

Mi Negocio

Hijo, vende la empresa, pero salva el apellido de la familia

A la hora de vender una compañía familiar, los balances financieros no son el único activo que valorar. También es conveniente salvaguardar la heráldica y el patrimonio personal ligados al negocio.

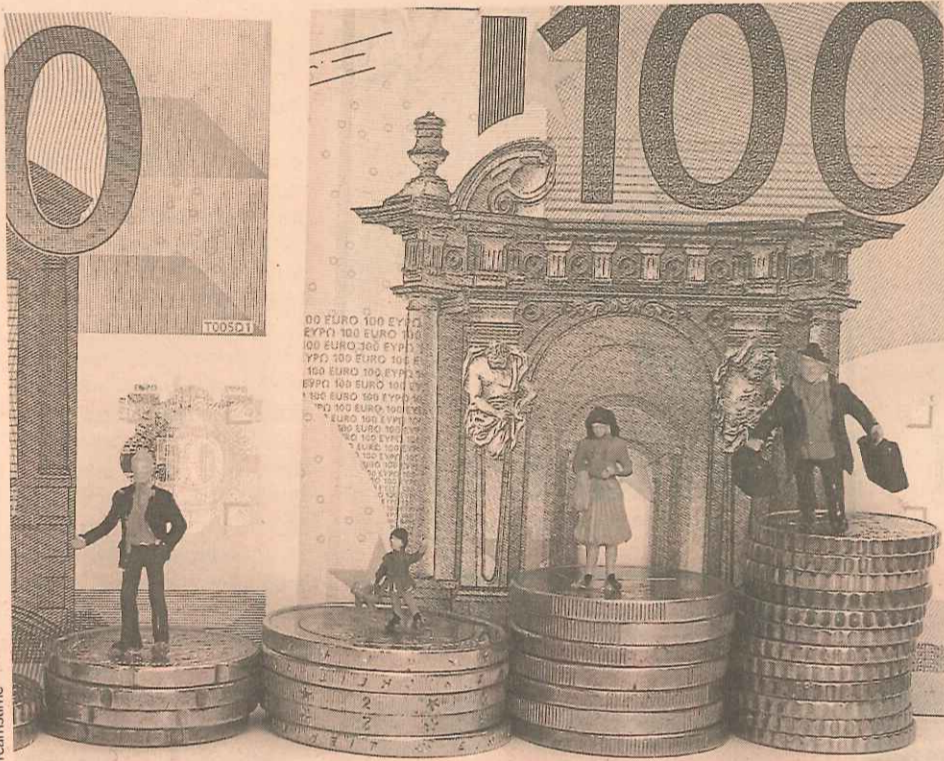
E. Arrieta/S.Saiz. Madrid

"Impecable. Muy luminosa. Para entrar a trabajar. Se vende empresa familiar con muchas posibilidades. Precio a convenir. Interesados, contactar con: el nieto del fundador". En tiempos de crisis, sobran los motivos para vender una compañía: falta de liquidez, exceso de deuda, fuga de clientes... Y, en el caso de los grupos familiares, al clima de incertidumbre económico se unen otros factores, como el relevo generacional o conflictos entre parientes.

Las estadísticas parecen estar en contra de los negocios de las sagas familiares. Aunque su peso en la economía de un país es indiscutible (en España, el 70% del PIB procede de este tipo de firmas), los datos demuestran que menos del 15% de las empresas llegan a superar la tercera generación en manos de la familia fundadora.

Marta Beltrán es directora de la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (Adefam). Desde su puesto, trata a diario con firmas de esta naturaleza. "La casuística de la empresa familiar no tiene fin. Pero todas tienen ciertas características en común: constituyen, para sus socios, un proyecto con un grandísimo valor sentimental. Son iniciativas muy personales, donde se mezcla la implicación económica de los socios con el valor emocional", destaca.

Por eso, resulta difícil encontrar el caso de una empresa familiar que se venda exclusivamente por dinero. Por norma general, una saga sólo se desprenderá de su negocio "cuando la siguiente generación no esté dispuesta a continuar con la tradición familiar o cuando los socios de la compañía no logren ponerse de acuerdo" —por ejemplo, si existen accionistas más des-



Resulta difícil encontrar casos de empresas familiares que se vendan exclusivamente por dinero.

Cómo sacar el máximo partido antes de vender el negocio

- 1 En algunos negocios, no es raro que el empresario mezcle los gastos de la familia con los de la compañía, lo que complica la situación de las cuentas a la hora de hacer auditorías.
- 2 Para hacer una firma más atractiva ante el posible comprador, es aconsejable refinanciar la deuda a corto plazo y negociar períodos largos de amortización.
- 3 Establecer en el contrato claramente los activos adquiridos, ya que muchas veces no se tienen en cuenta los intangibles, como la marca, que a veces coincide con el apellido de la familia.
- 4 Lavado de imagen. Al pensar en vender, se corre la tentación de dejar de invertir en la empresa. Sin embargo, pintar las paredes o cambiar el mobiliario pueden aumentar el precio de venta.
- 5 Vender una compañía no siempre supone la salida del empresario. En algunos casos, el comprador está interesado en mantener al frente del negocio a alguien con experiencia.
- 6 Todo empresario está enamorado de su compañía, pero tiene que intentar ser objetivo a la hora de confeccionar su cuaderno de venta, para que no sólo sea atractivo, sino creíble.

pegados de la rama fundadora, algo frecuente entre las empresas más longevas—, apunta Beltrán.

