



Fusiones y adquisiciones en las pymes

Una guía práctica de
las operaciones de M&A

Xavier Martí Duran

Libros de Cabecera Temáticos

Fusiones y adquisiciones en las pymes

Xavier Martí Duran

Para cualquiera que se plantee la venta o la compra de una empresa pequeña o mediana, este libro le ayudará a entender cuáles son las reglas del juego de las que dependen que la compra, venta o fusión sean exitosas o no. La mayoría no lo son.

A diferencia de otros libros sobre el tema, este está escrito por un directivo que ha vivido desde dentro numerosos procesos de fusiones y adquisiciones, y que ha extraído las enseñanzas prácticas que le hubiera gustado conocer cuando tuvo que afrontarlos. Nos las expone con un lenguaje claro y directo, complementándolo con el relato de situaciones y casos concretos que le tocó vivir.

En definitiva, un manual imprescindible, escrito en el lenguaje de los empresarios, que lleva al lector de la mano, paso a paso, por todas las etapas de la compraventa o la fusión, y lo hace tanto desde la perspectiva del comprador como del vendedor.

Su lectura le puede suponer obtener beneficios tangibles: vender su empresa en mejores condiciones o conseguir comprar una empresa que le interesa. Es decir, merece la pena.

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJVB
ISBN: 978-84-127510-2-4



Fusiones y adquisiciones en las pymes

Una guía práctica de las operaciones de M&A

Xavier Martí Duran

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

1ª edición: diciembre 2023

© 2023 Xavier Martí Duran

© 2023 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Xavier Martí Duran ISNI: 0000 0005 1309 0428

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editores: Virtuts Angulo y Francisco López

Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la cubierta: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-127510-2-4

eISBN: 978-84-127510-3-1

THEMA: KJVB

Depósito Legal: B 20694-2023

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral Book natural de noventa gramos, procedente de bosques y plantaciones correctamente gestionados, certificado por FSC.

Este libro está dedicado a todos mis colaboradores de las empresas en las que he trabajado, sin ellos no habría podido desarrollar mi carrera profesional, ni aprender todo lo que he aprendido acerca de la gestión empresarial, ni escribir este libro.

Cambia antes de que tengas que hacerlo

Jack Welch

*Aquello que no escribes, no lo puedes
compartir ni tampoco discutir*

Xavier Martí

Índice

Motivación	9
Estructura del libro	13
Parte I: Las operaciones corporativas	15
1. El porqué de las operaciones corporativas	17
2. Motivaciones estratégicas	33
3. Transacciones por motivaciones no estratégicas	47
4. La toma de decisiones	49
5. Los retos que plantean las operaciones corporativas	61
6. Los diferentes perfiles de compradores	65
7. Los asesores	71
Parte II: Las fases de una operación corporativa	83
8. Etapas en una compraventa	85
9. La fusión de empresas: planteamiento y ejecución	117
10. La participación del equipo directivo	123
11. Las claves de la comunicación	131
12. Aquello que casi todos olvidan	137
Parte III: La posoperación	141
13. Hemos comprado, ¿y ahora qué?: cultura y liderazgo	143
14. El plan de integración: diseño y ejecución	153
15. La gestión de las resistencias	159
16. ¿Fusiones o adquisiciones?	167
Parte IV: Valor y precio	171
17. Aspectos a tener en cuenta en la valoración	173
Consideraciones finales	185
Anexos	189
I. Glosario de términos	191
II. Contenido típico de un contrato de compraventa de una empresa	197
Bibliografía	199

Parte I

Las operaciones
corporativas

CAPÍTULO 1

El porqué de las operaciones corporativas

Cada año se realizan decenas de miles de operaciones de compraventa de empresas en el mundo y, cada vez más, estas operaciones son transfronterizas. No se trata exclusivamente de operaciones en empresas de gran tamaño, sino que las llevadas a cabo por pequeñas y medianas empresas son las más numerosas, aunque los volúmenes de sus transacciones económicas individuales son menores.

