



Aplicación 7.25

EL PROCESO DE FUSIÓN DE AMAVIR

Carlos Martín Martín

Universidad Complutense de Madrid

La compañía Amavir, dedicada al cuidado y a la atención de personas mayores y dependientes, nació en 2017, gracias a un proceso de desarrollo externo cuando se fusionaron las compañías originarias: Adavir y Amma. Cada una de ellas llevaba una amplia experiencia acumulada en el sector ya que Amma nació en el año 1997 y Adavir en 2004.

A principios de 2024, Amavir contaba con 43 centros residenciales en 7 Comunidades Autónomas, lo que suponía una oferta de 8.000 plazas para residentes, con una plantilla de unos 4.500 trabajadores. Además, contaba con plazas concertadas, subvencionadas parcialmente, y plazas públicas, subvencionadas al 100%, por los Servicios Sociales.

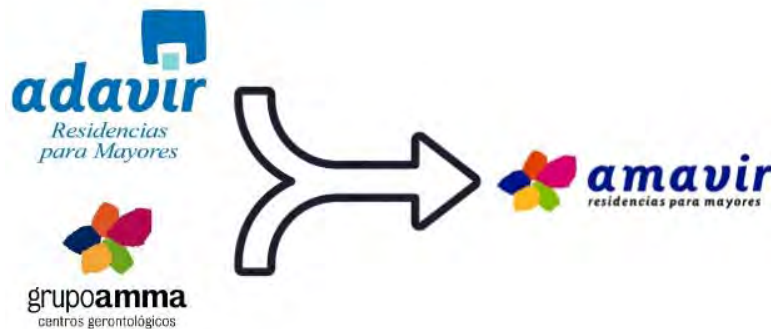
Como plantea la propia empresa, pretenden ser “Líderes en España en atención a las personas mayores”. Entre los servicios que presta, podemos encontrar desde los más básicos y esenciales, como pueden ser el servicio médico o de enfermería, fisioterapia y rehabilitación, hasta estancias (permanentes, temporales, diurnas, nocturnas, etc.), el cual es su principal servicio. Juntando la experiencia de las tres compañías (Adavir, Amma y Amavir), han podido ayudar ofreciendo soluciones asistenciales a más de 35.000 familias durante 25 años.

Amavir nace como una fusión pura de las dos compañías originarias, Adavir y Amma, las cuales desaparecieron jurídicamente. Se trata de una fusión horizontal entre competidores directos que provoca la reducción de la competencia en el sector al eliminarse uno de los rivales.

Entre los objetivos que perseguía la fusión estaban aumentar su capacidad productiva, creando una compañía resultante mucho más eficiente, a partir de la integración en una sola entidad de todos los centros que poseían las empresas originarias. Ello se conseguía tanto a través de economías de escala, que reducían los costes operativos, como de efecto experiencia, por la acumulación del extenso conocimiento previo en el sector de ambas compañías. El resultado era una empresa mucho más competitiva capaz de enfrentarse en mejores condiciones a sus rivales directos: DomusVi, Vitalia Plus, Orpea, Ballesol y Colisée.

La fusión se hizo a través de la compra de Amma por parte del grupo francés Maisons de Famille, que ya poseía el 57,5% de las acciones de Adavir, del 100% del capital social de Amma, por importe de 220 millones de euros, mediante pago en efectivo. Maisons de Famille, se creó en Francia en 2003, como filial de la sociedad Creadev, la cual era propietaria de más de 150 empresas, entre ellas Decathlon, Alcampo o Leroy Merlin, presentes en 50 países.





El primer problema con el que se enfrentó la nueva empresa fue elegir su nombre y diseñar su logotipo. Para el nombre, se tuvieron en cuenta los nombres de las compañías originarias, incluyendo las palabras amar y vivir, dos de los objetivos principales de la compañía, que ya estaban de alguna forma presentes en los nombres originales. Para el logotipo, también se respetaron los diseños originales: flor de Amma y tipografía y color de Adavir.

Se diseñó un nuevo organigrama organizativo, en el que se especificaban pormenorizadamente los puestos de trabajo y la línea jerárquica de mando. También el equipo directivo que terminó conformado por Phillippe Tapié (presidente de Maisons de Famillie), como Presidente de Amavir, Patrick Arrosteaguey (fundador y presidente de Adavir), como Consejero Delegado, y Lourdes Rivera (Directora General de Amavir), como Directora General Adjunta. También se trabajó intensamente para unificar los métodos y protocolos de trabajo (p.e.: eliminar todo tipo de medidas de sujeción como cinturones, barreras), así como las herramientas de comunicación, derivadas de sistemas de información muy diferentes (Adavir contaba con Resiplus, mientras que Amma tenía SAP). Tras la fusión, Amavir adquirió SAP.

La nueva empresa tuvo que enfrentarse también al problema de la duplicación de activos, ya que resultaban residencias cercanas geográficamente (aunque no se cerró ningún centro), así como al despido de personal, por existencia de exceso de plantilla en la empresa resultante. Por último, señalar que todo el proceso se hizo bajo la normativa del Derecho Mercantil español y de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

Fecha aplicación: febrero de 2024

Más aplicaciones, casos breves y cuentos estratégicos en: www.guerrasynavas.com



Fundamentos de dirección estratégica de la empresa
Thomsom Reuters-Civitas, 3ª edición, 2023