

La empresa familiar: la estrategia de crecimiento externo vía los procesos de fusión de empresas.

Gabriela Ribes Giner¹

¹ Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n, 46022 Valencia. gabrigi@omp.upv.es,

Palabras clave: Empresa familiar, fusiones, estrategias de crecimiento

1. Resumen

Muchos son los estudios que actualmente se centran en las Empresas Familiares, puesto que conforman gran parte del tejido económico de España, y en especial de nuestra comunidad, teniendo gran peso en cuanto a la contribución de la Empresa Familiar a la estabilidad del empleo. Según el Instituto de la Empresa Familiar¹ el número estimado de empresas familiares en España es de dos millones y medio. El 65% de las empresas españolas son familiares y emplean a más de 9,5 millones de personas.

La actividad de las Empresas Familiares viene generando en la sociedad un considerable impacto económico y, con su actividad, contribuyen a la creación de cadenas de valor para productos y servicios que representan la mayor parte de la demanda en el mercado. La Empresa Familiar aporta determinados valores que contribuyen no sólo a su propio desarrollo, sino que su modelo de gestión contribuye a generar una sociedad más justa por su aportación a la estabilidad del empleo, la mayor responsabilidad hacia los trabajadores, el afán de superación, la transmisión de valores éticos de una a otra generación, etc.

En este trabajo se muestra cómo las compañías familiares presentan una serie de características particulares, diferenciadoras del resto de compañías, que influyen de alguna forma en los procesos de fusión y adquisición. Es cierto, que por sus particulares características sufre determinadas limitaciones que se ponen de manifiesto con el crecimiento de la empresa, y se convierten en críticas en el momento de la sucesión. Según Gallo M A. (2003) los miembros fundadores de la empresa no han sabido transmitir a sus respectivos sucesores el espíritu emprendedor, los condenan a trabajar hasta la extenuación pero por el camino equivocado.

Para estudiar las estrategias de crecimiento nos centraremos en la investigación de Mascareñas Perez-Iñigo J. (2000) dónde se profundiza en los motivos por los cuales una empresa realiza una fusión o adquisición. Por otra parte revisaremos el estudio coordinado por el profesor Tápies J. (2004) donde se investigan cuáles son las principales razones de fusiones en las empresas familiares, así como si realmente las empresas familiares tienen ventajas competitivas en los procesos de fusión y adquisición de empresas.

¹ Ver datos del Instituto de la Empresa Familiar: www.iefamiliar.com/empresafam/datos.asp

En definitiva lo que pretendemos conseguir es que de nuestra investigación se alcancen unas conclusiones que permitan a las empresas familiares tener una base para estos procesos de fusión, a través del conocimiento de en qué factores han de prestar especial interés si quieren desarrollar un proceso de fusión con éxito.

1. El concepto de empresa familiar

“Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un “grupo de afinidad afectiva”, Carsrud, 1996.

“Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes”, Gallo y Sveen, 1991.

Se viene considerando que una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.

Las características o rasgos diferenciadores de la empresa familiar son las siguientes:

- La propiedad o el control sobre la empresa, la propiedad de la empresa se halla concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado en la empresa por algunos de los miembros de la familia. El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras y su plasmación en la incorporación de miembros de esta nueva generación en la propia empresa. Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

Estos tres aspectos son considerados en prácticamente todas las definiciones sobre la empresa familiar, cabe señalar, que lo importante no es si una empresa es o no familiar, sino el grado y la forma en que una familia está comprometida e influye en una determinada empresa. Asimismo, una empresa es “más familiar” o que una familia está más implicada en una empresa cuando al menos un miembro de dicha familia forma parte del equipo directivo y cuando trabajan en la empresa varias generaciones familiares.

El poder de una familia sobre una empresa puede derivarse de la propiedad, de su influencia y participación en los órganos de gobierno de la empresa o bien en sus equipos de dirección.

Así, a la hora de medir el grado en que una familia mantiene el poder y el control en una determinada empresa, se consideran tres aspectos relacionados con:

- La propiedad, porcentaje de acciones pertenecientes a la familia, tipo de propiedad directa o indirecta, etc.
- Con órganos de gobierno, presencia de miembros de la familia, frente a externos, en el consejo de administración.
- Con los órganos de gestión, presencia y porcentaje de miembros de la familia, frente a externos, en el equipo directivo, carácter familiar o no familiar del director general.

