

FUSIONES Y ADQUISICIONES. ¿UN REMEDIO PARA LA CRISIS?



GABRIEL ÚRCULO

DR. INGENIERO NAVAL

PRESIDENTE DE GAULLAR CO., EXPERTOS EN M & A
DE EMPRESAS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

Después de un período de bonanza y plenitud económica como el que hemos vivido en la última década, viene un tiempo de ajuste. Unos lo llaman recesión; otros, desaceleración, y los más optimistas lo definen como deterioro cuyo punto de inflexión llegará a finales del 2008. Nuestro modelo productivo nacional basado en la construcción y el consumo está pasando por un mal momento, con una duración difícil de predecir.

Solo un dato para confirmarlo. En enero pasado la recaudación por IVA ha caído por primera vez desde hace cinco años. El nivel de caída ha sido alarmante, un 16% en relación a enero de 2007. Teniendo en cuenta que el impuesto está directamente ligado al consumo, no es aventurado vaticinar un mal año 2008.

Es innegable que todo esto está afectando a nuestras empresas vendedoras de servicios de L&T (Logística y Transporte). Es necesario ponernos manos a la obra preparándonos para la crisis que, con alta probabilidad, se avecina. Como responsables de las organizaciones que dirigimos debemos situarnos en lo peor, pensar que esta puede ser larga, y que debemos reorientar nuestras infraestructuras y modelo de negocio. No esperar a que factores externos –políticos, precio del crudo, créditos blandos, flexibilidad de contratación de plantillas, reducción de IRPF, etc.- vaya a arreglar la bajada en ventas –las de nuestros clientes- o suponga una reducción de nuestros costes.

No olvidemos que el futuro de la empresa de servicios de L&T en España y Europa se encamina bien a una especialización en un área concreta –ser el mejor en un nicho– o bien, hacia una integración en un Operador o Red de mayor dimensión.

¿Qué hacer en situaciones como la actual?

Es razonable asumir que después de un período de desarrollo económico como el que hemos disfrutado en los últimos años, con crecimientos medios anuales en nuestro sector de servicios de L&T por encima de dos dígitos, nos toque pasar por una fase de "vacas flacas". Hay que gestionar como si tuviéramos la crisis encima por un periodo largo de tiempo. Dure lo que dure este "periodo de ajuste" nos tendremos que remangar y ponernos manos a la obra. Fijar nuestra estrategia frente a una economía en recesión, no olvidándonos de mantener nuestra despensa con suficientes provisiones por si esta fase se alarga más de lo que creemos.

No sirve de nada lamentarse y mirar para otro lado, dejando que los acontecimientos nos zarandeen a su antojo. Olvidémonos de hacer caso a los derrotistas que solo saben lamentarse con el "ya lo decía yo". Hay que proponer soluciones imaginativas que puedan llevarse a la práctica cuanto antes.

Los periodos de recesión son necesarios en nuestra economía y sirven para que las empresas menos eficientes cambien su rumbo o, que incluso, lleguen a desaparecer. Por el contrario, las previsoras, reajustan su estructura poniendo en marcha un plan de contingencia que previeron durante la etapa de bonanza. Para los que no lo hicieron, un consejo: hagan un plan de reajuste con unos presupuestos de venta a la baja.

Con este panorama resulta lógico prever que para al menos el primer trimestre de este ejercicio (este artículo está redactado en la segunda mitad de Febrero) el descenso del consumo hará que nuestras empresas muevan menos mercancías que en 2007. Los primeros síntomas los estamos ya padeciendo con las menores ventas de nuestros clientes: el stock que les almacenamos rota menos y transportamos menos mercancías que antes. Cuando detectamos que los ingresos se mantienen planos o, incluso, bajan y que nuestros costes suben hay que tomar medidas urgentes. Las inmediatas son las de siempre.

