

## Caso de éxito: una escisión sin red de seguridad

Las escisiones internacionales se han convertido en un campo minado para las PMO de integración, los inversores de capital privado y los asesores de transacciones globales.

Los vendedores inflexibles pueden ofrecer poco soporte durante la transacción o ninguno. Los plazos se vuelven cada vez más estrictos. Las evaluaciones del sistema empresarial, los rediseños de procesos y la infraestructura corporativa necesaria para la preparación operativa local no se tienen muy en cuenta o se pasan por alto por completo, lo que acumula crisis a futuro.

El equipo de Soluciones de Consultoría de TFM Group se especializa en brindar soluciones personalizadas para la preparación operativa y del proceso. Al trabajar detalladamente, entendemos la compleja burocracia de la activación de entidades en jurisdicciones múltiples y el cumplimiento de las regulaciones. Creamos transiciones suaves, rentables y sin problemas para modelos operativos internacionales que se adaptan a su propósito en cada mercado.

Cuando un gigante industrial acordó vender una división de servicios globales a nuevos propietarios privados, el comprador tuvo siete meses para convertir una escisión en un negocio en marcha.

El vendedor estableció un plazo estricto. Ambas partes acordaron que no habría un Acuerdo de Servicios de Transición (TSA). Los recursos del comprador no eran los más adecuados y solo contaba con los empleados sénior para dirigir el proyecto.

El asesor global del cliente nos convocó cuando los problemas locales comenzaron a surgir. Advertieron que la PMO de integración necesitaba soporte a nivel local en 40 países para crear las estructuras corporativas y los sistemas necesarios para establecer firmemente la nueva empresa, lista para hacer negocios desde el inicio de sus operaciones. Esto es lo que sabemos hacer mejor.

A medida que el acuerdo avanzaba, surgieron **cinco crisis imprevistas**:

- Los registros de la compañía (en 40 jurisdicciones) tenían, como todas, diferencias jurisdiccionales claves que necesitaban la atención de expertos.
- Era necesario completar una variedad de otros registros para la preparación del negocio: el proceso de constitución siempre es solo el comienzo.
- Se necesitaban nuevas estructuras contables en cumplimiento a nivel local para lo que realmente era un nuevo negocio.
- A pesar de las promesas del proveedor, un nuevo sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) carecía de las personalizaciones locales para cada jurisdicción.

Luego, con la meta final a la vista, surgió la crisis más grande. Una norma laboral confusa en una jurisdicción lejana casi arruina todo.

## El diablo está en todos los detalles

Este cliente ya había tomado algunas decisiones claves sobre el sistema, la estructura y el proceso que aún necesitaban atención. Si esas decisiones no se adaptaban mejor a los requisitos específicos de todas sus jurisdicciones, podrían ocasionarse posibles retrasos más adelante.

### 1. Registros de la empresa

Una amplia red nueva de registros de entidades en 40 jurisdicciones se había centrado en la constitución pero ahora necesitaba un ajuste país por país.

### 2. Registros fiscales y regulatorios

Hay mucho más en la preparación operativa local que un simple registro de la empresa, pero eso se pasó por alto o se malinterpretó.

### 3. Estructuras contables

El cliente quería ahorrar tiempo y dinero al utilizar “un libro mayor general estándar”, pero no existe tal cosa.

### 4. Sistemas empresariales

Un ERP “que haga todo” realmente no podía “hacerlo en todas partes” sin nuestra ayuda.

### 5. Transferencia de empleados

En algunas jurisdicciones, las promesas hechas a los empleados eran legalmente incompatibles con el mecanismo de transferencia solicitado por el vendedor.

## CINCO NUEVAS CRISIS

### 1. Matices locales

Sin el conocimiento jurisdiccional local, es fácil caer en los matices y las sutilezas de los procesos de registro de entidades locales. Esto es precisamente lo que le ocurrió a este cliente.

**Problema:** En algunas jurisdicciones, las entidades ya habían sido establecidas para presentar declaraciones de impuestos mensuales, en lugar de anuales, lo que se sumaba a la carga administrativa de un equipo que ya se había reducido. En otras jurisdicciones, donde las nuevas entidades tuvieron que comenzar a presentar declaraciones de impuestos en el mes posterior a la constitución, las inscripciones se realizaron demasiado pronto y luego se olvidaron de realizar las declaraciones de impuestos.

