

Empresas

Miércoles, Mayo 14, 2014

Las cinco lecciones que deja el fracaso del matrimonio entre Omnicom y Publicis



Bogotá Con 70% a 90% de probabilidades de fracaso, las fusiones empresariales son más fallidas que los matrimonios. Así lo demuestra el caso reciente del gigante publicitario estadounidense Omnicom y el francés Publicis, que después de casi diez meses de haber firmado un acuerdo de fusión de US\$35.000 millones, decidieron “que era mejor no ir a la iglesia, en vez de terminar ante un juez”.

Así lo sentenció el presidente de Publicis Groupe (que ocupa el tercer lugar en el ranking mundial de agencias de publicidad), Maurice Lévy. El empresario señaló que entre los problemas que afectaron el proceso estuvo la concentración del poder ejecutivo en una sola compañía. “No es una fusión entre iguales si usted tiene un CEO, un CFO y un representante legal de un solo lado”, dijo.

Por su parte, el consejero delegado de Omnicom, John Wren, dijo a Reuters que “hay fuertes culturas corporativas en ambas compañías que han retrasado alcanzar un acuerdo”.

Este episodio se suma al gran libro de fallas épicas dentro de los procesos de fusión empresariales. Casos como los de Arby's y Wendy's, Ebay y Skype, Sears y Kmart, AOL y Time Warner, Sprint y Nextel, Volvo y Renault, han mostrado las grandes dificultades cuando se realiza la integración entre dos firmas.

El rector del Cesa, José Manuel Restrepo, señaló que la primera lección que dejan este tipo de situaciones es el error que se comete al dejar de lado las culturas organizacionales cuando se hace la suma de los activos. “Cuando se dan fusiones se hacen análisis económicos que muestran cuánto va a representar la suma de la operación, pero se olvida contabilizar el valor de las sinergias”.

Carlos Rodríguez, experto en empresas, agregó que las culturas de las compañías son tan arraigadas que al haber una fusión, se generan incompatibilidades que van desde los procesos internos, hasta la forma de su relación con el cliente.

Para Restrepo, una segunda lección en el abandono del proceso entre Omnicom y Publicis es que cuando dos firmas tan poderosas deciden unirse, debe realizarse una gestión de cambio. “Debe haber un liderazgo especial en las altas cabezas, para que haya un compromiso de arriba hacia abajo y viceversa”. De esta forma, se evita que haya una competencia entre los directivos para conservar el mando de la firma.

Un tercer punto, de acuerdo con los expertos, es que se deben tener objetivos compartidos que permitan definir un plan de acción conjunto sin que haya conflictos. Patricio Uberti, senior manager de transaction services de Ernst & Young, dijo que hay otros factores que dificultan las integraciones. Entre ellos están la falta “de objetivos conjuntos o simplemente porque lo que en los papeles resultaba estratégico, en la práctica no se pudo ejecutar y las partes decidieron enfocarse en su ‘core’ de negocios”.

Un cuarto factor que puede afectar la fusión de compañías es la normatividad internacional. Alejandro Linares, Socio - Director fusiones y adquisiciones en Gómez-Pinzón Zuleta, dijo que mientras en Colombia se necesita que la Superintendencia de Industria y Comercio certifique que la unión no afecta la competencia, cuando las compañías tienen operaciones internacionales se debe tener la autorización en diferentes territorios, lo que puede demorar o ser infructuoso. Por último, los expertos señalaron que una de las mayores lecciones es evitar las salidas en falso y anunciar los negocios cuando haya una certeza de su factibilidad.

La participación de los dos gigantes en el mercado local

En Colombia, agencias como Leo Burnett, Publicis, Mediavest Starcom y Zenith Optimedia, propiedad de Publicis, y Sancho Bbdo, OMD, PHD, DDB, Mediawise, Tbwa y Proximity, de Omnicom, no unirán sus operaciones. Con los negocios divididos, la segunda agencia del mundo, Omnicom, mantiene su participación de más de 21% en el mercado local, de acuerdo a cifras de la Revista P&M, mientras que Publicis conserva más de 8%. Jacobo Álvarez, director de la Agencia Publicis, dijo que “el no llevar a cabo la fusión no tiene absolutamente ninguna consecuencia para las filiales de la agencia en Colombia”.

Las opiniones

Carlos Rodríguez
Experto en Empresas

“Cuando se hace una fusión es diferente a hacer una absorción. Tiene que definirse desde el principio cómo se va a manejar el tema de la autoridad para evitar fricciones entre los directivos de la compañía”.

José Manuel Restrepo

Rector del Centro de estudios superiores de administración

“La dificultad más grande en los procesos de fusión es la suma de dos culturas. A veces se cree que es sumar solo las cifras de balance y las entidades que harían parte del proceso y se olvidan de la cultura organizacional”.

Tatiana Arango

tarango@larepublica.com.co