

REFLEXIONES
PARA LAS
EMPRESAS
DEL SIGLO XXI

Verano 2016

FORO Empresarial



SALVADOR PEÑARRUBIA,
Director de proyectos de transformación
y calidad en Gas Natural Fenosa
"Un proceso de transformación no es
la respuesta a una moda, a copiar lo
que hacen otros. Debe formar parte
del ADN empresarial" Pág. 10



ENTREVISTA A **EUGÈNIA BIETO**
Directora General de ESADE
"Los procesos de transformación
se están acelerando mucho y esto
comporta que la oportunidad para
disponer de un mercado cautivo son
más reducidas en el tiempo" Pág. 12

**FUSIONES Y
ADQUISICIONES**
Plan de integración y
'due diligence', claves
para el éxito del M&A

**RAPIDEZ,
RIESGO, COSTE**
Qué alternativas son
posibles para qué
plan de financiación

**LA APORTACIÓN
DEL ASESOR**
Qué pueden aportar
los asesores a los
retos empresariales

**EL NIÑO
CRECE**
La moda de
comparar empresas
con seres vivos

**EL DESAFÍO DE
CREAR VALOR**
La excelencia en la
gestión es clave para
los negocios a largo

**BUEN MOMENTO
PARA COMPRAR**
Se dan las
condiciones para
operaciones M&A



El reto de transformarse para ganar valor



IGNACIO CASTELLAR. Socio de VIALEGIS Abogados

Asesorando procesos de cambio

La sociedad experimenta cambios de gran calado. Esta cambiante realidad obliga al mundo empresarial a adaptarse a los nuevos escenarios. Numerosas empresas han debido transformarse sea para aprovechar nuevas oportunidades de negocio, sea por razones de supervivencia.

Estos procesos de transformación han planteado importantes retos a las empresas y a sus asesores, en múltiples y novedosos ámbitos. A continuación apuntamos algunos en los que el asesor tendrá mucho que aportar a sus clientes.

Internacionalización: planificación jurídica y fiscal de la estructura societaria idónea para efectuar inversiones españolas en el exterior e inversiones extranjeras en España. Acuerdos de asociación (*joint ventures*) con socios locales, regulación de los derechos de los socios (mayoritarios/minoritarios), previsión de mecanismos para solucionar situaciones de bloqueo, ley y jurisdicción aplicables.

Comercio electrónico: Derecho de las nuevas tecnologías, cumplimiento normativo relativo a medios electrónicos, derechos de propiedad intelectual, derechos de los

clientes-consumidores, protección de datos personales.

Financiación: Acceso a los mercados organizados de capitales. Entrada de socios financieros (*private equity*), acuerdos de inversión. Acuerdos de refinanciación, reestructuraciones de deuda, situaciones preconcursales y concursales.

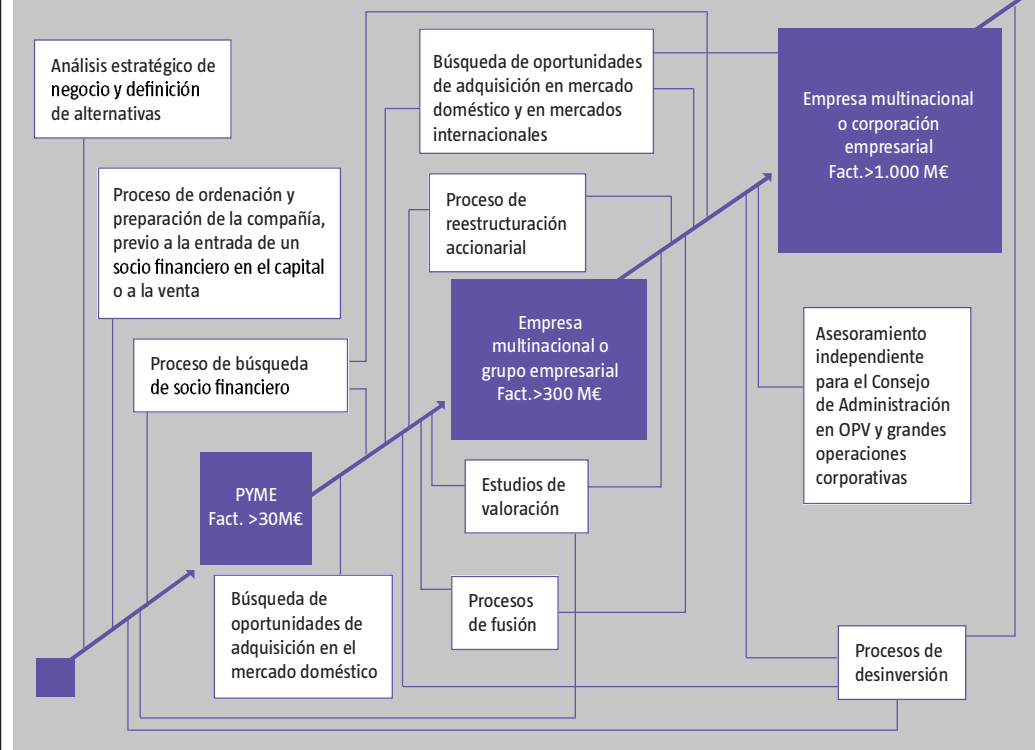
Gobierno corporativo: cumplimiento normativo (*corporate compliance*), responsabilidad social corporativa, prevención de blanqueo de capitales y de riesgos penales.