“A menudo, los registros deben realizarse en orden. Si, por ejemplo, no se realiza una constitución, el registro de la nómina se retrasa. Si no podemos hacer el registro de nómina, los empleados no pueden ser transferidos a tiempo. En el caso de este cliente, eso habría puesto toda la venta en riesgo”, explica Daniel Stevens, Head Global de Servicios de Implementación de Soluciones de Consultoría en TFM Group.

**Lo que hicimos:** Comprender y gestionar dependencias normativas y secuencias burocráticas críticas siempre es una parte esencial de nuestro rol. Aquí, nuestras oficinas locales pronto detectaron el descuido de la presentación de impuestos del cliente e hicieron “presentaciones nulas” en su nombre, evitando la amenaza de las auditorías de las autoridades fiscales e incluso posibles multas.

Al incorporar a otros proveedores a nuestras reuniones semanales del comité directivo con el cliente, delegamos la responsabilidad en cada uno de ellos de cumplir con sus propios plazos, mientras les ayudábamos a entender y respetar el impacto posterior de los errores y las demoras.

### 2. Registro versus activación

Los registros de empresas son realmente la punta del iceberg a la que llamamos “activación de la entidad”. Debajo de la superficie acechan

todos los registros posteriores a la constitución, con cámaras de comercio, entes reguladores y autoridades que rigen las licencias comerciales, la seguridad social, las pensiones y el impuesto sobre la nómina. Luego está la creación de cuentas bancarias operativas y de capital locales, que incluso los bancos globales no pueden gestionar de manera coordinada en varios territorios.

**Problema:** Sin un proceso de activación de la entidad completo en cada una de las casi 40 jurisdicciones, el nuevo negocio no podría funcionar como empleador, proveedor, cliente y ciudadano corporativo local.

**Lo que hicimos:** Cada proceso, junto con sus dependencias e interconexiones burocráticas individuales, es exclusivo de cada país. Nuestras oficinas locales utilizaron su conocimiento jurisdiccional detallado para auditar los requisitos completos del cliente, jurisdicción por jurisdicción, y asegurarse de que el cliente y todos sus asesores tuvieran una visión completa de lo que se necesitaba y cuándo se necesitaba.

### 3. El libro mayor general no tan general

El libro mayor general (GL) es un obstáculo común para la gestión del cambio. Múltiples libros mayores surgen de las diferencias locales en la legislación y los GAAP. A menudo, hay una variedad de preferencias que coinciden entre jurisdicciones y funciones. Un único modelo estándar trata de funcionar en todas partes. Y aquí también es donde la nómina y la contabilidad deben funcionar de manera eficiente. Las nuevas empresas tratarán de reutilizar estructuras corporativas viejas – departamentos, centro de costos y códigos salariales, identificaciones de empleados, entre otros. Pero realmente necesitan estructuras nuevas, diseñadas desde cero, para un tipo de negocio diferente.

A menudo recae en TMF Group recopilar las demandas competitivas de funciones y ubicaciones, destilar lo esencial y luego crear un consenso para que los sistemas funcionen a tiempo.

**Problema:** Cuando nos involucramos, los intentos del cliente para minimizar la costosa personalización y acelerar la implementación estaban creando más problemas de los que resolvían. Normalmente, los códigos numéricos de los centros de costos, por ejemplo, tomaron una forma alfanumérica que no podía funcionar con ningún sistema de contabilidad general conocido por nosotros. Y sin capacitación disponible, el nuevo personal pronto tuvo dificultades para ponerse al día con sistemas desconocidos.

**Lo que hicimos:** Los consultores de implementación técnica guiaron minuciosamente al cliente, paso a paso, a través de lo que necesitarían de su nuevo libro general y cómo podían lograrlo de la mejor manera. Realizamos sesiones de capacitación en contabilidad e impuestos cada cuatro o seis semanas para mantener al personal existente comprometido y poner al tanto a las nuevas incorporaciones rápidamente. Utilizamos MS Teams y grabamos las sesiones para que pudieran distribuirse ampliamente.

### 4. Localización de los ERP: porque un modelo no se adapta a todos

Los sistemas ERP son la interfaz crítica de una empresa internacional con las culturas corporativas locales y los marcos regulatorios en los que opera. Equivocarse en la personalización local durante la puesta en marcha es uno de los errores más grandes que una empresa puede cometer en la etapa de configuración.

