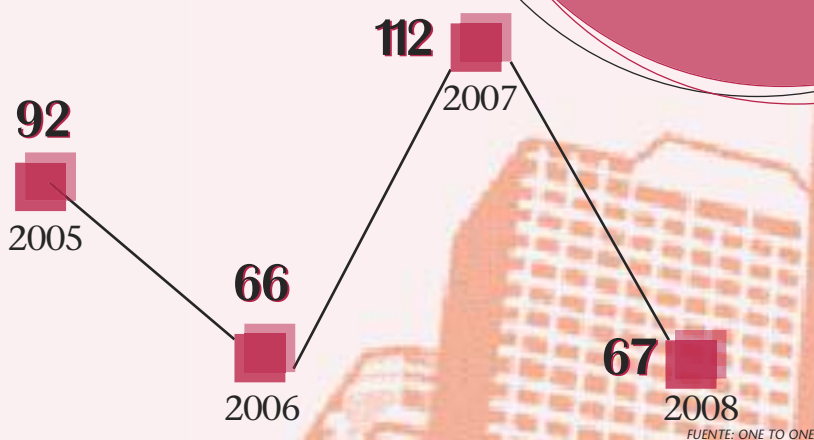


EL CONTRATO, LOS RECURSOS HUMANOS, LOS ERRORES, LA ESTRATEGIA...
TODAS LAS CLAVES PARA INTEGRAR SIN TRAUMAS DOS PYMES DE DIFERENTES CULTURAS

Fusiones:

1+1

EVOLUCIÓN DE LAS FUSIONES



FUENTE: ONE TO ONE

Operaciones cada vez más habituales

Enrique Quemada, consejero delegado de OnetoOne Capital Partners, explica que "están aumentando las operaciones corporativas y de fusión especialmente en la mediana y pequeña empresa. Muchos sectores empresariales se están concentrando en nuestro país por la necesidad de mejora su competitividad y la eficiencia. Ser adquirido o fusionarse será la única fórmula de sobrevivir". En 2008 se realizaron en España 67 fusiones.

¿Necesita tu empresa adquirir tamaño?
¿Competir con más fuerza? ¿No tienes
quién te releve como gerente? Quizás la
solución sea buscar una fusión con otra
pyme. Te explicamos cómo.

Existen muchas razones que aconsejan una fusión entre pymes. Según **Cecilia de la Hoz**, socia directora de e-Valora Financial Services, la necesidad de sobrevivir en una situación financiera delicada o “ganar tamaño para llegar con más fuerza al mercado”, son sólo dos de ellas. En

otras ocasiones, el detonante es la urgencia de optimizar las instalaciones o reducir la carga de gastos de estructura. **Elías Martínez**, socio de Albia Capital Partners, apunta otro motivo: la falta de sucesión en las empresas familiares.

“La fusión es una forma de dar continuidad con un relevo en la responsabilidad de gestión que permite a los empresarios seguir participando en un proyecto empresarial de mayor tamaño y desde una posición más cómoda”, explica.

Detrás también puede haber cuestiones estratégicas. Por ejemplo, la necesidad de buscar una complementariedad de mercados, produc-

to o servicios que reporte una mayor competitividad en costes.

En cualquier caso, el primero paso de esta hoja de ruta es pensar en los posibles candidatos a los que proponer el plan. Pueden ser competidores o empresas afines a las que hay que intentar convencer. Y preguntarte: ¿cómo debe ser la empresa a la que proponer la fusión?

Los expertos tienen diferentes puntos de vista. Para Cecilia de la Hoz, “la cultura empresarial es lo más importante pero, por supuesto, es necesario ver la solvencia financiera de la empresa y comprobar que las sinergias que nos interesa obtener con la fusión están ▶▶

más que dos

Nos lo cuenta....

“Nuestro proceso de fusión fue rápido y no afectó a la actividad diaria de la compañía”



TICNOVA La mejor estrategia frente a los grandes

Este grupo de tiendas de proximidad especializadas en informática y electrónica es fruto de la fusión, en enero de 2008, entre Data Logia (cadena de tiendas de informática con marcas como Beep y PC&Telecos) y Sistac (propietaria de las tiendas PC Box, PC Coste y Micromarket). El acuerdo contempló que las diferentes tiendas y marcas mantuvieran una imagen, público

objetivo y estrategias propios. Entre ambas suman ahora 700 puntos de venta y una facturación de más de 300 millones de euros anuales. Para **Joan Ballester**, director de Marketing y Expansión, “el motivo de la fusión era liderar un canal como el especialista en informática en formato pequeño y de proximidad, ante la agresión de formatos grandes y generalistas. Con la

fusión, obtuvimos las ventajas derivadas del tamaño, por lo que ganamos en poder de compra y en competitividad”. El proceso fue relativamente rápido y no afectó a la actividad diaria de la compañía. En cuanto a las dificultades, Joan Ballester asegura que fueron las derivadas de los cambios en las formas de trabajar y de las filosofías de las dos compañías de origen.

Joan Ballester

director de Marketing y Expansión

Nos lo cuenta....