Si la transformación de las empresas en ocasiones ha sido necesaria por circunstancias externas, en otras ha sido una decisión estratégica voluntaria de los administradores y/o accionistas de las sociedades y no necesariamente acertada. En este sentido, son numerosos los casos de compañías que hace unos años optaron por una diversificación de sus actividades, que no les aportaron valor sino cuantiosas pérdidas, y que finalmente han rectificado y vuelto a centrarse en su negocio original (*core business*). En tales supuestos, el asesor, con una planificación adecuada, puede ayudar a minimizar la reducción de valor a nivel de grupo y a evitar responsabilidades.

El mundo empresarial debe adaptarse a los cambios sociales incasantes GETTY



ETAPAS EN EL CRECIMIENTO INORGÁNICO DE LA COMPAÑÍA



DR. JOSEP M. ROMANCES. Chairman. CLOSA Investment Bankers

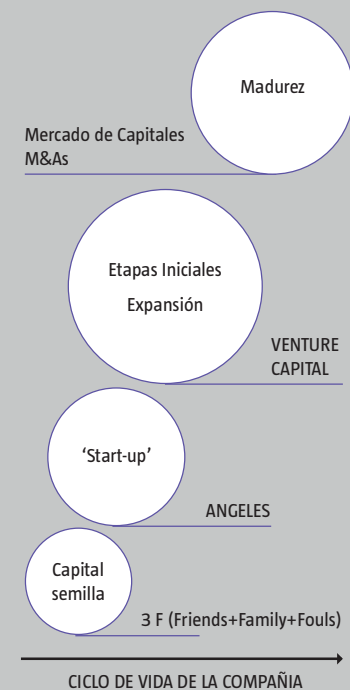
El niño crece

En los últimos años se ha puesto de moda el comparar una empresa con un ser vivo. Así se dice que en cada momento de su ciclo vital necesitará un tipo de cuerpo diferente. Y, ahora todos están en cómo hacerlos eternos cuando realmente empresas de más de cinco generaciones no existen demasiadas en el mundo y ninguna es importante y nosotros envejecemos, pero creamos unos problemas inimaginables (pensiones, enfermedades).

Cada uno le pone diferentes nombres a cada etapa y a sus momentos de transformación por lo que se generan controversias académicas como aquella del Concilio de Estambul donde estaban los musulmanes a las puertas de la ciudad y los teólogos discutían sobre si los ángeles tenían sexo y, de tenerlo, cual era...

enamora, cuando un emprendedor tiene una idea... no pasa nada. Pero cuando empieza a materializarla, se habla del capital semilla (*seed capital*) donde se necesita ser brillante, pasional, buscar algo diferente y único... y solo hay gastos. Un día la criatura (para no poner el políticamente correcto niño o niña) nace: los gastos aumentan, pero ya hay alguna gratificación o ingreso, aunque en todo caso demanda atención, promete pero nadie sabe realmente como acabará, aún no hay beneficio y sólo pérdidas por eso se llama capital riesgo (*risk capital*). Llegado el momento, el niño ya ha probado que es autónomo, que se cree que no depende de los padres y ya gana dinerito: es el capital de crecimiento (*growth capital*) que una vez se licencia se llama capital de desarrollo (*development capital*) y finalmente ya no tiene nombre (hombre madurito, viejo verde, MILF...) pues se trata de salir a bolsa, ir a otros mercados, etc. Como se ve, cada etapa necesita de un líder en la empresa diferente: el visionario inicial que cambia de idea rápidamente y con el que cuesta convivir nada tiene que ver con el que dirige una empresa institucional-

Ciclo de vida de una empresa y características de su financiación



CASIMIRO GRACIA Presidente de AXIS CORPORATE

El desafío de crear valor

Las empresas se enfrentan a un gran reto estratégico: generar negocios suficientemente disruptivos que puedan competir en mercados cada vez más complejos y globales.