El porcentaje de pymes en Europa que cada año llevan a cabo operaciones de compraventa está entre el uno y el dos por ciento, dependiendo de los países. La mayor parte las realizan grupos industriales, seguidos de los fondos de capital privado y de los *family offices*.

En consecuencia, no es de extrañar que durante nuestra carrera profesional nos enfrentemos a alguna operación corporativa, ya sea porque seamos nosotros los que la gestamos, diseñamos o ejecutamos, o bien porque seamos agentes pasivos en el proceso.

Aunque estas operaciones son habituales en el mundo empresarial, casi nadie está preparado para ellas. En las escuelas de negocios se les presta poca atención y el aprendizaje por experiencia es difícil, ya que no es tan habitual encontrarse uno mismo envuelto en varias operaciones, a no ser que se trabaje en un fondo de capital privado, y por tanto, seas el promotor de las operaciones.

Un caso relevante es el de los pequeños empresarios que han creado o heredado un negocio familiar y que, en un momento

determinado, toman la decisión de desprenderse de él. La decisión de la venta puede llegar por la imposibilidad de una sucesión familiar o por una situación de crisis, ya sea de liquidez o de resultados. Seguramente va a ser la primera y la última vez que vayan a realizar una operación corporativa, sin disponer de una experiencia previa y, muchos de ellos, sin los conocimientos técnicos necesarios para diseñarla correctamente. La capacitación técnica y la experiencia son, como en todos los ámbitos, claves para poder llevar a cabo las operaciones corporativas.

Por otra parte, siempre que se produce un cambio de accionariado en una empresa, hay que esperar cambios en la estrategia y en la gestión, y todo ello va a comportar cambios organizativos.

Las operaciones corporativas no terminan con la transmisión de bienes o participaciones, hay un importante trabajo en el ámbito de la toma de control y la puesta en marcha de la nueva estrategia. Este es un punto relevante, que significa un gran esfuerzo para la organización adquirente y que pocas veces es bien evaluado.

La operación corporativa puede ser una adquisición —cuando uno compra las acciones de otro que las vende—, una operación de venta, o bien, una fusión —intercambio de participaciones—.

La realidad es que las operaciones de fusión, en el fondo, son operaciones de adquisición; *y la razón es muy sencilla: no es posible coliderar una compañía*. Todos hemos visto las imágenes de dos CEO sonrientes, *dándose un apretón de manos al anunciar una fusión, pero al cabo de poco tiempo solo uno mantiene la sonrisa y el otro acaba desapareciendo*, y eso se debe a que siempre que hay una fusión, esta acaba en una adquisición.

Cuando se produce una adquisición o una fusión tenemos una operación corporativa, pero también hay que tener en cuenta que en aquellos casos en que se producen cambios en el accionariado que supongan un cambio de control, estos cambios tam-

bién podrán tener un impacto significativo en la estrategia futura y en la gestión de la empresa.

Casi todos nos hemos encontrado trabajando en alguna empresa cuyo accionariado ha cambiado, poco o mucho, y ese cambio siempre ha supuesto cambios en la organización, en la estrategia o simplemente en la forma de hacer —cultura de la empresa—. Estos cambios de accionariado son constantes a lo largo de la vida de las empresas e incluso las empresas familiares cambian de generación en generación, lo que también implica cambios en la manera de enfocar el rumbo de las compañías.

La mayoría de nosotros ha vivido también cambios más complejos como los que se derivan de las fusiones o bien de las adquisiciones. Las adquisiciones, ya sea porque seamos comprados o porque adquirimos otra empresa, suponen casi siempre cambios organizativos que terminan afectando a todos los que trabajamos en las dos empresas.

En una operación corporativa siempre se van a buscar sinergias organizativas que afectarán al organigrama tanto de la empresa que compra como al de la empresa comprada.

