



INFORME ESPECIAL

# Fusiones y adquisiciones: Cómo comunicarlas

Lima, abril 2018

**d+i** desarrollando  
ideas

LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUCCIÓN
  2. UNA SUMA DE FACTORES
  3. PONIENDO LA MARCA EN EL CENTROS
  4. HACIA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS  
AUTORES

## 1. INTRODUCCIÓN

Cada vez es más común ver operaciones empresariales, fusiones o adquisiciones, en las primeras planas de los periódicos siendo cuestionadas, aunque cumplan con todos los parámetros legales y sean completamente lógicas desde el punto de vista empresarial.

Sabemos que el Perú es un mercado emergente y que el crecimiento de nuestra economía se proyecta mejor para este año respecto del anterior; por lo que no sería extraño que en el transcurso de los meses continúen las operaciones entre empresas. Ello pone en relieve que uno de los principales retos que enfrentan todas las adquisiciones es lograr la aceptación de la opinión pública en el momento de su anuncio. Es importante que se entienda bien qué ha pasado y cuáles son las consecuencias para los consumidores.

En lo que va del año, el caso más emblemático y que ha evidenciado hasta dónde se puede desplegar una crisis en relación a una operación de este tipo es el de la compra de Mifarma (Quicorp S.A.) por parte de Inkafarma (a través de InRetail).

Las dimensiones de este caso, como era de esperarse, han rebasado el ámbito de la prensa hasta llegar al Congreso de la República donde hoy se impulsa una iniciativa legislativa que pretender controlar las fusiones y adquisiciones.

**“Toda operación de este tipo, que espera ser bien vista por la opinión pública, tiene que considerar las expectativas de diferentes stakeholders respecto de las empresas, como son: la aceptación de los consumidores, el compromiso de los empleados y las potenciales reacciones de las autoridades y reguladores, entre otras”**

## 2. UNA SUMA DE FACTORES

Es habitual que estas operaciones cuenten con un periodo de planificación y diseño que dure meses, en el que se contemplen multitud de escenarios relativos a la negociación económica y los fundamentos financieros, incluido un largo proceso de *due diligence* (evaluación detallada de la operación). Pero cada vez es más necesario y común en estos procesos, incluir la evaluación de otros factores que pueden condicionar el éxito o poner en riesgo el resultado y ello es abordar la perspectiva reputacional de la operación e integrarla dentro de la planificación general.

Toda operación de este tipo, que espera ser bien vista por la opinión pública, tiene que considerar las expectativas de diferentes stakeholders respecto de las empresas, como son: la aceptación de los consumidores, el compromiso de los empleados y las potenciales reacciones de las autoridades y reguladores, entre otras. Con este reto añadido a la complejidad de cualquier integración de negocios, el conocimiento previo de esas expectativas se convierte en factor clave para incrementar las probabilidades de éxito.

Una primera aproximación en la estrategia para lograr la aceptación por parte de cada uno de estos stakeholders es analizar el contexto económico de ese momento, pues ello es altamente sensible al ciudadano de a pie que podría percibir la posibilidad de que su economía doméstica se vea perjudicada. Volviendo a la mencionada compra de Mifarma

por parte de Inkafarma, el consumidor y los medios de comunicación protestaron airadamente ante el temor que el precio de los medicamentos subiese, siendo este sector muy sensible para la población en general.

Un segundo factor es el momento político, marcado por una mayor vigilancia por parte de autoridades y reguladores sobre los potenciales efectos de una fusión o una adquisición, sobre todo en un contexto de desconfianza generalizada y agravada hacia las empresas en los últimos años por algunos casos de corrupción empresarial. Esto puede generar que políticos o autoridades quieran intervenir sobre la operación presentando propuestas o proyectos de ley que bajo el argumento de “corregir” perversiones del mercado resulten ser perjudiciales para muchos sectores.

