

LAS FUSIONES. SU IMPORTANCIA EN EL ENTORNO COMPETITIVO ACTUAL ***THE FUSIONS. HIS RELEVANCE IN THE ACTUAL COMPETITIVE ENVIRONMENT***

Autores: Ms.C Katia Zayas Ramos

Dr.C Adelfa Alarcon Armenteros

Ms.C Barbara Sáez Juara

Institución: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

Correo electrónico: [kzayas@ unica.cu](mailto:kzayas@unica.cu)

RESUMEN

En las últimas décadas el entorno competitivo ha llevado a las empresas a efectuar una gran cantidad de cambios. Diversas estrategias han sido empleadas para lograr la permanencia y aún el crecimiento ante las fuertes presiones derivadas de la globalización. Los acuerdos y las alianzas son, hoy en día, acciones comunes que buscan además de la fortaleza, una mayor participación y el ingreso a nuevos mercados, acceso a tecnología de punta, etc. Estos acuerdos se dan entre empresas en diversas regiones y países del mundo. En las condiciones actuales de la economía algunas de las alianzas terminan en adquisiciones de parte de las empresas más fuertes. Las fusiones, entendidas como la unión de dos o más empresas para formar una nueva organización para el logro de fines diversos, son otro de los fenómenos con alta presencia. En algunos otros casos las empresas se fusionan de común acuerdo y en otros son resultado de compras hostiles de parte de empresas que ven en esas compras oportunidades de expandirse o de ingresar a otros mercados. La fusión implica la reorganización de las actividades productivas, de distribución, de comercialización, etc. El resultado esperado es una empresa más eficiente, con mayores posibilidades de innovación, con una mejor posición en el mercado. Este artículo tiene como objetivo destacar la importancia que tienen las fusiones como una forma de asociación empresarial y estratégica de las organizaciones en el entorno competitivo actual.

Palabras clave: Fusiones, Reorganización, Asociación Empresarial.

ABSTRACT

Over the last décadas a competitive business environment has led firms to make a great deal of changes. Several business strategies have been implemented to keep consistency and even growth faced to strong global economic forces. Agreements and joint ventures are today's common actions to look for strength, a bigger share market or new markets, access to new technology, etc. These agreements are negotiated among business in all region and country over the world. Actual economic conditions clear the way for some alliances to end as acquisitions of the strongest firms. Mergers, understood as the union of two o more firms to build a new enterprise to make several ends meet, constitute a present phenomenon nowadays. In some cases firms are merged as a common agreement. Some other cases are a result of hostile acquisitions, as opportunities to expand or as new commers to another regional markets. A merger involves productive, distribution and commercial activities reorganization. Goals are increasing efficiency, wider possibilities for innovation and a better market position. Our purpose is to outline fusions' relevance as an entrepreneurial and strategic partnership for organizations in actual competitive environment. Palabras clave: fusiones, reorganización, asociación empresarial.

Keywords: Fusions, Reorganization, Entrepreneurial Association.

INTRODUCCIÓN

Los cambios operados en el entorno económico mundial han generado transformaciones en los países y en las organizaciones económicas; en la década de los ochenta: la apertura de las economías y la consecuente caída de barreras al comercio y las favorables condiciones de ingreso a capitales externos; en la década de los noventa: la formación de bloques regionales y la proliferación de vínculos productivos que se manifestaron, por ejemplo, en alianzas y procesos de subcontratación. Esta evolución ha dejado obsoleta la división política del mundo

