



Echepare, Villa, Heredia y Tápies, tras la celebración de la jornada. / I. PRIETO

Expertos animan a la fusión entre 'pymes' para asegurar su competitividad

Los cursos de verano de la UPV reúnen a varios especialistas que sostienen que «no hay que fusionarse para asegurarse la continuidad, sino para invertir en futuro»

IRATXE PRIETO

El tamaño sí importa. De hecho, poseer una dimensión insuficiente puede hacer que una organización se gane el mercado o acabe desapareciendo. En el caso del País Vasco, con un tejido empresarial copado por 115.000 empresas familiares de tamaño medio -lo que equivale a dos tercios de las censadas en la comunidad-, la supervivencia de las 'pymes' se ha convertido en un debate recurrente.

Las fusiones, concentraciones e integraciones empresariales se presentan, en ese sentido, como la mejor de las alternativas, aunque conlleven un proceso complejo. Este fue el indiscutible punto de partida desde el que los expertos reunidos en los cursos de verano de la Universidad del País Vasco en San Sebastián, comentaron los 'Factores clave para las 'pymes'.

Esteban Heredia, director del área de consultoría y servicios financieros de la sociedad de garantía recíproca Elkargi, explicó cómo las fusiones y adquisiciones han abandonado los planteamientos exclusivamente financieros de los años noventa para pasar a convertirse en «procesos integrales, muy cuidados, que forman parte de la estrategia empresarial». «Las fusiones de 'pymes' son escasas pero pronto dejarán de serlo; no se trata de una boda por amor, sino por intereses», dijo. Y es que, en su opinión, el principal desafío de la gestión

empresarial es dar «una respuesta de valor, de desarrollo y de futuro para la empresa y sus trabajadores». No hay que olvidar que dos son los mandamientos de toda organización: crecer y cambiar.

Con todo, Heredia alaró que «no hay que fusionarse para asegurarse la continuidad, sino para invertir en futuro». «El crecimiento es una imposición del mercado, por eso cuando el crecimiento orgánico no es suficiente hay que acometer este tipo de actuaciones», sentenció.

Las operaciones de fusión y adquisición son situaciones «extraordinarias» en la vida de la empresa y afectan a todos sus integrantes. Por eso, el directivo de Elkargi recomienda prestar especial atención a los aspectos humanos que son determinantes en el éxito a largo plazo, porque pueden generar «resistencias o facilidades» al desarrollo del proyecto. Asimismo, Heredia alertó ante el posible riesgo de sobreestimar las sinergias operativas que afloran en estas operaciones. «El 50% en estas operaciones es cues-

tión de psicología y el otro 50%, de tecnología», afirmó.

Josep Tápies, titular de la cátedra empresa familiar de IESE, adujo que, entre los principales motivos que conducen a esos procesos, se encuentran el deseo de aumentar y diversificar financieramente el valor de los activos familiares; dar seguridad a los accionistas; crear oportunidades para la nueva generación de empresarios; comprar marcas para aumentar la cuota de mercado; formar alianzas para entrar en nuevos mercados, y cumplir los diferentes requisitos gubernamentales.

Y si múltiples son las razones para activar estas operaciones, también lo son los objetivos. Esto es, con ellas se puede pretender incrementar el patrimonio empresarial, buscar sinergias, hacerse con negocios relacionados, adquirir presencia en sectores diferentes o reducir riesgos económicos.

En cualquier caso, las empresas familiares, por su propio carácter, tienen ventajas competitivas en estos procesos en comparación con otras 'pymes'. Son, de hecho, más flexibles, tienen mayor rapidez de reacción ante los problemas que siempre surgen, se implican completamente en su solución, tienen un líder que los dirige, sus motivaciones están profundamente asumidas por el personal, etc.

Sin embargo, Ignacio Villa, socio de Ciosa M&A, a pesar de reconocer estas facilidades, aprovechó su intervención para advertir de que las empresas familiares, además de por los factores objetivos, suelen verse afectadas por otros más subjetivos que hay que evaluar correctamente para que la operación concluya con éxito.

Recomiendan prestar especial atención a los aspectos humanos, por las «resistencias o facilidades» que generan