



ESTRATEGIA | OPERACIONES

¿Es buena idea fusionarse con la competencia?

Unirse a la competencia es una opción eficaz para incrementar el **potencial** y la **presencia en el mercado** de una compañía. Algunas 'start up' mantienen a sus rivales tan cerca que terminan aliándose con ellos.

Jesús de las Casas. Madrid

Vodafone y Mannesmann cerraron en febrero de 2000 la mayor fusión de la historia. El valor del acuerdo alcanzó los 180.000 millones de dólares de la época, consolidó al grupo resultante como un coloso y rompió de forma definitiva con el dominio de los operadores estatales en el sector de las telecomunicaciones. Más recientemente, otras operaciones como la fusión entre CaixaBank y Bankia demuestran que dos competidores pueden dejar a un lado sus diferencias para crecer a partir de la unión.

Por lo general, las fusiones suelen llevarse a cabo en etapas maduras del ciclo de vida de las compañías, de modo que ya dispongan de cierta capacidad competitiva y de impacto en su mercado. No obstante, también suponen una alternativa para acelerar el crecimiento de las *start up*. Entre los principales motivos que lo aconsejarían, "puede deberse a necesidades internas relacionadas con alcanzar nuevos mercados, potenciar la fuerza comercial, reducir la competencia, mejorar los recursos o aumentar la visibilidad de la empresa", afirma Verónica Jiménez, profesora de Esic y CEO y fundadora de WomanCard España.

Elegir el momento adecuado para activar estas fórmulas de colaboración no es tarea fácil, aunque dependerá directamente de la situación del mercado y de las propias organizaciones implicadas. "Muchas veces una compañía por sí misma no es capaz de proveer una solución perfecta. Si a partir de la colaboración con

Un líder mundial en ciberseguridad

A finales de 2020, dos de los principales referentes en el ecosistema emprendedor español anunciaron la fusión de sus compañías para crear un gigante en el ámbito de la ciberseguridad. Se trata de la 'start up' de protección de identidad digital **4iQ**, con sede en Silicon Valley pero liderada por Julio Casal —también fundador de AlienVault—, y **Alto Analytics**, la empresa española que creó Alejandro Romero y que se dedica a la aplicación de inteligencia artificial y análisis de datos. La unión de ambas ha sido bautizada como **Constella Intelligence**, una compañía que aspira a convertirse en un líder mundial en materia de protección contra los riesgos digitales. Este campo de la ciberseguridad se centra en la protección de los ejecutivos y las corporaciones en un escenario en el que la



A la izquierda, Julio Casal, CTO y cofundador de 4iQ. A la derecha, Alejandro Romero, fundador de Alto Analytics.

amenaza de fraude, robo de identidad, filtración de datos y daño reputacional crecen de manera exponencial. El indio Kailash Ambwani, un ejecutivo reconocido en el ámbito tecnológico estadounidense, ejerce como consejero delegado de Constella mientras que Romero y Casal asumen el liderazgo

de las áreas de operaciones y de tecnología, respectivamente. Tras cerrar en octubre una ronda cercana a los 30 millones de euros, se estima que la tecnológica ha aumentado su valoración hasta los 170 millones de dólares y ya cuenta con una plantilla de más de 200 empleados.

otra puede atender mejor el *gap* que existe en el mercado, es el momento de poner en marcha una colaboración estratégica", explica Joan Riera, profesor de estrategia y dirección general de Esade.

Fórmulas

A diferencia de otras variantes como la adquisición y la alianza, la fusión es el mecanismo que más impacto ejerce sobre la organización, en la medida en que dos empresas pasan a integrarse bajo una misma marca. "Estas operaciones suelen estar vinculadas a la

necesidad de un acuerdo para desarrollar nuevos productos, aumentar la cuota de mercado y ser más competitivos juntos", señala Jiménez.

En cuanto a la hoja de ruta, el primer paso es realizar un análisis estratégico sobre el escenario y las aspiraciones de cada una de las partes, junto con una auditoría orientada a examinar y valorar la situación de las organizaciones. Sobre todo, el desenlace de la operación dependerá de que cada actor tenga en cuenta su posición competitiva, sea ágil en la negociación y establezca un objetivo

realista. Una vez definida la estrategia, las compañías implicadas afrontan un proceso complejo de integración, que puede prolongarse hasta los dos años.

