

FUSIONES

Miguel Ángel Moliner Tena

Catedrático de la Universitat Jaume I de Castellón.

Socio de R&MK

Responsable Área Investigación de IMK Innovación
en Marketing de la Red de Servicios Avanzados de la
Universitat Jaume I de Castellón.

amoliner@emp.uji.es



Desde hace unos años, en algunos sectores tradicionales de nuestra economía, viene sonando con fuerza el tema de las fusiones. Este eco constante se justifica por la necesidad que las empresas de nuestro tejido empresarial tienen que ganar tamaño para dejar de ser pequeñas y medianas. A nivel estratégico el tamaño se considera un punto débil a la hora de competir en el mercado global. El músculo financiero y comercial es necesario para navegar por los océanos rojos que han derribado las protecciones nacionales.

Los rumores sobre fusiones entre empresas han cobrado fuerza en el último año, a raíz de la intensa crisis que está afectando a los sectores ligados a la construcción, y, en nuestro cosmos particular, al sector cerámico de Castellón. Uno puede, legítimamente, preguntarse si la unión de fuerzas es la mejor solución en el actual contexto o, por

lo menos, cuales son los elementos a tener en cuenta para que una operación de este tipo tenga garantías de éxito.

Nuestra visión de las fusiones y adquisiciones de empresas está sesgada por el largo período de bonanza económica que hemos disfrutado. En aquel entorno añorado, la estrategia de compras empresariales obedecía a unas ansias de expansión por parte de algunas empresas, que además contaban con un pulmón financiero poderoso que les permitía buscar inversiones estratégicas que aumentaban el valor para sus accionistas. Con el cambio de ciclo se ha observado también un cambio en la actitud de las empresas, de tal manera que hoy se es más prudente y conservador debido a que no están tan claras las ventajas y la rentabilidad potencial, por lo que se estudia con mayor detalle la estrategia competitiva

y la planificación de los procesos requeridos para alcanzar los objetivos previstos.

La pregunta clave es ¿porqué fracasan las fusiones? Es indudable que cuando las empresas toman la decisión de fusionarse, lo hacen siempre con un alto grado de optimismo sobre el futuro de la nueva empresa combinada. Ambas partes han hecho planes de mejora en rentabilidad, en distribución de productos, en ampliación de mercados, en ahorros por sinergias, etc. Pero, como he leído en algún sitio, las fusiones se asemejan mucho al proceso "enamoramamiento-noviazgo-matrimonio", en el cual las partes a veces llegan al altar con muchas ilusiones y expectativas, pero con poca experiencia en la convivencia y en el difícil camino para lograr el éxito sostenido.

Los estudios sobre fusiones y adquisiciones elaborados en los últimos años, han concluido que un número sorprendentemente alto de éstas no sólo no alcanzaron los objetivos previstos, sino que redujeron considerablemente el valor para el accionista, ya que éstos se vieron obligados invertir mucho más tiempo y dinero en corregir anomalías que no fueron adecuadamente previstas durante el proceso de fusión o de adquisición.

Los objetivos que habitualmente están detrás de un proceso de este tipo están relacionados con una expectativa de transformación de las empresas que

logre alcanzar unos objetivos de crecimiento de manera mucho más rápida que por un proceso de desarrollo interno, y, también, con la búsqueda de una protección ante una amenaza de índole económico-financiera.

Aunque en la situación actual ambos objetivos están plenamente vigentes, en el microcosmos particular de nuestras empresas tradicionales, es la amenaza financiera la que parece estar detrás de algunos de los rumores que circulan por Castellón. Es por ello que es importante llamar la atención sobre el riesgo que existe de que las empresas que optan por la fusión como medio de defensa ante las amenazas, trasladen sus problemas a la nueva empresa. Y es que en estos procesos de noviazgo corporativo, las partes suelen dejarse deslumbrar más por las oportunidades que por las dificultades de los retos a afrontar. Además es importante estudiar el proyecto no solamente desde una perspectiva económico-financiera, sino también dedicar el tiempo suficiente a diseñar la estrategia competitiva desde el punto de vista de la comercialización.

Aunque las causas por las que muchas fusiones y adquisiciones no han resultado exitosas han sido tan variadas como el número de características particulares inherentes a cada fusión, es posible identificar una serie de factores que suelen ir unidas al fracaso.

En primer lugar, la insuficiente investigación de la situación de la empresa a adquirir o fusionar, lo cual puede dar lugar a sorpresas desagradables una vez consumada la unión. En segundo lugar, subestimar las dificultades inherentes a la integración de dos culturas diferentes, de dos maneras de hacer las cosas y de personalidades individuales incluso incompatibles. En tercer lugar, el contraste entre la gran cantidad de energía gastada en lograr la fusión o adquisición, y la poca energía dedicada a la integración y planificación posterior. En cuarto lugar, el aplazamiento de la toma de decisiones importantes por no existir una clara definición de responsabilidades post-fusión y por el surgimiento de conflictos internos. En quinto lugar, el no mantener una comunicación permanente, clara y abierta, tanto interna como externa, tan necesaria, sobre todo, en los primeros momentos de la nueva empresa. En sexto lugar, descuidar la gestión de los recursos humanos, provocando la desmotivación y el alejamiento del personal clave. En séptimo lugar, desatender los negocios y/o la clientela existente por prestar más atención a la nueva estructura, perdiendo, por tanto, la orientación al cliente que es la base de cualquier negocio. En octavo lugar, evidenciar poco respeto hacia la otra empresa, a su gente, a su metodología de trabajo y a sus logros. Y en noveno lugar, no resolver desde el principio la cuestión del liderazgo, que, desde el primer

momento de la fusión, debe ser reconocido, visible y accesible.

El hecho de que muchas fusiones y adquisiciones fracasen, no es en sí una razón para rechazar las buenas oportunidades que dichas transacciones presentan. Lo que si es fundamental tener en cuenta, es que todo proceso de fusión ó adquisición, presenta un reto corporativo complicado y difícil, cuyo éxito dependerá de la diligencia puesta en los momentos previos y posteriores al matrimonio.

En física y química la fusión es el proceso mediante el cual dos núcleos atómicos se unen para formar uno de mayor peso atómico, mientras la fisión ocurre cuando un núcleo atómico se divide en dos o más núcleos pequeños, más algunos subproductos. Desde el punto de vista empresarial, en estos momentos de crisis, las fusiones pueden aportar algunas soluciones, pero pienso que también es importante analizar las empresas desde el punto de vista de las cosas que sobran. A veces externalizar actividades y soltar algunos lastres son soluciones muy efectivas que, no solo liberan recursos, sino que aumentan la productividad. Es importante definir el *Core Business*, lo cual permitirá identificar las funciones clave de la empresa y las que pueden ser gestionadas por terceros. La gestión del negocio en red es una solución que también debe ser tomada en cuenta.