

Economía política

Práctica 5

Ventajas de las fusiones entre empresas

Frecuentemente se habla de comprar o vender empresas; pero se habla mucho menos de las fusiones cuando estas representan una alternativa muy buena y, en muchos casos, la mejor opción cuando el **crecimiento orgánico** no resulta posible. Entre las ventajas que podríamos comentar, destacamos las siguientes:

Desde el punto de vista financiero

Una fusión no implica tener que sacar dinero, es un “cambio de cromos”. Si bien hay diferentes formas de llevar a cabo una fusión, la más frecuente consiste valorar las compañías e intercambiar acciones proporcionalmente al valor que éstas representan, sin que ello implique movimiento monetario entre los socios. Por consiguiente es una cuestión más de llegar a un acuerdo de valoraciones de las empresas que de desembolsar dinero. Incluso en algunos casos en los que la nueva empresa ha centralizado todo el equipo en una única sede liberando locales, éstos se han vendido generando la propia fusión liquidez adicional.

Desde el punto de vista de mercado

Desde el punto de vista de mercado la fusión presenta varias ventajas competitivas importantes que, incluso por ellas solas, ya pueden representar un incentivo suficiente para la fusión.

- Reducir competencia. Las fusiones pueden plantearse como una integración vertical (fusión entre cliente y proveedor) o una integración horizontal (entre competidores). En este último caso las empresas ganan, ya que los recursos que empleaban para luchar entre ellas en el intento de conseguir más mercado y ventas pasarán a dedicarse a explotar el mercado conjunto.
- Sinergias de clientes y de productos o servicios. La empresa resultante posee la suma de clientes por lo que, desde un punto de vista comercial, la nueva situación crea una cartera de clientes más amplia para ofrecer los servicios. Por otra parte la empresa resultante tiene una gama de servicios mayor que ahora se puede ofrecer a los clientes, mejorando el servicio ofrecido. Desde el punto de vista de zona geográfica de ventas, la nueva empresa puede llegar hasta donde llegaba cualquiera de las empresas anteriores y, si es conveniente, la nueva fuerza de ventas puede alcanzar zonas a las que antes no se podía llegar.
- Posición preponderante ante la competencia. En los casos en que la competencia está atomizada, es decir, en los casos que no hay una empresa que tenga mayor tamaño que las demás, la fusión cambia las reglas de juego. La nueva empresa tendrá un tamaño superior y por tanto pasará a disponer de una ventaja diferencial que le puede permitir

cambiar desde las estrategias de competencia en precios a estrategias de posición dominante con la consiguiente ventaja en precios, márgenes y volúmenes de negocio.

Desde el punto de vista de los resultados

Las sinergias generadas por las fusiones pueden ser muy amplias y, en diversos aspectos, es uno de los puntos que por sí solos recomiendan la operación. Una fusión bien llevada permite, en la mayoría de los casos, que los resultados cumplan la fórmula $2+2=5$, es decir, que los resultados de la nueva empresa sean mayores que la suma de los que obtenían las empresas iniciales.

El aumento de tamaño es muy importante en todas las áreas de la empresa. En el área productiva pueden aparecer ahorros por volumen de producción, por optimización de líneas productivas, por concentración de centros productivos y ahorros logísticos. En el área comercial, al poder cubrir la misma zona con menor equipo comercial o llegar a nuevas zonas con el mismo equipo. En las áreas de apoyo (administración, recursos humanos, informática) el efecto tamaño es claro: el doble de volumen de negocio nunca requiere el doble de recursos de apoyo, de manera que aparecen ahorros.

Los departamentos de I+D+I que con la dimensión anterior o no se podían tener por su coste o tenían un tamaño pequeño, con la nueva dimensión de la empresa, resultado de la fusión, pueden potenciarse y generar un potencial creativo y de salida de nuevos productos mucho mayor.

Rendimiento de la organización. Si bien es de esperar que en los primeros tiempos la nueva organización puede tener un funcionamiento algo caótico o de bajo rendimiento, el cambio que implica la fusión y las especiales circunstancias que genera pueden servir de estímulo y de oportunidad para diseñar una nueva organización más eficiente, de alto rendimiento, es decir, para romper con el pasado y plantear nuevas formas de gestión más eficientes.

Desde el punto de vista estratégico

Las empresas y grupos que tienen una estrategia de crecimiento la ven condicionada a la disponibilidad de una serie de recursos clave, normalmente limitados. Los recursos clave que más condicionan el crecimiento de la empresa son:

- **Financieros:** recursos económicos para financiar las inversiones
- **Comerciales:** recursos para llegar a nuevos mercados e incrementar la cuota de mercado actual.
- **Productivos:** necesidad de nuevas instalaciones para aumentar la capacidad de producción y reducir costes.
- **De equipo humano** adecuado a la nueva dimensión de empresa.

Comparativamente con otras alternativas de crecimiento (crecimiento orgánico, compra de compañías), la fusión permite un fuerte crecimiento con unas menores exigencias de recursos clave y, en la mayoría de los casos, con un menor tiempo de ejecución, siendo este último muy importante en mercados o sectores muy dinámicos.

El texto anterior está sacado de la página Web de una consultora, Network Thinking Consulting, especializada en la gestión de fusiones entre empresas. Léelo y contesta las preguntas siguientes en el espacio máximo de una hoja por una cara.

- 1. Haz una lista de las principales ventajas que atribuye la consultora a las fusiones de empresas. Cuando la tengas hecha, distingue entre las que se deban a las economías de escala y las que tengan otros motivos.**
- 2. Si crees que entre las anteriores hay alguna que aun suponiendo una ventaja para la empresa pueden ser un inconveniente, bien para los consumidores, bien para otras empresas, bien para los trabajadores de las empresas que se fusionan, señalala(s) y explica por qué crees que serían un inconveniente.**
- 3. ¿A qué se le llama el crecimiento orgánico de una empresa?**

Acuérdate de que debes explicar todas las contestaciones