

# Unificación de las TIC y procesos de integración en las fusiones y adquisiciones horizontales <sup>1</sup>

IT unification and integration processes in horizontal mergers and acquisitions

24



**Esteban García-Canal<sup>2</sup>**

Universidad de Oviedo  
✉  
egarcia@uniovi.es



**Alex Rialp-Criado**

Universidad Autónoma de Barcelona  
✉  
alex.rialp@uab.es

**Josep Rialp-Criado**

Universidad Autónoma de Barcelona  
✉  
josep.rialp@uab.es

## I. INTRODUCCIÓN

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y su gestión constituyen en la actualidad una de las más importantes temáticas de interés en el campo de la administración y dirección de empresas (Guillén, 2004; García-Canal *et al.*, 2007). En este ámbito, cabe destacar el hecho cada vez más aceptado de que, para generar un mayor valor y nivel de productividad, las inversiones en TIC deben combinarse con otros recursos complementarios por parte de las empresas (Brynjolfsson y Hitt, 2000; López, 2004; Fuentelsaz *et al.*, 2005).

En los últimos años ha ido creciendo enormemente el número de trabajos que proporcionan determinados criterios útiles acerca de cómo formular e implantar una estrategia empresarial basada en las TIC (véase García-Canal *et al.* (2007) para una amplia revisión de la literatura relevante a nivel nacional e internacional). Asimismo, existe una corriente de investigación fuertemente consolidada, tanto a nivel conceptual como empírico, en torno al análisis de los procesos y procedimientos de fusión y/o adquisición de empresas y, en parti-

CÓDIGOS JEL:  
M100; M150

Fecha de recepción y acuse de recibo: 8 de febrero de 2008 Fecha inicio proceso de evaluación: 8 de febrero de 2008  
Fecha primera evaluación: 27 de marzo de 2008 Fecha de aceptación: 30 de abril de 2008



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza el papel de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los procesos de integración en las adquisiciones de compañías del mismo sector que la adquirente (horizontales). De acuerdo con los planteamientos tradicionales, una rápida fusión de las plataformas TIC de la empresa adquirente y adquirida sería, en principio, la mejor opción para facilitar la integración de ambas compañías. No obstante, los resultados de un estudio de casos que presentamos en este artículo muestran que la inmediata fusión de plataformas no está exenta de ciertos problemas. En concreto, se pone de manifiesto cómo, dependiendo sobre todo del grado de introducción de las TIC en las dos empresas, adquirente y adquirida, una velocidad de integración más baja podría resultar, a veces, incluso más aconsejable.

### EXECUTIVE SUMMARY

This paper analyzes the role of Information Technology (IT) in the integration processes in horizontal mergers and acquisitions. According to conventional wisdom, a rapid integration of IT systems would facilitate the integration process of the acquired and acquiring companies. However, the results of our case studies show that a rapid unification of IT systems is not always the best option. En concreto, se pone de manifiesto cómo, dependiendo sobre todo del grado de introducción de las TIC en las dos empresas, adquirente y adquirida, una velocidad de integración más baja podría resultar, a veces, incluso más aconsejable.

cular, de los mecanismos de integración de los recursos y capacidades de las compañías participantes en los mismos (Campa, 2004). Sin embargo, apenas se ha incidido hasta ahora en establecer y determinar el papel que pueden jugar los sistemas de información y, en particular, las TIC en tales procesos de integración estratégica asociados a las fusiones y/o adquisiciones organizativas. Así, de acuerdo con ciertos planteamientos conceptuales de corte general, una rápida unificación de los recursos, en particular de las plataformas TIC, de las empresas adquirente y adquirida podría ser, en principio, la mejor opción para facilitar su integración. No obstante, puede ser también que, bajo determinadas condiciones, una fusión más rápida e inmediata de tales plataformas tecnológicas no sea necesariamente lo más aconsejable.

Con el presente estudio, de corte eminentemente cualitativo, se pretende establecer, sobre la base del análisis de una serie de casos empresariales ilustrativos del fenómeno, el papel relevante que han tenido las TIC en los procesos de integración vinculados a la adquisición de compañías del mismo sector que la empresa adquirente (adquisiciones horizontales). El trabajo aquí presentado se estructura del modo siguiente: el próximo apartado plantea un marco teórico de partida para proceder al análisis conjunto de las adquisiciones interorganizativas y la integración de las TIC. A continuación se presentan las características metodológicas del estudio aquí realizado, así como la evidencia recogida al respecto mediante el análisis de ciertas adquisiciones intrasectoriales llevadas a cabo por una serie de empresas españolas pertenecientes a diversos sectores tanto manufactureros como de servicios. Finalmente, se destacan las principales conclusiones obtenidas del estudio realizado.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

