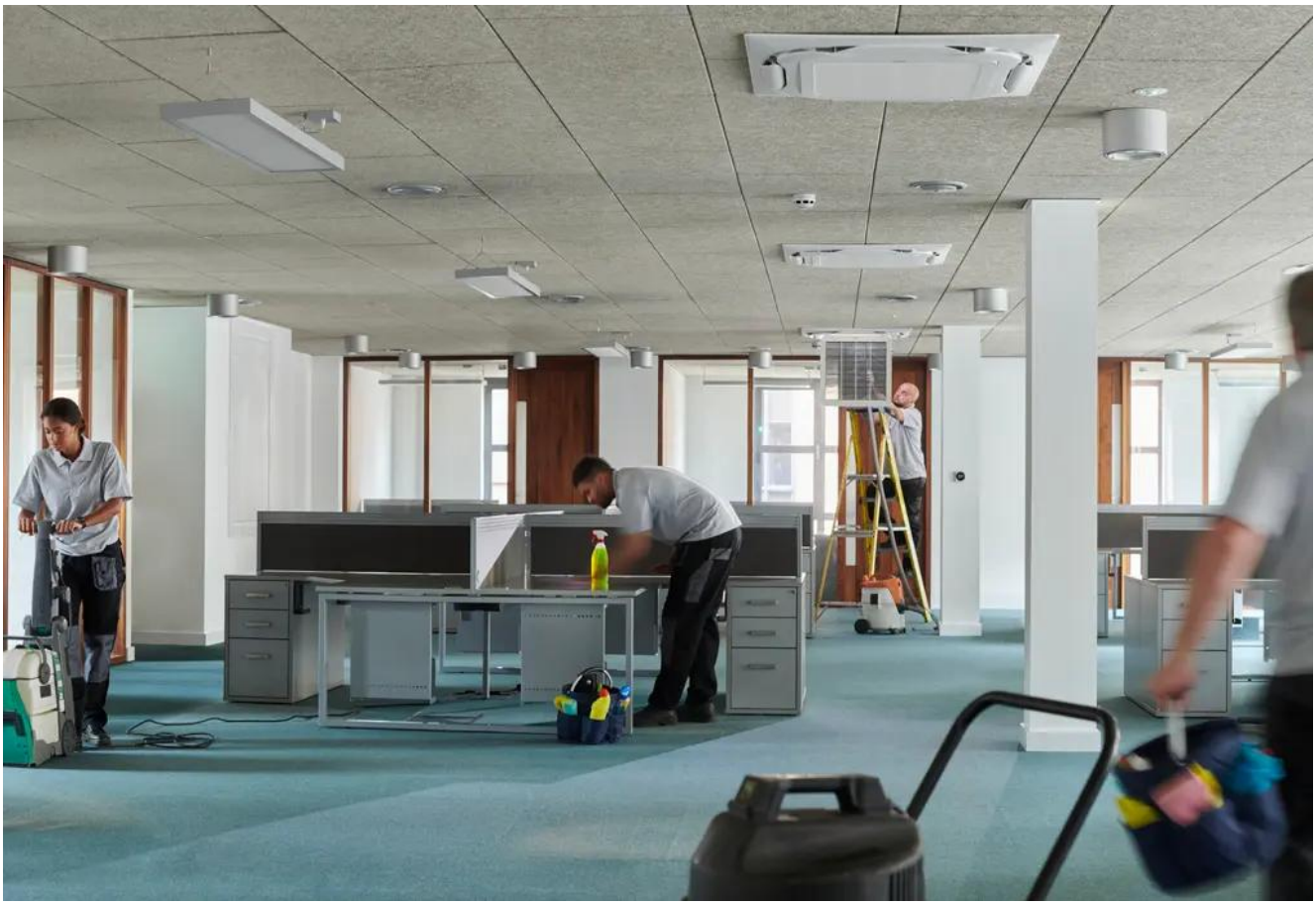
ISS: claves para realizar adquisiciones con éxito



5 de julio de 2010

La multinacional de servicios ISS ha conseguido convertirse en líder en los segmentos en los que trabaja gracias a su política de

©IESE Business School

adquisiciones en los nuevos países o sectores en los que desembarca.

ISS inició su actividad en España en 1999. Tres años después ya habían adquirido doce empresas repartidas por todo el país, tenían más de 6.600 empleados y un equipo de dirección muy cohesionado.

¿Cómo se consigue crear una gran empresa a base de adquisiciones, cuando las estadísticas dicen que más de la mitad de este tipo de operaciones fracasa? El documento "ISS España. La máquina integradora", preparado por la profesora del IESE Mª Julia Prats y la asistente de investigación Remei Agulles, del Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora (CEFIE) del IESE, analiza las estrategias que han llevado al éxito a esta multinacional de servicios.

Nuevo país, nuevas adquisiciones

ISS nació en Copenhague en 1901 como una empresa de seguridad nocturna y 30 años después complementó sus servicios con una empresa de limpieza. La compañía fue creciendo en los países nórdicos y en los años 60 comenzó su expansión internacional a través de la adquisición de negocios consolidados o diversificando la cartera de servicios dentro y más allá de la limpieza. En la década de los 80 se consolidó en Europa y Brasil, y entró en Estados Unidos.