Clasificación de las operaciones corporativas

Hay que distinguir las operaciones corporativas en tres tipos: aquellas que se basan en un planteamiento estratégico, las que se basan en un planteamiento financiero y las que son producto de causas sobrevenidas. Veamos lo que significan cada una de ellas:

■ **Operaciones corporativas estratégicas**

Las operaciones corporativas que podemos llamar *estratégicas* se ejecutan para conseguir diferentes objetivos estratégicos:

- ganar tamaño,
- entrar en mercados geográficos en los que no estamos,
- integrarnos verticalmente,
- entrar en negocios sinérgicos o
- diversificar.

Estas operaciones son generalmente realizadas por empresas industriales o de servicios con el propósito de mejorar su posición competitiva, y están definidas a través de sus planes estratégicos.

■ Operaciones corporativas financieras

Las operaciones corporativas que considero financieras son aquellas cuyo objetivo es obtener una rentabilidad financiera a corto plazo. No se invierte con visión a largo plazo, ni por estrategia de negocio, ni para obtener sinergias, sino que se trata de comprar a un precio atractivo y vender a un precio superior en un plazo que normalmente se ha establecido previamente (suelen ser entre 5 y 10 años).

Estas operaciones son realizadas principalmente por fondos de inversión, capital riesgo o fondos privados. La inversión que llevan a cabo puede ser del 100% del capital o una participación incluso minoritaria, y el objetivo es la salida del accionariado en un plazo predeterminado, con la obtención de una plusvalía.

Cuando se invierte con una participación minoritaria, se puede plantear esta estrategia para apoyar a los accionistas actuales, a un comprador estratégico o a los directivos para llevar a cabo un *Management Buy-out* (MBO).

Por otra parte, en los últimos años, la aparición de las denominadas *startups* o empresas emergentes, ha generado una oleada de pequeñas operaciones corporativas. La necesidad de recursos de pequeñas empresas, originadas a partir de

magníficas ideas de jóvenes emprendedores, supone la incorporación inicial de pequeños accionistas. A través de rondas de financiación sucesivas se va transformando el accionariado y en muchas ocasiones el éxito de la empresa hace que acaben siendo grandes grupos empresariales o financieros los que terminen controlando la sociedad.

Esto ha supuesto una especie de democratización de las inversiones directas en empresas, al permitir que pequeños inversores individuales tomen participaciones fuera de los mercados bursátiles.

■ **Operaciones corporativas por causas sobrevenidas**

Las operaciones corporativas no siempre son producto de una decisión meditada o estratégica. En algunas ocasiones, la operación se genera por una situación sobrevenida, como cuando se produce la capitalización de deuda por parte de uno o varios acreedores, o en el caso de los procesos concursales.

La imposibilidad de atender las obligaciones del pasivo puede originar la toma de control por parte de los acreedores, ya sea entidades financieras, fondos de capital o incluso acreedores comerciales.

Las entidades financieras no tienen mucho interés en permanecer como accionistas de una empresa, por lo que pueden llegar, a su vez, a vender su deuda a fondos de capital especializados en situaciones de riesgo de insolvencia. Estos últimos comprarán la deuda con descuento y pueden llegar a tomar el control de una empresa en situación concursal o preconcursal.

Si la banca no tiene opciones de vender la deuda y considera que el impacto de la insolvencia en sus cuentas es pequeño, el riesgo de liquidación de la empresa va a ser elevado.

Por otra parte, también operan en el mercado financiero fondos de capital especializados en la adquisición de empresas en situaciones concursales cuando no es viable una reconducción del negocio y, por tanto, se prevé una liquidación de la compañía.

Otra causa sobrevenida puede ser la enfermedad o muerte repentina del propietario y líder de una empresa, sin posibilidad de sucesión inmediata. En estos casos sus sucesores deberán tomar una decisión respecto a la futura propiedad del negocio. En la mayoría de casos es la venta.

