

REPORTAJE



EL VALOR DEL CAPITAL HUMANO EN FUSIONES DE EMPRESAS

Si se quiere tener éxito en un proceso de fusión o adquisición,
hay indicadores de capital humano que son especialmente relevantes,
además de la información financiera y operativa.

POR | **ADÁN SERRA**

DIRECTOR EJECUTIVO DE SEALE & ASSOCIATES, Y ALE FAYAD, PRINCIPAL M&A DE MERCER MÉXICO.

Adquirir un negocio en operación implica diversos tipos de análisis antes de concretar la compra. A partir de ellos, los ejecutivos especializados buscan reunir elementos clave para tomar una decisión efectiva. Por lo general, se da prioridad a la información de carácter cuantitativo; por ejemplo, los estados financieros y cualquier otro indicador medible, como los relacionados con la operación.

Indicadores financieros

EBITDA/Margen EBITDA

Crecimiento en ventas

Retorno sobre la inversión

Retorno sobre activos

Sinergias potenciales

Capital de trabajo

Eficiencias fiscales

Indicadores operacionales

Capacidad instalada

Necesidades de inversión

Equipo productivo

Número de accidentes laborales

Número de demandas (comerciales/ambientales)

Infraestructura de distribución

Infraestructura de almacenamiento

En cambio, la información cualitativa no siempre es considerada a falta de protocolos, instrumentos y herramientas que puedan asegurar su correcto acopio, procesamiento y estudio, de manera que sea más confiable y que contribuya de forma incuestionable a los procesos de fusiones y adquisiciones.

También se soslaya la información sobre capital humano, la cual ha adquirido este matiz cualitativo por falta de interés o porque se carece del entrenamiento necesario para desarrollar indicadores clave de negocio relacionados con las personas.

¿Qué resulta de este coctel? Que las decisiones sobre una posible adquisición se tomen de manera parcial, sesgada y, tal vez, hasta con datos incompletos. ¿Qué podemos hacer para blindarnos ante esta ceguera?



ESTUDIAR EL CAPITAL HUMANO

Más allá de las variables obvias, como el headcount, la rotación de personal y el propio presupuesto destinado a Recursos Humanos (que engloba atracción, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo humano, principalmente), existe una serie de indicadores que son especialmente relevantes para los procesos de fusiones y adquisiciones.

Indicadores de capital humano

Composición del Consejo de Administración

Fit cultural

Equipo de liderazgo

Estilo de comunicación

Involucramiento del fundador

Sistemas/políticas/procedimientos

Encuestas y engagement del equipo

Misión/visión/valores

Organización de la empresa

Composición del Consejo de Administración: describe la composición del Consejo directivo de la organización como factor de alto impacto en la definición de estrategias y planes, la toma de decisiones y los resultados del negocio. El Consejo puede ser familiar o independiente.

Fit cultural: se refiere a la existencia y magnitud de las brechas entre las dos culturas: la del adquiriente y la del negocio adquirido.

Equipo de liderazgo: esta categoría concierne a los integrantes del equipo de liderazgo, sus cualificaciones, trayectoria e historial (en la organización y fuera de ella). Permite identificar y valorar los logros alcanzados, nivel de escolaridad, recomendaciones (por ejemplo, en LinkedIn) y hechos que respaldan la orientación a resultados y el éxito en los integrantes del cuerpo directivo del negocio.

Estilo de comunicación: comprende la reputación externa y la formalización de los canales destinados a la comunicación interna.

Involucramiento del fundador: consiste en observar qué tan activa o pasiva es esta intervención y si el valor de su efecto en el negocio es positivo o negativo.

Sistemas/políticas/procedimientos: grado de institucionalización interna del negocio. Se mide a través de certificaciones, auditorías, sistemas, etcétera.

