

# **MODELO DE COMPATIBILIDAD ESTRATÉGICA APLICADO A PROCESOS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES. UN ENFOQUE A TRAVÉS DE ANALÍTICAS EN BINOMIOS ESTRATÉGICOS Y SUPERPOSICIÓN MATRICIAL**

**Dr. Jorge Mongay**

Universitat Autònoma de Barcelona

[jorge.mongay@uab.cat](mailto:jorge.mongay@uab.cat)

## *Resumen*

El siguiente documento explica un posible modelo a utilizar a nivel estratégico en un proceso de fusión o adquisición. Este modelo ilustra a través de un proceso de organización de datos y visualización gráfica como se puede pronosticar el éxito o fracaso a priori en este tipo de procesos. El artículo muestra una posible aplicación en el caso de dos empresas genéricas. El modelo es aplicable universalmente. Este modelo se sustenta en un robusto análisis de diferentes binomios estratégicos los cuales son visualizados en la matriz BCG ( Boston Consulting Group). La técnica consiste en aplicar una superposición de las matrices de cartera de binomios estratégicos tanto de la empresa adquiriente como de la empresa adquirida visualizando posibles sinergias o áreas de conflicto las cuales ayuden a decidir sobre la coherencia de dicho proceso de fusión o adquisición. A tal efecto se utiliza un posible ejemplo genérico y teórico.

## *Abstract ( english)*

This paper explores a possible model to be used at an strategic level in a M&A processes. The model illustrates through a process of data sequence, data organization and visualization how future success or fail can be foreseen in this type of M&A processes. The article uses 2 generic companies using a robust analysis of different strategic options ( binomials) related to both companies. Possible areas of conflict or synergy are explored, helping to understand the degree of coherence in the M&A process. Generic example here is applied.

*Palabras clave: Boston Consulting Group (M), Estrategia de Marketing (M), fusiones y adquisiciones (M).*

-----

### *Introducción y revisión de la literatura referente al uso de la matriz BCG.*

Investigación a través del uso y estudio de las matrices comúnmente denominadas BCG (*Boston Consulting Group*) en la práctica de la industria informática donde se analizan señales competitivas ponen de manifiesto el uso y la importancia de esta técnica (Perkins. T, 1990). La firma Boston Consulting Group es una empresa global líder en servicios de asesoramiento estratégico a la alta dirección con clientes corporativos entre las principales empresas globales y multinacionales, siendo un referente en el análisis estratégico (*The Boston Consulting Group, 2010*). Estudios de cartera de clientes muestran ciertas relaciones con la rentabilidad (*Smith, M, 2002*), así como otros estudios ponen de manifiesto al importancia de los efectos de los métodos de planificación de cartera en la toma decisional a través de resultados experimentales. (*Armstrong, S and Brodie J, 1994*) donde con muestras relativamente representativas se investigó sobre preferencias de inversión a través del uso de la técnica BCG.

También se han estudiado de manera detallada y con la utilización de esta técnica, la localización de flujos de caja descontados, (*Marshall P, Tomkins C, 1988*) así como descripciones de elaborados enfoques hacia la planificación estratégica para operaciones empresariales diversificadas con la inclusión del uso de la técnica BCG curva de experiencia y crecimiento-cuota matrices. También hay que mencionar estudios relativos a datos de factor rentabilidad PIMS. (*Aguilar F, 1976*). El sistema BCG ha sido usado también como método de análisis competitivo con el objetivo de coordinar productos y líneas de productos a nivel corporativo. (*Hammnod J, 1975*). En partes d ella literatura se discute varios modelos de aplicación de la cartera de productos (*Peters, J, 1993*), mientras otros alertan sobre la sobre simplificación del uso que se le puede dar al modelo (*Seeger, J, 1984*).

La exploración también ha sido elaborada a modo empírico sobre las tendencias del rendimiento y atributos estratégicos de los negocios en las 4 celdas de la matriz, donde se obtuvieron claras conclusiones de que los negocios diferían en rendimiento dependiendo de ambos vectores la matriz (*Hambrick D, MacMillan I, Day D, 1982*)

Aplicaciones directas del modelo BCG a la dirección financiera (*Yeldon E, 1999*) ponen también de manifiesto su importancia en un proceso relativo a fusiones o adquisiciones mientras que otros detallan procesos metodológicos en los que la matriz BCG es el centro del análisis de las actividades de planificación estratégica (*Hax A, Majluf N, 1983*).