Por el contrario, en el caso de jubilación del empresario la transmisión puede planificarse con antelación. Y no siempre es necesario vender la totalidad de las acciones. He conocido casos en los que la familia mantiene una participación mayoritaria o minoritaria, incorporando un *family office* para aportar a la empresa familiar profesionalidad, capacidades y continuidad. En este caso, el *family office* debe tener una vocación de mantenerse a medio o largo plazo en el negocio, ya que se trata de dar continuidad a un negocio familiar con una gestión profesionalizada.

Tipos de operaciones corporativas por su naturaleza

La naturaleza de la transacción, es decir, el tipo de bien que se transmite, nos permite definir tres tipos principales de transacciones o transmisiones:

■ **Transmisión de acciones o participaciones**

En este caso se transmite la propiedad de la sociedad mercantil, con todos sus derechos y obligaciones, con todo su activo y su pasivo y, por ende, con los riesgos pasados, pre-

sentes y futuros. Se transmiten las acciones o participaciones, ya sean el total o un porcentaje de las mismas.

La sociedad sigue con la misma identidad legal y sigue manteniendo su actividad y su relación con los *stackeholders* (clientes, proveedores, empleados, bancos, administraciones...).

Este es el caso generalmente preferido por los vendedores, puesto que hay una transferencia total de la empresa y del negocio y los vendedores quedan *liberados* de la empresa.

Por parte del comprador se deberá realizar un análisis exhaustivo de la sociedad, verificando los riesgos y solicitando las correspondientes garantías al vendedor. Lo veremos con más detalle en los siguientes capítulos.

■ **Transmisión de la unidad productiva**

La transmisión de la unidad productiva es un concepto muy utilizado en los procesos concursales. Se entiende por unidad productiva el conjunto de medios organizados para el ejercicio de una actividad económica, sea esencial o accesorio. En otras palabras, se trata de aquellos activos fijos, medios auxiliares y fuerza laboral necesarios para realizar una actividad productiva determinada.

La transmisión queda, por tanto, limitada a la unidad productiva pero no exenta de los pasivos laborales, por lo que en la negociación y en el contrato de la transacción deberá tenerse en cuenta todo ello.

Puede ser interesante transmitir una unidad productiva cuando el comprador solo quiere adquirir una parte de la actividad de una empresa.

■ **Transmisión de activos**

La transmisión de activos no supone la transmisión de la empresa ni de ninguna de sus unidades productivas comple-

tas, sino simplemente de determinados activos propiedad de la empresa vendedora.

El comprador adquiere un activo, un grupo de activos o la totalidad de los activos de la vendedora. Los activos pueden ser tanto tangibles como intangibles. Así, se pueden vender activos fijos tangibles como maquinaria, instalaciones, equipos, inmuebles, etc., o bien intangibles, como derechos, patentes, marcas, etc.

El comprador incorporará estos activos en su balance, a un determinado valor de transacción. En este caso, la revisión del estado de los activos y su valoración serán los aspectos clave en la negociación de la transacción entre comprador y vendedor.

Este tipo de transacciones minimiza los riesgos de las operaciones de adquisición.

La posición de vendedor y de comprador

En una operación corporativa siempre hay un comprador y un vendedor —y sus intereses van a ser diferentes—, por lo que es importante comprender la posición negociadora de cada una de las partes para poder llevar a cabo la transacción. El punto de encuentro de ambas partes será el precio y las condiciones de la transacción.

La parte vendedora siempre buscará maximizar el precio de venta, ya que, una vez tomada la decisión de vender, el futuro de la compañía deja de ser importante para los vendedores. Por el contrario, la parte de la compradora buscará más argumentos que simplemente el de comprar barato o comprar una ganga. De hecho, no creo que existan las gangas. ¡Si eres comprador, ten cuidado con las gangas!