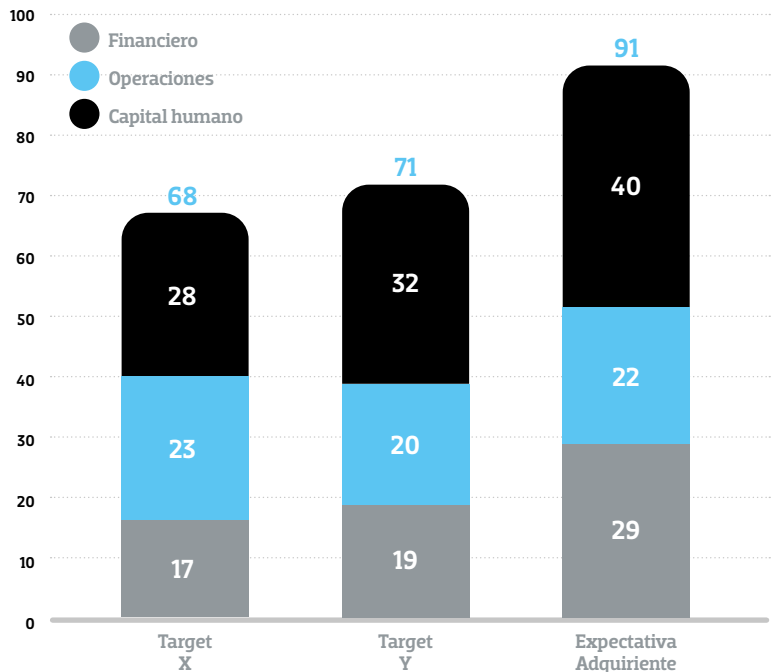
Encuestas y engagement del equipo: se refiere a la evaluación de aspectos como el compromiso y la satisfacción de la fuerza de trabajo. Este factor también se puede contrastar con los resultados de otras encuestas existentes en el mercado.

Misión/visión/valores: pondera la existencia, conocimiento, recordación y promoción de estos elementos del ideario organizacional.

Organización de la empresa: permite valorar la afinidad o distancia entre la estructura organizacional entre adquiriente y target (matricial, funcional, regional, ágil, etc.).

Estos indicadores, junto con su descripción correspondiente, promueven un acercamiento más analítico hacia el capital humano, pero aún es necesario establecer un método de calibración o valuación. Con estas variables es posible construir un instrumento para que cada uno de los participantes clave en el proceso de fusión o adquisición exprese su perspectiva sobre los aspectos relevantes, inherentes a los recursos humanos, tal como sucede con los ítems financieros y de operaciones.

Pensemos, por ejemplo, en el uso de una escala para definir el puntaje mínimo y máximo de cada ítem y, con las ponderaciones necesarias, pueda obtenerse una gráfica que permita discernir si vale la pena o no emprender la adquisición e identificar qué esperar de ella.



Fuente: Mercer, Seale (2019).



RECOMENDACIONES

La información estructurada permite comparar el puntaje del target contra la expectativa del comprador y definir algunos rangos de aceptación o rechazo según las brechas que emerjan en el análisis. En este sentido, los consultores de Mercer y Seale sugieren:

1 Reflexionar desde el inicio del proyecto acerca de cuáles son los rubros o ámbitos que se deberán analizar. La evaluación debe ser producto de la visión y la conducta proactiva del equipo de adquisiciones. Hay que ir más allá de los esquemas convencionales de análisis para ser más certeros en las elecciones.

2 Ser disruptivos en el uso de herramientas analíticas. Hace no muchos años, el Quality of Earnings (QoE) ni siquiera existía. Surgió ante la necesidad del mercado, pues compradores y vendedores demandaban información relevante. Esta es la oportunidad para ser innovadores en los procesos de fusión y adquisición.

3 Evaluar los temas de capital humano en los mismos términos de análisis cuantitativo aplicables a los indicadores financieros y de operaciones. Además de homologar el enfoque de estudio, facilitará la comparabilidad de forma relevante y metodológicamente válida. Resultado: tomar mejores decisiones sobre baterías de información más robustas.

4 Integrar los diversos aspectos del capital humano al modelo de evaluación, como indicadores medibles, ayuda para alcanzar las metas de retorno de inversión con menor margen de error y mayor nivel de confianza.