Profesionalización

La directora de Adefam señala que, en la actualidad, se acomete un número menor de ventas de empresas fami-

liares que antes de la crisis, "pero muchas más que hace veinte años. Antes, hablar de vender el negocio de la familia era pensar en el fracaso. Hoy, la venta constituye una opción más; el empresario se encuentra más concienciado de que una empresa, aunque sea de su propiedad, debe es-

tar profesionalizada", señala. Las decisiones deben tomarse, en la medida de lo posible, sobre las bases de un consenso entre los accionistas. Una vez que una mayoría aprueba la venta de una parte o de la totalidad de la compañía, llega el turno de decidir otras cuestiones, empezando

por la valoración de la empresa.

En este punto, es frecuente encontrar que el capital de la firma y de la familia se encuentran mezclados. Esto ocurre, por ejemplo, cuando el propietario avala el negocio con sus bienes personales. "Es fundamental separar los activos para conocer exactamente cuál es la situación de la organización antes de su venta", explica Beltrán.

Inversores

"Los conflictos familiares suelen tener lugar cuando no se ha planificado bien qué se quiere hacer. Por muchos miembros que integren un consejo, no tiene por qué derivar en una pérdida del control de la empresa si los socios fundadores mantienen un orden y se informan bien sobre los instrumentos financieros a su disposición", dice la responsable de Adefam.

En este contexto, es frecuente la figura del inversor externo, es decir, un socio capitalista, pero que no siempre participa en la gestión. Los expertos recomiendan que éstos se involucren en la compañía, ya que es una forma de profesionalizar estas firmas, sin que eso suponga necesariamente la pérdida de control sobre el negocio.

Beltrán se muestra partidaria de "asegurarse de que los nuevos accionistas se sientan orgullosos de formar parte de la compañía. Que una persona no forme parte del equipo fundador no tiene por qué significar una menor involucración", comenta.

Otro aspecto a tener en cuenta es la marca, uno de los activos más valiosos, sobre todo, cuando lleva el apellido de los fundadores o hace alguna otra referencia a su origen familiar. "Los consumidores perciben que una firma que esté controlada por una fami-

CIFRAS

En España, existen 2,5 millones de empresas familiares, de las que sólo el 15% llegará a la tercera generación. La esperanza de vida de estas firmas es la mitad que la de una compañía gestionada por profesionales externos.

lia ofrecerá siempre unos productos de calidad. Al fin y al cabo, los directivos actuales querrán que el negocio sobreviva a las sucesivas generaciones", indica Beltrán. "Recuerdo el caso en que oí a unas clientas comentar que volverían a comprar los cosméticos de la firma catalana Natura Bissé al saber que la compañía seguía en manos de la familia Fisas", continúa.

A una multinacional, puede interesarle adquirir, junto con los activos materiales, también los intangibles, como la marca, ya que inspira unos valores entre los clientes. La familia debe pensar bien este paso, sobre todo cuando es su apellido lo que está en venta.

Por un lado, hay una cuestión de imagen, es decir, la opinión pública sobre la heráldica de la familia quedará en manos de una tercera compañía que no necesariamente tiene que seguir los mismos valores y podría dañar la reputación del apellido.

Otro problema surge en el caso de las familias más emprendedoras, que ya no podrán utilizar su marca para fundar un nuevo negocio.

La buena fé a veces también se convierte en un problema a la hora de vender una compañía. Por su carácter más paternalista en la gestión, algunos empresarios llegan a dar más datos de los necesarios durante las negociaciones a posibles candidatos que, lejos de estar interesados realmente en la compañía, lo único que buscan es conseguir información privilegiada.

Cautela y pensar que un negocio familiar es algo más que balances y una *due diligence* financiera son claves a la hora de pensar en un traspaso.

Los tres pilares para una venta sin altercados...

- Las decisiones estratégicas deben tomarse siempre de un modo pausado y bien meditado, buscando el consenso entre todos los accionistas.
- Baraje siempre la posibilidad de quedarse como consejero de la compañía y mantenga los derechos sobre la marca (sobre todo, si es su apellido).
- En una buena comunicación interna está el secreto para evitar sublevaciones por parte de algunos accionistas y de los empleados de la empresa.

... y las tres situaciones a evitar

- Son frecuentes las 'traiciones' entre familiares u otros accionistas, sobre todo, cuando los socios fundadores conciben que existen socios 'de primera' y 'de segunda'.
- Las cuentas familiares y corporativas deben estar bien diferenciadas. Asegúrense de que los avales personales sobre el negocio quedan extinguidos.
- Mantener derechos sobre la marca de la compañía puede resultar más rentable que incluirla en el paquete a la venta. Aquí entra en juego también el dominio online.