave del gestor de la reputación e intangibles en este proceso.

La investigación de 200 fusiones en el sector financiero mundial desarrollada por Mary Lambkin (Universidad de Dublín) proporciona un marco conceptual que propone a los gestores poner las decisiones sobre la marca en el corazón del proceso de fusión. La investigación se centra en el sector financiero, pero sus conclusiones son extrapolables a otro tipo de sectores con empresas con una arquitectura de marca fundamentalmente de *branded house* (marca corporativa). Este tipo de arquitectura es típica de las empresas industriales, energéticas, de infraestructuras, y por supuesto de servicios y, cada vez más, las empresas de gran consumo. Las *branded house* son compañías en las que una gran parte del valor de su marca proviene de su reputación corporativa.

A la hora de abordar los procesos de fusión en este tipo de compañías, los autores han identificado 4 estrategias predominantes:

1 Backing the stronger horse. La entidad con mejor reputación impone su marca. Es la estrategia mayoritaria (40% de los casos).

2 Business as usual. Se mantiene el status quo (24% de los casos) de las marcas. La fusión es una simple transacción, no se producen cambios en las marcas de las empresas que se fusionan.

3 The best of both. Es típica en fusiones entre iguales (13% de los casos). Se opta por fusionar ambas marcas. Representa que adoptamos lo mejor de cada entidad.

4 Different in kind. Creación de una nueva marca (8% de los casos). Se produce cuando se quiere representar una fusión que supone una transformación, un nuevo comienzo.

La decisión acertada en cada caso debe tener en cuenta factores como el peso relativo y fortaleza de las empresas que se fusionan; el tipo de productos o servicios que se ofrecen, la relación entre los mercados y los productos así como la distancia geográfica de las empresas fusionadas.

La estrategia "*backing the stronger horse*" es la más frecuente con mucha diferencia sobre todo cuando una de las entidades tiene una reputación muy sólida. Presenta aspectos positivos: los empleados pueden ver que se expanden sus posibilidades de carrera profesional, los consumidores o usuarios también pueden acceder a nuevos servicios, etc. No obstante, los autores advierten del riesgo de crear una mentalidad negativa de "ganadores y perdedores" que a la larga puede ser un obstáculo para la integración.

Sea cual sea la decisión adoptada, es clave tener en cuenta cinco factores decisivos en relación con la estrategia de marca: el liderazgo, la estabilidad, el mercado, el carácter internacional y el apoyo (*support*).

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Junto con las decisiones en torno a la marca, la estrategia de comunicación juega también un papel muy relevante en el éxito de las operaciones de M&A. La creación de una historia creíble e inspiradora sobre la fusión es uno de los principales retos de cualquier M&A en los que debe involucrarse directamente el primer ejecutivo de la compañía.

En la construcción del mensaje la clave es construir una *big picture*. Es mucho más eficaz comunicar bien el porqué de la fusión

"La denominada due diligence reputacional que algunas organizaciones empiezan a practicar, se está convirtiendo en una de las principales recomendaciones para asegurar el éxito tras la fusión"

que perderse en los detalles del qué y el cómo. El mundo juzgará la bondad de la fusión si entiende "el porqué" que se esconde detrás de dicha operación.

En el caso de las estrategias tipo "*backing the stronger horse*", el principal defecto a evitar es trasladar un mensaje de arrogancia frente a la otra parte (mensajes tipo "no tenemos mucho que aprender del otro" o "adquirimos xx clientes", como si los clientes pudieran ser adquiridos sin su consentimiento).

PAPERS RECOMENDADOS

- Mary Lambkin y Laurent Muzellec (2008), Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions, International Journal of Banking Marketing, Vol. 26 No. 5, pp. 328-352.
- Gary Davies and Rosa Chun (2004), A reputational perspective on mergers, Advances in Mergers and Acquisitions, Ed. Elsevier, Volumen 3, pp. 131-148.
- Merging the brands and branding the merger (2006), Richard Ettenson y Jonathan Knowles, MIT Sloan Management Review, Summer 2006, pp. 39-49.
- David Fubini, Collin Price y Mauricio Zollo (2006), The elusive art of postmerger leadership, The McKinsey Quarterly, 2006, No. 4, pp. 29-37.
- David Fubini, Collin Price y Mauricio Zollo (2006), Successful mergers start at the top, McKinsey Finance, No. 1, Autumn 2006, pp. 12-16.
- Angel Alloza (2008), Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company, Corporate Reputation Review Volume 11 Number 4, pp. 371-379.
- Angel Alloza (2006), Brand Engagement y Marca Experiencia, Capital Intelectual, pp. 8-17.
- Arthur W. Page Society (2011), Building belief: a new model for activating corporate character & authentic advocacy.
- Dan Lovallo y Olivier Sibony (2006), Distortions and deceptions in strategic decisions, McKinsey Quarterly, No. 1, pp. 19-29.
- Terry Tyrell (2010), Brand mergers: A marriage of brand fit, Admap, July/August 2010.
- Terry Tyrell (2011), Growth strategies: Ignore culture and brand fit at your peril, Market Leader, Quarter 4.
- Martin Bishop (2011), Increase your odds of M&A success with brand architecture, Landor Perspectives 2011, WPP Atticus Awards.
- The Advisory Board Company, Post-merger integration and business consequences, August 1996.
- The Advisory Board Company, Branding issues associated with mergers and acquisitions, June 1996.
- Martin Bishop (2011), M&A: Merged brand clarity, Admap, February 2011.
- Building the global nak: an interview with Jamie Dimon.



» **Juan Cardona** es Director del Área de Reputación Corporativa y Gestión de Stakeholders en LLORENTE & CUENCA España. Con 20 años de experiencia profesional en las áreas de Comunicación Corporativa, Reputación y Responsabilidad Social Corporativa, trabajando siempre para instituciones de dimensión internacional. Con anterioridad, ha sido Director de Operaciones en Corporate Excellence, miembro del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial (CERSE), Director del Foro de Reputación Corporativa y Jefe del Departamento de Responsabilidad y Reputación Corporativa de Ferrovial, y miembro de la junta Directiva del Pacto Mundial en España, de la Junta Directiva de Forética, de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la CEOE y del Grupo de Trabajo de ética de AENOR.

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com