Los equipos de gestión a menudo ven a los ERP como una solución para todos los problemas entre jurisdicciones pero luego no invierten adecuadamente en la personalización de los datos locales. TMF Group tiene los expertos locales y los recursos para adoptar un enfoque detallado, jurisdicción por jurisdicción, para las necesidades de información de cualquier sistema.

A menudo, los clientes tienden a subestimar el valor de un enfoque integral para satisfacer las

necesidades empresariales, menciona Jason Gerlis, Head de Soluciones de Consultoría en TMF Group. “Hablamos ambos idiomas para que podamos tener conversaciones francas con los usuarios finales y los desarrolladores. Luego clasificamos los elementos imprescindibles de las preferencias simples y creamos una solución de requisitos transfronterizos del ERP que funcione para todas las partes en todas las jurisdicciones”.

**Problema:** Aunque el nuevo negocio tendría operaciones en 40 países, el integrador del sistema prometió que el nuevo sistema ERP funcionaría directamente, con una personalización local mínima. De hecho, sus múltiples deficiencias incluían todas las funciones para los cálculos de impuestos automatizados, pero no incluía las tasas de impuestos locales. El cliente esperaba que el proveedor de ERP brindara capacitación a los usuarios como parte del paquete, pero no fue así.

**Lo que hicimos:** Nuestras oficinas locales brindaron la información de la tasa de impuestos correcta para cada país; luego nuestro equipo de [Soluciones de Consultoría](#) se aseguró de que el sistema se cargara con la información adecuada jurisdicción por jurisdicción.

También intervenimos para ocuparnos de la capacitación. Trabajamos con el proveedor de ERP y grabamos guías detalladas con los pasos a seguir para configurar procedimientos y tareas claves. El personal que quería actualizarse y los nuevos miembros que necesitaban realizar una tarea específica, como el procesamiento de facturas, podían ver el video mientras realizaban la tarea en tiempo real.

## 5. La hora de la verdad

**Justo cuando pensábamos que habíamos alcanzado el éxito, surgió el problema más grande.**

Dado el plazo limitado, los recursos limitados del cliente, la falta de un TSA y la supervisión relativamente limitada de TMF Group en las primeras etapas del proyecto, muchos de los

problemas que surgieron fueron exactamente lo que esperaríamos en un proyecto de esta naturaleza. Al organizar la red global de expertos de TMF Group y contar con un especialista técnico clave para que actúe rápidamente en momentos críticos, teníamos otro asunto problemático en el camino. Con la fecha límite de transferencia a la vista, ningún problema había amenazado con hacer fracasar el acuerdo por completo. ¿Ya habíamos alcanzado el éxito? Y entonces surgió el problema más grande.

**Problema:** Desde el comienzo, se les había prometido a los empleados que su antigüedad se transferiría a la nueva empresa. El vendedor insistió en hacer una transferencia con despidos y recontrataciones, rápida y simple. Tuvimos que indicarle que en una jurisdicción como Brasil no es posible despedir y recontratar y proteger los derechos por antigüedad de los empleados.

En dos semanas, los 700 empleados en 40 jurisdicciones tenían que ser transferidos o la venta podría fracasar. El vendedor fue inflexible: “No es nuestro problema. Tenemos un acuerdo y estamos dispuestos a retirarnos”. El comprador de capital privado se estaba poniendo muy nervioso.

Si nos hubieran solicitado realizar una debida diligencia anticipada sobre el modelo operativo objetivo y los procesos asociados, hubiésemos revisado los datos de los empleados, hubiésemos estado al tanto del método de transferencia e inmediatamente detectado el conflicto en algunas jurisdicciones. Recién cuando nuestras oficina locales recibieron los datos de la nómina pudimos decir “Esperen. Esto no va a funcionar”.

**Lo que hicimos:** Este tipo de crisis pueden ser muy duras para los clientes pero son parte de nuestro entorno habitual. Las Soluciones de Consultoría de TMF Group están configuradas para responder de manera flexible y rápida a las crisis de clientes. Como una verdadera compañía global (no somos una asociación o agrupación), podemos aportar el personal, los recursos y las capacidades de TMF Group adicionales que se necesitan con muy poca antelación.

