MERGERS AND ACQUISITIONS

https://www.alfdurancorner.com/articulos/mergers-and-acquisitions.html

Focus: Empresa

Fecha: 02/04/2002

Uno persigue una asociación, una alianza, una fusión porque cree que la nueva unidad empresarial le va a permitir liderar el mercado, complementar gamas, cubrir territorios, bajar el coste de sus inputs, ser más eficiente en planta, negociar mejor con sus grandes clientes, racionalizar sus procesos o cualquier otra dimensión del binomio crecimiento-rentabilidad.

Lo cierto es que esta razonable teoría está en las antípodas de la práctica diaria en las fusiones y adquisiciones. Por eso muchas de ellas fracasan, aunque sea parcialmente, y acaban alejándose del modelo ideal.

Detrás de una movida así hay mucha presunción, cierta ignorancia, un exceso de arrogancia, muchos intereses periféricos, demasiados masters de salón, un perseguido mimetismo de esquemas anglosajones y una sobreutilización del apalancamiento financiero.

De management, de management profesional probado, hay muy poco.

Por eso tienden a transformar el nuevo proyecto en una extraña amalgama en la que los puestos no están claramente definidos, dominan los comités con afán intervencionista, se potencia el control en detrimento del negocio, se juega desde el Consejo a la consultoría organizativa, se abren caminos al desconcierto.

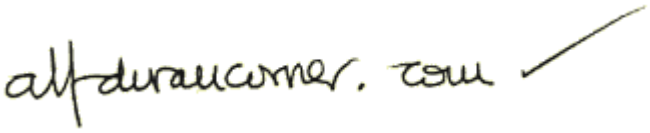
Superada la etapa inicial de “wait & see”, los mejores ejecutivos y ejecutivas, los más capaces, iniciarán sus movimientos de salida. La estructura se debilitará y el parcheo cortoplacista acelerará el deterioro.

Uno puede preguntarse a quien puede interesar tal scenario. No al inversor directo, que ha comprometido sus fondos y ha dado garantías personales. No a los directivos ni al resto de los empleados, que son sujetos pasivos de los acontecimientos.

No está tan claro que no interese a la banca, que ha proporcionado financiación pero se ha quedado las acciones como prenda. Puede también interesar a los periféricos (abogados, fiscalistas, auditores, consultores) que viven graciosamente de estas operaciones y que saben que sus honorarios crecen con la complejidad. También puede ser del agrado de los pequeños accionistas (cuando los hay) que utilizan su voto para decantar un acuerdo de Junta, siempre que obtengan la compensación adecuada.

Deberíamos recordar a los interesados que una empresa es un compromiso con los clientes, con los proveedores, con los empleados, con los accionistas y con la sociedad en su conjunto.

Que no hay que confundir la actitud proactiva con la improvisación. Que es mejor pensar antes de decidir si no quieres verte obligado a pensar sobre como resolver los errores cometidos.

Decía Greiner que el no ajustar los patrones organizativos y culturales al ciclo de vida de la empresa, es la principal causa de los fracasos.

Fusiones y adquisiciones sí, pero no de cualquier manera.