El comprador buscará una empresa que, o le aporte valor añadido a su negocio actual, o con la que crea que va a obtener una determinada rentabilidad financiera en un plazo corto de tiempo.

El caso de las fusiones puede ser muy distinto, ya que, aunque ambas partes van a buscar la mayor valoración posible de sus respectivas compañías, las motivaciones estratégicas deberían converger.

Te resumo en la siguiente tabla las posiciones e intereses de vendedor y de comprador en una operación de M&A:

	Vendedor	Comprador
Precio objetivo	Máximo	Mínimo
Rapidez del proceso	Alta, para minimizar el impacto en el negocio	Alta, para minimizar el coste del proceso, pero con el tiempo necesario para realizar un buen análisis
Tipo de proceso preferido	Competitivo	Exclusividad
Confidencialidad	Total, relativa a la documentación compartida	Limitada
Estructuración del pago	Pago al cierre de la operación, limitando las garantías	<i>Earn out</i> (pago supeditado a resultados) y garantías contractuales

Lo imprescindible

Veamos aquellos aspectos a considerar de forma imprescindible cuando nos planteamos una adquisición:

■ Las sinergias

La principal justificación para llevar a cabo una adquisición o una fusión estratégica es la búsqueda de sinergias. La siner-

gia es el resultado de mejorar la situación de dos empresas que trabajan por separado cuando lo hagan de forma conjunta.

Desde el punto de vista de valor también se puede decir que se producirá sinergia si el valor de mercado de la empresa fusionada es mayor que el valor de las dos sociedades consideradas de forma independiente. En resumen, cuando el resultado es mejor que la suma de las partes, es que se ha producido un efecto sinérgico.

■ **La valoración**

El precio que se va a establecer en la compra resulta de vital importancia cuando hablamos de sinergias desde el punto de vista de valor. Para que las sinergias produzcan valor en la nueva empresa fusionada, deberíamos comprar considerando la empresa a adquirir de forma independiente y así generar la prima de valor en la fusionada.

En muchas ocasiones calculamos incorrectamente el valor de la compañía objetivo, considerando nuestra aportación de valor como compradores a su crecimiento o mejora de los resultados. No es correcto, puesto que estaremos sobrevalorando la compañía a adquirir.

No obstante, este ejercicio de valoración incluyendo las sinergias es clave para determinar la rentabilidad que vamos a obtener con el precio que vamos a ofertar. Esto es, el precio debería ser el valor que, de manera razonable, la empresa que adquirimos tendría en su actividad habitual, sin tener en cuenta nuestras futuras aportaciones a la mejora del negocio.

En resumen, es necesario valorar la compañía a adquirir de forma independiente para determinar un precio de adquisición y, por otra parte, valorar su integración para cuantificar el resultado de las sinergias obtenidas.

■ La capacidad financiera

Las empresas acostumbran a plantearse una adquisición cuando disponen de liquidez excedentaria para la operación normal de su propio negocio. Si después de retribuir convenientemente a sus accionistas, de desarrollar su propio mercado y de invertir en su crecimiento, disponen de fondos excedentes, entonces pueden plantear una operación si se considera plenamente justificada desde el punto de vista estratégico.

En el caso en que la generación de caja sea insuficiente para abordar un plan de crecimiento a base de adquisiciones, deberemos plantear una ampliación de capital y/o buscar financiación externa.

La ampliación de capital es una opción de los accionistas y, por tanto, debe ser aprobada en el ámbito de una Junta y deberá estar basada en un plan estratégico presentado por la alta dirección del negocio.

También puede plantearse una operación de adquisición apalancada con financiación externa; no obstante, en este caso, el riesgo será mayor y deberemos asegurar a nuestros accionistas y también al financiador, que la capacidad de generación de caja de la empresa adquirida será suficiente tanto para la devolución de la deuda como para la retribución en forma de dividendo.

