

El rol de compras en Fusiones y adquisiciones empresariales

Un criterio relevante cuando dos organizaciones deciden fusionarse o una decide adquirir a la otra, puede basarse en las ventajas que se obtienen al conjuntar el volumen de compra de las organizaciones. El esfuerzo requerido para alcanzar la sinergia en las adquisiciones, tiende a ser subestimado y por lo general es poco monitoreado, por lo cual, al final de la integración, los beneficios obtenidos son muy lejanos de los esperados.

Las fusiones y adquisiciones, son un fenómeno que seguirá ocurriendo en múltiples industrias, como resultado de la necesidad de reducir el número de competidores, o de alcanzar volúmenes de producción que permitan ser competitivos a escala global.

En una publicación realizada por MAPI, llamada [Supply Management Integration](#), se presentan algunas estadísticas interesantes y se ofrecen ocho consejos para enfrentar estos retos, de los cuales, cinco me parecen relevantes a comentar.

Para alcanzar una sinergia, es necesario conocer claramente los procesos de la organización con la que cada una de las empresas opera para identificar las brechas que pueden ocasionar fallas en la interacción futura. En una empresa con una mala función de compras, no puede esperarse que al integrarse a otra, se puedan obtener resultados positivos de forma milagrosa.



Si durante la evaluación de la compra o fusión, se identifica un alto potencial de integración de las compras, es conveniente que las áreas se involucren tempranamente, para crear un plan de trabajo, formal y detallado, que acelere los beneficios que se pueden obtener.

Al realizar el proceso de “due diligence” de la empresa a adquirir, se recomienda poner especial atención en los contratos que se tienen con proveedores, ya que estos pueden implicar amenazas, beneficios, compromisos u obligaciones, que tienen que ser analizados a detalle. En algunas ocasiones, ni las mismas organizaciones saben exactamente cuántos contratos tienen abiertos, lo que los hace aún más peligrosos. El objetivo final de esta revisión, debe ser identificar y reducir al máximo las exposiciones de la empresa, así como encontrar áreas de oportunidad para consolidar las compras.

Uno a los retos más importantes en un proceso de integración de empresas, lo representan la compatibilidad cultural, ya que algunos valores, creencias o actitudes, puede no ser compatibles, lo que originará complicaciones en el intercambio de información y trabajo en conjunto. Las brechas culturales, deben ser identificadas y atendidas lo más temprano posible, no solamente en la función de compras, sino a lo largo de toda la organización en general.

Finalmente, al concluir la integración de las empresas, es recomendable realizar una autopsia a la integración de los procesos de compra, que permita identificar las cosas que se hicieron bien y contribuyeron al logro de las sinergias, así como las que no deberán repetirse, porque resultaron contraproducentes.

Desarrollar políticas y procedimientos, así como un equipo especializado en el tema de fusiones de compras, es una inversión inteligente para las organizaciones que piensan utilizar este

modelo de crecimiento en los próximos años. Es muy seguro que esta inversión produzca altos rendimientos financieros y de mejora del servicio en el corto plazo.