con aduanas que protegían los mercados. Son las nuevas condiciones las que determinan la creación de nuevas estrategias corporativas, en las que se reconocen fortalezas y debilidades de las organizaciones, de los métodos de producción, de las formas de pensar y del entorno en que realizan los negocios. Se reconocen amenazas, riesgos y oportunidades. Las innovaciones tecnológicas en el campo de la informática y de las telecomunicaciones son parte de los cambios. La introducción de nuevas tecnologías marca el tránsito de las organizaciones burocráticas y rígidas a organizaciones descentralizadas y dinámicas. Estos avances en el área tecnológica contribuyen a crear relaciones de red que comprenden las modalidades organizacionales entre las empresas y dentro de éstas. Estas relaciones favorecen la cooperación entre empresas de todos tamaños e incluso de diferentes nacionalidades con el propósito de lograr una mayor estabilidad y crecimiento. Las fusiones, consideradas como la unión de dos o más empresas para formar una sola, constituyen una estrategia empleada por las empresas para lograr su permanencia en un entorno competitivo y globalizado. Las fusiones permiten acrecentar la competitividad, abarcar mayores mercados, compartir riesgos y solucionar problemas financieros, entre otras características. Este artículo tiene como objetivo destacar la importancia que tienen las fusiones como una forma de asociación empresarial y estratégica de las organizaciones en el entorno competitivo. El trabajo se encuentra organizado de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan los antecedentes históricos de las fusiones, posteriormente una aproximación teórica en la que se aborda su conceptualización, sus tipos, sus ventajas y desventajas, sus factores de éxito y fracaso, así como también algunas razones para llevarlas a cabo o no.

DESARROLLO

Antecedentes Históricos

El fenómeno de las fusiones y adquisiciones tiene un carácter marcadamente cíclico. No se trata de un movimiento continuo sino irregular que surge en períodos muy diferentes, mientras en algunos es muy relevante, en otros apenas si tiene

importancia. El carácter cíclico de este fenómeno no quiere decir que se mueva al parejo de las fluctuaciones generales de la economía. «Las fusiones y adquisiciones en momentos de crisis tienen el objetivo de contribuir a reestructurar un sector que, por ejemplo, tenga exceso de capacidad» (Ballarin, 1994). En la historia económica del mundo occidental se distinguen tres grandes etapas en el movimiento de fusiones y adquisiciones. La primera se remonta a la primera década de este siglo y se registra principalmente en Estados Unidos. Se trata de una ola de fusiones de carácter horizontal en la que algunas empresas importantes de distintos sectores (automóvil, bancos, petrolíferas) adquirieron empresas de menor tamaño con el propósito de consolidar su sector y de ganar un cierto poder de mercado; es el momento de la creación de grandes empresas en Estados Unidos.

Sin embargo, la posibilidad de una excesiva concentración de poder económico en unas pocas manos llevó a las autoridades políticas y económicas, movidas por una fuerte presión popular, a limitar estas operaciones con la legislación «anti-trust» que alcanza, precisamente, su apogeo en esta época. La característica de este primer movimiento importante de fusiones es que se trata de operaciones entre empresas del propio sector con un grado de rivalidad importante. El segundo período de este fenómeno comienza a mitad de los años cincuenta en Estados Unidos y sigue en Europa con menor intensidad hasta la primera crisis del petróleo. La principal característica de esta segunda ola de fusiones es que dominan las operaciones de integración vertical a diferencia de las fusiones horizontales de principio de siglo. En cierto modo se repite a gran escala el fenómeno que se registró antes de la Gran Depresión de los años treinta en Estados Unidos, en el que se buscó asegurar el suministro de materias primas por medio de mejoras importantes en la red de comunicaciones. Después de la Segunda Guerra Mundial esta tendencia adquiere un empuje mayor. Una característica de las fusiones verticales en los años sesenta es la de intentar salvar las dificultades creadas por las regulaciones impuestas por el sector público en ciertos sectores de la economía en forma de precios mínimos o cupos de producción limitados. Al orientar al consumo interno parte de la producción de una empresa se lograba la eliminación de los controles impuestos por la

burocracia gubernamental. La diversificación de actividades comienza en los años sesenta en el contexto de una economía en plena expansión en las que proliferaron enfoques conceptuales que intentaban justificar la racionalidad de las acciones de diversificación de actividades (los llamados modelos de cartera de negocios). Sin embargo, la crisis de los años setenta frena el impulso de este tipo de fusiones. El tercer período se sitúa en la década de los años ochenta con un crecimiento notable en las acciones de diversificación de las empresas, principalmente en la primera mitad de la década –hasta 1987– en Estados Unidos y en la segunda mitad de la década en Europa. Las razones del auge de este fenómeno son distintas en el continente europeo y en el continente americano. En Estados Unidos el movimiento adquiere vigor como resultado de una revitalización de la libre iniciativa y del movimiento desregulador de los distintos sectores económicos. En Europa, por el contrario, el detonante es el mercado único. La necesidad de internacionalizar operaciones y de reajustar las capacidades productivas a las nuevas dimensiones del mercado europeo ha impulsado a un crecimiento sin precedentes.

