

MANAGEMENT / ESTRATEGIA

A la empresa familiar no le preocupa ser global

Son más proteccionistas frente a procesos de fusiones

Madrid. ¿Existen diferencias significativas en los procesos de fusión o adquisición que realizan las empresas familiares con respecto a los que realizan otro tipo de empresas?

Esta es la cuestión planteada por los profesores del IESE Miguel Ángel Gallo y Josep Tàpies y el socio de Closa M&A, José María Romances en *Los procesos de fusión y adquisición en las empresas familiares*, la quinta monografía editada por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE.

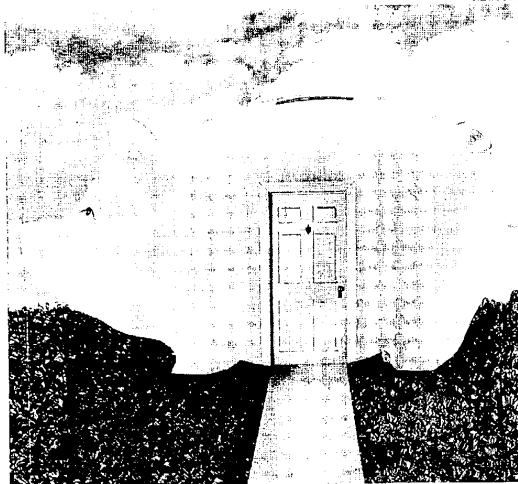
En la primera parte del estudio se presentan los aspectos generales relativos a los procesos de venta, adquisición y fusión de empresas familiares. En la segunda, se presenta un estudio que analiza los patrones de comportamiento de las empresas familiares en este tipo de procesos e identifica las diferencias de estos en comparación con los de las compañías no familiares.

“La empresa familiar tiene escasa experiencia en fusiones”

El estudio se basa en datos de 19 compañías (de una muestra de 25 empresas familiares y 25 empresas no familiares en España, de cinco sectores diferentes) que han efectuado un total de 135 operaciones (fusiones o adquisiciones) durante el periodo 1990-2002.

Los autores concluyen que, efectivamente, existen diferencias entre los procesos de adquisición de las empresas familiares y las no familiares.

Por una parte, estas diferencias se deben al propio carácter de las empresas familiares, que acostumbran a tener escasa experiencia en este tipo de operaciones, y tienden a proteger el patrimonio familiar y los intereses de los accionistas. Las fusiones y adquisiciones tienen una gran repercusión directa en el



La familia es la que más influye en las fusiones

Las diferencias entre empresas familiares y no familiares en los procesos de fusión se deben precisamente al carácter familiar, las características de su organización, la cultura empresarial y el papel de los órganos de gobierno de la empresa familiar. Sin embargo, no parece que exista una clara conciencia por parte de las empresas familiares de sus ventajas en estos procesos.

Por ejemplo, el papel del consejo de administración a la hora de adoptar decisiones sobre fusiones y adquisiciones también difiere notablemente en las empresas familiares: sus disposiciones son

patrimonio familiar de estas compañías, por lo que cualquier operación es valorada y analizada con gran detenimiento.

La investigación analiza los procesos de fusiones y adquisiciones de las empresas familiares y no familiares desde varias perspectivas, que tienen que ver con la estrategia, los motivos, el poder de decisión, la negociación, la integración, la experiencia previa y el papel de los intermediarios.

La estrategia de las

determinantes, mientras que en las no familiares el consejo de administración suele tener un papel menos ejecutivo.

También la figura del líder es clave en una empresa familiar: las fusiones han de ser lideradas por una misma persona antes, durante y después de la operación, ya que ello favorece la integración y los resultados de los procesos.

Pero el aparente conservadurismo puede estar cambiando en las nuevas generaciones. Según el estudio del IESE, lo habitual es que los más jóvenes sean más partidarios de promover una operación de fusión.

empresas familiares, en principio, pasa por no crecer demasiado: no desean ser globales, lo que condicionará mucho sus hipotéticos procesos de fusión y adquisición.

En cuanto a los motivos que pueden llevar a una fusión o adquisición, una empresa familiar puede verse obligada a vender o a comprar porque los hijos decidan no proseguir con el negocio, o bien por la necesidad de dar seguridad a los accionistas familiares.

“Los problemas de sucesión son el principal motivo de venta”

Las razones de las empresas no familiares son otras y más numerosas. La más evidente de ellas, es la obligación de compararse con sus competidores y de crecer con respecto a ellos.

El poder de decisión también difiere bastante según el tipo de empresa: una compañía familiar padece menos prestaciones externas que una no familiar a la hora de decidir operaciones futuras.

En lo que respecta a la negociación, las empresas familiares suelen ser más flexibles y rápidas en los procesos de adquisición. Los procesos de integración posteriores a una compra son menos lentos en el caso de las empresas familiares que en el resto de las compañías. Sin embargo, éstas no acostumbran a tener tantos conocimientos especializados en fusiones como las no familiares. Por su parte, las empresas no familiares se inclinan cada vez más a usar intermediarios en dichos procesos, al contrario de lo sucede en las empresas familiares.