Nuestros equipos de asuntos legales, cumplimiento y GDPR actuaron rápidamente. Dentro de las 24 horas, nuestros expertos locales en Brasil explicaron al cliente lo que se necesitaba, cómo hacerlo y cuáles podrían ser las consecuencias. Las partes principales y sus equipos legales se reunieron en varias ocasiones.

Gracias a la comprensión detallada del equipo en Brasil de las peculiaridades de las leyes empresariales locales, y su enfoque creativo para abordarlas, pronto tuvimos nuestra solución: una combinación ingeniosa de estructuras legales y políticas corporativas a medida.

Luego de acordar el camino a seguir por todas las partes, solo quedaba ajustar el trabajo de dos meses a las dos semanas restantes.

"Lo que siempre sorprende a los clientes en una escisión es que no pueden simplemente copiar lo que ha estado haciendo el vendedor en cada país y dejarlo allí. Cada empresa nueva, especialmente una empresa apartada de su sistema de soporte vital anterior, necesita sistemas, estructuras y procesos que igualen las particularidades de su propio negocio y de su propia huella global."

Patrick Begley  
Práctica de Fusiones y Adquisiciones de  
TMF Group

## Conocimiento del negocio

En una escisión internacional, los plazos son estrictos siempre, los recursos de gestión son, a menudo, escasos y es poco probable que el vendedor sea el mejor amigo del comprador. Algo, casi siempre, tiene que ceder.

Con mucha frecuencia, ese "algo" es la atención y el cuidado de expertos que se presta a los procesos y estructuras operativas locales. Estos transforman un conjunto de personas y productos en un negocio internacional nuevo y eficiente con buena reputación en todas partes.

Es un gran error descuidar esos aspectos, dice Stevens.

"Dondequiera que un nuevo negocio internacional desee operar, encontrará marcos regulatorios y legales únicos y a menudo complicados que rigen el registro de una empresa, las licencias comerciales, el empleo y los impuestos. Negociar toda esa complejidad es un trabajo duro, difícil. Hacerlo sin el conocimiento local y sin la ayuda de expertos locales es casi imposible".

"Tenemos nuestras propias oficinas en más de 80 jurisdicciones pero los clientes, naturalmente, tienen poco conocimiento de todos los aspectos sobre mercados desconocidos en lugares remotos. Las peculiaridades jurisdiccionales aparecen y bloquean el camino del cliente. En ocasiones, son sus proveedores los que los decepcionan porque incluso ellos no entienden completamente cómo hacer que sus propios sistemas o procesos funcionen en todos los países. Ahí es donde aparecemos nosotros".

"Una vez que estuvimos integrados con este cliente, ellos entendieron lo que habíamos estado diciendo. Con frecuencia, decían: «No sabemos qué es lo que debemos hacer para estar en cumplimiento en este país o aquel país. Ayúdenos a entender». Pero al principio ocurría como con casi todos nuestros clientes de fusiones y adquisiciones, pensaban erróneamente que tenían todos sus aspectos críticos cubiertos en todas las jurisdicciones".

## Mejor prevenir que curar

Es por eso que TMF Group recomienda a los

clientes de fusiones y adquisiciones y procesos de escisión que se familiaricen con la planificación del modelo operativo del objetivo al menos seis meses antes para evitar problemas a futuro. Esto es lo que llamamos “debida diligencia operativa” y comienza aquí. Gerlis comenta: “Así es como evitas que los problemas se conviertan en obstáculos o algo peor. Es, en gran medida, el costo más bajo y la forma menos arriesgada de poner en pie negocios nuevos eficientes, en cumplimiento y en múltiples jurisdicciones”.

### Antigua apariencia, nuevos negocios

La continuidad de los productos (o servicios), la fuerza laboral, los mercados y los clientes, entre otros, puede crear un sentido engañoso de negocios para un equipo de transacciones, señala Patrick Begley del equipo de Fusiones y Adquisiciones de TMF Group: “Lo que a menudo sorprende a los clientes de un proceso de escisión es que no pueden simplemente copiar lo que el vendedor estuvo haciendo en cada país y dejarlo allí. Cada empresa nueva, especialmente una que fue separada de su antiguo sistema de soporte vital, necesita sistemas, estructuras y procesos que reflejen las especialidades de su propio negocio y su propia huella global”.