En Estados Unidos llegaron a existir más de doscientas empresas automovilísticas y de partes, de las cuales algunas llegaron a desaparecer y otras fueron adquiridas por General Motors a principios de los años veinte del siglo XX

Aproximación teórica de las fusiones. Conceptualización de fusión

El desarrollo de las empresas tiene un límite. Esto es con las características que tiene en un momento determinado, no puede seguir creciendo. Son necesarios cambios en la organización de la producción, de la distribución, de la comercialización. Una empresa que desea expandirse puede hacerlo a través de tres vías: el crecimiento interno, el crecimiento externo y a través del establecimiento de redes. La expansión interna implica la inversión directa en instalaciones, maquinaria y equipo. Esto preferentemente debe realizarse con la mejor tecnología posible y teniendo claro que es diferente administrar una empresa de mayor tamaño. El crecimiento externo involucra compra de empresas o divisiones de ellas que ya operan en el mercado. Así las fusiones y las adquisiciones son otro de los medios

a través de los cuales las empresas pueden expandirse y fortalecerse. Las adquisiciones y fusiones se asocian a la búsqueda y a la necesidad de mejorar la posición de las empresas en los mercados en que operan o bien como medio de acceder a ciertos recursos o activos que se encuentran controlados por otra empresa. Son también el medio para llegar rápidamente a nuevos mercados – incluidos los geográficos– y enfrentar las presiones competitivas de una economía globalizada.

En términos generales se ha entendido por fusión la unión de dos o más empresas para crear una sola organización. «La absorción de una empresa por otra implica la adquisición (compra) de otra» (Soldevilla, 1985). El término fusión designa cualquier método de combinación de empresas existentes de las siguientes maneras:

- La absorción (adquisición) de una empresa por otra.
- La combinación de dos empresas en términos similares.
- La adquisición de uno de los negocios de otra empresa.
- La reorganización de una industria entera por medio de la integración de todas las empresas.

Otras aportaciones dicen lo siguiente:

«Una fusión entre dos empresas consiste en la adquisición de una empresa por otra y en la absorción de la empresa adquirida por parte de la empresa compradora» (Ballarin, 1994). «Es la combinación de dos o más empresas en la cual una de ellas conserva su identidad inicial y simplemente absorbe a las otras» (Gitman, 1993). «Es un caso especial de disolución de sociedades mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente o que se constituye con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan» (Mantilla, 2012).

La absorción admite diversas formas de organización: el cartel constituido por empresas que se agrupan y que pertenecen al mismo ciclo productivo, conserva su autonomía de gestión, el trust, coalición vertical de empresas con distintas fases del ciclo productivo con el fin de lograr una organización más eficaz y abarcar un mayor

mercado; el holding, empresa que controla otras sociedades; el conglomerado, por último es una concentración de empresas que unen actividades varias bajo una sola dirección de empresas

En suma, la fusión se refiere a la unión de dos o más empresas para formar una nueva organización para el logro de fines diversos entre los que se encuentran la fortaleza y la posibilidad de entrar a nuevos mercados geográficos y de productos, lograr un tamaño que le proteja contra competidores (reales y potenciales), reducción de costos financieros, entre otros.

Tipos de Fusiones

Una vez establecido el concepto de fusión, es preciso señalar que las fusiones no presentan las mismas características. Dependiendo de la dirección que sigan en la cadena productiva pueden ser horizontales y verticales.