Existen multitud de aplicaciones prácticas del modelo, por ejemplo en el sector de la distribución del Café en los Estados Unidos (*Yip G, Williams J, 1982*) donde a través de analíticas con la técnica BCG se pronostican evoluciones de mercado y sus implicaciones para la estrategia de empresa en cada productor principal. También hay que nombrar estudios sobre las técnicas más utilizadas y enfatizadas en el análisis estratégico (*Jarzabkowski P, Kaplan S, 2008*) o usadas de manera robusta en métodos avanzados de análisis estratégico con la utilización de binomios estratégicos producto-mercado. (*Mongay, J. 2004*).

## *La compatibilidad estratégica*

Uno de los problemas más frecuentes en los procesos de fusión o adquisición es la falta de compatibilidad estratégica expresada por la falta de sinergias entre la organización adquirente y la adquirida o, por ambas, en los casos de fusiones.

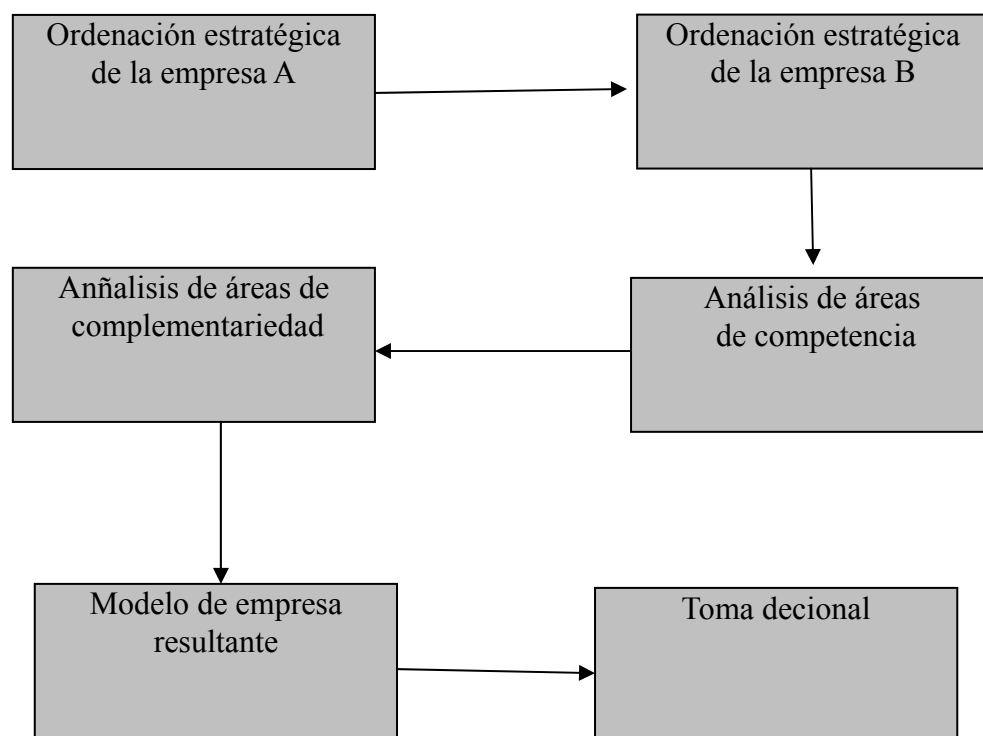
En el proceso de pre-adquisición o pre-fusión se debe plantear un análisis detallado de cada una de las unidades estratégicas de negocio o en su defecto de binomios estratégicos (combinaciones de productos-mercados). En muchos casos los procesos de fusión o adquisición se centran en las capacidades financieras de la empresas, sus activos, personas o fondo de comercio, obviando aspectos claves para el desarrollo estratégico posterior. En este modelo se busca explorar los diferentes niveles de cercanía y consecuentemente de conflicto en el cual dos empresas pueden entrar. Cualquier empresa que piense en orientarse en un proceso de este tipo no debe consultar únicamente que los números parezcan atractivos al principio sino que debe realmente entender las dinámicas de conflicto sinérgico posteriores a la fusión o adquisición.

Organizaciones conglomeradas pueden defender en cualquier caso procesos de fusión o adquisición de otras compañías con el objetivo de ofrecer productos y o servicios complementarios a otras, estos procesos pueden llevar al levantamiento de barreras para otros competidores, reduciendo la competencia potencial o incrementando significativamente la base de clientes y consecuentemente conduciendo la empresa adquirente a nuevas economías de reducción de costes u otros beneficios derivados de lo mismo.