La integración de las compañías adquirente y adquirida supone uno de los factores críticos en el éxito de las adquisiciones, si bien en muchos casos las compañías no evalúan estos posibles problemas en el momento en que se define la operación (Jemison y Sitkin, 1986; Haspeslagh y Jemison, 1991). Normalmente, el principal problema asociado a la integración pasa por la gestión de recursos duplicados (Capron *et al.*, 1998), es decir, los recursos redundantes entre la empresa adquirente y adquirida. Este problema es especialmente grave en las adquisiciones de empresas pertenecientes al mismo sector, las denominadas adquisiciones horizontales, don-



de suelen existir grandes solapamientos entre áreas como el *marketing* o la fuerza de ventas de ambas empresas (Mitchell y Shaver, 2003). De este modo, el afloramiento de las sinergias que existen en las empresas en el caso de las adquisiciones horizontales pasa por la unificación de los procedimientos y la integración de las actividades al objeto de que se puedan alcanzar economías de escala en producción, *marketing*, distribución y administración; si bien todo ello requiere una profunda reestructuración de las compañías, combinando los recursos adquiridos con los que ya posee a lo largo de un gran número de actividades de la cadena de valor, al tiempo que se prescinde de aquéllos que se han convertido en obsoletos (Capron *et al.*, 2001).

En todo este proceso existen incentivos para que la integración se haga con rapidez, con el fin de compensar lo antes posible la prima que se paga por la empresa adquirida con un aumento en la eficiencia de la empresa resultante de la combinación empresarial. No obstante, la gestión del proceso, como ya se ha comentado, es un factor crítico para asegurarse de que con la integración entre la empresa adquiriente y la adquirida no se destruye valor. Tiene sentido por tanto, traer a colación en este contexto el conocido modelo de gestión de las fusiones y adquisiciones desarrollado por Haspeslagh y Jemison (1991). Con base en dos dimensiones -la necesidad de coordinación de la interdependencia estratégica entre las compañías y la necesidad de autonomía organizativa-, estos autores distinguen tres tipos relevantes de adquisiciones atendiendo a la lógica de creación de valor que se pretende alcanzar en cada una de ellas y que llevan aparejado un proceso de integración de las compañías totalmente diferente.

- Absorciones: operaciones en las que la creación de valor está en la unificación de la gestión de la compañía adquirente y adquirida y en las que la interdependencia estratégica entre las compañías va a ser alta y la autonomía de la adquirida baja.
- Simbiosis: operaciones que tienen como finalidad última la combinación de recursos específicos de la compañía adquirente y adquirida en un proceso que se podría definir, utilizando la terminología de Hamel y Prahalad (1994), como de búsqueda de combinaciones de recursos de orden superior. La complejidad de esta integración es mayor que la anterior, pues aunque existe una necesidad de coordinar con cierta intensidad las interdependencias que existen entre las dos compañías, la empresa adquirida necesita autonomía para

#### PALABRAS CLAVE

Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), Fusiones y adquisiciones horizontales, Absorciones.

#### KEY WORDS

Information Technologies (IT), Mergers and Acquisitions, Absorptions.

preservar el valor de las capacidades valiosas que se tratan de ensamblar con las de la adquirente y que una integración demasiado rápida podría destruir.

- **Preservación:** operaciones en las que la compañía adquirente trata de desarrollar las capacidades de la adquirida mediante apoyo financiero y que en el futuro serían asimiladas mediante el aprendizaje organizativo por la adquirente. Son operaciones con necesidad de interdependencia estratégica baja y una autonomía de la empresa adquirida alta.

El cuadro 1 describe estos tres tipos de integración junto con el de *holding*, que se entiende que se corresponde con un planteamiento no estratégico de las adquisiciones en el cual la empresa adquirente se limita a mantener en cartera la empresa adquirida sin llevar a cabo ningún proceso de integración entre las compañías; sin perjuicio de que se pueda ejercer un control financiero sobre la empresa adquirida.

**Cuadro 1: Tipología de procesos de integración en fusiones y adquisiciones**

NECESIDAD DE AUTONOMÍA ORGANIZATIVA	NECESIDAD DE INTERDEPENDENCIA ESTRATÉGICA	
	Baja	Alta
Alta	Preservación	Simbiosis
Baja	Holding	Absorción

FUENTE: Haspeslagh y Jemison (1991).

Siguiendo los planteamientos de este marco teórico, el procedimiento más adecuado para gestionar la integración de las compañías en el caso de las adquisiciones horizontales sería, en principio, el de la absorción, pues -tal como se ha comentado- las mayores sinergias se consiguen con la unificación de los procedimientos y la integración de las actividades, lo que conlleva que la necesidad de interdependencia estratégica sea alta y la autonomía organizativa baja. De acuerdo con Haspeslagh y Jemison (1991), la absorción conlleva los siguientes pasos:

1. Desarrollar un plan para la consolidación de los negocios.
2. Gestionar posteriormente la racionalización de los negocios.
3. Promover la difusión de las buenas prácticas en todas las áreas de complementariedad en las que ello sea posible.
4. Aprovechar al máximo la complementariedad entre las compañías.

