

# Competitividad mediante adquisiciones

Aunque usted no lo crea, su posición competitiva está cambiando permanentemente, en la medida que sus competidores se reacomodan y las motivaciones de sus consumidores evolucionan. La diferenciación regional es cosa del pasado, todas las empresas, pequeñas o grandes, locales o regionales, están en las mismas condiciones; no hay tamaño óptimo, no hay nichos protegibles. Sencillamente, usted no puede quedarse quieto, el futuro es exigente.

Por supervivencia y rentabilidad, es imperativo adaptar su estrategia a las nuevas condiciones, de acuerdo con sus ventajas y desventajas competitivas, teniendo en cuenta la oportunidad, la minimización de las posibles retaliaciones de sus competidores y su disponibilidad de recursos para defender la nueva posición.

En la lucha por ventajas competitivas, las adquisiciones son un poderoso recurso. El objetivo de una adquisición estratégica debe ser el fortalecimiento de la posición competitiva para ganar acceso a mercados, reducción de costos, nuevas tecnologías o nuevos productos. El valor de una adquisición se muestra en el aumento de la competitividad de la entidad combinada, 'de dos malos caballos no nace un purasangre'.

Aunque, durante la novedad del mercado, el crecimiento interno es vital para conformar el núcleo de la empresa; más adelante, éste carece de fuerza para impulsarlo con la velocidad requerida. La mayoría piensa que el crecimiento interno es siempre el modo más pertinente, pero el desarrollo de productos o mercados es lento, y más costoso de lo esperado; mientras tanto, los competidores reaccionan y las ventajas se disipan. Una adecuada y oportuna adquisición le fortalece a usted, de inmediato.

El primer paso es definir un objetivo estra-

Mario Rodríguez Díaz  
Profesor, Universidad  
de los Andes



“ En la lucha por ventajas competitivas, las adquisiciones son un poderoso recurso”.

tégico para forjar ventajas o remover desventajas.

Por ejemplo, cuando usted tiene una clara ventaja, un programa de adquisiciones le permite capitalizarla en mayor escala. Recientemente lo hizo Carulla, adquiriendo pequeñas cadenas de supermercados para aprovechar de mejor manera su modelo de negocio de mayor sostenibilidad, más grandes economías de escala y superiores eficiencias.

Cuando sus clientes requieren servicios relacionados, usted tiene la oportunidad de satisfacerlos más integralmente extendiendo la oferta de servicios y, así, aumentar su lealtad; además de impedir que un competidor potencial haga lo propio. Esto se logra ágilmente, y con menor riesgo, mediante la adquisición apropiada.

Cuando su plan de negocios anticipa un lúgubre futuro, su empresa puede valer más como una adquisición para un comprador estratégico, que sola en su estado actual. En este caso, una oportuna salida mediante la venta, puede ser la opción más decorosa y

rentable. Esperar demasiado es una tentación muy costosa.

Cuando las motivaciones de los consumidores cambian hacia 'precios bajos', o el mercado deja de crecer, la adquisición de competidores puede reposicionar rápidamente su empresa y, además, posibilitar crecimiento.

Cuando surgen alternativas para la satisfacción de las necesidades de sus consumidores, vender oportunamente para invertir en el mercado alterno, puede ser acertado; logrando así, beneficios adicionales del conocimiento de su clientela.

Ante nuevas oportunidades de crecimiento, con ciertas barreras de entrada, una adquisición puede ser la solución para entrar a generar retornos inmediatos.

Cuando competidores tradicionales sienten que, individualmente son vulnerables ante la amenaza de nuevos competidores, y ninguno puede adquirir al otro, una fusión entre ellos puede reparar las desventajas y hacer que nuevas eficiencias aseguren la competitividad y, con ella, la rentabilidad.

Con frecuencia, los competidores nivelan rápidamente cualquier pequeña ventaja competitiva con respuestas de defensa. Para la pregunta: ¿cómo avanzar significativamente y establecer ventajas que no puedan igualar fácilmente mis competidores? La respuesta es: mediante adquisiciones.

Adicionalmente, las adquisiciones pueden servir para asegurar un recurso escaso y minimizar las posibilidades de reacción de los competidores.

Tiene sentido entonces incorporar un programa de adquisiciones dentro del desarrollo de su empresa, independientemente del tamaño, del sector o de la ubicación. Aunque, naturalmente, surgen las preguntas: ¿cómo encontrar candidatos?, ¿cómo conservar confidencialidad?, ¿cuánto pagar?, ¿cómo integrar la nueva empresa a mi empresa?