Cuando ISS decidió desembarcar en España a finales de los años 90, contrató a Joaquim Borràs, actual responsable de la empresa en el país. Le dieron total libertad y apoyo para arrancar el proyecto, con una única condición: para crecer, debía adquirir empresas que ya existieran. Era la política habitual de ISS que, para entrar a un país o un sector nuevos, compraba empresas que ya existían. Se adquiría el 100% de la empresa, se pagaba en metálico, que facilitaba la empresa matriz, y se evitaban compañías con indicios de corrupción o con márgenes negativos.

Con estas premisas, Borràs empezó comprando empresas de limpieza en el norte de España y Cataluña. La sede española se estableció en Sant Cugat del Vallés (Barcelona). A partir de 2003, las adquisiciones se centraron en servicios distintos a la limpieza, empezando por el control de plagas. Tres años después, se produjeron las primeras compras en el área de mantenimiento. Más tarde se amplió el negocio con empresas de servicios auxiliares y, finalmente, se incluyó el sector del catering.

©IESE Business School

En 2004 se produjo un momento clave en la historia de ISS España. Habían realizado 18 adquisiciones y tenían más de 9.000 empleados y un crecimiento orgánico del 7%. Eran fuertes en Levante, Este, Norte e Islas Baleares, pero apenas tenían presencia en el oeste de España y UNICA era la solución. Se trataba de una empresa de limpieza más grande que ISS España y su adquisición suponía todo un reto, pero era el complemento geográfico perfecto. Tras varias conversaciones, las dos empresas se pusieron de acuerdo. Estudiaron detenidamente cómo transformar la estructura de UNICA en las unidades de negocio típicas de ISS España, basadas en la autogestión. Con la integración, los delegados de UNICA obtenían mucha más autonomía y pasaban a tomar el 95% de las decisiones, un reto que asumieron con entusiasmo, pues la mayoría lo interpretó como un ascenso.

La operación fue sobre ruedas. "No recuerdo ningún tipo de estrés durante la integración —recuerda Javier Urbiola, director general de UNICA— sólo durante el mes que duró la negociación". El éxito fue fruto de un proceso diseñado con esmero, a partir de la experiencia que acumulaba la filial española. Incluso Urbiola, que tenía previsto abandonar la empresa una vez finalizado el proceso, decidió quedarse. Explica que le convenció la "manera humana" que tenía Borràs de enfocar los temas. "Creo que esa es la clave, porque las organizaciones son personas y todos valoramos humildad, respeto y atención personal".

Tres lecciones aprendidas

Las integraciones y adquisiciones pueden plantearse como una magnífica experiencia de aprendizaje. Estas son algunas de las enseñanzas que ISS extrajo de su puesta en marcha en España:

- **Elegir a los mejores**. Ante una duplicación de cargos, hay que elegir a una persona. Hay que confrontar ambos candidatos (el de la empresa que adquiere y el de la empresa adquirida) y elegir al mejor. Asimismo, a la hora de decidir con qué sistema quedarse, hay que optar por las mejores prácticas. Quizá la empresa adquirida tiene muy bien resuelto el proceso de compras, y vale la pena adoptarlo e implantarlo en toda la organización.
- **Las ventas no lo son todo.** A la hora de buscar al mejor candidato para integrar, no sólo hay que fijarse en el volumen de ventas, también hay que valorar conocimientos, experiencia y tecnología. Por ejemplo, a la hora de adentrarse en el ámbito del control de plagas, ISS España tenía muy claro que el verdadero valor estaba en el conocimiento de los técnicos, que se adquiere con la práctica, ya que no hay estudios específicos.

©IESE Business School

- **"La integración es una cuestión humana**", en palabras de Borràs. Es importante intentar comprender la cultura organizativa y los estilos de dirección de la firma que se ha adquirido, porque cada empresa tiene su forma de hacer las cosas. Es esencial contar con procesos de trabajo excelentes antes de lanzarse a integrar más empresas y no es prudente comprar en contra de la voluntad de cualquier agente de la empresa adquirida.

Cómo combatir los miedos

Una integración es un proceso lleno de incertidumbre y riesgos, y las personas que pasan por ella experimentan distintos tipos de temores. En primer lugar, el miedo a perder cosas fundamentales: el puesto de trabajo, un descenso de categoría, una reducción de sueldo...

ISS España trabaja estos temas desde antes de la adquisición "por medio de una carta de intenciones y la elaboración de un pre-plan de integración" y actúa con rapidez en la implementación de las decisiones tomadas. Los directivos también temen perder control del proceso, quedar a un lado y que nadie les tenga en cuenta. Para combatir esta "ansiedad del pasajero", como la llama Joaquim Borràs, lo mejor es ofrecerles participación en el proceso, creando equipos en los que trabajan conjuntamente responsables de la empresa compradora y de la comprada.

El tercero es el miedo a lo desconocido, que es la fuente de todo tipo de rumor. Cuando la gente no sabe, inventa. Para evitarlo, el mejor antídoto es la información, puesto que el silencio fomenta la especulación. Por esta razón, uno o dos días después de la adquisición, ISS España suele convocar una reunión con todos los empleados y representantes sindicales de la empresa adquirida para presentar un plan detallado de la integración.

Por último, está el temor a que el proceso sea largo y doloroso, por eso lo idóneo es intentar que sea lo más corto posible. En ISS, además, recomiendan aprovechar el verano para hacer la adquisición, porque así se puede consumar el proceso durante los tres meses siguientes y empezar el año con la organización nueva ya en marcha.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School