Éste sería por tanto el procedimiento más adecuado para explotar las sinergias deseadas tras una adquisición horizontal: una rápida consolidación siguiendo una adecuada planificación. En este contexto, la unificación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) sería una condición necesaria para el éxito de la operación puesto que sentaría las bases para aunar los procedimientos en las dos empresas. En efecto, la unificación de las TIC es el punto de partida para la explotación de las sinergias asociadas a la transferencia de rutinas organizativas de la empresa adquirente a la adquirida. También cabe señalar que dicha unificación de las TIC permite alcanzar mayores economías de escala en relación con la inversión en TIC, pues habrá una menor repercusión del coste de los equipos y sistemas en los costes de producción unitarios de la empresa resultante de la combinación de la adquirente y la adquirida. Además, la gestión conjunta de las TIC permite aprovechar la combinación de todo el *know how* y experiencia en relación con las TIC acumulado en las empresas adquirente y adquirida<sup>3</sup> (Tanriverdi, 2006). Ciertamente, también pueden existir inconvenientes de la unificación de TIC, sobre todo cuando las empresas adquirente y adquirida no comparten el mismo negocio o estrategia (véase, por ejemplo, Brown y Magill, 1998). No obstante, en el caso que nos ocupa -adquisiciones horizontales- tales inconvenientes de existir, quedarían en un segundo plano si se los compara con los beneficios antes mencionados.

Así pues, el hecho de que la rápida unificación de las TIC sea una condición necesaria para una adecuada absorción nos llevaría a plantear la hipótesis de que en todos los casos de adquisición horizontal cabría esperar una rápida unificación de las TIC de las empresas así involucradas. En este trabajo se presentan los resultados de un estudio de casos en el que, a partir de las experiencias de cuatro compañías españolas, se muestra cómo una rápida unificación de las TIC no es siempre la mejor opción ante una adquisición horizontal. Sin embargo, dada la naturaleza fundamentalmente cualitativa del estudio, su objetivo no es tanto el de contrastar formalmente la regularidad empírica de esta hipótesis de partida, como el de recabar evidencia en torno a las distintas condiciones bajo las cuales ésta puede o no darse en los términos tradicionalmente planteados, en aras de promover una mayor comprensión del fenómeno investigado.

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se describe el procedimiento de obtención de información seguido en nuestro estudio, que sigue la metodología de Doz

(1996) y las sugerencias de Yin (1994) y Eisendhart (1989). La evidencia empírica utilizada en este trabajo se basa en la experiencia de cuatro compañías españolas que colaboraron en un estudio más amplio sobre el uso de las TIC por parte de la empresa española: Banc Sabadell, Ficosa, Fagor-Ederlan y mccgraphics<sup>4</sup>. La elección de las empresas analizadas se basó tanto en el deseo de buscar una composición equilibrada integrando empresas industriales (Mondragón Corporación Corporativa, mccgraphics, Fagor Ederlan y Ficosa) y de servicios (Banc Sabadell<sup>5</sup>) como en su disponibilidad. La cooperativa mccgraphics es la división de servicios gráficos de Mondragón Corporación Corporativa y constituye un grupo capaz de abordar de forma global las necesidades de sus clientes en materia de artes gráficas: desde los procesos de preimpresión, hasta la impresión en máquinas planas o rotativas y una amplia gama de acabados. Fagor Ederlan es un fabricante de componentes de automoción, al igual que Ficosa. El Banc Sabadell ocupa la cuarta posición del *ranking* bancario español y actualmente opera en el mercado con las marcas SabadellAtlántico, Banco Herrero, Solbank, ActivoBank y Banco Urquijo.

Al analizar cada empresa se pretendía obtener información fundamentalmente sobre las siguientes cuestiones relacionadas con las inversiones en TIC:

- Situación en la que estas empresas se encontraban en cuanto a la implantación de TIC, detallando las diferentes inversiones que la empresa había realizado y empleados dedicados a TIC, entre otros. Asimismo, se solicitó que esta información relacionada con las inversiones se proporcionara, a poder ser, de forma cronológica, indicando qué motivó dichas inversiones, cómo y quién las propuso, quién y cómo se aprobó la correspondiente inversión.
- Cambios a nivel de orientación estratégica, así como organizativos o estructurales –por ejemplo, si se había constituido un departamento para centralizar la gestión de las TIC– y de personal que habían conllevado las inversiones realizadas. También se les preguntaba sobre qué aspectos habían dificultado y/o facilitado la implementación de las inversiones en TIC (por ejemplo, aspectos relacionados con la estructura de la organización, la cultura organizativa y/o el comportamiento del personal, la gestión estratégica de los RR.HH. y con las inversiones llevadas a cabo en otros activos). Específicamente se analizó la experiencia de las empresas en la integración de TIC en los procesos de adquisiciones en las que habían participado.
- Elementos que habían permitido las inversiones en TIC a nivel más