## *El marco de referencia*

El siguiente enfoque modelístico no puede garantizar en todos los casos predicciones exactas pero si puede contribuir a reducciones de riesgo en este tipo de operaciones. Aunque el modelo aquí planteado pueda dar luz verde a una fusión o adquisición, a posteriori pueden aparecer problemas relacionados con la gestión del poder en directivos, problemas de integración cultural en los empleados, expectativas sobredimensionadas, costes ocultos o problemas derivados de la puesta en práctica de los planes estratégicos. De todas formas con la aplicación de esta de este método los directivos pueden entender hasta qué punto las analíticas de mercado ayudan a entender las zonas de mercados vacías o la posible “canibalización” de productos o mercados por parte de ambas compañías que participan en el proceso de fusión o adquisición.

La evolución del proceso de fusión (Diagrama 1) en lo referente al análisis estratégico debe ser planteada en términos sobre la propia capacidad de las empresas en el mercado. Es importante modelar el objetivo y entonces visualizar las combinatorias de binomios estratégicos para así determinar en que mercados o productos se es complementario o se compite de manera directa pudiendo llevar esto a procesos de canibalismo entre marcas de ambas empresas. Un escenario final tras el proceso de fusión o adquisición deber ser puesto de manifiesto ( el post-proceso) en el cual se puede entender hasta que punto la fusión o adquisición es coherente o si por el contrario poco se gana con tal operación.



*Diagrama 1: Evolución del proceso*

El modelo se sustenta eminentemente en el modelo BCG (Boston Consulting Group).

*Fase 1 del proceso: Empresa adquiriente X*

El modelo ofrece un constructo sustentado en un proceso de adquisición de la empresa X sobre la empresa Y siendo la empresa resultante XY. En esta primera fase el modelo se centra únicamente en la analítica estratégica de la empresa X la cual compite fabricando o comercializando dos denominaciones de productos o servicios en esta caso representados por los símbolos “ $\Omega$ ”, y “ $\ell$ ”. Al mismo tiempo la empresa compite en 4 segmentos de mercado, quedando estos representados por los símbolos “ $\eta$ ”, “ $\theta$ ”, “ $\iota$ ” “ $\kappa$ ”. La empresa no compite en todos los posibles binomios estratégicos por lo que la tabla muestra las palabras B.E. En el caso de que se compita en ese mismo binomio producto-mercado, si o es así la casilla queda marcada como NC ( no compite). A continuación se muestra la tabla general de binomios estratégicos referente a la empresa X

*Segmentos de mercados*

<i>Lineas de productos</i>	$\eta$	$\theta$	$\iota$	$\kappa$
$\Omega$	BE 1	BE 2	BE 3	BE 4
$\ell$	NC	NC	BE 5	NC

*Tabla 1: Binomios estratégicos en la empresa X*

### *Detalle analítico*

Habiendo definido el rango de productos y mercados en los que la empresa adquiriente opera, una auditoría de marketing es elaborada. Los 5 binomios estratégicos en lo que a empresa X opera han sido analizados de forma individual exponiendo un ejemplo de los 5 aquí. En este análisis tomamos como ejemplo factores como “potencial de mercado”, encaje con el “núcleo” o “Business core”, “accesibilidad de mercado”, “coste de entrada” o “intensidad competitiva”. Este proceso debe de ser repetido en cada binomio estratégico.

Veamos la siguiente tabla la cual lo ejemplifica:

#### Criterio de atractivo de mercado en el Binomio Estratégico 1. ( $\Omega - \eta$ )

	Ponderación en %	Resultado
Potencial de mercado	100,00%	3,800.000 €
Encaje con el “business core”	70,00%	65,00%
Accesibilidad al mercado	50,00%	85,00%
Costes de entrada	30,00%	120.000,00 €
Intensidad competitiva	20,00%	50,00%

*Tabla 2: Ejemplo de analíticas en criterios definitorios de l nivel de atractivo de mercado de la empresa X*

Analíticas similares han sido desarrolladas en el modelo al estudiar las ventajas competitivas y las posiciones competitivas de la empresa. Factores clave de éxito han sido tenidos en cuenta tales como “diseño de los productos”, “capacidad de servicio técnico” o “precios”, siendo todos ellos clave para el cliente.

