



Fusiones en SAP: un proceso ágil y facilitador del cambio

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.”

(Peter Drucker)



Marta Suñe
Senior manager de Single



En un entorno cambiante como en el que nos encontramos y, tanto en periodos de expansión como de crisis, las operaciones de fusión están a la orden del día. Mediante estos procesos y dependiendo del tipo de fusión, las empresas persiguen distintos objetivos:

- Mayor concentración en la industria, posicionamiento en el mercado u obtención de economías de escala (características propias de una fusión horizontal, de sociedades que compiten en un mismo negocio).
- Reducción de costes de transacción entre proveedor y vendedor (fusiones verticales entre empresas en las que una suministra bienes a la otra).
- Mayor eficiencia en la gestión de costes, compartiendo servicios centrales (como en el caso de fusiones entre compañías que ni compiten ni mantienen una relación empresarial).

El nivel de fracaso en la ejecución de este tipo de iniciativas es muy elevado: dos de cada tres operaciones de fusión culminan lejos de las expectativas previstas inicialmente.

En el área de sistemas estos procesos suponen un reto, ya que requieren de una actuación ágil y eficaz, en un entorno com-

plejo de gestionar. En numerosas ocasiones, la exigencia de actuar con rapidez convierte el proceso de fusión en una “suma” de información en lugar de una “integración y homogeneización” de la misma. Entendemos que uno de los objetivos principales de cualquier fusión, es ofrecer una visión única -de “proceso único”- de la compañía. El área de sistemas debe reforzar esta visión que, al fin y al cabo, se genera y promueve desde cada una de las áreas de negocio.

A la hora de valorar la dificultad asociada a una iniciativa de fusión, además de los aspectos relacionados con cualquier proyecto de implantación SAP (Módulos implantados, número de usuarios, etc...) es necesario tener en cuenta varios aspectos:

- El tipo de proceso a abordar: fusión pura, entre iguales, o por absorción. El impacto a nivel de gestión del cambio es sustancialmente diferente siendo la segunda mucho más compleja en términos de colaboración del área usuaria. Por el contrario, a nivel de integración y homogeneización de procesos, las del primer tipo suelen plantear más dificultad de análisis funcional y definición del modelo, ya que en las absorciones, salvo contadas excepciones, suelen tomarse los sistemas/procedimientos de la sociedad absorbente.

- La existencia o no de retroactividad.
- La homogeneidad de los sistemas origen: en caso de que ambas sociedades operen en un entorno SAP, la dificultad de la fusión es menor que si una de ellas opera en SAP y la otra no. Cuando ambas sociedades trabajan en un entorno SAP, se obtienen una serie de ventajas:
 - Los usuarios están acostumbrados a trabajar con la herramienta, lo que disminuye su resistencia al cambio y las necesidades de formación.
 - Los procesos de extracción, conversión y carga de datos se simplifican al trabajar en el mismo entorno. En este aspecto, cobra importancia el planteamiento de un proceso automatizado de forma que, en función de una buena definición de criterios de mapeo de datos en la fase de análisis del proyecto, el tratamiento de la información sea lo menos manual posible, evitando:
 - Manipulación de datos, con el riesgo asociado de cometer errores que conlleva.
 - Fuerte carga de trabajo por parte del usuario para crear los ficheros de carga de datos.
 - Mayor eficiencia en la gestión de los equipos de trabajo, ya que hablan un

mismo “idioma”, lo que facilita el entendimiento de la operativa de ambas sociedades y el análisis de la estructura de la información.