estratégico (estrategia corporativa o de negocio), a nivel más táctico-operativo (por ejemplo, interacción con clientes –pedidos, seguimiento y entrega de pedidos, gestión del contenido de la página web, gestión de reclamaciones, etc.-, así como con proveedores –planificación de demanda y reposición, gestión de provisión y suministro, aprovisionamiento y/o pago electrónico-), y también desde el punto de vista de la valoración que se realizaba del efecto que habían tenido las inversiones realizadas en TIC (disposición o no de algún procedimiento explícito de valoración del impacto de las mismas en términos de márgenes, ingresos, costes, mejora del beneficio, de la competitividad, de la productividad) y de si se fijaba un cierto horizonte temporal para determinar el resultado de una determinada inversión en TIC.

- Finalmente, también les solicitaba una cierta hoja de ruta en cuanto a futuras inversiones en TIC, es decir, sobre inversiones previstas en nuevas tecnologías y los motivos para realizarlas.

Para obtener esta información se mantuvieron una serie de entrevistas personales entre los meses de febrero y abril del 2006 con diversos altos directivos de cada empresa, todos ellos directamente implicados en la gestión de las TIC (ver ficha de entrevistas en Cuadro 2). En cada caso, el número de personas entrevistadas dependió de las necesidades de información. Así pues, el procedimiento de triangulación seguido de las fuentes de información fue el siguiente:

1. Se elaboró un *dossier* con datos secundarios de cada empresa, tales como artículos en prensa y revistas especializadas e información corporativa.
2. Se mantuvo una entrevista inicial con el máximo responsable de las TIC en cada compañía en la que se completaba y/o corregía la información obtenida a través de las fuentes secundarias consultadas. Posteriormente se realizaba el resto de la entrevista utilizando un guión o cuestionario semi-estructurado que desarrollaba los 4 puntos ya comentados anteriormente. Al menos dos miembros del equipo investigador estuvieron presentes en cada entrevista, elaborando todos ellos un informe escrito de la misma con posterioridad.
3. Al final de dicha entrevista inicial se preguntaba al interlocutor por otras personas de la compañía que pudieran aportar, complementar o ampliar la información por él suministrada. Posteriormente, estas personas fueron entrevistadas siguiendo el mismo procedimiento.
4. Una vez analizados los datos se remitió a cada empresa la información que se iba a utilizar de cada una de ellas, ofreciéndose la oportunidad de revisar y, en su caso, rectificar aquellos aspectos que considera-



sen oportuno.

Los siguientes epígrafes del trabajo se dedican precisamente a ilustrar el caso particular de cada empresa en torno al fenómeno objeto de estudio.

Cuadro 2: **Empresas analizadas y cargos entrevistados**

Nombre de la empresa	Cargo
MCC	Director del Modelo de Gestión Corporativo y del Proyecto i-mcc
FAGOR EDERLAN	Director de Calidad y Sistemas MCC
	Jefe de Sistemas de Información
MCCGRAPHICS	Responsable de Informática
FICOSA	Director del Departamento de Tecnologías de la Información
	Director de Compras
	Director de Logística
BANC SABADELL	Director General Adjunto
	Director de Operaciones Bancarias y Canales
	Director del Centro Operacional de Canales Remotos
	Director de Arquitectura e Innovación Tecnológica

Fuente: elaboración propia.

#### 4. EVIDENCIA EMPÍRICA

##### El caso del Banco Sabadell

El Banco Sabadell ha sido, de todas las empresas analizadas, la que más se ha ajustado al patrón de absorción propuesto por Haspeslagh y Jemison (1991), especialmente en el proceso de integración del Banco Atlántico. De hecho, su estrategia de inversiones en TIC ya se formuló considerando la posibilidad de escalar la infraestructura de TIC de cara a absorber futuras empresas adquiridas. El banco ya tenía experiencia en adquisiciones tras la incorporación al grupo del NatWest España (que incluía al Banco de Asturias). Ante la necesidad de acudir a las adquisiciones como vía de crecimiento, y siendo conscientes de los problemas de integración que pueden generar las mismas, los gestores de esta entidad analizaron cuál era el modelo de integración adecuado e identificaron a posibles *targets* que fueran compatibles con esta opción. En este sentido, se dieron cuenta de que el banco con el que se fusionasen tendría que actuar coordinadamente con ellos y bajo una única dirección si querían alcanzar las sinergias. Por esta razón, se identificó la absorción

como la mejor forma de plantear el proceso y, a partir de ahí, se empezaron a buscar posibles *targets*. Previamente, habían renovado su infraestructura en TIC buscando una plataforma escalable, esto es, que pudiese crecer para dar cabida a las empresas adquiridas. Esta plataforma empieza a dar sus frutos con las adquisiciones de Banco Herrero y de Banco Atlántico y que, en la actualidad, con el desarrollo del plan PROTEO<sup>6</sup> tratan de poner en valor.