¿Cómo determinar el éxito de una fusión entre *start up*? "El resultado de la alianza debe ser mucho mayor que el de la suma de las partes", asegura Riera. Así, el experto de Esade hace hincapié en 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.

Además, la integración comercial y productiva facilita la reducción de costes y el acceso a nuevos recursos.

Por su parte, Verónica Jiménez recalca que "la compañía resultante 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 su experiencia en el mercado.

VENTAJAS

- ▶ El propósito de base en una fusión es convertir una amenaza en un **beneficio**, en la medida en que los competidores pasan a ser aliados.
- ▶ La unión de dos compañías debe generar un **valor añadido** que trascienda la mera suma de ambas. Aprovechar los puntos fuertes de cada una se traducirá en un crecimiento inmediato, con la expansión del negocio y la apertura de nuevos mercados.
- ▶ La integración comercial y productiva hace posible una **reducción de costes**, con el consiguiente aumento del margen y de la competitividad.
- ▶ Las compañías de mayor tamaño suelen tener más facilidades para acceder a **financiación**.

RIESGOS

- ▶ Uno de los principales retos es combinar las **culturas** de las empresas implicadas, algo clave para que sus distintos modos de trabajar lleguen a ser compatibles.
- ▶ Estos procesos suelen implicar reestructuraciones. Cuidar la **comunicación** se antoja esencial para evitar que la incertidumbre cale en la plantilla.
- ▶ Las compañías deben prestar atención a la **estrategia conjunta**, las dinámicas de gestión y los órganos y mecanismos de gobierno. Resulta fundamental evitar el vacío de poder, pero la toma de decisiones debe ser equilibrada.
- ▶ El acuerdo debe prever un **escenario de ruptura** entre las partes, que contenga las líneas de actuación ante un hipotético fracaso de la operación.



Referente en el cuidado de mascotas

Cuando se fue de vacaciones en 2012, Loly Garrido dejó a su perra unos días en una residencia. En el momento de recogerla, se dio cuenta de que había pasado una mala estancia. Es el motivo que le llevó a fundar **Gudog**, una 'start up' que se centra en conectar a cuidadores con personas que viajan o necesitan que alguien se haga cargo de su mascota. La oferta al principio se limita a los paseos, para después añadir servicios de guardería de día y alojamiento pa-

ra perros en casa del cuidador. A comienzos de 2019 anunció su fusión con su competidor británico **HouseMyDog**, en una operación que dio lugar a una de las dos firmas más grandes del sector en Europa. "De repente pasamos a duplicar nuestro equipo y a tener oficinas en Madrid, Londres, Dublín y Berlín", cuenta Loly Garrido. La unión fue posible por las similitudes en el modelo de ambas compañías y la complementariedad entre sus plataformas, aun-

que desde entonces tanto Gudog como HouseMyDog han continuado operando con sus respectivas marcas. Pese a que ha tomado la decisión de cerrar sus oficinas a causa de la pandemia, sigue presente en España, Francia, Reino Unido y Alemania, y se ha consolidado como un referente en el cuidado de perros en Europa. En los últimos años, la compañía resultante ha realizado nuevas adquisiciones como la finlandesa Host My Pet.



Loly Garrido y Javier Cuevas, fundadores de Gudog.

Una gran plataforma de salud

El Covid-19 ha acelerado la implantación de la telemedicina y, como consecuencia, el crecimiento de las 'start up' del sector salud. Es el caso de **Doctoralia**, cuya facturación se elevó un 27% en 2020 respecto al año anterior, hasta los 4,3 millones de euros, con una subida del 75% en la reserva de citas.

Esta plataforma digital nació en Barcelona en 2007 de la mano de Frederic Llordachs, Albert Armengol y David Díaz, con la intención de conectar a médicos y pacientes. La 'start up' abrió así un canal online para que los pacientes pudieran informarse sobre sus patologías y buscar al médico que necesitaban. En junio de 2016 llegaron a un acuerdo para unirse con su competidor polaco **DocPlanner**. "Vimos que encajábamos en el plano geográfico, compartíamos actividad y teníamos una visión de futuro muy similar de crecer en todos los



Frederic Llordachs, socio y cofundador de Doctoralia.

mercados, para lo que hacía falta inversión", precisa Llordachs, que hace hincapié en la "armonía durante el proceso". La operación permitió a Doctoralia ganar solidez y recursos para crecer en Latinoamérica. Por su parte, el grupo resultante ya se ha asentado como la mayor plataforma de salud online del mundo y ha continuado creciendo a partir de adquisiciones, acuerdos con competidores y rondas de financiación.

