

La afinidad del modelo de negocio, clave en una fusión

¿Te planteas comprar una empresa para expandir el negocio? Atención a su modelo, advierten Govert Vroom y Timo Sohl. Más allá de las sinergias de producto o mercado, la afinidad del modelo de negocio puede ser la clave del éxito de una fusión.



30 de noviembre de 2017

Si una compañía aérea buscara expandirse a través de una adquisición, ¿debería comprar una línea aérea en otra región u optar por una categoría de producto diferente, como una cadena de hoteles?

La respuesta correcta a esta pregunta depende de un factor que suele pasarse por alto: el

modelo de negocio de la empresa objetivo. Y es que, en una fusión o adquisición, el modelo, ya sea de descuento, *premium*, Internet, etc., es tanto o más importante que el **producto** o el **mercado geográfico**. Esa es la conclusión de un estudio de **Timo Sohl** y el profesor del IESE [Govert Vroom](#), en el que presentan el concepto de "afinidad del modelo de negocio".

Los autores sostienen que los mejores socios son los que tienen modelos similares, ya que les resulta más fácil compartir su conocimiento. En cambio, cuando su modelo es diferente, hay más probabilidades de que choquen sus identidades corporativas.

Un éxito descafeinado

En conjunto, las fusiones y adquisiciones suelen crear valor a largo plazo, pero la mayoría no cumplen las expectativas, tal y como apunta un informe realizado por la consultora Bain en 2016. Para el 55% de los ejecutivos encuestados, esa decepción es fruto de sobrevalorar las sinergias.

¿A qué se debe ese error de cálculo? Una de las causas es que las empresas no caen en la cuenta de que su **know-how específico** es difícil de transferir. La otra, que las **identidades corporativas**, cuando difieren, destruyen valor. En este tipo de operaciones se pone tanto el foco en el producto y el mercado geográfico que las compañías suelen olvidarse del modelo de negocio.

La clave es el cómo

Por ejemplo, la compañía aérea chilena **LAN** se fusionó con la brasileña **TAM** en 2012. Pero la operación, de la que surgió **LATAM**, ha sido de lo más accidentada. En opinión de los autores, parte de la culpa recae en la integración de sus modelos de negocio de descuento y de servicio completo para el transporte de pasajeros y de carga, pues la lógica de ambos no tiene nada que ver.

Sohl y Vroom recuerdan que el diseño, la implementación y la validación del modelo de negocio se basan en el saber hacer propio de cada empresa. Se trata de un conocimiento especializado muy valioso, pero difícil de compartir en una fusión entre compañías con modelos de negocio dispares.

Otro caso, esta vez de éxito, es el de **easyGroup**, propietario de easyJet, que se diversificó comprando una cadena de hoteles con un modelo de descuento similar. La identidad

corporativa mantuvo su coherencia y las dos líneas de negocio se beneficiaron mutuamente (más información en "[¿Quiere expandirse? Cíñase a su modelo de negocio](#)").

Según los autores, la clave del éxito de una fusión es cómo hacen negocios las dos empresas implicadas. Cuando sus modelos son parecidos, les resulta más fácil compartir el *know-how* respectivo, no importa si es sobre vuelos o habitaciones de hotel. Ese **saber hacer** puede basarse en la eficiencia del servicio al cliente o en unos sistemas de TI económicos. Pero si es compatible con el modelo de negocio de la otra empresa, compartirlo añadirá valor a la fusión.

Sobre la investigación

Este estudio integra la investigación sobre modelos de negocio, diversificación y estrategia de compra de empresas para ofrecer un análisis conceptual de cómo la afinidad del modelo de negocio puede influir en el éxito o el fracaso de las fusiones y adquisiciones.

www.iese.edu/es/insight