Su primera adquisición fue la del Banco Herrero, que se vio facilitada por el hecho de que la operación no implicaba nuevas incorporaciones en el departamento de sistemas, pues la gestión de las TIC estaba centralizada por la Caixa, que era el anterior propietario del Herrero. Esto facilitó la interacción con los tecnólogos del target, que no tenían ningún tipo de incertidumbre respecto de su futuro profesional, aunque hubo un aspecto negativo: la integración para los tecnólogos de la Caixa era un trabajo adicional a otros que hacían y no era una prioridad.

La adquisición más importante fue la del Banco Atlántico, que era un banco de mayor dimensión que el Banco Herrero y que requería una muy importante reestructuración en el departamento de sistemas. Con todo, y pese a ser un target de entidad, el Banco Atlántico era un banco que se consideraba susceptible de absorción al compararlo con el tamaño de Banco Sabadell.

Dos aspectos clave de la integración de ambos bancos fueron los siguientes:

- En primer lugar, se definió una estrategia de integración inequívocamente de absorción en cuanto a los procedimientos. De este modo, se estableció que el modelo de negocio y la infraestructura de TIC que debían prevalecer eran los de Banco Sabadell, por lo que el proceso de integración de las TIC se planifica como una migración. Así pues, se fijó como directriz inicial en el proceso que los productos y servicios que se iban a mantener eran los de Banco Sabadell. Todo esto guía unas líneas de actuación muy claras, llegándose incluso a definir el proceso como de “cortar y pegar” procedimientos.
- En segundo lugar, se intentó reducir al máximo la posible incertidumbre de las personas implicadas en el proceso de integración respecto de su futuro profesional. En efecto, un problema

***La integración de los departamentos de TIC de la adquirente y adquirida requiere que el personal de ambas aporte todo su conocimiento***

siempre latente en estos procesos es la gestión de las posibles redundancias de personal en los diferentes departamentos y las posibles incertidumbres que esto puede generar respecto de su futuro profesional. Esto es especialmente importante, pues la integración de los departamentos de TIC de la adquirente y adquirida requiere que el personal de ambas aporte todo su conocimiento. Para despejar cualquier tipo de incertidumbre, al inicio del proceso se definió la estructura organizativa del equipo tecnológico de la nueva entidad fusionada (Sabadell-Atlántico). Las redundancias —que provenían de las dos entidades, no sólo de Banco Atlántico— se resolvieron de forma no traumática, bien vía prejubilaciones, bien vía recolocación en otros departamentos.

Para la implementación de este proceso -que se definía como una migración, tal como ya se ha comentado- se define una metodología que toma como punto de partida un inventario de productos y sistemas tanto del Banco Atlántico como del Banco Sabadell, con la idea de analizar la convergencia existente entre los mismos y facilitar su integración. Para cada uno de los productos se confeccionó un *dossier*, utilizando las herramientas de comunicación interna de su Intranet, donde se valoraban los procedimientos seguidos por cada banco en cada caso. La idea era analizar las diferencias funcionales entre los procedimientos, viendo las diferentes alternativas de actuación, valorando el impacto tecnológico, operativo y comercial de cada uno de ellos. Donde había convergencia, se aprobaba directamente la migración. Donde había divergencias, se estudiaban las medidas para adoptar que, en su caso, pasaban bien por mantener tal cual los procedimientos de Banco Sabadell, bien por incorporar a los sistemas de Banco Sabadell aquellos procedimientos de Banco Atlántico que no existían en Banco Sabadell, que interesaban por su potencial y que su incorporación no comprometía plazos. Así pues, se respetó la directriz de “cortar y pegar” antes mencionada y por lo tanto no se desarrolló ningún procedimiento nuevo; tan sólo en algunos casos se incorporaron procedimientos que ya existían en Banco Atlántico. Con todo, puesto que el Banco Atlántico era un banco más pequeño y con una operativa más sencilla, los casos de incorporaciones fueron escasos. El comité que tomaba la decisión sobre los *dossiers* elaborados estaba formado por representantes de unidades de negocio (banca de



empresas, banca comercial), de operaciones, de organización y del equipo de tecnología. El comité se reunía semanalmente y resolvieron 170 *dossiers* en dos meses y medio. Los plazos en este sentido fueron bastante exigentes, puesto que el objetivo era que la integración se realizase en un máximo de 9 meses, objetivo que se cumplió.

