

**Jon Garavilla**

Director de Proyectos Corporate Finance
LKS Financial Solutions & Corporate

Retos de la empresa familiar

A la hora de llevar a cabo cualquier estudio de comportamiento empresarial es fundamental analizar, con carácter previo o simultáneo, las circunstancias macroeconómicas y coyunturales existentes. En el plano de la política monetaria, desde finales del 2017, los mercados han sido testigos de una tendencia claramente bajista de los tipos de interés por la necesidad de incentivar, entre otras cosas, el crecimiento empresarial en la zona Euro. Como consecuencia de este entorno bajista de tipos, se ha producido un mayor uso de la financiación bancaria tanto para permitir el crecimiento y la escalabilidad de ciertos modelos de negocio como para financiar la adquisición de otros negocios.

Esta variable estructural de la economía, junto con apetito inversor existente (ante la ausencia de rentabilidad alguna aplicable al ahorro) ha llevado a muchas empresas familiares a plantearse, al menos en un plano teórico, si es el momento de llevar a cabo una desinversión, total o parcial, o de acometer una expansión del negocio.

La respuesta a esta pregunta no es baladí y lleva aparejado un análisis en profundidad del entorno y sus perspectivas a futuro, así como un diagnóstico pormenorizado de la fase en la que se encuentra la empresa familiar. Lo que ha de incluir, sin duda, (i) las condiciones actuales del mercado y el posicionamiento de la oferta de la empresa en el mismo; (ii) la adaptación a los tiempos de la empresa o de los productos o servicios ofertados; (iii) la dinámica familiar de la empresa, así como la profesionalización o no de la gestión; y por último (iv) la conexión emocional de la empresa familiar versus el interés de la empresa y sus perspectivas a futuro.

En relación con el posicionamiento de la oferta de la empresa, sería conveniente identificar las debilidades de la empresa y las amenazas del entorno, riesgos, en definitiva, de modo que sea posible anticiparse a los tiempos y a la competencia. Como parte de las enseñanzas aprendidas en las crisis producidas en los últimos años hemos visto que aquellas empresas que han sido versátiles y han sabido anticiparse a los cambios en la demanda y otros factores del entorno, han salido fortalecidas de las mismas.



Por lo que respecta a la dinámica de la empresa familiar, es fundamental que en la misma haya una cierta alineación de los intereses de los accionistas que permita canalizar toda la energía en el crecimiento y la expansión de la empresa. Esto puede lograrse mediante la creación de un consejo asesor que involucre tanto a miembros de la familia como a expertos independientes capaces de aportar frescura y objetividad en interés de la empresa.

Por último, hay que analizar la conexión emocional de los accionistas de la empresa familiar, particularmente aquellas que abarcan varias generaciones, y ser capaz de discernir, objetivamente, si existe una línea de sucesión en la empresa que, no sólo cuente con los conocimientos técnicos necesarios sino, más importante aún, con el consenso familiar para su aceptación, liderazgo, en definitiva.

En este plano, aquellas empresas que se han ido preparando para la sucesión familiar (dentro o fuera de la familia) y han trabajado, consensuado y aprobado un protocolo familiar (con la ayuda de los expertos externos que aportan la objetividad y crítica necesaria) suelen tener una tasa de éxito muy superior a las que se dan de bruces con el problema de la sucesión empresarial sin tener muy claro el rumbo ni las expectativas de los accionistas.



■
**La decisión de acometer,
 o no, una desinversión
 o expansión no podrá ser
 objeto de generalización
 según parámetros objetivos**
 ■

Es importante interiorizar que ser ejecutivo y propietario de una empresa es una dedicación a tiempo completo y afecta a los intereses e ingresos de numerosas familias. Pero no por ello es un oficio que se mantenga inalterado a lo largo del tiempo y, por ello, los propietarios que están al mando de la gestión tienen el deber fiduciario de centrar su atención en administrar la empresa y, al mismo tiempo, estar alerta para identificar e implantar los cambios que sean necesarios para su supervivencia y su crecimiento.

Sin perjuicio de haber llevado a cabo el estudio de todas las variables, exógenas y endógenas mencionadas, la decisión final de acometer, o no, una desinversión o una expansión no podrá ser objeto de generalización en base a parámetros objetivos, sino que dependerá, en cada caso, de la opción personal, o consensual, de cada familia o grupo empresarial. En esta toma de decisiones, la presencia de un asesor familiar es tan importante como el apoyo en un asesor que analice la situación desde fuera y sea capaz de aportar la frescura y objetividad necesaria para elevarse de las vinculaciones emocionales existentes.

En los últimos años hemos visto un auge importante de las operaciones financieras, lideradas por entidades de capital riesgo que, inyectando liquidez para acometer una expansión internacional de la empresa objetivo, mantenían la gestión de la empresa familiar por un periodo de tiempo. Con la entrada de un nuevo socio estratégico en la empresa se aporta valor adicional en forma de acceso a nuevos mercados, mejores relaciones con proveedores, talento de liderazgo u otros factores que puedan mejorar la posición competitiva de la empresa.

Esta solución ha sido utilizada por numerosas empresas familiares para lograr una desinversión en el tiempo que permitiese mantener el equipo gestor (ya saliente) hasta el momento de llevar a cabo una desinversión total (en aquellos supuestos en los que no se cuenta con relevo generacional). En estas circunstancias, los mecanismos de desinversión utilizados por los *private equity* suelen consistir en (i) salida a bolsa de la empresa; (ii) venta completa de la empresa a un tercero (utilizando fórmulas de arrastre en aquellos casos en los que los socios de la familia no tiene clara la desvinculación); o en algunas ocasiones remotas (iii) la venta de su participación a la empresa familiar (en aquellos casos en los que se ha encontrado un relevo familiar o se ha depositado la confianza en un gestor tercero). El futuro de la empresa familiar siempre será una ilusión proyectada, pero de lo que se haga en el presente dependerá que la misma se convierta o no en realidad.