Fusiones Horizontales

Son las que tienen lugar entre dos empresas del mismo sector y con una línea de productos relativamente similar. Fusiones como las del Banco Santander y Grupo Financiero Serfin o entre el Grupo Bancomer y BBVProbursa realizadas en el 2000. Los objetivos que se pretenden alcanzar a través de una fusión horizontal tienen que ver con las economías de escala, es decir, “lograr una dimensión superior que dé a la nueva empresa un mayor poder de mercado, así como también un volumen de operaciones que permita reducir los costos” (Cabral, 1997).

Fusiones Verticales

El segundo tipo de fusiones son las llamadas «fusiones verticales y tiene lugar cuando las empresas unen esfuerzos para operar en distintos niveles de la cadena de actividades del sector» (Cabral, 1997). Así, por ejemplo, en el sector del petróleo, se encuentran cuatro actividades básicas: exploración, producción, refinación y comercialización. Una fusión vertical ocurrirá cuando una empresa de exploración decida fusionarse con una de refinación o de distribución.

Las fusiones verticales responden a una lógica económica distinta de las fusiones horizontales: «Se trata de integrarse verticalmente hacia arriba o hacia abajo. Las razones son numerosas, unas tienen que ver con la seguridad en los suministros; otras, con los costos; otras, con el acceso a los canales de distribución; otras, con el uso de una imagen de marca» (Ballarin, 1994).

Empresas como Toshiba, Hitachi y Sony, líderes en electrónica, explotan su cotizada imagen de marca en una amplia gama de productos que les permite compartir costos entre diferentes unidades de negocio.

Las fusiones verticales son menos problemáticas que las horizontales por dos razones: la primera tiene que ver con el proceso de integración. Una fusión horizontal siempre suele plantear un reajuste de la plantilla laboral

Algunos autores consideran un tercer tipo de fusión, las conglomerales o grupos de empresas no relacionadas entre sí, empresas que operan en sectores industriales claramente diferentes. Este tipo responde a decisiones de diversificación desde actividades tradicionales o básicas hasta nuevos negocios cuya relación con los anteriores es más o menos estrecha. De alguna de las empresas, así como una consolidación de la capacidad productiva o de fabricación. En cambio, una fusión vertical no suele entrañar este tipo de decisiones, pues las empresas implicadas son, en este sentido, claramente complementarias. La segunda diferencia es que los gobiernos suelen ser más flexibles ante una fusión vertical, porque el riesgo de aumento del poder de monopolio es menor. En el contexto de la Comunidad Europea, la preocupación de las autoridades ha sido evitar una excesiva concentración dentro de una determinada etapa del proceso productivo.

El tipo de fusiones que se realiza depende de las necesidades y condiciones del entorno en que se encuentra la empresa. Algunas de las razones por las que pueden llevarse a cabo se abordan en el siguiente apartado.

Razones por las que se pueden llevar a cabo las fusiones

Las empresas pueden desear que se realice una fusión por múltiples razones. El propósito final es aumentar el valor de mercado de la empresa. Algunas razones que llevan a las empresas a fusionarse son las siguientes:

- compra de activos a un precio inferior a su costo de reemplazo: Algunas veces una empresa se convertirá en un candidato para una fusión o adquisición porque el valor de reemplazo de sus activos es considerablemente más alto que su valor de mercado.
- acceso a insumos: Para tener acceso a las materias primas con el propósito de garantizar un suministro constante, tener acceso a la tecnología, las innovaciones más recientes o a la mano de obra barata y productiva.
- explotar ventajas únicas: Para explotar las marcas comerciales de las compañías, el prestigio, el diseño, la producción, las capacidades administrativas, entre otras.
- Defensivas: Para diversificar los productos y mercados con el propósito de reducir la inestabilidad de las utilidades, reducir la dependencia de las exportaciones, evitar la inestabilidad política y económica del país, competir con rivales extranjeros, evitar las barreras comerciales en otros países.
- Know How: Hay empresas cuyo activo es el conocimiento, habilidad y experiencia del personal. En estos casos, la capacidad de trabajar en equipo, el «know how» incorporado en el trabajo continuado de muchas personas en una empresa determinada, el talento de los innovadores o la capacidad de gestión de los directivos son factores que pueden impulsar una decisión de fusión en las empresas.
- Economías de escala: La búsqueda de economías de escala es una de las razones de peso más frecuente para llevar a cabo una fusión. La economía de escala se obtiene cuando el coste unitario medio desciende al aumentar el volumen de producción. Con ello se pueden afrontar inversiones a gran escala, asignar los costes de investigación y desarrollo sobre una base de mayores ventas y mayor activo, por ejemplo, conseguir economías en la