El procedimiento de integración del área tecnológica de Banco Sabadell, lógicamente formaba parte del proceso de integración global de los dos bancos. Para este proceso se implantó una oficina o comité de integración, que tuvo el soporte de unos consultores y que estaba presidida por el consejero delegado, el cual se reunía una vez al mes. Este comité exigió a cada una de las líneas de negocio una planificación de la integración. El área tecnológica era una de esas áreas, y como tal tuvo que planificar su integración, si bien dado el carácter estratégico del área -las TIC eran el soporte de futuras sinergias-, ésta iba por delante en su propia integración tanto desde el punto de vista temporal como de detalle, pues se reunían semanalmente.

### El caso de Ficosa

En Ficosa Internacional las adquisiciones de mayor entidad vinieron una vez que ya había comenzado el proceso de expansión internacional y que ya había sido centralizada la gestión de las TIC. Esta centralización fue posible debido a que la expansión internacional de la empresa se había basado en el establecimiento de nuevas plantas operativas en el exterior y como todas las filiales compartían el mismo sistema de gestión integrada de recursos (Enterprise Resource Planning, ERP), el proceso fue relativamente sencillo y ágil. La idea de mantener un único ERP era la de beneficiarse de las economías de escala en cuanto a la infraestructura tecnológica y facilitar el control de las diversas plantas.

Compartir el mismo ERP era y es, por tanto, una prioridad para esta empresa. De este modo, cuando una planta pide una mejora del sistema, se estudia su idoneidad desde el punto de vista de la compañía en su conjunto y, en caso de implantarla, se incorpora al sistema que comparten todas las plantas. La única excepción es la de las aplicaciones que respondan a necesidades específicas de cada planta o filial -como pueda ser el caso de la gestión de nóminas, para las cuales no existen sinergias

en la unificación- a las que se les concede plena libertad para que desarrollen la aplicación que más les convenga. En el año 2000 Ficosa adquirió la División de retrovisores de Magneti-Marelli, empresa del Grupo Fiat, con presencia en Italia, Francia, España, Polonia, Turquía, Brasil y Argentina, lo que suponía integrar nueve nuevas plantas que eran propiedad de la empresa italiana. La empresa adquirida tenía un ERP propio y, dada la complejidad de la operación, se diseñó un plan a 4 años para integrar todos los sistemas de información con servidores centralizados la sede en Barcelona y un único ERP. En la actualidad todo el grupo utiliza el mismo ERP, que gestiona tanto la parte industrial como la financiera.

El aspecto más interesante de esta adquisición es que, a partir de la misma, se crea el departamento de operaciones a nivel corporativo. Este departamento tiene como principal misión la normalización de los procesos de trabajo y de supervisión, unificando los procedimientos en este sentido en todas las plantas. Con ello se persigue no solamente mejorar la eficiencia de las operaciones, sino también simplificar la supervisión en un grupo industrial que, como consecuencia de su gran crecimiento, se ha vuelto mucho más grande y, a la vez, complejo. Así, en Ficosa compartir el mismo ERP les permite tener un sistema de indicadores y resultados mensuales integrados en un único sistema de reporting. Esto facilita enormemente la supervisión y hubiera sido imposible sin las inversiones en TIC llevadas a cabo y, en particular, sin el proceso de unificación de procedimientos realizado.

### **El caso de Fagor-Ederlan**

En Fagor-Ederlan la gestión corporativa debe analizarse en el contexto de una empresa que está operativamente muy descentralizada y que, por esta misma razón, su política respecto de la integración de las empresas adquiridas ha sido diferente a las anteriores. En la actualidad, Fagor Ederlan S. Coop. cuenta con varias empresas participadas entre las que destacan las siguientes: Automódulos, Victorio Luzuriaga Tafalla, Victorio Luzuriaga Usurbil y FIT Automoción, en España; así como Fagor Ederlan Brasileira en Brasil y Fagor Ederlan Slovensko en Eslovaquia. En su política de gestión de las empresas adquiridas cabe analizar distintas situaciones respecto a la unificación de las TIC, y

en las que la política de actuación seguida ha respondido a tres razones diferentes:

- En el caso de la empresa Victorio Luzuriaga Tafalla, el contexto de la operación era el de una empresa adquirida de un tamaño casi igual al de Ederlan, con una cultura propia muy arraigada y con un ERP bien asentado (con un funcionamiento satisfactorio). El proceso de adquisición, asimismo, fue un proceso gradual, en el que Ederlan pasó de socio minoritario a mayoritario. En este proceso, pues, la convergencia de sistemas ha ido lenta debido a la gradualidad del proceso de adquisición, al funcionamiento satisfactorio del ERP de la empresa adquirida y a la tradicional política de descentralización de todo el grupo, si bien se prevé fomentar la integración a corto plazo.
- En Eslovaquia, Fagor Ederlan adquirió una empresa sin apenas infraestructura en el campo de las TIC. Esta circunstancia motivó que, desde el primer momento, fuesen incorporados los sistemas de Fagor Ederlan para mejorar la productividad de la planta y facilitar su control. El proceso de integración del ERP, realizado durante el año 2006 se basaba en una migración de la actual versión corporativa a la nueva que permitía el trabajo en entornos multilingües.
- En Brasil la empresa adquirida había instalado recientemente un ERP basado en un sistema diferente (Logix) siendo recomendable permanecer con él hasta que se asentase la cultura de utilizar un ERP, esto es, que la organización vislumbrara con claridad los aspectos positivos que supone someterse a las rigideces relativas que tiene un sistema integrado de gestión. En otras palabras, se consideró que era preferible que se asentase primero la cultura de utilizar un sistema ERP, pues la sustitución inmediata del que ya se estaba implantando desde hacía 2 años por los sistemas estandarizados de Fagor Ederlan podría dificultar el asentamiento eficiente de esta cultura de trabajo. Lógicamente, el objetivo que se mantiene a medio plazo es el de implantar el sistema propio del grupo.

En la actualidad, Fagor Ederlan ya ha decidido que será un único ERP el que se irá implantando progresivamente en todas las empresas del grupo Ederlan Taldea, a través de procesos de desarrollo tecnológico que vendrá necesariamente enmarcado en un proceso paralelo de integración de la propia gestión.



### El caso de mccgraphics

En mccgraphics se produjo una situación asimilable a una fusión cuando una cooperativa denominada Evagraf, Scoop solicitó su incorporación a mccgraphics. Mccgraphics surgió de la unión de Litografía Danona, Scoop (imprenta ubicada en San Sebastián) y Artes Gráficas Elkar, Scoop (imprenta ubicada en Vizcaya). Éstas eran dos sociedades cooperativas del grupo MCC que, hasta aquel momento, operaban independientemente. En 1996 se crea mccgraphics, grupo que se amplía con la creación de Rotok Industria Gráfica, S.A., que gestiona una rotativa. Se implantó como una vía de crecimiento por la saturación del mercado de hoja plana. Los accionistas son Litografía Danona, Scoop y Artes Gráficas Elkar, Scoop, MCC-inversiones y Vocento (propietarios del Grupo Correo, entre otros medios). Aunque el grupo mccgraphics está formado por empresas jurídicamente independientes, se tiende a una gestión unificada (hay un único gerente), con una cartera de clientes unificada y en la que las TIC desempeñan un papel clave con un sistema común de ERP. Por esta razón, cuando Evagraf, Scoop -que era una cooperativa no integrada en el grupo MCC- solicita la entrada en el grupo se le fuerza a adoptar el sistema de mccgraphics a pesar de que esta empresa tenía un desarrollo a medida y que funcionaba satisfactoriamente. Nuevamente se observa que la gestión conjunta de las TIC va más allá de las posibles eficiencias en costes asociadas a las mismas, para ser un instrumento de supervisión y control al servicio de la gestión conjunta de las empresas fusionadas.

**Existen diversos factores que aceleran o ralentizan la unificación de procedimientos y la coordinación de las inversiones en TIC**

## 5. CONCLUSIÓN

Como se puede apreciar del análisis de los diferentes casos aportados, no todos los procesos de integración en las adquisiciones horizontales analizadas han ido con la secuencia de rápida consolidación que cabe esperar en las absorciones, sino que existen diversos factores que aceleran o ralentizan la unificación de procedimientos y la coordinación de las inversiones en TIC. Cabe en este sentido diferenciar, al menos, las siguientes contingencias:

- Cuando es reciente la implantación de TIC y no se quiere poner el peligro el proceso de cambio organizativo asociado a su implantación, la unificación de las TIC tiende a ralentizarse, como ilustra bien el ejemplo de Fagor Ederlan en Brasil.

- Cuando la empresa adquirida tiene un tamaño muy grande y la infraestructura de TIC tiene un funcionamiento satisfactorio el proceso también se ralentiza, como ilustran los casos de las integraciones de Victorio Luzuriaga Tafalla por parte de Fagor Ederlan y la división de retrovisores de Magneti-Marelli por parte de Ficosa.
- En cambio, cuando la empresa ya tiene experiencia en el proceso se agiliza bastante la integración, pues siempre hay una etapa de optimización en la que resulta difícil que haya nuevas aportaciones, tal y como muestra el caso de las adquisiciones del Banco de Sabadell (especialmente la del Banco Atlántico).
- Cuando las sinergias vienen no solamente de compartir las TIC propiamente dichas sino que también las TIC pueden ser el soporte de otras sinergias, se acelera igualmente la integración, como ilustran los casos de las fusiones-adquisiciones del Banco Atlántico y Evagraf, Scoop por parte del Banco de Sabadell y mccgraphics, respectivamente.
- Cuando no existe implantación previa de TIC, el proceso se acelera para aflorar mejoras de productividad con rapidez, como muestra el caso de la adquisición realizada por Fagor Ederlan en Eslovaquia.