En las ventas, bajar precios para que los clientes no se vayan con nuestra competencia –siempre lo agradecen pues les ayudamos a reducir los costes lo-

LOS CONFIDENCIALES NO CONFORMAN LA LINEA EDITORIAL DEL GRUPO, Y SON FRUTO DE LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN EN EL SECTOR POR TODO EL EQUIPO DE REDACCIÓN

gísticos en una situación de caída en sus ventas— y reaccionar igualmente con precios a las baja para captar clientes de la competencia. La calidad y fiabilidad con las que hemos fidelizado al cliente pasan a un segundo plano. Y llegamos al "totum revolutum". La competencia nos arrebató clientes, con precios agresivos, nosotros se los quitamos igualmente de manera que, en el mejor de los casos, seguimos con las mismas ventas que antes pero con un precio medio por debajo de cuando nos metimos en la "guerra de precios".

En los costes, reducir plantillas, optimizar rutas, implantar planes de concienciación al ahorro, mejorar ocupaciones, cerrar almacenes, etc. Pero cuando se acaban de implantar esta batería de medidas "clásicas" y no vemos solucionado nuestro problema de rentabilidad, o la situación externa incluso empeora, tenemos que pasar a pensar en otras soluciones que realmente lo resuelvan.

Remedio para la Crisis

A grandes males, grandes remedios. En la situación actual de desaceleración es urgente reaccionar. Nuestro sector de servicios de L&T en España, con un alto porcentaje de pequeñas y medianas empresas resulta débil frente a una posible crisis. Es necesario tomar medidas que fortalezcan al entramado nacional empresarial.

Al igual que las grandes empresas lo vienen haciendo, una de las mejores estrategias competitivas para afrontar los periodos de recesión, insisto bajada en ventas y aumento de costes, es realizar operaciones corporativas de Fusiones y Adquisiciones (M&A; Merges & Acquisitions). Y no me refiero solo a lo que hasta ahora hemos visto en el mercado, operaciones de absorción de una pequeña empresa por una grande. Sino más bien a las del tipo horizontal. De igual a igual.

Como consecuencia del aumento de tamaño en una operación de M&A obtendremos entre otras, las siguientes ventajas:



Nuestro destino: el futuro



INFORMACIÓN
902 200 060

www.redyser.es

LOS CONFIDENCIALES NO CONFORMAN LA LINEA EDITORIAL DEL GRUPO, Y SON FRUTO DE LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN EN EL SECTOR POR TODO EL EQUIPO DE REDACCIÓN



Mayor eficiencia
Economía de escala (sinergias)
Diversificación en Nuevas Líneas de Negocio
Complementariedad de redes y servicios
Poder afrontar con mayor éxito la internacionalización (europeización)

En definitiva, conseguiremos una empresa más grande y con mayores recursos para afrontar el futuro con éxito.

Naturalmente "no es oro todo lo que reluce". Existen también factores negativos que hay que identificar antes de cualquier operación corporativa de M&A que pueden restar más que sumar. Pero para eso hay que estudiar aquellas empresas candidatas que supongan una cierta complementariedad y aporten mayor valor a la nuestra analizando con detalle las cinco ventajas consideradas. Sin embargo, la experiencia demuestra que, en algunos casos, las sinergias son difíciles de conseguir y que tardan más de lo previsto en manifestarse o que incluso jamás se producen.

Existen grandes oportunidades de hablar con el vecino, más o menos competidor, y tratar de entenderse. La prioridad a la hora de buscar el socio o empresa ideal debe ser entendido en cuanto a la complementariedad que significa añadirla a la nuestra en lo referente a los servicios ofrecidos, cobertura geográfica nacional e internacional, sectores industriales de cada una de la cartera de clientes, etc.

Nada se pierde por intentarlo. Frente al riesgo de pérdida de autonomía de gestión y de no obtener las sinergias planificadas, o al menos tardar en aflorarlas, están las innumerables ventajas de conseguir una empresa fusionada más grande, con mayor capacidad y fortaleza para enfrentarse a un mercado en recesión. No deberíamos dejar pasar la oportunidad.

Una fusión, compra, o acuerdo de integración correctamente estudiada y planificada en detalle, aporta valor a las empresas fusionadas y fortalece su estructura. Es verdad que cualquier movimiento corporativo de M&A entraña un riesgo. Pero estarse quieto es más peligroso y debilita nuestra empresa. Adelante, tenga iniciativa y llame a la puerta de su competidor. Tome la delantera y hable con su vecino. El que da primero da dos veces. No pierda la oportunidad. En su mano está poner remedio a los efectos que sufrirá su empresa frente a una posible crisis.