El desarrollo de un plan estratégico es esencial para plantearse una adquisición, y no solo el hecho de disponer de liquidez sobrante. Es necesario conocer bien nuestro mercado y la posición que tenemos en él, la posición de nuestros competidores, las ventajas competitivas, las barreras de entrada, los riesgos de la aparición de nuevos productos sustitutivos, los riesgos de la demanda, etc.

En el capítulo 2 veremos los motivos estratégicos clásicos para plantearnos una adquisición o una fusión cuando se dan todas estas condiciones.

En resumen, las dos cuestiones clave que debemos plantearnos para una adquisición son:

1. **la justificación estratégica:** ¿cumple con nuestros objetivos estratégicos?
2. **la justificación financiera:** ¿cumplirá con los objetivos de rentabilidad esperados por nuestros accionistas?

Pero también habrá un condicionante ineludible: ¿Tenemos la capacidad financiera necesaria para abordar la adquisición?

Factores de éxito y de fracaso de las operaciones corporativas

Más de la mitad de las fusiones y adquisiciones no cumplen con las expectativas iniciales. A la hora de valorar aquí los factores de éxito y de fracaso de las operaciones corporativas, me voy a referir a las operaciones realizadas por empresas industriales y de servicios, pero no a las realizadas por fondos de capital.

Factores de éxito

Los factores que contribuirán al éxito de una operación corporativa son dos:

- La experiencia en operaciones corporativas
- El encaje entre ambos negocios y organizaciones

La experiencia es el primer factor clave del éxito, tanto para el planteamiento de la operación como para su ejecución. Como he mencionado previamente, las operaciones corporativas son sumamente complejas y requieren de un equipo muy experimen-

tado para llevarlas a cabo; tanto en el lado del vendedor como del comprador, y también por parte de todos sus asesores. No vale cualquiera sin conocimientos ni experiencia. Y el lado que no respeta esta norma no escrita, sale perdedor en la experiencia, si no provoca que la operación no salga adelante.

Un segundo factor clave para el éxito de la operación es **el encaje entre empresa comprada y empresa compradora**. Cuantas más diferencias existan, más difícil será obtener un buen resultado que genere sinergias. Cuanto más amplio sea el alcance de la integración pretendida entre las dos organizaciones, como es el caso de una fusión, mayor deberá ser este encaje.

Algunos de los factores que afectarán a la capacidad de encaje entre ambas organizaciones son, por orden de importancia:

1. La visión
2. La cultura
3. El encaje de negocio
4. Las capacidades de gestión de ambos equipos directivos.

La **visión de negocio** de ambas organizaciones debe coincidir; de lo contrario vamos a tener una divergencia importante en el momento de plantear la estrategia. No pueden coexistir dos visiones. La visión debe ser compartida y transmitida a toda la organización.

Sin embargo, uno de los factores más complejos a tener en cuenta es la **cultura**, el cómo trabajamos, cómo nos organizamos, cómo nos comunicamos, qué está bien y qué está mal. No hay dos organizaciones iguales, pero cuanto más alejada esté la cultura de las dos organizaciones, más difícil va a ser tener éxito en la integración.

Al abordar una integración podemos tomar decisiones de cambio en las que obtengamos resultados a corto plazo, pero la cultura

no la vamos a poder cambiar a corto. A esto me referiré más adelante al hablar del proceso de integración.

Encaje no significa que los dos negocios a integrar deban ser iguales. No obstante, es necesario un mínimo de encaje para que obtengamos el resultado que nos hayamos planteado en la estrategia definida en el momento de diseñar la operación. En cualquier caso, el éxito de una integración es mayor en cuanto los negocios sean más semejantes, sinérgicos y permitan una perfecta integración horizontal.

La **capacidad de gestión** de los equipos directivos para realizar una rápida integración, con una buena comunicación de la visión y de la estrategia y con la menor pérdida posible de empleados de valor de ambas empresas, también va a ser clave para el éxito de la operación.