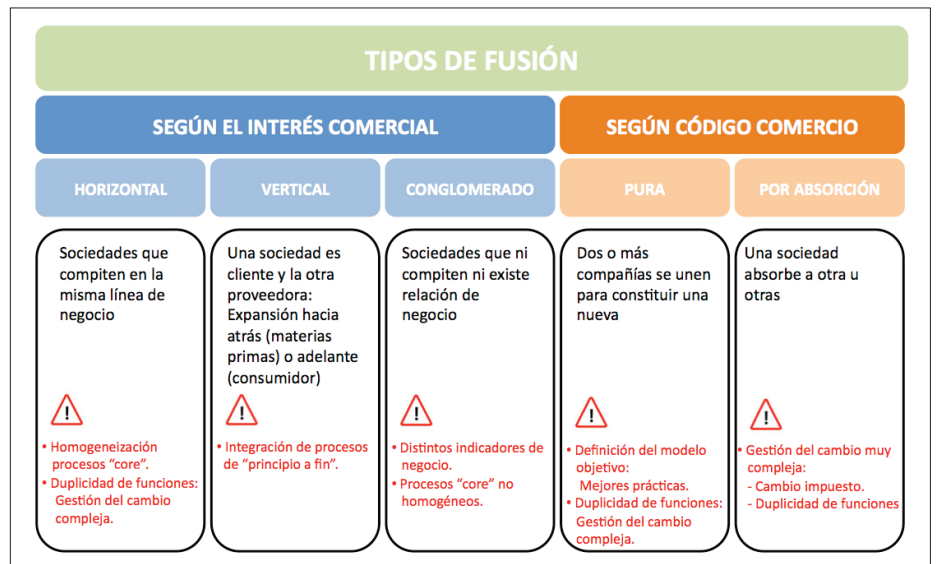
Pero también supone un inconveniente a tener en cuenta: facilita la comparación entre la operativa actual y la anterior, lo que puede dar lugar a la aparición de resistencias y a la necesidad de “incorporar” desarrollos a medida heredados de los entornos origen. Una parte importante del proyecto es minimizar estos inconvenientes mediante una correcta política de gestión del cambio y de racionalización/definición de los procesos objetivo.

En cualquier caso, existen ciertos “factores clave” que pueden condicionar el éxito de la implantación en SAP de una operación de fusión, sobre todo, si se trata de una absorción:

- Gestión del cambio: apalancarse en la comunicación como mejor herramienta para involucrar a los usuarios, reduciendo su resistencia al cambio. La incertidumbre es una característica común a estos procesos y un “enemigo” potente en contra del éxito del proyecto.
- Identificación clara de responsables: de esta forma, se agiliza al máximo la toma de decisiones para llevar a cabo el proyecto en el menor tiempo posible.
- Implicación de los usuarios clave en todas las fases del proyecto.
- Establecer un calendario “objetivo” claro, identificando fases, hitos y entregables: el fin es la obtención del “difícil” equilibrio entre la oportunidad de revisar y redefinir los procesos de la compañía, adaptando las mejores prácticas de cada una de ellas y la necesidad de realizar el proceso de integración en el menor tiempo posible.
- Unificar al máximo el mapa de sistemas, no sólo la parte SAP sino también el resto de aplicativos de la compañía, disminuyendo así los riesgos asociados a la duplicidad de información.

En definitiva, la integración de los sistemas origen en un único entorno SAP, debería permitir:

1. Unificar y depurar datos maestros de



forma que se eliminen duplicidades de gestión. En este ámbito cobra especial importancia el concepto de “Integración” en lugar del de “suma”. Dentro de cada una de las áreas:

- a. En el área financiera es necesario obtener un reporting financiero y fiscal unificado: integración del plan contable, homogeneización de clientes y proveedores (a distintos niveles, desde los grupos de cuentas y configuración del maestro hasta la propia unificación de códigos, operación donde herramientas de las que dispone SAP, como MDM, Master Data Management, son de especial utilidad), unificación de bancos propios, integración de clases de inmovilizado, cambios en el perímetro de consolidación, etc.
- b. En el ámbito analítico: no es de extrañar que, en algunos casos, aparezca la aparente incongruencia de mantener cierta visión “separada” de la información (por negocio, en el caso de un conglomerado de sociedades) a la vez que se homogeneizan criterios de análisis: integración de la estructura de centros de coste, estructura y dimensiones de la cuenta de resultados,...
- c. En el ámbito comercial y logístico: homogeneización de maestros de materiales, jerarquías de productos, almacenes, centros logísticos...

d. En el ámbito de Recursos Humanos: integración de la estructura de personal de ambas sociedades, adecuación del sistema de cálculo de nómina para reflejar las peculiaridades de cada negocio...

2. Homogeneizar el modo de operar y gestionar los procesos en los distintos ámbitos de la compañía.
3. Unificar, a nivel de reporting, la obtención de la información, reduciendo al máximo la carga de trabajo manual y aumentando la fiabilidad de los datos.
4. Permitir la gestión de datos históricos de las sociedades fusionadas. Para minimizar este impacto es importante contar con herramientas de almacenamiento y análisis de datos como SAP BW.

Como conclusión y teniendo en cuenta que no hay dos procesos de fusión idénticos, la agilidad no debe ir nunca en detrimento de la calidad del análisis de la solución a implantar, ya que de esta actividad depende el éxito de la implantación, siendo imprescindible que en ella se cubran aspectos tanto de definición de modelo objetivo, como de estrategia de conversión e integración de la información.

En Single Consulting contamos con un equipo de consultores muy experimentado, especialista en ayudar y guiar a las empresas en este tipo de proyectos complejos.