producción y comercialización de productos. Además, un factor importante que contribuye a la consecución de economías de escala es la indivisibilidad, que puede encontrarse en individuos, infraestructura o equipamiento. La especialización de hombres y máquinas puede también, llevar al logro de economías de escala a través del aprendizaje, e incluso los costos de administración pueden ser reducidos a través de la coordinación de actividades relacionadas.

- **Eliminación De Ineficiencias:** En este caso, toda empresa adquirente deberá asegurarse de que en la empresa a comprar existe el potencial para una importante mejoría de los rendimientos mediante una buena administración. Algunos productos y algunas compañías tienen un bajo potencial de generación de rendimientos debido a un ineficiente manejo. Además, puede considerarse que la toma de decisiones en cuanto a los riesgos que se asumen (demasiado conservadores o arriesgados) no es la adecuada y que otra dirección puede asumir mejores estrategias.
- **ventajas fiscales no aprovechadas:** Una compañía que tenga unas pérdidas que puedan trasladarse tributariamente hacia el futuro podría desear adquirir una o más compañías más rentables para utilizar ese traslado. De lo contrario, la posibilidad de trasladar las pérdidas hacia el futuro puede expirar al finalizar el período de cinco años por carecer de suficientes beneficios que permitan utilizarla en su totalidad. Por esta razón, una empresa puede estar dispuesta a adquirir una compañía rentable. Hay que aclarar que también podría ocurrir a la inversa, es decir, una empresa rentable adquiere una poco rentable con la idea de reducir sus beneficios y, por ende, su pago de impuestos.
- **combinación de recursos complementarios:** Muchas pequeñas empresas son adquiridas por otras grandes debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la empresa resultante de la fusión y de los que carece la adquirente. La empresa pequeña puede tener un único producto, pero le falta la capacidad de producción y distribución necesarias

para producirlo a gran escala. La empresa adquiriente podría desarrollar el producto desde el principio, pero le es más rápido y barato adquirir la pequeña empresa. De esta manera ambas empresas son complementarias y son más valiosas conjuntamente que de forma aislada. Esto también se da entre empresas grandes, pero las ganancias reales de esta naturaleza son más frecuentes cuando las empresas grandes adquieren a las pequeñas.

- Crecimiento: Una empresa puede no estar en condiciones de crecer a una tasa rápida, o suficientemente equilibrada, basándose en su propia expansión interna, y puede llegar a encontrar que la única manera de lograr la tasa deseada de crecimiento es por medio de la fusión o adquisición con otra empresa.
- razones personales: Los propietarios de una empresa bastante controlada pueden desear que su compañía sea adquirida por otra que posea un mercado establecido para sus acciones. Aquéllos pueden tener una parte demasiado grande de su riqueza inmovilizada en la empresa y al fusionarse con una compañía cuyas acciones estén en poder del público, obtienen una mejoría importante en su liquidez, lo que les permite vender parte de sus acciones y diversificar sus inversiones.

Factores de éxito y fracaso en las fusiones

No todas las fusiones presentan las mismas características ni buscan los mismos objetivos, por lo tanto, los factores de éxito o fracaso pueden ser diferentes. Algunos de los factores de éxito más relevantes son:

- El logro de economías a escala a medida que aumenta el volumen de actividad de la empresa. Esto es la disminución de costos unitarios con el aumento del tamaño de la empresa.
- La existencia de economías de alcance que se derivan de la posibilidad de compartir costos o inversiones en varias líneas o en varias unidades de negocio distintas. La imagen de marca, el desarrollo de procesos de innovación básicos aplicables a muchos productos o la capacidad directiva

son ejemplos de inversiones o gastos que pueden distribuirse en varias unidades de negocio o en distintas líneas de producto.