En todo caso, la principal conclusión que hemos obtenido de este estudio es la necesidad de acompasar los procesos de integración de TIC en las empresas adquirente y adquirida en el marco de las adquisiciones horizontales o intrasectoriales, con el propio proceso de cambio estratégico asociado a las inversiones en TIC, pues las empresas objeto de tales adquisiciones pueden encontrarse en estadios muy diversos respecto a las inversiones en TIC. En concreto, la gestión de las TIC en las adquisiciones pasa por acompasar dos procesos clave simultáneamente: la unificación de las TIC del adquirente y adquirida y el propio proceso de implantación plena de las TIC en la adquirente resultante.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Brown, C.V. y Magill, S.L. (1998): "Reconceptualizing the context-design issue for the information systems function". *Organization Science*, 9 (2): 176-194.

- Brynjolfsson, E. y Hitt, L.M. (2000): "Beyond computation: information technology, organizational transformation, and business performance". *Journal of Economic Perspectives*, 14 (4): 23-48.
- Capron, L.; Dussauge, P. y Mitchell, W. (1998): "Resource redeployment following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988-1992". *Strategic Management Journal*, 19: 631-661.
- Capron, L., Mitchell, W. y Swaminathan, A. (2001): "Asset divestiture following horizontal acquisitions: A dynamic view", *Strategic Management Journal*, 22: 817-844.
- Campa, J. M. (2004): "Fusiones y adquisiciones en Europa: una asignatura pendiente". *Universia Business Review*, 2: 12-19.
- Carr, N.G. (2003): "IT doesn't matter", *Harvard Business Review*. Mayo: 41-49.
- Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, 17 (sp. issue.): 55-83.
- Eisendhart, K.M. (1989). Building theories from case studies research, *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Fuentelsaz, L., Maicas, J.P. y Polo, Y. (2005): "Hacia una gestión eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones". *Universia Business Review*, 6: 40-53.
- García-Canal, E., Rialp, A. y Rialp, J. (2007): "Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y crecimiento de la empresa". *Información Comercial Española*, 838: 125-145.
- Guillén, M. (2004). "¿Cuál es la mejor estrategia global para Internet?". *Universia Business Review*, 2: 20-32.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, Boston.
- Haspeslagh, P. C. y Jemison, D. B. (1991): *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. NY: The Free Press.
- Jemison, D. B. y Sitkin, S. B. (1986): "Corporate Acquisitions: A Process Perspective". *Academy of Management Review*, 11: 145-163.
- López, J. I. (2004): "¿Pueden las tecnologías de la información mejorar la productividad?". *Universia Business Review*, 1: 82-95
- Mitchell, W. y Shaver, J. M. (2003): "Who buys what? How integration capability affects acquisition incidence and target choice". *Strategic Organization*, 1 (2): 171-202.
- Tanriverdi, H. (2006): "Performance effects of information technology synergies in multi-business firms". *MIS Quarterly*, 30 (1): 57-77.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.) Beverly Hills: Sage.

---

## Notas

1. Este trabajo se deriva del estudio "Inversiones en TIC y Estrategias de Crecimiento Empresarial" realizado por los autores con el apoyo financiero del Centre d'Economia

Industrial de la Universitat Autònoma de Barcelona. Los autores agradecen el apoyo financiero del Centre d'Economia Industrial y la colaboración de las empresas que participaron en dicho estudio.

2. Autor de contacto: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad; Universidad de Oviedo; Avda. del Cristo s/n; 33071 Oviedo (España).

3. Con todo, dado que existe un amplio mercado para las TIC y dado que el precio de estos sistemas está reduciéndose cada vez más (Carr, 2003) no parece tener sentido la realización de adquisiciones con la finalidad exclusiva de acceder a capacidades relacionadas con las TIC en poder de la empresa adquirida.

4. Estas dos últimas compañías son dos cooperativas integradas en el grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

5. El proyecto del que se deriva este estudio analizaba también la experiencia de derecho.com, la empresa líder en la prestación de servicios legales y provisión de contenidos jurídicos, para pymes, profesionales y residenciales, a través de Internet en España. No obstante, al no haber realizado adquisiciones no ha sido considerada para este estudio.

6. El programa PROTEO (Productividad Tecnológica Operativa) busca mejorar la productividad de las oficinas, de tal forma que se transformen desde el modelo actual centrado en tareas administrativas a uno volcado en tareas comerciales; en otras palabras, a transformar las oficinas en tiendas. El plan pretende descargar a las oficinas de determinadas tareas administrativas (que pasarán a servicios centrales u outsourcing) y simplificar la operatoria de las tareas que permanezcan en ellas, de tal modo que los empleados puedan dedicar la mayor parte de su tiempo a tareas comerciales y de asesoramiento a sus clientes.

