



Una integración con sinergias

Las sinergias generadas con la integración de Talisman han crecido desde los 220 millones de dólares anuales estimados en el anuncio de su compra, hasta los 400 millones de dólares anuales. Un equipo de 250 personas de todas las áreas y negocios de ambas compañías han trabajado para identificarlas y capturar cuanto antes su valor. A día de hoy, la mitad ya se han materializado.



Para culminar con éxito la fusión de Repsol y Talisman se definieron 415 iniciativas de integración, un 40% de ellas con impacto económico asociado.

La integración de ambas empresas en una sola compañía "ha implicado una revisión profunda de sus respectivas organizaciones para identificar solapes y eficiencias", explica el Director Corporativo de Estrategia, Planificación y Global Solutions de Repsol, Antonio Lorenzo.

Las áreas con mayores sinergias, entendidas como el valor que subyace de la combinación de las dos empresas y de la optimización de sus recursos, son la Financiera, Personas y Organización, y Sistemas.

Las sinergias han crecido desde los 220 millones de dólares anuales estimados inicialmente, hasta los 400 millones de dólares anuales



En 2016 se alcanzará más del 50% del objetivo de sinergias y eficiencias fijado para 2018

Iniciativas para completar la integración

El análisis exhaustivo iniciado tras la [adquisición de Talisman](#) ha permitido que las sinergias recurrentes casi se hayan duplicado sobre los 220 millones de dólares estimados inicialmente. Su aplicación, además, se está acelerando en respuesta al escenario de bajos precios del crudo. Como resultado, en 2016 se logrará un ahorro de unos 1.100 millones de euros, sumadas sinergias y eficiencias, más del 50% del objetivo marcado por el [Plan Estratégico de Repsol](#) para 2018.

Casi la mitad de las iniciativas están relacionadas con la unificación de políticas y procesos, seleccionando las mejores prácticas de gestión de cada compañía, en aspectos como seguridad y medio ambiente, gestión de personas o asuntos legales. Un tipo de iniciativas que afecta a prácticamente todas las áreas y negocios e incluye también los procesos de aprobación de inversiones y la revisión de la estructura societaria.

Un total de 103 iniciativas buscan integrar los sistemas de información, reporte financiero, los centros de datos o la ciberseguridad. La gestión de activos también se mejora, por ejemplo, aprovechando la experiencia técnica de ambas compañías en los diferentes tipos de yacimientos.

Durante el proceso de identificación surgieron "lo que llamamos sinergias directas y que fueron los primeros beneficios rápidos de la integración". Entre ellas, la eliminación de servicios externos duplicados como la pertenencia a asociaciones del sector del petróleo y el gas, o la optimización del espacio de oficinas en distintas localizaciones, como Noruega, Canadá o Houston; las sinergias relativas a Gestión Patrimonial supondrán un ahorro en su conjunto de más de 20 millones de dólares.

Un proceso de identificación vivo

Algunas sinergias son "one-time, solo se producen una vez", pero más del 80% implican un ahorro recurrente en el tiempo que se consolida en la cuenta de resultados. "El proceso para su identificación y seguimiento es algo vivo, y el número y volumen ha ido cambiando", continúa Antonio Lorenzo. Algunas iniciativas han sido canceladas, tras una evaluación más profunda, mientras han surgido otras no identificadas inicialmente.



1100
millones de euros de ahorro

La sinergia con mayor impacto son los 85 millones de dólares de menor coste financiero ahorrados con la amortización de los bonos de Talisman

250
Profesionales

Cada iniciativa tiene un responsable y se realiza un seguimiento mensual de las sinergias más relevantes

Entre éstas, la operación que ha tenido un impacto positivo mayor: la compra en diciembre de 2015 y marzo de 2016 de parte de [los bonos que Talisman](#) tenía en el mercado, con un efecto positivo total en la cuenta de resultados de la compañía cercano a 300 millones de dólares, antes de impuestos, como consecuencia de la diferencia entre el menor valor de la compra y el valor en libros de dichos bonos.

Las sinergias tienen importes muy variados, la más pequeña de 1.830 dólares, consistente en la racionalización de los foros bilaterales en asuntos institucionales. Durante el proceso, "también ha sido necesario incurrir en costes para completar con éxito la integración", los más significativos asociados al cambio de control en las sísmicas adquiridas por Talisman (área de Compras), la integración de sistemas (área de Sistemas de Información) o las cancelaciones de contratos.

A la conclusión en 2020 del Plan Estratégico, el área que previsiblemente aportará más sinergias recurrentes será Personas y Organización, con 176 millones de dólares anuales, seguida por el área Financiera, con cerca de 80 millones de dólares y que es, junto con Gestión Patrimonial, donde las sinergias han crecido más sobre la estimación inicial.



Seguimiento riguroso

Un amplio equipo de profesionales de todas las direcciones generales trabajó durante cuatro meses para identificar estas iniciativas y culminar la fusión. Un tiempo inferior a procesos similares entre grandes compañías, "que suelen durar entre seis y ocho meses", y para el que se han manejado más de 20.000 ficheros alojados en la base de datos de la integración.

Tal y como comprometió Josu Jon Imaz, Consejero Delegado de Repsol, al anunciar la compra de la petrolera canadiense, la captura de sinergias está siendo rigurosa: "Cada iniciativa tiene un responsable que nos reporta su estado, el importe ya capturado y sus evidencias", así como la estimación futura.

La Dirección de Reporting e Información de Gestión centraliza este seguimiento, mensual, para las sinergias más relevantes, o trimestral, para las demás iniciativas, que se presenta periódicamente al Comité Ejecutivo Corporativo, presidido por Josu Jon Imaz.

El incremento sobre la estimación inicial ha venido por dos vías: la valoración de algunas sinergias pendientes de calcular y el hallazgo de nuevas sinergias durante el trabajo conjunto de los equipos de ambas compañías.

"A futuro, será difícil que la cifra crezca significativamente porque el conocimiento de las organizaciones es ya lo suficientemente profundo. Ahora lo importante es garantizar que las sinergias identificadas se implantan adecuadamente y se consigue capturar su valor lo antes posible", concluye Antonio Lorenzo.