



Cuento estratégico 11.1

Capítulo 11: Sobre los problemas de las fusiones de empresas

Un matrimonio de conveniencia

José Emilio Navas López

Universidad Complutense de Madrid

¡Tienen que fusionarse! Este era el mensaje categórico que la cúpula directiva de Sylvania, una afamada marca de electrodomésticos, lanzó a los propietarios de Lopezza y Martinsa, dos de sus empresas franquiciadas de la provincia de Málaga, encargadas de la distribución de sus productos. Eran los tiempos de la crisis económica, en los que las ventas y, en consecuencia, la rentabilidad de las empresas habían decaído considerablemente.

La familia López era la propietaria de Lopezza en tercera generación desde su fundador D. Enrique López. Así, ya eran nueve nietos quienes participaban en el capital. La familia había contratado a un gerente profesional para dirigir la empresa, no permitiendo que ninguno de los miembros de la familia trabajara en ella. Las malas experiencias de épocas anteriores habían llevado a esa decisión. Sin embargo, todos los nietos participaban activamente en el control de la empresa a través del Consejo de Administración. Lopezza tenía asignada la distribución de los electrodomésticos en una amplia comarca del interior de la provincia de Málaga, compuesta por muchos pequeños pueblos diseminados.

Por su parte, Martinsa era propiedad de la familia Martín, en la que los hijos del fundador, D. Miguel Martín, llevaban la gestión. Uno de ellos era el gerente y los otros tres ocupaban distintos puestos directivos formando los cuatro el Consejo de Administración. Martinsa distribuía los electrodomésticos de Sylvania en la zona costera malagueña, compuesta por núcleos urbanos de mayor tamaño, en los que la forma más habitual de la población era de carácter vacacional y turístico.

En las oficinas centrales de Sylvania echaban cuentas y pensaban que la unión de las dos distribuidoras implicaría una mayor eficiencia en la gestión de la empresa resultante y, por tanto, un incremento considerable de su rentabilidad global. Las dos empresas reconocían las grandes ventajas económicas de la fusión pero no acababan de decidirse a dar el paso. Ante la presión de Sylvania, decidieron reunirse las familias propietarias en un hotel de la capital.

La primera cuestión que se debatió en aquella reunión, tal como contó uno de los asistentes, tuvo que ver con cómo armonizar las prácticas comerciales dado lo distintos que eran los clientes de una y otra empresa. Parece ser que llegaron a algún tipo de acuerdo. Luego se habló de la localización de la sede central, de si debía estar en el interior de la provincia o en la zona costera. Ambas opciones tenían sus ventajas e





inconvenientes. Esta decisión ya no estaba tan clara y decidieron dejarla para más adelante.

Uno de los nietos de la empresa Lopezza preguntó por el nombre que pondrían a la nueva empresa. Se hicieron varias propuestas de posibles nombres como López-Martín, Martín-López, LoMarPezTin o MarLoTinPez, pero no se alcanzó un consenso, por lo que también quedó aparcada esta cuestión para más adelante. En ese momento, acordaron hacer una pausa y se fueron a la cafetería del hotel para tomar algo de forma distendida.

—Oye, por cierto, ¿cómo crees que debería ser el Consejo de Administración? —preguntó Jaime, el hermano mayor de la familia Martín.

—Bueno pues yo creo que debemos estar todos en el Consejo—contestó Emilio, uno de los nietos de la familia López y que llevaba la voz cantante.

—Hombre, ¿no crees que van a ser demasiados miembros? Será poco ágil —replicó Jaime.

—Ya, no te digo yo que no, pero nosotros queremos estar todos o ninguno —zanjó Emilio.

Cuando retomaron la reunión tras la pausa, discutieron sobre quién sería el nuevo gerente de la nueva empresa y quién ocuparía los nuevos puestos directivos. Jaime mostró su disposición para ser el gerente dada la experiencia adquirida durante los últimos años en Martinsa. La familia de Lopezza no tenía especial interés en asumir directamente esa responsabilidad y abogó por mantener al gerente externo que habían contratado hacía unos años y con el que tan bien les había ido. Anotaron el tema para tratarlo más adelante.

Finalmente, abordaron la cuestión de los posibles despidos de trabajadores, una de las consecuencias inevitables de la fusión y que les permitiría obtener grandes ahorros de costes en el futuro. Todos estaban de acuerdo en aprovechar esa oportunidad pero cada empresa defendía que fueran los componentes de sus respectivas plantillas los que continuaran, ya que habían demostrado gran lealtad y compromiso desde hacía mucho tiempo.

Al terminar la reunión, ambas familias se congratularon de haberse visto y decidieron darse un tiempo para pensar sobre las cuestiones pendientes y tratar de encontrar una solución.

—Oye Emilio, si te parece, nos llamamos a la vuelta del verano para ver cuándo nos reunimos de nuevo —dijo Jaime mientras estrechaba la mano de su posible socio.

—Perfecto, Jaime, cuando quieras hablamos —contestó Emilio.

Al salir del hotel, cada cual iba pensando qué les diría a los jefes de Sylvania para explicarles por qué el matrimonio propuesto no les convenía.

Fecha del cuento: Julio de 2019