- Lograr cierto poder de mercado que permita una cuota determinada con la cual reducir costos unitarios o cargar precios mayores o, simplemente mejorar la capacidad negociadora con los proveedores o los clientes.

También hay factores que conducen al fracaso. Algunos de los mencionados por diversos autores son:

- El choque entre estilos y culturas de dirección por las diferencias entre ambos sistemas de valores y convicciones. En algunos casos, especialmente por parte de empresas extranjeras, los nuevos directivos nombrados por la empresa compradora no son expertos en el sector. Ello ha provocado fracasos en el proceso de integración y en última instancia, resultados mediocres o negativos, particularmente en sectores con características muy especiales.
- La empresa es valorada por el mercado por debajo de sus posibilidades reales debido probablemente a su lento y aparente funcionamiento deficiente. Una razón de esta infravaloración es que los mercados sólo miran en el corto plazo, mientras que hay empresas con una gran inversión en I + D, cuyos resultados se observarán hasta después de algunos años.
- Diferencias de escalas salariales, beneficios suplementarios, planes de pensiones, carreras profesionales o incentivos económicos.
- Expectativa de la empresa compradora de que los directivos de la empresa vendedora asumiesen más riesgos de lo que en realidad pudieran o quisieran asumir, falta de iniciativa en asumir riesgos.
- La solicitud de información de los compradores a los vendedores de manera exigente, ya que los últimos consideran que la información es la única fuente de poder que tienen los directivos en una situación desequilibrada de poder, es decir, que la empresa que está siendo comprada considera la información sumamente valiosa cuando la otra empresa trata de manejarla a su

conveniencia. Por ello, muchos directivos al realizar una fusión no desean compartir toda la información importante con los adquirentes.

Existen casos en los que algunas empresas no desean fusionarse. En las condiciones actuales de la economía, el entorno financiero lleva a que los valores de las acciones de las empresas disminuyan al grado de convertirse en un objeto atractivo para una adquisición hostil. Otras empresas pueden ver como oportunidad la compra de otra empresa en problemas. Los administradores o dueños de las empresas que se convierten en objetivos de una fusión tienen que decidir si la aceptan, la rechazan u oponen resistencia. La mejor defensa consiste en prepararse. Las defensas pueden ser previas o posteriores.

Defensas Previas: Las defensas previas a la fusión pueden ser internas o externas. Las defensas internas son aquellas decisiones y acciones que modifican la estructura interna o la naturaleza de las operaciones de la empresa. Las defensas externas son medidas que se toman para influir en la percepción de terceros acerca de la empresa y contar con señales de advertencia sobre los «cazadores» potenciales

Las defensas previas buscan crear condiciones que desalienten las intenciones de compra de los posibles compradores. Las defensas posteriores responden a las propuestas de fusión de empresas que se presentan muchas veces bajo la forma de ofertas hostiles.

En suma, el deseo o necesidad de realizar una fusión se ve favorecida por los cambios derivados del entorno económico, por ejemplo, mayor competencia, logro de una posición sólida y fuerte mediante un cierto tamaño de empresa. Además, por ejemplo, en Estados Unidos, las nuevas tecnologías han aumentado las preferencias de los inversionistas por las compañías de la nueva economía (empresas tecnológicas, de telecomunicaciones) lo que, en contraparte ha disminuido el precio, en la bolsa, de empresas en distintas industrias productoras de bienes de consumo masivo y alimentos.

Fusiones y Adquisiciones en el Mundo

Las fusiones y adquisiciones se realizan en todo el mundo y en casi todas las actividades económicas existentes. En el ámbito de Latinoamérica, se han desarrollado de manera continua, es notorio el crecimiento que tuvieron en 1998 en el cual la inversión alcanzó un monto de 86,129 millones de dólares. A nivel mundial la mayor inversión fue de 2, 431,155 millones de dólares en el año de 1999, y hasta agosto del año 2016 la inversión alcanzó una cifra de 2, 005,754 millones de dólares. Algunas de las más renombradas fusiones a nivel mundial las cuales han logrado constituirse como fuertes y poderosas compañías, lo constituye la operación entre la Exxon y Mobil (86,000 millones de dólares).

