

UNITEC. POSGRADO

FUSIONES Y ADQUISICIONES

FRACASO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

Cualquier financiero inicialmente pensaría que las fusiones y adquisiciones son la clave para el éxito. Los directores de las empresas que no han estado directamente involucradas con este tipo de operaciones incluso sueñan con crecer algún día por esta vía. Sin embargo, lo que llama mucho la atención y que nadie quisiera creer, principalmente los directores y los financieros, es que existen argumentos que predominan sobre este tipo de estrategias los cuales señalan que generalmente éstas fracasan en lugar de ser exitosas. Tales argumentos motivaron grandemente la realización de esta investigación para tratar de comprender este fenómeno y buscar respuesta a la pregunta ¿por qué fracasan las fusiones y adquisiciones? En una sociedad de información tan compleja y a la vez tan globalizada donde no existen las barreras al conocimiento, el único limitante es la mente humana para buscar respuesta donde muchos pensarían que sería difícil encontrarla y explicar las verdaderas razones que, en la mayoría de las ocasiones, han llevado al fracaso la implementación de este tipo de acuerdos. Sorprendentemente, los hallazgos encontrados sobre las causas que motivan el fracaso en las fusiones y adquisiciones, aunque tratadas desde la perspectiva económica, giran en torno a los altos precios pagados por las compañías adquiridas, las sinergias sobrevaloradas y nada alcanzables, y un uso creciente de agresivas técnicas de contabilidad e incluso los impactos de los supuestos erróneos en los modelos de valoración, han confirmado que las explicaciones económicas son necesarias, pero insuficientes debido al escaso poder explicativo para identificar los verdaderos factores que influyen en el fracaso cuando las fusiones o adquisiciones fallan; no obstante, son los conflictos culturales no superados, inadecuados procesos de Debida Diligencia y problemas de integración, los que comúnmente bloquean la compleja tarea de combinar dos compañías ya que generalmente se involucran factores no económicos. En un intento de abordar los factores no económicos que marcan el destino de las F&A, desde una perspectiva más allá del ámbito financiero, se presenta la metáfora de las corporaciones como familias adoptivas por su capacidad no sólo de complementar las explicaciones económicas, sino también de proporcionar un enfoque holístico para entender los problemas no económicos encontrados en integrar organizaciones recién combinadas, ya que las corporaciones guardan un notable parecido a las familias adoptivas humanas. Los gerentes cada vez están más convencidos que la habilidad de

integrar compañías recién adquiridas requiere un entendimiento más allá de las tradicionales explicaciones económicas y la adopción de este enfoque no sólo puede mejorar la capacidad de análisis, sino también de decisión. En ningún momento se pretende que esta forma de analizar el por qué fracasan las fusiones y adquisiciones desde la perspectiva de las familias adoptivas, sea una panacea para anticipar el éxito o fracaso de toda fusión o adquisición, ya que es de tener en cuenta que cada empresa tiene sus propias características y particularidades que las hacen diferentes unas de otras, inclusive operando dentro de la misma industria. No obstante, los gerentes deberían considerar que la diversificación es más fácil y más barata para el accionista de forma individual que para la empresa, pese a que es válido gestionar las adquisiciones de forma similar a como lo haría un portafolio de inversiones. Además, el hecho de comprar otras empresas no debe tomarse como una aventura intuitiva. Lo mejor es realizar las gestiones como procesos de negocios bien disciplinados a fin de evitar una lucha feroz en la cual solamente el más fuerte sobrevive, no necesariamente habiendo sido beneficiado.

Autor.

Gavidia Hernández, Roberto Carlos (2010) *¿Por qué fracasan las fusiones y adquisiciones?* Masters thesis, Universidad de El Salvador.