Existente una gran diferencia entre invertir en crecimiento o invertir en valor de la empresa. El verdadero valor de una compañía no se encuentra únicamente en el beneficio a corto plazo, sino también en cuánto de valiosa es la empresa en manos de

desposiciona, porque nos consume recursos hacia acciones con bajo impacto o bien porque nos aleja de nuestro foco.

Cuando una organización se orienta al incremento de valor debe revisar de forma constante que todo lo que hace tiene un impacto directo sobre los criterios de valor definidos; por ese motivo, una buena práctica es recompensar y premiar a aquellos empleados cuya portación tenga un impacto directo sobre la generación de valor.

El plan de generación de valor de una empresa se materializa en el momento en el que activamos de forma coordinada y simultánea aquellas palancas que hacen que las cosas ocurran en la dirección correcta. La proposición de mercado,

las ventas y el crecimiento de ingresos, el modelo de relación con el cliente, la vinculación con el empleado, y la calidad del modelo de gestión son palancas de transformación sobre las cuales actuamos de forma simultánea para conseguir un crecimiento de negocio continuo y sostenible.

En conclusión, ser excelentes en la Gestión se ha convertido hoy en un factor clave para el desarrollo de modelos de negocio que sean sostenibles a largo plazo, con un enfoque de creación de valor continuo.

LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN ES CLAVE PARA NEGOCIOS QUE SEAN SOSTENIBLES A LARGO PLAZO

otros, teniendo en cuenta tanto criterios de valoración tangibles como intangibles. Apostar por el incremento de valor de una empresa supone tomar decisiones estratégicas que maximizan el valor de la organización a medio y largo plazo.

Cuando una compañía desea incrementar su valor, debe iniciar este reto definiendo un modelo de negocio, una estrategia y un plan que marque la ruta clara y los recursos adecuados que son necesarios para conseguir incrementar su valor en base a una dinámica de crecimiento sostenido.

Una empresa está enfocada a la generación de valor cuando es capaz de "Pensar, Priorizar y Actuar", es decir, decidir qué hay que hacer y qué se debe dejar de hacer, porque nos



zada donde lo importante es retener al talento y no meter la pata... Cada entorno geográfico y sector segmenta las ventas y los beneficios para cada etapa de forma diferente como, forzando el ejemplo, no es lo mismo un niño que nace en un país infra-desarrollado que en Suecia.

Las operaciones de M&A sirven de forma fundamental en estos procesos de transformación: cuando alguien necesita perder peso, vende una filial o un porcentaje; si necesita vitaminas para crecer, puede entrar un fondo de inversión; si necesita aprender algo nuevo en la universidad, compra una empresa con esa tecnología; si quiere ampliar la familia, puede adquirir una compañía en otro país o en otra actividad buscando sinergias... Pero lo más difícil, lo crítico, a mi entender, es saber cuándo el líder debe aceptar que él ya no es capaz de seguir pilotando la transformación de la empresa. Ni es capaz de hacerlo personalmente, ni de rodearse del equipo o de asesores al respecto. Es cuando ya no puede vender futuro,

es cuando el estancamiento y declive de la firma está al llegar. Existen muchos indicios previos de que el líder no va a poder transformar los riesgos en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

Un solo consejo: sea consciente y venda la empresa mucho antes de que empiece su deterioro.

LO DIFÍCIL ES SABER CUANDO EL LÍDER YA NO ES CAPAZ DE SEGUIR PILOTANDO LA TRANSFORMACIÓN

UN CONSEJO: SEA CONSCIENTE Y VENDA LA EMPRESA ANTES DE QUE EMPIECE EL DETERIORO

Los gráficos visualizan las diferentes etapas y necesidades de financiación y crecimiento de las empresas