Factores de fracaso

Aparte de estos factores esenciales para el éxito de una operación de M&A, existen motivos por los que una operación puede resultar un fracaso:

- Estrategia incorrecta
- Sobrevaloración del negocio
- Falta de encaje cultural

Desde mi punto de vista, errar en la estrategia es el primer y más importante motivo que hace que una operación fracase.

Si la única estrategia es una reducción de costes, el fracaso puede estar asegurado. La razón es que, en muchas ocasiones, la sinergia de costes se sobreestima en el proceso de análisis o bien resulta difícil llevarla a cabo en un plazo muy corto de tiempo.

Las estrategias de integración vertical, por su parte, tienen muchos riesgos y pueden llevar también al fracaso. Hemos de cono-

cer muy bien el negocio de la empresa a adquirir para no equivocarnos y confundir una estrategia de integración horizontal o una de diversificación con una de integración vertical. He vivido este caso y resulta muy complejo gestionar ambos negocios.

En lo que se refiere al precio pagado en la transacción, una **so-brevaloración de la empresa adquirida** supondrá en definitiva un cierto fracaso de la operación, aunque cumpla con otros aspectos estratégicos. Este fracaso será financiero, al no cumplir las expectativas de rentabilidad.

El fracaso también puede llegar por una **mala evaluación de la cultura de la empresa a adquirir** y de la capacidad de su organización de afrontar los cambios que se plantean en una integración.

Si el nuevo equipo gestor no es capaz de movilizar a la organización de la compañía adquirida para alinearla con la nueva estrategia, se va a producir el fracaso.

Para minimizar el efecto de las resistencias hay que elaborar previamente un plan de integración adecuado. Si es posible, sería muy conveniente la intervención del vendedor, o al menos escucharle. El vendedor conoce bien a su organización.

Y por supuesto, para llevar a buen término una operación, habrá que tomar decisiones.

Conclusiones preliminares

- Las operaciones corporativas no son exclusivas de las grandes corporaciones, pero incluso las de menor tamaño tienen que ser gestionadas con el mismo rigor.
- Las operaciones de adquisición permiten crecer con mayor rapidez.
- No hay dos operaciones iguales, ni siquiera en empresas que puedan ser muy parecidas.

- Las operaciones corporativas tienen una gran complejidad.
- El trabajo en equipo multidisciplinar y con asesores externos es indispensable para llevar a cabo una transacción.
- Muchas operaciones resultan un fracaso y, por tanto, es necesario un trabajo previo de análisis estratégico.
- Un liderazgo fuerte es indispensable para realizar una operación corporativa, incluyendo la integración y la toma de control.



El autor

Xavier Martí Duran (Barcelona 1960), es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la UPC de Barcelona (1984) y Máster en Dirección y Administración de Empresas por ESADE (1990).

Actualmente ejerce como Asesor empresarial y Consejero. De 2018 a 2022 ocupó la posición de CEO de la multinacional neerlandesa Geesinknorba Group, dedicada a la producción y venta de equipos de recolección y sistemas de compactación de residuos.

Durante 24 años fue directivo del Grupo COMSA, donde desarrolló su diversificación en los negocios medioambientales.

Ha sido directivo y consejero en empresas de los ámbitos de la construcción, los servicios urbanos, la gestión de residuos industriales y las energías renovables.

A lo largo de su carrera profesional ha liderado diferentes operaciones corporativas, gestionando también el cambio en organizaciones.

<https://www.linkedin.com/in/xaviermartiduran/>



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos libros de cabecera para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)



Libros de Cabecera Newsletter

Si t'agrada el món de l'empresa, vols progressar professionalment, o simplement, necessites posar-te al dia, inscriu-te a la newsletter de **Libros de Cabecera** i t'informarem de les nostres novetats i esdeveniments amb els autors.

Escaneja aquest codi QR per accedir a la inscripció:



**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.