



ESTRATEGIA | FUSIONES

No vaya contra la competencia de su 'start up' y únase a ella

Dos compañías juntas pueden más que una: **aliarse con la competencia** multiplica de forma exponencial el potencial de su 'start up'. ¿Cuál es el momento idóneo y qué fórmulas existen?

Jesús de las Casas, Madrid

En 1999, Exxon y Mobil protagonizaron la mayor fusión de la historia hasta entonces para conformar la petrolera más grande del planeta. Dos décadas después, continúa siendo una de las operaciones de fusión más exitosas y la firma se ha asentado entre las diez compañías con mayor cifra de ingresos a escala global. La historia –no sólo económica– demuestra que no es excepcional que supuestos enemigos dejen a un lado sus diferencias para convertirse en aliados, dando como resultado un beneficio mutuo.

Aunque suelen llevarse a cabo en fases maduras del ciclo de vida de las empresas, este tipo de operaciones resulta una alternativa ideal para el crecimiento de muchas *start up*. ¿Por qué hacerlo? La motivación puede responder a distintos objetivos o "necesidades internas relacionadas con alcanzar nuevos mercados, potenciar la fuerza comercial, reducir la competencia, mejorar los recursos o aumentar la visibilidad de la *start up*", explica Verónica Jiménez, profesora de ESIC y CEO y fundadora de WomanCard España.

La colaboración es una opción cada vez más atractiva para las *start up*: cualquier competidor es susceptible de convertirse en un aliado. "Muchas veces una compañía por sí sola no puede proveer una solución perfecta; si en colaboración con otra puede atender mejor el *gap* que exis-

Las alianzas, cada vez más frecuentes, permiten crecer a las 'start up'

te en el mercado, es el momento de diseñar una colaboración estratégica", apunta Joan Riera, profesor de estrategia y dirección general de Esade.

Frente a otras variantes como la adquisición y la alianza, la fusión es la fórmula que más impacto tiene sobre la organización: dos empresas se integran bajo una misma marca. El momento idóneo para hacerlo viene definido por la situación de cada compañía participante y el mercado en el que esté presente. "Estas operaciones suelen estar vinculadas a la necesidad de acuerdo para desarrollar nuevos productos, aumentar la cuota de mercado y ser más competitivos juntos", señala Jiménez.

En primer lugar, se debe llevar a cabo un análisis estratégico sobre el escenario y las aspiraciones de cada una de las partes, además de una auditoría clave para examinar y valorar la situación de las organizaciones. En gran medida, el éxito dependerá de que las firmas tengan en cuenta su posición competitiva, sean ágiles en la negociación y alcancen un objeti-



Dreamstime

vo común. Una vez definida la hoja de ruta para la fusión, las organizaciones involucradas se enfrentan a un proceso complejo de integración, que puede prolongarse hasta los dos años.

Tras su consecución, hay una forma clara de valorar la operación: "El resultado de la alianza debe ser mucho mayor que el de la suma de las partes", asegura Riera. De este mo-

do, el experto de Esade subraya que una unión exitosa entre empresas permite que, entre otros aspectos, mejore su posición negociadora o aumenten sus ventas a través de la venta cruzada. Asimismo, gracias a la integración comercial y productiva es posible reducir costes y acceder a nuevos recursos.

En la misma línea, Verónica Jiménez destaca que "la compañía resul-

LAS CLAVES

- ▶ Para afrontar con éxito una fusión, las empresas deben realizar una **reflexión estratégica** en profundidad para alcanzar visión, misión y objetivos.
- ▶ El **diálogo** es básico para establecer la negociación en un marco colaborativo, que trascienda objetivos y resultados para llegar a las preocupaciones, temores y aspiraciones de cada parte.
- ▶ Las 'start up' han de prestar la máxima atención a los **valores corporativos** para prever la futura compatibilidad y los puntos de tensión.
- ▶ El **reparto de poder** es clave: las decisiones han de tomarse de forma acordada y equilibrada. Es necesario definir responsabilidades para evitar vacíos de poder.
- ▶ Las partes deben diseñar un hipotético **escenario de ruptura**, que prevea y planifique el fracaso. "Se debe estar siempre preparado para terminar la relación al día siguiente, por lo que anticiparse minimizará daños y perjuicios", resalta Joan Riera, de Esade.

tante experimentará un crecimiento inminente, ampliando sus negocios y abriendo el abanico de posibilidades para introducirse en nuevos mercados". En particular, la fusión con firmas extranjeras o presentes en otros países facilita que las *start up* se internacionalicen, accedan a nuevas oportunidades y eviten errores gracias a la experiencia en el mercado.



Frederic Llordachs, cofundador de Doctoralia.

Distintas formas de fusionarse con éxito

Cada vez más pacientes utilizan Internet para informarse sobre sus patologías y buscar al médico que necesitan. Es la especialidad de **Doctoralia**, un portal que nació en Barcelona en 2007 para conectar a médicos y pacientes. Hace tres años, se plantearon que unirse con la firma polaca DocPlanner podía traer beneficios a ambas. "Vimos que encajábamos en el plano geográfico, compartíamos actividad y teníamos una visión de futuro muy similar de crecer en todos los mercados, para lo que hacía falta inversión", precisa Frederic Llordachs, uno de sus fundadores. La fusión ha propiciado que la compañía se asiente como un referente en el sector: cada mes, gestiona más de 30 millones de pacientes únicos y 10 millones de citas online. Llordachs destaca la "armonía en el proceso", como demuestra el hecho de que mantenga dos focos tecnológicos de investigación en

Barcelona y Varsovia.

Por su parte, **Lola Market** es una plataforma que permite hacer la compra online en los principales supermercados españoles. A mediados de 2017, la 'start up' se fusionó con Compra –una firma más pequeña que competía en el mismo mercado pero que destacaba por su base tecnológica– "en busca de la empresa referente del sector", señala su fundador Luis Pérez del Val. El proceso se prolongó hasta febrero de 2018 con la fusión tecnológica de la plataforma, la integración de los equipos y la unión bajo la marca única de Lola Market. "Unir al líder del sector con la tecnología más avanzada nos ha convertido en una empresa consolidada", explica Pérez del Val. Desde la unión, han pasado de operar sólo en Madrid y Barcelona a estar en doce ciudades españolas y planear su expansión internacional.