Los competidores clave deben ser tenidos en cuenta también en el modelos con el fin de incluyendo la empresa a adquirir la cual probablemente sea competidora de la empresa adquiriente en algunos binomios estratégicos. Estos datos han de ser completados con aspectos definitorios del peso específico de cada uno del ellos y resultados estimados o porcentajes expresando el tanto por ciento que cumple cada uno de los factores.

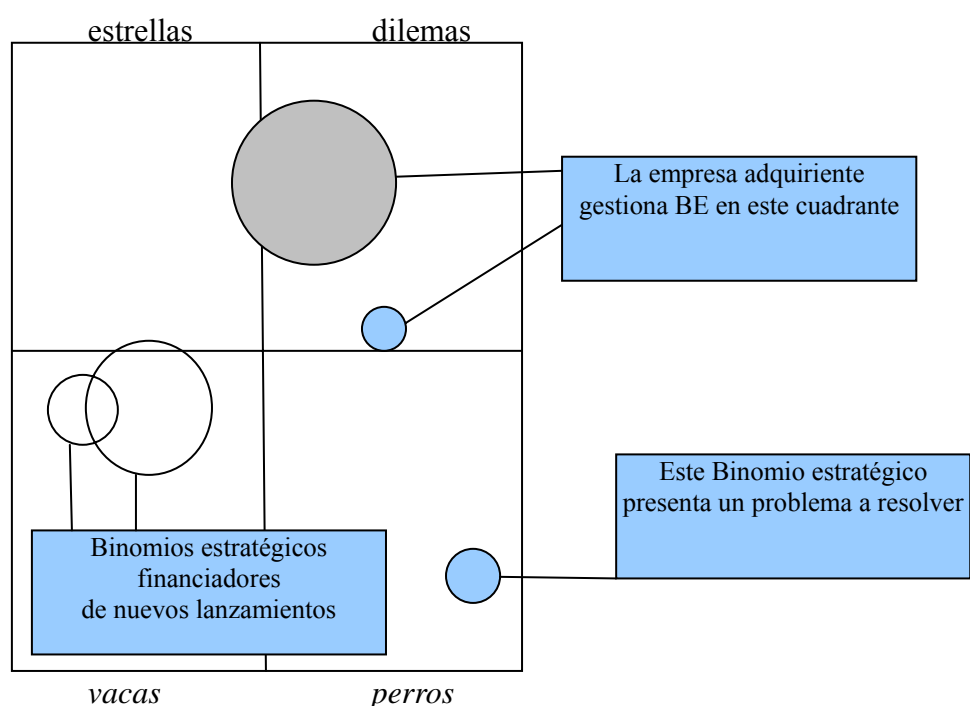
El estudio de los datos se completa con una vista independiente general financiero sobre la rentabilidad de cada binomio ( tanto en la empresa adquiriente como en la empresa adquirida), veamos la tabla propuesta con algunas estimaciones posible de evolución.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Facturación total del binomio en el mercado	4.000,00 €	4.400,00 €	4.700,00 €	5.200,00 €
Facturación en dicho binomio de la empresa adquiriente	900.000,00 €	950.000,00 €	1.100,00 €	1.300,00 €
Facturación en dicho binomio de la empresa adquirida	810.000,00 €	870.000,00 €	940.000,00 €	1.050,00 €
Facturación del competidor principal empresa Z	2.440,00 €	2.500,00 €	2.600,00 €	2.700,00 €

*Tabla 3: Historico de ventas y previsiones en ambas empresas*

### *Fase 2: La empresa adquirida.*

Una vez ha sido obtenida la información relativa es recomendable la utilización de técnicas descritas en amplitud de publicaciones universitarias tales como El ciclo de vida del producto , Boston Consulting Group od “Matriz de Política Direccional, o Análisis de desviaciones”. En particular, y en este caso, el modelos se centra en la Matriz BCG la cual revela situaciones interesantes en las que 2 buenos binomios estratégicos apoyan al lanzamiento de nuevos productos interesante, véase la siguiente figura.



