

JORNADA EXPANSIÓN

El capital riesgo, una oportunidad para que la empresa familiar crezca

GESTIÓN/ La elección de ciertas alternativas de financiación puede fomentar una administración más eficiente de este tipo de compañías, elevar su profesionalización y fomentar su expansión internacional.

Jesús de las Casas. Madrid

Las compañías familiares son un pilar fundamental para la economía española: representan en torno al 90% del tejido productivo nacional. Aunque disponen de puntos fuertes, esta clase de empresas cuenta con algunas debilidades intrínsecas, entre las que destacan los posibles conflictos familiares, la falta de profesionalización, los problemas sucesorios o las dificultades para financiarse. Precisamente, algunas alternativas a estas cuestiones se plantearon en el observatorio *Capital riesgo y empresa familiar*, organizado por EXPANSIÓN con el patrocinio de HIG Capital.

En comparación con el mundo anglosajón, “la financiación de las compañías desde vías ajenas al capital propio y la deuda bancaria es algo que está muy poco desarrollado en España”, señaló Ignacio Osborne, presidente del Instituto de la Empresa Familiar. Del mismo modo, explicó que las iniciativas de capital riesgo no sólo contribuyen al desarrollo empresarial en casos particulares, sino que también fomentan la existencia de fuentes alternativas de financiación que pueden aportar más agilidad que la deuda bancaria y el capital propio.

No obstante, Osborne hizo énfasis en la importancia de que exista transparencia entre las partes e incidió en la necesidad de resolver pronto las cuestiones relativas al horizonte temporal. “A la empresa le suele dar vergüenza marcar líneas rojas y dejar claro que quiere recuperar el control total una vez salga el fondo de capital riesgo, pero es preferible hacerlo al principio”, comentó.

Estructura

Pese a las buenas intenciones, encontrar una adecuada sucesión es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las compañías familiares. La solución pasa por fortalecer la estructura del negocio y establecer una organización sólida.

Además, Osborne advirtió de que las compañías deben ser exigentes y abiertas en los



De izq. a dcha.: Jaime Bergel, 'managing director' de HIG Capital; Ignacio Osborne, presidente del Instituto de la Empresa Familiar; Graciela Llaneza, socia de Hogan Lovells; Denise Kenyon-Rouvinez, directora del Global Family Business Center de IMD; Ignacio Faus, consejero delegado de KPMG en España; Raúl Royo, consejero delegado de Royo Group; y Manuel del Pozo, director adjunto de EXPANSIÓN.

procesos de selección de los familiares que acceden al consejo de administración y al equipo directivo. Esta transparencia es el único modo de generar “la concienciación de que la empresa familiar es un entorno hiperprofesional donde no puede entrar cualquiera”, puntualizó Jaime Bergel, *managing director* de HIG Capital.

En ese contexto corporativo, los mecanismos de capital riesgo pueden ejercer un papel esencial. Según Bergel, “el capital riesgo es la asignación de recursos más eficiente que existe en el mundo financiero”, puesto que lleva a cabo un profundo análisis del sector, de la compañía y de su estructura de capital. El responsable de HIG Capital añadió que, en cierto modo, actúa como sustituto de los bancos en operaciones complejas, ya que no sólo busca el repago del dinero prestado sino un valor futuro para la compañía.

“Principalmente, el capital riesgo busca implantar una gestión eficiente, pero sólo nos metemos en ella si hay problemas”, comentó Bergel. Asimismo, subrayó que la asignación mundial de recursos constituye otra de las grandes ventajas de este instrumento financiero, dado

IGNACIO OSBORNE
Presidente del Instituto de la Empresa Familiar

“Es preferible que la empresa marque las líneas rojas al fondo, dejando claro que quiere recuperar el control total”

GRACIELA LLANEZA
Socia de Hogan Lovells

“El fondo no se mete en el día a día, pero puede reservarse la capacidad de ejercer control sobre las decisiones”

RAÚL ROYO
Consejero delegado de Royo Group

“Hay que cuidar los detalles, mantener los valores y ser sensible ante la percepción de los socios y clientes”

JAIME BERGEL
'Managing director' de HIG Capital

“El capital riesgo es la asignación de recursos más eficiente que existe en el mundo financiero”

IGNACIO FAUS
Consejero delegado de KPMG en España

“El capital riesgo facilita un plan predefinido y establecido de creación de valor y garantiza el crecimiento continuado”

D. KENYON-ROUVINEZ
Directora del Global Family Business Center de IMD

“Lo realmente difícil es llegar al punto en que la empresa sea consciente de lo que ganaría con un inversor externo”

que facilita la entrada de inversores internacionales.

En el apartado negativo, el *managing director* de HIG Capital señaló que “la única desventaja es que la familia se diluye en el capital, pero el riesgo disminuye y los recursos para crecer aumentan. Salvo en el momento de la salida, estamos 100% alineados y compartimos intereses con la empresa”. Por su parte, Ignacio Faus, consejero delegado de KPMG en España, coincidió en que la salida del capital riesgo es uno de los momentos más críticos del proceso. “La clave es que el acuerdo esté muy bien definido y no cambie a lo largo del tiempo”, aseguró Faus.

En cuanto al plano estratégico, el CEO de KPMG en España declaró que el capital riesgo aporta mayor profesionalización en la gestión y dinamiza la empresa. Esta fórmula de financiación facilita “un plan establecido y predefinido de creación de valor en el horizonte empresarial y garantiza un crecimiento continuo”. Para Faus, el capital riesgo no es sólo un socio financiero, sino un apoyo para la compañía en materia de experiencia, recursos y estructuras de financiación.

En el enfoque interno, las

RELEVO

Cuatro de cada cinco compañías familiares no consiguen sobrevivir a la **tercera generación**, sobre todo por falta de planificación interna respecto a la sucesión.

empresas familiares deben ser muy cuidadosas a la hora de armonizar su cultura corporativa con la integración de un fondo de capital riesgo. “Es fundamental cuidar los detalles, mantener los valores y ser sensible ante la percepción que tienen los socios y clientes de lo que hacemos. La comunicación con los empleados es básica; si no se hace, aparece la incertidumbre y ésta es peligrosa”, comentó Raúl Royo, consejero delegado de Royo Group.

En su caso concreto, el respaldo de HIG Capital ha permitido que Royo Group impulse su crecimiento y aspire a ser líder en el sector del baño europeo, gracias a una estrategia de consolidación que se ha visto afianzada con la reciente integración de la firma Fiora Bath Collections.

Adaptación

Si bien cada acuerdo es diferente y varía en función del tipo de fondo o de inversión, Graciela Llaneza, socia de Hogan Lovells, aclaró que hay elementos comunes a todas las operaciones de capital riesgo a los que deben adaptarse los miembros de la organización familiar. En primer lugar, la gestión autónoma del negocio, puesto que “el fondo no pretende meterse en el día a día de la empresa, aunque sí puede reservarse la capacidad de ejercer control sobre las decisiones”.

Sin duda, otro de sus principales rasgos inherentes es el carácter temporal de la inversión, aunque su duración puede ser variable. Por parte del fondo, Llaneza remarcó “la necesidad de proteger la inversión y de generar ese mayor valor que garantiza el objetivo final del capital riesgo”.

Por último, Denise Kenyon-Rouvinez, directora del Global Family Business Center de IMD, apuntó que “lo realmente difícil es alcanzar el punto en que la empresa familiar sea consciente de lo que ganaría si contase con un inversor externo”. Igualmente, acentuó la importancia de discernir cómo el capital riesgo puede potenciar su crecimiento sin que la compañía pierda su esencia.