Por último, es prioritario estar cerca y comprender las dudas o expectativas de los empleados, quienes se convertirán en el perfecto campo de prueba para el relato de la operación, no sólo por su alto conocimiento de la realidad interna y su cercanía al mercado, sino por su permanente demanda de coherencia entre lo que una compañía dice y lo que hace. Los colaboradores no pueden enterarse de la operación una vez que ésta ha sido anunciada al regulador o transmitida a los medios de comunicación. Tiene que formar parte del plan de comunicación de ambas compañías, tanto de la compradora como de la vendedora, pero especialmente del que la adquiere.

“Cada caso debe ser analizado desde su especificidad para comprender su exacta dimensión, sus riesgos y los escenarios a enfrentar”

### 3. PONIENDO LA MARCA EN EL CENTRO

Un paso previo a definir propiamente la estrategia de comunicación es lo que Mary Lambkin (Universidad de Dublin) en una investigación a 200 fusiones en el sector financiero definió como la clave en este tipo de operaciones: **poner las decisiones sobre la marca como en el corazón del proceso de fusión o adquisición.**

En ese sentido, desarrolla un marco conceptual, aplicable a toda empresa con una estructura corporativa, en el que propone primero identificar qué tipo de estrategia de fusión se ha abordado:

1. *Backing the stronger horse*: la empresa con mejor reputación es quien impone su marca.
2. *Business as usual*: Se mantiene el “statu quo” de cada una de las marcas, siendo la operación tan solo una transacción que no produce cambios en las marcas.
3. *The best of both*: Se opta por fusionar ambas marcas, adoptando lo mejor de cada entidad.
4. *Different in kind*: Se crea una nueva marca, lo que representa una transformación y un nuevo comienzo.

Una vez identificado el tipo de operación se debe tener en cuenta cinco factores decisivos en relación con la estrategia de marca: el liderazgo; el peso y fortaleza de cada una de las empresas; la estabilidad, el tipo de productos o servicios que

se ofrecen; el mercado, y su relación con los productos; y la distancia geográfica de las empresas fusionadas.

### 4. HACIA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Cada fusión o adquisición tiene sus particularidades y se desarrollan en entornos diferentes, por lo que establecer un patrón o una guía universal sobre cómo proceder desde la comunicación sería imprudente. Cada caso debe ser analizado desde su especificidad para comprender su exacta dimensión, sus riesgos y los escenarios a enfrentar.

Sin embargo, sí podemos coincidir en que existen aproximaciones generales que deben ser consideradas desde un primer momento respecto a la comunicación.

La gran mayoría de operaciones salen a la luz pública por una **filtración** en algún medio de comunicación, pues al intervenir muchos actores en el proceso es difícil controlar este aspecto. No obstante, que sea difícil de controlar no quiere decir que no podamos estar preparados para ello. Una vez iniciado el proceso, durante las primeras conversaciones, hay que tener claras todas las posiciones y escenarios que podrían surgir (y desde dónde) en caso de que la operación sea revelada. Así, por ejemplo, si la preocupación es un tema que concierne netamente a inversionistas pues quizás en lugar de emitir un *statement* público es mejor sostener una reunión informativa que permita esclarecer mitos sobre la posible operación. Las opciones son muchas, incluso en algunos casos

“Cualquier estrategia de comunicación debe tener siempre muy presente la idiosincrasia del país y del sector en el que se desarrolla la operación”

son las mismas empresas las que se anticipan y filtran la información para que su relato sea el que vaya marcando la pauta; sin embargo, esto da una notoriedad excesiva a la operación y puede ser contraproducente. Lo fundamental es que las empresas estén preparadas para este primer escenario pues es una forma de colocarlos a la defensiva muy rápidamente.