“En un proceso así hay que hablar con todos para explicar la nueva situación”

MEDIOS Y REDES

Por la necesidad de agruparse y crecer

OpenBlogs y Grupo-Blog eran dos empresas que gestionaban alrededor de 10 blogs cada una. Decidieron fusionarse en 2007 para formar Medios y Redes convirtiéndose en un grupo de comunicación *on line* especializado en microcontenidos. Ángel María Herrera explica que necesitaban crecer rápido. “Había mucha competencia y era necesario agruparse. La integración

de la directiva fue fácil porque el equipo gestor de una de las dos redes no continuaba en el proyecto. Esto facilitó mucho la tarea. A nivel técnico, hubo algún problema para dejar todos los sistemas en los mismos servidores, pero afortunadamente eran muy similares y la migración no fue complicada.” También surgió el inconveniente de la marca: “Una de las

empresas tenía el prefijo Open en todos sus blogs y un estilo de diseño muy marcado; la otra usaba nombres más genéricos”. Optaron por el cambio progresivo de denominaciones. El equipo de redactores también tuvo una integración rápida. La comunicación fue uno de los principales escollos durante la fusión: “Hubo que invertir mucho tiempo y recursos”.

Ángel María Herrera,
socio y consejero de Medios y Redes

►► ahí. Para ello hay que comprobar la calidad de los productos o servicios, la base de clientes y el valor del equipo directivo y los empleados”.

EL CONTRATO

Después de analizar los posibles candidatos y ver la viabilidad de que sean buenos compañeros de viaje, llega el segundo paso en firme: el contrato. En él deberán quedar reflejadas cuestiones tan importantes como el grado de compromiso de cada una de las empre-

sas o los métodos que se utilizarán para solucionar los conflictos. **Enrique Quemada**, consejero delegado de One to One Capital Partners, señala cuáles son todos los puntos que debe recoger el contrato:

Definición de estrategias. Identifica claramente los objetivos y el ámbito de actividad de la sociedad resultante del proceso de concentración. Es una labor que deben

realizar ambas empresas. cada una de las compañías y activos que se concentrarán. Para cuantificar cada una de las unidades de negocio involucradas, emplea los métodos de valoración generalmente aceptados (valor patrimonial ajustado, descuento de flujos de caja, múltiplos de empresas cotizadas y transacciones privadas equivalentes). Todo ello permite determinar una ecuación de canje para cada una de ellas.

Frente a los conflictos. Debe negociarse el método de resolución de conflictos durante el proceso de concentración, estableciéndose un método de arbitraje.

Para la elaboración de este contrato es fundamental contar con un asesor que guíe toda la operación. Aunque lo normal es que cada parte contrate uno propio, lo recomendable es que se trabaje con un único intermediario que actúe en favor de ambas partes y vele por el buen curso de la fusión. “Este especialista se encargará de la valoración de ambas empresas, del cálculo de la ecuación de canje y del proceso de *due diligence* (auditoría de ►►

El proceso, desde que se inicia hasta que se llega a un acuerdo y se firma, dura entre nueve y 18 meses

realizar ambas empresas.

Delimita los participantes. No olvides especificar el margen de maniobra y las competencias de cada uno de los implicados.

Criterios de valoración de las empresas. Esto es, cómo se determinará y bajo qué criterios homogéneos se establecerá el valor de



Nos lo cuenta...



“Adecuar la contabilidad de las dos empresas a mitad de año ha sido uno de los problemas”

GLOBALLY BARCELONA Una fusión en clave local

Esta agencia, especializada en las relaciones públicas y en comunicación, ha surgido como resultado de la fusión de dos agencias: On Comunicación de Barcelona y Globally de Madrid. Olivier Vallecillo, consejero delegado de la empresa, explica: “Globally quería abrir una oficina en Barcelona y crecer allí. Así que elegimos a On Comunicación porque llevábamos tres

años colaborando con ellos”. La condición que puso On Comunicación, que era la empresa pequeña, fue conservar el equipo y la gestión. “También quisieron tener peso en el consejo de administración para blindarse y no convertirse en una sucursal nuestra”. La incertidumbre acerca de qué nombre conservar es una constante en todas las fusiones. También Globally

dudó, pero al final apostaron por la denominación que contaba con una marca comercial más potente. Sin embargo, tal y como apunta Olivier, a nivel estratégico han integrado muchas cosas de On Comunicación. “Nosotros estábamos más centrados en acciones de comunicación y de gabinete de prensa, mientras que ellos tenía una visión más amplia del negocio”.

Olivier Vallecillo,
consejero delegado de Globally Barcelona



PRÉSTAMOS AL  % CIUDADANÍA

CONSIGUE HASTA 3.000 EUROS DE FINANCIACIÓN.
Proporciónamos financiación al 0% de interés con un importe máximo de 3.000 € durante 3 años para que la Ciudadanía esté conectada.

Los productos objeto de financiación pueden ser:

- Ordenador de sobremesa o portátil.
- Alta de conexión a Internet de banda ancha.
- Antivirus, paquete de oficina y otros softwares.
- Dispositivos lector de certificado electrónico y periféricos.