*Diagrama 2: Matriz Boston Consulting Group de la empresa adquiriente.*

### Fase 3: El proceso de modulación

Habiendo completado análisis anterior es el momento de proceder sobre la empresa adquirida siendo un segundo modelo creado ahora desde la perspectiva de la empresa adquirida. De nuevo analítica detallada se exige relativa a la empresa adquirida, siendo los datos necesarios extrapolados de un ejercicio anterior de inteligencia competitiva, reflejando el nuevo modelo lo siguiente:

1. La empresa adquirida compite en los mercados “ $\eta$ ”, “ $\theta$ ” y “ $\iota$ ”
2. La empresa adquirida no opera en el mercado “ $\kappa$ ”.
3. La empresa adquirida opera en un segmento que es complementario a los demás en los que la empresa adquiriente.
4. La empresa adquirida solo ofrece su línea de productos “ $\ell$ ” en el mercado “ $\iota$ ”. Su presencia aquí implica un cierto nivel de experiencia en el sector privado que la empresa adquiriente no posee.
5. Todos los datos han sido ajustados para reflejar la posición de la empresa adquirida respecto a la empresa adquiriente para si visualizar posibles zonas de conflicto en las cuales ambas pueden ser competidoras.

*Segmentos de mercados*

<i>Lineas de productos</i>	$\eta$	$\theta$	$\iota$	$\kappa$
$\Omega$	BE 1	BE 2	Nc	BE 3
$\ell$	Nc	Nc	Nc	BE 4

*Tabla 4: Binomios estratégicos en empresa Y*

Tal y como se muestra en el siguiente diagrama y superponiendo las Matrices Boston Consulting Group de ambas organizaciones (X e Y) podemos visualizar donde compiten y donde se complementan. Claramente se aprecia que la empresa adquirida Y ofrece mejores soluciones en el segmento de mercado “ $\theta$ ” la cual es percibida como una zona crítica del mercado general. También posee un tipo de productos “vaca” los cuales deberían ser capaces de proveer “cash flow” añadiendo un nuevo producto estrella no considerado competencia.