Otra consideración importante es preparar una **estrategia de medios** adaptada a las fortalezas de las empresas, sobre todo del adquirente. Por ejemplo, si la empresa ya cuenta con una visibilidad importante y la operación tiene una historia positiva que contar para la opinión pública, una difusión de información desde la misma empresa puede ser una forma muy efectiva de entregar sus mensajes clave desde el primer día. Si, por el contrario, tenemos un perfil mediático bajo o la naturaleza de la operación es compleja, soluciones como recurrir a medios de primer nivel con periodistas especializados en el sector (mejor informados sobre el tema) y realizar una entrevista exclusiva puede ser una vía para controlar mejor la información que vamos a dar.

No obstante, cualquier estrategia de comunicación debe tener siempre muy presente la idiosincrasia del país y del sector en el que se desarrolla la operación. En algunos países, con una opinión pública informada, como en Europa, las empresas realizan conferencias de prensa para anunciar fusiones o adquisiciones de manera común. Sin embargo, en países como el Perú, donde el ruido político es

alto, la opinión pública no necesariamente está informada al detalle, y coexisten intereses perversos; habrá que tener en cuenta más variables e hilar más fino al momento de ejecutar cualquier acción de comunicación.

En resumen, un porcentaje cada vez mayor del éxito de una operación empresarial depende en primer lugar, de que exista un **buen conocimiento previo de los stakeholders** involucrados; en segunda instancia, de **alinear la estrategia de la fusión a los objetivos de marca**; y, por último, de activar **acciones de comunicación ad hoc** que tengan en cuenta el perfil de las empresas en cuestión, cómo son percibidas y los protocolos del sector respecto al tipo de operación. Con ello podremos tener una comunicación más efectiva y que, sobre todo, contemple un relato que incluya respuestas a las inquietudes e intereses de los diversos actores. Así podremos tener éxito más allá de los mercados financieros, y mejorar la reputación de la compañía resultante, de forma que ayude a sus objetivos de negocio.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Juan Cardona (2015), "Una perspectiva reputacional para los procesos de M&A", Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA, febrero de 2015.

Mary Lambkin y Laurent Muzellec (2008), "Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions", International Journal of Banking Marketing, Vol. 26 N°5, pp. 131-148.

## Autores



**Luis Miguel Peña** es Socio y Gerente General de la operación de Lima, Perú. Luis Miguel tiene 18 años de experiencia en comunicación. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la U. Autónoma de Madrid y Diploma Internacional en Business Administration por la U. de California-Berkeley. En LLORENTE & CUENCA ha trabajado en el desarrollo de planes de comunicación corporativa, cambio cultural, asuntos públicos, relaciones institucionales y gestión de situaciones de crisis para clientes de diferentes sectores. A lo largo de su carrera ha recibido un European Excellence Award, un International Stevie Award y un IPRA Golden World Award. Además, es miembro del consejo directivo de la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú.

[Impena@llorenteycuenca.com](mailto:Impena@llorenteycuenca.com)



**José Carlos Antón** es Director Senior Región Andina de LLORENTE & CUENCA. Licenciado en Ciencias de la Información con especialización en Prensa y Periodismo Económico, por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con más de 18 años de experiencia en consultoría de comunicación para entidades públicas y privadas. Ha diseñado y desarrollado estrategias de comunicación de crisis, para los sectores de minería, hidrocarburos, consumo masivo y retail, entre otros. Como Director Senior para la Región Andina ha dirigido campañas y proyectos para empresas y grupos empresariales líderes en la región. Es especialista en comunicación de crisis y litigios, además de en comunicación y energía.

[jcanton@llorenteycuenca.com](mailto:jcanton@llorenteycuenca.com)



# LLORENTE & CUENCA

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

**José Antonio Llorente**  
Socio fundador y presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y director general de Talento e Innovación  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Carmen Gómez Menor**  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICAS

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Socia y COO América Latina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN DE TALENTO

**Daniel Moreno**  
Director de Talento  
dmoreno@llorenteycuenca.com

**Karla Rogel**  
Directora de Talento para la Región Norte  
krogel@llorenteycuenca.com

**Marjorie Barrientos**  
Directora de Talento para la Región Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

**Laureana Navarro**  
Directora de Talento para la Región Sur  
lnavarro@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

