

# LA VISIÓN DE LOS EJECUTIVOS DE LAS CONSULTORAS

**EL ÁREA DE SISTEMAS ES CLAVE EN LOS ACTUALES PROCESOS DE FUSIONES EMPRESARIALES.**

Las operaciones de fusiones y adquisiciones (F&A) en la Argentina cobraron nuevo dinamismo luego del freno causado por la crisis de fines de 2001, y los departamentos de sistemas de las organizaciones adquirieron un rol fundamental en estos procesos.

Según el Centro de Estudios para la Producción (CEP), se pasó de 23 pases de manos en 2002 a 94 en 2004. En 2004, las F&A involucraron montos por US\$ 2.642 millones, frente a los US\$ 1.606 de 2003; y la característica distintiva fue la mayor participación de grupos inversores locales; que orientaron sus desembolsos a bancos, energía eléctrica, transporte, alimentos y el comercio.

En general, las tareas de F&A en las áreas de TI llevan entre uno y tres semestres de duración, aunque según lo que se desee implementar y los recursos de con los que se cuente, los plazos pueden ser menores. Consultoras como Booz Allen & Hamilton, BDO Consulting, IBM y Paradigma, son algunas de las que más experiencia poseen en llevar adelante este tipo de acciones, aunque los departamentos de TI de las firmas finalmente integradas son las grandes responsables del triunfo de la transformación.

## ■ ESTRATEGIAS

De acuerdo con la visión de los ejecutivos de las consultoras, la instrumentación de sistemas en un proyecto de unión de una o más firmas puede basarse en tres estrategias del departamento tecnológico:

a) extender de una empresa a la otra el modelo existente, b) elegir lo mejor de cada organización y formar una mixtura entre ambas, y c) redefinir el departamento. No obstante, existiría una sola forma de llegar al éxito en este tipo de procesos: aunar criterios y políticas para lograr de ambas una gran compañía con áreas sinérgicas.

Dentro del segmento financiero, el bancario fue el que lideró las operaciones de F&A de activos durante 2004 y continuó con una fuerte participación los dos años siguientes. Desde fines de 2001 el Banco Macro se unió a Bansud, compró 36 sucursales del Scotiabank Quilmes y Nuevo Banco del Suquía; el Banco Comafi se

hizo de 55 sucursales del Scotiabank Quilmes, el Banco Itaú se unió al Buen Ayre; y más recientemente HSBC adquirió las operaciones del Grupo BNL en la Argentina. Claudio Ercolessi, gerente de Tecnología y Procesamiento de Datos del Banco Itaú Buen Ayre, explicó que "tras la fusión, se armó un equipo de unas 100 personas para que integraran las áreas de TI de ambas compañías". No requirieron de la participación de una consultora o de terceros. La estrategia se basó en armar el team, analizar los sistemas que existían en cada una de las partes, desarrollar la integración y, luego, se realizó la migración total. El criterio básico fue "respetar la idiosincrasia técnica que había en ese momento en cada uno de los bancos, y poder continuar con la operación de forma exitosa", aclaró Ercolessi. El volumen de la migración del Banco Itaú con el Buen Ayre fue de 300.000 cuentas, 30 bancos, 78 sucursales y 100 cajeros automáticos. Se rearmó todo y se unificó la operación de cada banco a una nueva estrategia.

El proceso de F&A del Banco Comafi con el Scotiabank tardó un año y requirió de 50 personas dedicadas exclusivamente a esa tarea. Pablo Velázquez, gerente de Sistemas de Banco Comafi, explicó que "analizamos los recursos del Scotiabank y notamos que nuestra plataforma era más conveniente, y que al mismo tiempo bajaríamos aún más los costos". Esta migración se realizó sin el trabajo de consultoras, se debieron comprar 1.600 PCs, 60 servidores, elevar la capacidad del AS400 y montar un nuevo datacenter.

## ■ UNA GERENCIA CLAVE

La mayoría de los ejecutivos de las consultoras coincidieron en afirmar que, para alcanzar el éxito en una fusión, deben ser claros los criterios por los cuales se llega a esta etapa. Los motivos de la alianza entre ambas partes serán el 'input' para definir si se continuará con el área de TI de una u otra firma; o si se definirá una nueva política corporativa.

El tamaño de las compañías a integrar y el tipo de unión que se desee llevar a cabo impactará en el tiempo que lleve este proceso, el cual oscila entre los seis y los 18 meses. Ercolessi de Banco Itaú Buen Ayre, explicó que "el éxito de nuestro plan se observó en el tiempo demorado, el cual involucró el trabajo de 51 días y un desembolso de unos US\$ 3 millones". Parte de esa inversión fue destinada a la actualización en TI, y aunque el proyecto buscó reutilizar lo mejor de cada una de las compañías, fue necesario hacer un recambio tanto de equipamiento como de sistemas.

Para Alberto Morelli, director de BDO Consulting, "las opciones que se presentan son: extender a la empresa adquirida el modelo de la adquirente o redefinir una estrategia de TI integral".

Jorge Seoane, socio a cargo de la práctica de IT Consulting de Paradigma, sostuvo que "se debe considerar el mapa de sistemas de ambas partes para contemplar un plan de integración y establecer tópicos funcionales al nuevo modelo corporativo".

Renata Serra, Senior Associate de Booz Allen & Hamilton, ejemplificó que "a veces la empresa que absorbe a otra extiende su estrategia de TI a la que incorpora, sin evaluar lo mejor de cada una; mientras que en otros casos comparan los sistemas disponibles y evalúan lo que podría aportar cada uno".

## ■ LA SINERGIA Y EL AHORRO COMO PRINCIPALES OBJETIVOS

La tarea del área de TI en una fusión corporativa es mantener la operación, reestructurar los sistemas y las arquitecturas y hacer que las virtudes de ambas partes logren una sinergia. Aunque, si esta labor permite realizar una actualización tecnológica con el mayor ahorro de costos posible, el objetivo será cumplido con creces.

Redes locales (LAN) y extendidas (WAN), hardware de almacenamiento y procesamiento de datos, centrales telefónicas, sistemas de gestión empresarial (ERP) y de atención al cliente (CRM), además de soluciones y políticas de seguridad informática; son solo algunas de las aristas que forman parte del proyecto de integración de TI de dos o más firmas. Sin embargo, la identificación del recurso tecnológico que es estratégico para el desarrollo del negocio de las empresas a fusionar, es fundamental para alinear los pasos a seguir.

En este sentido, Pablo Velázquez, gente de Sistemas de Banco Comafi, explico que "cuando analizamos los recursos de TI del Scotiabank nos dimos cuenta que no eran lo que esperábamos, sus costos de mantenimiento eran muy altos y sus sistemas obsoletos".

Una vez definido el escenario de migración, es prioritario tomar decisiones sobre seguridad informática, Para Alejandro Yvorra, director de Servicios de Desarrollo de Aplicaciones de IBM SSA, "la forma más rápida de resolver el problema de la seguridad es hacer extensiva a toda la operación la estrategia que esté más madura de las dos compañías".