En el sector automotriz, su crecimiento y desarrollo se ha visto favorecido por las fusiones y las alianzas estratégicas a gran escala. Una de las más importantes ha sido la fusión realizada entre la alemana Daimler-Benz y la norteamericana Chrysler Corporation, empresas con gran presencia en varias regiones del mundo. Otras operaciones también relevantes son «la compra de la productora sueca de vehículos pesados Scania por su compatriota Volvo AB, donde esta segunda marca vendió a Ford Motor Company su división de automóviles en seis mil cuatrocientos millones de dólares y que ahora se enlista Volvo Cars como una división más del corporativo estadounidense, junto con Mercury, Lincoln, Aston Martin y Jaguar, la cual también fue adquirida por Ford en los últimos años del siglo XXI

CONCLUSIONES

En el contexto económico mundial los vínculos entre empresas son cada vez más frecuentes. Algunos de ellos terminan en fusión. Las fusiones constituyen una plataforma en la que las empresas pueden adquirir conocimientos y mayores capacidades, desarrollar y adoptar innovaciones, implementar estrategias activas y fiables con el fin de lograr la permanencia en el mercado. Los diferentes tipos de fusiones que se han realizado a partir del siglo pasado muestran que esta forma de asociación ha contribuido al desenvolvimiento de las empresas. La unión de dos empresas para formar una nueva trasciende en muchos casos las posibilidades de

éxito que tenían las empresas antes de fusionarse, surgen ventajas y múltiples sinergias con el propósito de compartir riesgos, información, acceso a nuevas tecnologías, adopción de una nueva cultura empresarial y, sobre todo, una visión compartida que pueda orientar las actividades de la empresa.

Pero como todo existen experiencias exitosas y siguen predominando las fusiones y adquisiciones que enfrentan problemas o terminan siendo un fracaso, entonces cabría preguntarse ¿Qué es lo que lleva a una fusión al fracaso? Es fundamental tener una visión clara y compartida de los empresarios sobre los riesgos de la misma, sobre las estrategias que deban implementarse y de las culturales organizacionales existentes. De otra forma, los problemas que tenga una empresa y que no sean descubiertos, seguramente se trasladarán a la compañía fusionada. Para conducir adecuadamente una fusión debe preguntarse: ¿Cómo contribuiría la fusión al crecimiento de la empresa? ¿Cuáles son los ahorros, economías de escala u otras posibles ganancias? ¿Es posible superar los riesgos imprevistos? ¿Se pueden adoptar las culturas empresariales? Estas y otras preguntas ayudan a aclarar si es convenientemente o no una fusión. Hay que considerar que las organizaciones son muy diferentes, por lo que es necesario que los empresarios tengan bien definidas sus intenciones y estrategias y tomen en cuenta factores importantes como el precio, resultados futuros, calidad de los activos, la opinión de sus clientes y ejecutivos, los incentivos económicos, los proyectos futuros. Por último, las fusiones han crecido a escala mundial. Esto se ha visto impulsado por el desarrollo de los mercados financieros que han llevado a que el precio de las acciones de ciertas empresas baja y de esa manera se convierta en objeto deseable de otra.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- BALLARÍN, C. F.: *Fusiones y adquisiciones de empresas: un enfoque integrador*, Alianza editorial, Madrid, 1994.
- CABRAL, L.: *Economía Industrial*, Ed. McGraw Hill / Interamericana de España S.A. España, 1997.

CLERI, C.: *Estrategias de Alianzas*, Ed. Macchi, México, 2016.

DEL TORO ROVIRA, R.: *Estudio sobre fusiones y escisiones*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 1992.

GITMAN, M.: *El mundo de los negocios*, Ed. Harla, México, 1993.

MANTILLA, O.: *Manual de fusiones y adquisiciones de empresa*, España, 2012.

SUDARSANAM, P.: *La esencia de las fusiones y adquisiciones*, México, 2000.