**Arturo Pinedo**  
Socio y director general  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Goyo Panadero**  
Socio y director general  
gpanadero@llorenteycuenca.com

### Barcelona

**María Cura**  
Socia y directora general  
mcura@llorenteycuenca.com

**Muntaner, 240-242, 1º-1ª**  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

**Joan Navarro**  
Socio y vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y director senior Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Socio y director senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**Jordi Sevilla**  
Vicepresidente de Contexto Económico  
jsevilla@llorenteycuenca.com

**Claudio Vallejo**  
Director Latam Desk  
cvallejo@llorenteycuenca.com

**Lagasca, 88 - planta 3**  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Impossible Tellers

**Ana Folgueira**  
Directora general  
ana@impossibletellers.com

**Lagasca, 88 - planta 3**  
28001 Madrid  
Tel. +34 914 384 295

### Cink

**Sergio Cortés**  
Socio. Fundador y presidente  
scortes@cink.es

**Muntaner, 240, 1º-1ª**  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

### Lisboa

**Tiago Vidal**  
Socio y director general  
tvidal@llorenteycuenca.com

**Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.**  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

## ESTADOS UNIDOS

**Erich de la Fuente**  
Socio y director general  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

### Miami

**Erich de la Fuente**  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**600 Brickell Avenue**  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

**Salomón Kalach**  
Director Latam Desk NY  
skalach@llorenteycuenca.com

**Abernathy MacGregor**  
277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

### Washington, DC

**Ana Gamonal**  
Directora  
agamonal@llorenteycuenca.com

**10705 Rosehaven Street**  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

**Javier Rosado**  
Director general Región Norte  
jrosado@llorenteycuenca.com

### Ciudad de México

**Juan Arteaga**  
Director general  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Director general  
rblanco@llorenteycuenca.com

**Bernardo Quintana Kawage**  
Presidente Consejero y Miembro del Comité de Dirección  
bquintanak@llorenteycuenca.com

**Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,**  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel: +52 55 5257 1084

### La Habana

**Pau Solanilla**  
psolanilla@llorenteycuenca.com

**Sortis Business Tower, piso 9**  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Panamá

**Pau Solanilla**  
Director general  
psolanilla@llorenteycuenca.com

**Sortis Business Tower, piso 9**  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

**Iban Campo**  
Director general  
icampo@llorenteycuenca.com

**Av. Abraham Lincoln 1069**  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÓN ANDINA

### Bogotá

**María Esteve**  
Socia y directora general  
mesteve@llorenteycuenca.com

**Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4**  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel: +57 1 7438000

### Lima

**Luis Miguel Peña**  
Socio y director general  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Av. Andrés Reyes 420, piso 7**  
San Isidro  
Tel: +51 1 2229491

### Quito

**Carlos Llanos**  
Director general  
cllanos@llorenteycuenca.com

**Alejandra Rivas**  
Presidenta  
arivas@llorenteycuenca.com

**Avda. 12 de Octubre N24-528 y**  
Cordero - Edificio World Trade Center  
- Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

### Santiago de Chile

**Constanza Téllez**  
Directora general  
ctellez@llorenteycuenca.com

**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

**Magdalena 140, Oficina 1801.**  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

## AMÉRICA DEL SUR

### Buenos Aires

**Mariano Vila**  
Director general  
mvila@llorenteycuenca.com

**Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP**  
Tel: +54 11 5556 0700

### Rio de Janeiro

**Cleber Martins**  
clebermartins@llorenteycuenca.com

**Ladeira da Glória, 26**  
Estúdio 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

**Cleber Martins**  
Director general  
clebermartins@llorenteycuenca.com

**Juan Carlos Gozzer**  
Director regional de Innovación  
jcozzer@llorenteycuenca.com

**Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,**  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390



**d+i** desarrollando  
ideas  
LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

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

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)