Unidos por la compra online

Los españoles nunca habían comprado tanto online como en el último año. El confinamiento multiplicó incluso la compra de alimentos frescos, un segmento que no había terminado de despegar. El caso de **Lola Market**, que alcanzó picos de demanda por encima del 400% hace un año, demuestra cómo parte del crecimiento ha llegado para quedarse. Esta plataforma facilita que sus usuarios compren online en los principales supermer-

cados españoles, con acuerdos con grupos como Dia, Lidl, Carrefour, Alcampo o Sánchez Romero. A mediados de 2017, la 'start up' se fusionó con **Comprea** -uno de sus principales competidores, una firma más pequeña pero puntera en el plano tecnológico- "para formar la empresa referente del sector", como indica 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 Lola Market. "Unir al líder del sector con la tecnología más avanzada nos convirtió en una empresa consolidada", asevera Pérez del Val, que añade que "nos permitió llamar la atención de inversores, supermercados y clientes, firmando nuevos acuerdos". Desde la unión, han pasado de operar sólo en Madrid y Barcelona a estar en doce ciudades españolas.



Luis Pérez del Val, CEO y fundador de Lola Market.

La belleza, un negocio global

La digitalización ya es una realidad en servicios como la peluquería, los masajes y la depilación. En 2015, cinco socios europeos se unieron para poner en marcha **BePretty** y acercar esta tendencia a Latinoamérica. Esta 'start up' permite que sus usuarios encuentren y comparen los mejores servicios en su ciudad y ofrece a los centros de estética una herramienta de gestión que incluye las reservas para clientes, el diseño de estrategias de márk-

eting digital y la gestión del 'stock, entre otros aspectos. Hace ya cinco años que BePretty se fusionó con **Fancybox**, una plataforma española de productos de estética impulsada por Antai Venture Builder, la 'company builder' fundada por Miguel Vicente y Gerard Olivé. Por aquel entonces, y con apenas tres años de vida, Fancybox ya se había convertido una de las principales tiendas online de este tipo de productos en América Latina. "Las dos 'start up' operaban en el mismo mercado y tenían una mentalidad similar. Hay muchos factores a tener en cuenta, pero lo que es crucial es que ambos equipos se complementen", apunta Álvaro Noain Larrinaga, CEO y cofundador de BePretty. Hoy, su compañía ya está presente en países como Chile, Colombia, Argentina y México, y aspira a seguir creciendo en nuevos mercados



Álvaro Noain, CEO y fundador de BePretty.

Una española en la Bolsa noruega

Una 'start up' creada por tres españoles debutó en diciembre de 2020 en el Euronext de Oslo. Es **Skitude**, fundada por los ingenieros Marc Bigas, David Huerva y Víctor Oliva en el Parque Científico y Tecnológico de la Universidad de Girona. La plataforma fue concebida como la aplicación ideal para los esquiadores, a quienes conecta con estaciones de esquí y destinos de naturaleza. Su red se extiende a más de 180 estaciones de esquí en 14 países, como España, Francia, Italia, Noruega, Suiza, Canadá, Estados Unidos y Argentina. Con una valoración de 35 millones antes de su salida a Bolsa en diciembre, consiguió ampliar capital por más de 25 millones de euros. A mediados de 2019, Skitude se fusionó con la tecnológica noruega **Skioo**, que ofrecía el acceso a estaciones de esquí con una tarjeta única sin necesidad de hacer colas. Gracias a la opera-



Marc Bigas, CEO y fundador de Skitude.

ción, consiguió incrementar su presencia internacional y continúa aumentando su comunidad de más de 1,3 millones de usuarios. Tras el acuerdo de fusión, la compañía resultante ha seguido creciendo gracias a adquisiciones como la de la estadounidense **Liftoptia**, un proveedor especializado en servicios de software para la venta de forfaits, y la suiza **Spotlio**, centrada en la creación de experiencias en el mundo del esquí.