



En un mundo globalizado, la atomización empresarial española y la frágil estructura de recursos se convierten en factores adversos para las pequeñas y medianas empresas, cada vez más vulnerables en el mercado. Por ello, los procesos de consolidación a través de las fusiones se perfilan como una posible solución para garantizar su supervivencia y continuidad.

AUTORA: Concepción Llorente

EN LA ACTUALIDAD, ESPAÑA OFRECE grandes ventajas para aquellos profesionales emprendedores que deseen dirigir su propio negocio, pero sin comenzar de cero. Por ello, la compra de una empresa ya fundada es una de las fórmulas para disminuir las dificultades, sobre todo en los primeros años de actividad. A este respecto, y en palabras de José María Varas, Consejero Delegado de VR Business Brokers en nuestro país, "las cifras positivas de creación de empresas, unas 426.321 en 2007, encierran una realidad grave. Según estadísticas históricas, entre un 50% y un 80% de estas empresas no sobreviven dentro de los primeros cinco años de vida. Por eso, desde nuestra compañía planteamos una solución o alternativa basada en educar al

emprendedor para que, en vez de crear una empresa de cero, compre una ya existente, disminuyendo así la probabilidad de fracaso".

Las operaciones de fusión se están convirtiendo en una necesidad en casi todos los sectores de la economía

En este sentido, el hecho de comprar una empresa ya existente elimina las complicaciones a la hora de organizar, equipar y proveer el negocio para la apertura. Además, la base de clientes y proveedores ya está establecida, el fondo de comercio ya exis-

te, así como el mobiliario, reformas, equipos... Asimismo, para Varas, "los traspasos y la venta de empresas dinamizan la actividad empresarial y permiten que continúe la agilidad en el ciclo productivo".

LA ALTERNATIVA DE LA FUSIÓN

De igual manera, con las fusiones también se producen ventajas económicas y financieras inmediatas como, por ejemplo, el incremento del patrimonio e índices de solvencia, la reducción de costes operativos y de plantilla, y el incremento del porcentaje de cobertura de la carga financiera al mejorar el flujo de caja.

Así pues, este tipo de operación se está convirtiendo en una necesidad en casi todos los sectores de la economía, ya que "hay oportunidades de mercado con un futuro muy prometedor en el entorno de las

Número de Fusiones y Adquisiciones

Año	F&A (núm.)	F&A (M.E.) estimadas
1996	583	729
1997	698	872
1998	854	1.067
1999	965	1.206
2000	1.141	1.426
2001	1.173	1.533
2002	1.182	1.380
2003	1.039	1.325
2004	972	1.215
2005	898	1.122
2006	963	1.204
Total	10.468	13.080

Fuente: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.

pymes", tal y como expone el Consejero Delegado de VR Business Brokers.

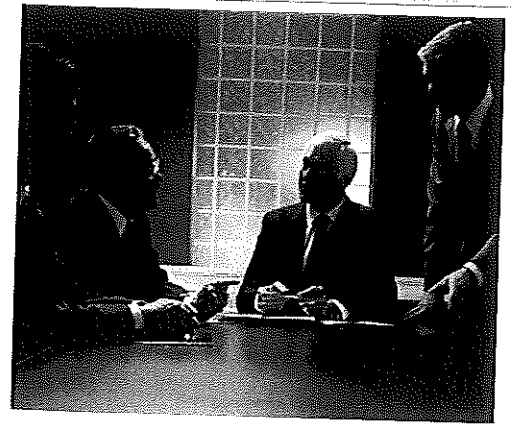
Por esta razón, están apareciendo numerosos actores nacionales e internacionales que buscan proactivamente estos procesos, y hay también cada vez más asesores especializados con las competencias necesarias para conducirlos. Sobre ello, el papel del asesor es de vital importancia para evaluar la viabilidad de las fusiones, razón por la cual debe conocer bien la industria, el posicionamiento de la empresa en su entorno de competidores, amenazas o retos frente a la globalización, barreras de entrada y salida para nuevos

participantes, las oportunidades de mejoras que se puedan lograr con sinergias y economías de escala, y las deficiencias y fortalezas del equipo directivo y gestor.

UNA BARRERA QUE SUPERAR

No obstante, en la mayoría de las fusiones de empresas familiares, el rechazo inicial del empresario es un problema que se plantea con bastante frecuencia. Por tanto, es fundamental y primordial en este tipo de procesos la necesidad de que el dueño asuma una actitud abierta, es decir, que entienda que ceder una cuota de poder en la conducción de la nueva empresa es imprescindible para la integración de las sociedades, y que para lograr los objetivos, los puestos de dirección deben estar en manos de los más capacitados.

Además, el empresario debe preparar su compañía antes de la fusión, elegir el camino estratégico que le ofrezca mayores retornos al menor riesgo, fijar expectativas de precio razonables para facilitar el camino a la fusión con otras empresas y ser cauteloso en el establecimiento de metas conservadoras, tanto en los resultados económicos como en los objetivos comerciales u operativos, y sobre todo en la velocidad a la hora



de proceder a la integración de culturas entre las empresas fusionadas.

EL RETO DEL COMPROMISO

Hay que tener muy presente que los principales culpables de que las fusiones no lleguen a buen puerto y fracasen son los mismos empresarios y sus asesores, puesto que se centran a menudo en reducir los complejos procesos de integración y adaptación a simples mediciones numéricas.

Así pues, durante toda la etapa de transición, la fusión tiene que exigir el liderazgo y compromiso de un equipo gestor que preserve los valores de ambas empresas. Por otro lado, también es fundamental saber cómo operar en el mercado, tanto respecto a los clientes como en relación con los empleados.

Sin duda, el tiempo y el buen hacer establecerán en el camino las directrices necesarias para saber cómo integrar ambas culturas, definir una misión y visión comunes, y establecer objetivos que refuercen las ventajas competitivas del grupo fusionado.

En definitiva, las fusiones bien gestionadas son en la actualidad la oportunidad idónea para lograr salir a flote, en un mar de innumerables quiebras e insolvencias empresariales. ■