### Soluciones de Consultoría de TMF Group

¿Es CFO, director de recursos humanos, secretario corporativo o asesor legal general?  
¿Su complejo proyecto o transacción transfronteriza lucha por lograr un progreso operativo o ya entró en crisis?

- Nuestros equipos de consultoría están formados por profesionales experimentados y multilingües en gestión de proyectos y programas que pueden brindarle soporte rápidamente.
- Con cobertura en más de 80 jurisdicciones y presencia en todas las zonas horarias, las Soluciones de Consultoría de TMF Group son esenciales para todos los servicios administrativos y de cumplimiento fundamentales para los negocios que TMF Group brinda en todo el mundo.
- Reunimos la experiencia de primera línea de nuestros expertos técnicos, la flexibilidad de nuestro modelo de entrega de servicios y el alcance de nuestra red global.
- Basadas en la asociación y ajustadas cuidadosamente a la realidad de los negocios, nuestras soluciones a medida pueden brindar un cambio estable, controlado y en cumplimiento incluso en el rincón más remoto de sus operaciones globales.

Para saber cómo puede ayudarle el equipo de Soluciones de Consultoría de TMF Group con el cambio de infraestructura corporativa, [contáctenos](#) o lea más acerca de los servicios de finalización de acuerdos de Fusiones y Adquisiciones [aquí](#).



### Escisiones transfronterizas:

¿Por qué el retraso de una transacción de escisión transfronteriza de más de cuatro meses conduce a una pérdida promedio del 16% del valor de la transacción?

Para conocer más, [descargue](#) el informe

## Acerca de TMF Group

# Un mundo de servicios locales

TMF Group es una empresa multinacional global independiente valuada en 2 mil millones de euros, con 7.800 expertos internos en más de 80 jurisdicciones. Brindamos una amplia cartera de servicios consistentes, integrados pero localizados que incluyen **administración de recursos humanos, nómina global y beneficios para empleados, y gestión global de entidades, secretariado corporativo y cumplimiento regulatorio**. Nuestras soluciones de consultoría brindan una rápida respuesta y apoyan proyectos transfronterizos grandes y pequeños, en cada etapa, en todas nuestras disciplinas y en todos los mercados. Nuestros equipos especializados brindan soporte para la administración de fondos y mercado de capitales, capital privado y oficinas familiares.

Sabemos cómo desbloquear el acceso a algunos de los mercados más atractivos del mundo, sin importar cuán complejos son, de forma rápida, segura y eficiente. Es por eso que el 60% de las compañías de Fortune Global 500 y FTSE 100, y casi la mitad de las principales 300 firmas de capital privado nos eligen.

Si usted opera a través de una o varias fronteras, con algunos empleados o miles de empleados, contamos con todo el soporte flexible, coordinado y esencial que necesita para abrirse a nuevos mercados, construir negocios sólidos y mantenerse ágil, eficiente y con buena reputación en todas partes.

Descubra más acerca de TMF Group

[tmf-group.com](https://tmf-group.com)

### Aviso legal

Si bien hemos tomado medidas razonables para proporcionar información precisa y actualizada en esta publicación, no ofrecemos ninguna garantía o representación, expresa o implícita, a este respecto. La información está sujeta a cambios sin previo aviso. La información contenida en esta publicación está sujeta a cambios en la legislación (fiscal) en diferentes jurisdicciones en todo el mundo.

Ninguna de las informaciones contenidas en esta publicación constituye una oferta o solicitud de negocios, una recomendación con respecto a nuestros servicios, una recomendación de participar en cualquier transacción o de comprometernos como asesor legal, fiscal, financiero, contable o de inversiones. No se debe tomar ninguna medida sobre la base de esta información sin antes buscar asesoramiento profesional independiente. No seremos responsables de ninguna pérdida o daño que surja como resultado de su uso o dependencia en la información contenida en el presente documento.

Esta es una publicación de TMF Group B.V., P.O. Box 23393, 1100 DW Ámsterdam, Países Bajos (contact@tmf-group.com). TMF Group B.V. forma parte de TMF Group, que comprende varias empresas en todo el mundo. Una empresa del grupo no es un agente registrado de otra empresa del grupo. Una lista completa de los nombres, direcciones y detalles del estado regulatorio de las empresas está disponible en nuestro sitio web: [www.tmf-group.com](http://www.tmf-group.com).

© julio 2020 TMF Group B.V.



**Alcance global**  
Conocimiento local