“PÍDELO YA” WWW.PLANAVANZA.ES - 901 200 901

PLAN AVANZA 2





» compra y/o venta) que será necesario para comprobar la información fundamental de cada empresa y asegurar que no hay 'esqueletos en el armario', explica la socia directora de e-Valora.

INGREDIENTES PARA TRIUNFAR

Como sucede en un matrimonio, no hay unas condiciones estándar para asegurar el éxito de una fusión. Pero, según los expertos, hay ciertas cuestiones que ayudan: **Cultura empresarial similar.** Para Cecilia de la Hoz, "las alianzas

entre empresas con culturas empresariales diferentes acaban fracasando porque no pueden convivir. Una termina dominando a la otra y los empleados de la cultura perdedora dejan la empresa".

Liderazgo fuerte. Elías Martínez afirma que lo fundamental en un proceso de esta naturaleza es que exista un liderazgo como fruto de una reflexión estratégica y con una razón económica clara.

Periodo de noviazgo. De todos modos, antes de lanzar un proceso de fusión cabe la posibilidad de

Elías Martínez, experto de Albia Capital Partners.

realizar una previa 'cohabitación' para ver si el proyecto puede funcionar y conseguir un mayor conocimiento entre ambas compañías.

ÉXITOS Y FRACASOS

El proceso de fusión, desde que se inicia hasta que se llega a un acuerdo y se firma, dura entre nueve y 18 meses. La integración efectiva puede alargarse dos años más.

La mayoría de las veces, los motivos de estos fracasos son consecuencia de la resistencia de las organizaciones a la nueva situación. Para el consejero delegado de One to One Capital Partners, en la empresa absorbida existe el riesgo "de perder su identidad o sus valores y adaptarse a un entorno diferente. Conlleva esfuerzos y una capacidad para aceptar el cambio y aprovecharse de él (en sentido positivo), que no son fáciles de asumir". Para superar la incertidumbre sobre el futuro de la sociedad dentro del nuevo grupo, los expertos aconsejan una serie de medidas:

Compartir una misma visión.

"Los retos y metas deben estar claros desde el comienzo. Los empresarios deben compartir una misma visión que oriente todas las decisiones", opina Enrique Quemada.

No retardar las medidas drásticas.

Los ajustes de estructura son inevitables y deben hacerse sin demora, para evitar la incertidumbre, "y con consideración hacia las personas involucradas", añade.

Comunicación sí, rumores no.

Es muy relevante mantener la máxima confidencialidad en la fase previa a la fusión cuando los protagonistas están aún negociando. En la fase posterior a la fusión hay que establecer altos niveles de información para dar certidumbre tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización.

Un plan minucioso y ejecutivo de forma estricta.

Para ello establece revisiones periódicas, calendarios precisos y una evaluación continua de los avances.

Relaciones con los clientes. Es básico estar pendiente de los clientes y minimizar el impacto que la fusión pueda causarles. **E**

MARISA CARRIO

UN CASO DE LIBRO

Desde Albia Capital Partners, Elías Martínez nos explica el caso real de una empresa de artes gráficas de Vizcaya que decide fusionarse. Por razones de confidencialidad, no desvela su nombre. La iniciativa surgió de una empresa bien gestionada y rentable que vivía el primer relevo generacional. El mercado amenazaba con la pérdida de su cliente tradicional, el consumidor de documentos preimpresos, debido al empuje de la informática. La fusión ofrecía una doble oportunidad: sobrevivir en el mercado y quitarse a un buen número de competidores de escaso tamaño que tenían instalaciones sobredimensionadas y problemas de sucesión en la gerencia. Estos son los pasos:

La primera acción fue contactar con empresas "objetivo", tanto de la misma zona territorial como de otras áreas para plantearles el proyecto e invitarlas a participar en él.

El resultado de estas gestiones fue la captación de varias compañías interesadas.

Se estableció un acuerdo marco confidencial con un protocolo de trabajo para abordar la fase de análisis y valorar cada candidato. La idea era reestructurar el grupo: la distribución accionarial, estructura organizativa, plantas de producción, recursos humanos, presentación del mercado, activos que quedaban fuera.

Tuvo una especial incidencia el acuerdo de accionistas y el reparto de responsabilidades dentro del grupo. La elaboración del plan de negocio, la estructura financiera, las políticas comerciales y



de marcas, fueron capítulos de especial dedicación y detalle, ya que todas las partes debían estar de acuerdo.

Como resultado de todo el trabajo, se constituyó una sociedad *holding* o de cabecera, donde participaban todos los socios integrados en sus respectivas proporciones. Las empresas fusionadas mantenían su identidad, pero con una orientación productiva más especializada y globalizando las decisiones comerciales, financieras y de inversión.

Durante la historia del grupo han surgido problemas, no sólo en la gestión, sino en la convivencia entre los socios que supuso la salida de algunos de ellos, a los que se les compró su parte.

El modelo de negocio ha cambiado optando por una orientación menos industrial y más comercial y de servicios. Así, esta empresa que cuando inició el proceso facturaba cuatro millones de euros, hoy es un grupo que supera los 30 millones, con un sólido posicionamiento.