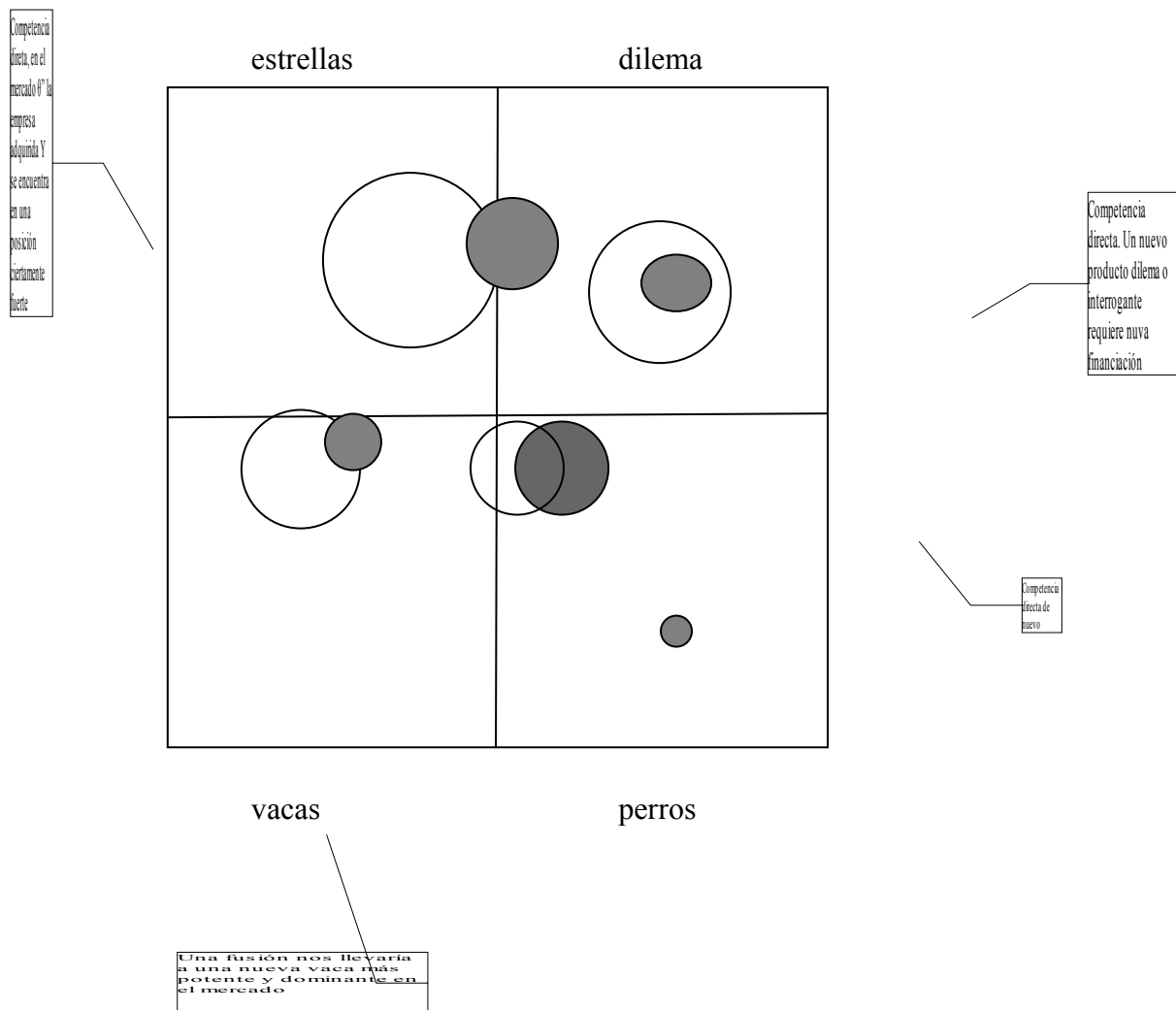


Diagrama 3: Matriz Boston Consulting Group superpuesta tras la fusión o adquisición.

### Conclusiones y recomendaciones

Este sistema de superposición de matrices BCG no se puede considerar una panacea dado que en modelo en si presenta en ciertas limitaciones dado su único uso de 2 variables (crecimiento y cuota de mercado). Además, existen amplios factores que han de ser tenidos en cuenta tales como factores culturales de ambas empresas, complementariedad financiera u otras razones de mercado relacionadas con objetivos tales como aquellos derivados de rentabilidad cruzada en los que la empresa mantiene operaciones en binomios estratégicos dada su importancia y contribución cualitativa a los objetivos corporativos.

No obstante dicho modelo presenta una mejor visualización de escenarios para el estratega, lo cual es de extrema importancia a la hora de dotar de coherencia estructural a las estrategias de mercado, compra o fusión de otras empresas.



## Referencias:

- Aguilar, Francis J. (1976): “Norton Co: Strategic Planning for Diversified Business Operations”. Harvard Business School Cases. P1.
- Armstrong, J Scott & Brodie, Roderick J. (1994). : “Effects on portfolio planning methods on decision making: Experimental results”. International Journal of Research in Marketing. 11(1): 73-82.
- Hammond, III, John S & Allan Gerald B. (1975).: “Note on the Boston Consulting Group Concept of Competitive Analysis and Corporate Strategy”. P1.Harvard Business School Cases.
- Hambrick, Donald C / MacMillan, Ian C/ Day, Diana. (1982): “Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix- A PIMS based Analysis of Industrial Product Businesses”. Academy of Management Journal. 25 (3). 510-531.
- Hax, Arnolando C & Majluf, Nicolas S. (1983): “The use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning”. Interfaces, 13 (1): 46-50.
- Jarzabkowski, Paula & Kaplan, Sarah. (2008): “Using Strategy tools in practice: An exploration of technologies of rationality in use”. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 1-6.
- Marshall, Paul (1988): “Incorporating Discounted Cash Flow onto a BCG
- Mongay, J. (2004); “La Dirección Estratégica de la empresa, Prácticas avanzadas”. Thomson Civitas.
- Perkins, Toby. (1990): “BCG matrices practice in the computer industry”. Competitive Intelligence Review, 1 (1): 18-19.
- Peters, John. (1993): “On product and service management”. Management Decision. 31 (6) 49-52.
- Portfolio Matrix Using Limit Pricing”. Managerial & Decision Economics. 9 (2): 119-126.
- Seeger, John A. (1984): “Reversing the images of BCG's Growth/Share matrix”. Strategic Management Journal. 5(1). 93-97.
- Smith, Malcolm. (2002): “Derrick's Ice cream Company: applying the BCG matrix in customer profitability analysis”. Accounting Education, 11(4): 365-375.
- The Boston Consulting Group SWOT Analysis. (2010): “Datamonitor: The Boston Consulting Group”. Mar2010, p 1-8.
- Yeldon, Elizabeth. (1999): “Strategy models”. Accountancy. 124 (1274): 106-107.
- Yip, George S & Williams, Jeffrey R. (1982): “U.S. Retail Coffee Market (A)”. Harvard Business School Cases. P1