2. El crecimiento externo. El concepto de sinergia.

Para alcanzar los objetivos de crecimiento y diversificación, la empresa familiar se enfrenta a dos importantes tipos de decisiones: desarrollo interno y/o desarrollo externo de sus actividades.

El crecimiento interno (crecimiento natural), supone la generación de nuevas inversiones en el seno de la empresa que implican la aplicación de importantes volúmenes de recursos financieros, y cuya consecuencia inmediata es el incremento de su capacidad de producción y distribución.

El crecimiento externo, en contraposición, se produce como consecuencia de los procesos de acercamiento de una o más empresas en funcionamiento. Las fusiones suponen un crecimiento externo de modo que si la empresa compradora decide crecer habrá de comparar el valor actual neto de la fusión con el ofrecido por el resto de operaciones de crecimiento, ya sea internas o compartidas (joint-ventures, alianzas estratégicas...)

Aunque el coste de desarrollar nuevas actividades internamente puede ser mayor que el de adquirir otras empresas, según Johnson y Scholes (2001) el margen de costes puede ser más favorable y realista, esto constituye un fuerte argumento a favor del desarrollo interno de pequeñas empresas que no disponen a corto plazo de los recursos disponibles para desarrollarse de otra forma. En otras circunstancias, la sofisticación tecnológica de los productos o métodos de producción y de los mercados donde se opera hacen que sea el propio proceso de crecimiento natural, y no otras alternativas, la mejor forma de seguir adquiriendo las capacidades y los conocimientos necesarios para competir con éxito en el mercado.

El efecto sinergia en las fusiones empresariales es detectado evaluando el resultado de las empresas que se fusionan de manera conjunta, respecto al resultado de las mismas empresas actuando por separado. Las fusiones empresariales constituyen para la empresa compradora un proyecto de inversión, de forma que para realizarla debe tener un valor actual neto positivo. Es decir, el valor de las dos empresas unidas ha de ser mayor que la suma de los valores de cada una de las empresas por separado. Según Vázquez Ordaz (1992) el logro de sinergias causa un mayor valor de la fusión; puede tener un origen operativo, financiero, competitivo, de poder de mercado o fiscal, dependiendo de los procesos productivos y las actividades de las empresas que desean fusionarse, del precio exigido por los accionistas de la empresa objetivo, de las condiciones de inversión interna en el sector de la empresa compradora, de las condiciones estratégicas, de la legalidad vigente en cada país en materia de concentración de empresas y en materia fiscal y de la eficacia de las autoridades competentes en la aplicación de dicha legislación.

3. Definición de fusión. El caso de las empresas familiares

Dentro de la literatura estudiada se han encontrado varias definiciones de fusiones, entre las que se ha elegido la siguiente:

“Fusión es la unión de dos empresas que, hasta ese momento, actuaban de forma separada en función de disposiciones estratégicas distintas. Con la fusión su actuación empresarial, en cualquier ámbito, pasará a contribuir a una línea estratégica única y común” (Vázquez Ordaz, 1992).

Algunos autores como Mirvis y Marks (1992), realizan una clara diferenciación entre los términos de fusión y adquisición. Emplean el término fusión para referirse a la unión de dos organizaciones de tamaño relativamente similar, mientras que el término adquisición es acuñado cuando una empresa, en general más grande, adquiere otra de menor dimensión. Se puede realizar una matización a esta definición de adquisición: Aun cuando las empresas sean de tamaño más o menos igual y el acuerdo se etiquete como “fusión de iguales”, puede tratarse realmente de una adquisición, en la que la parte dominante imponga los términos de la integración y su cultura (Conference Board, 1997).

Otra definición de fusión, bajo la perspectiva legal según Broseta M. es un procedimiento jurídico por el cual dos o más sociedades agrupan sus patrimonios y sus socios en una sociedad única, previa disolución de todas las sociedades que se fusionan (creando una sociedad nueva que asuma a todas las preexistentes) o previa disolución de al menos una (que absorbe a las restantes) .

A partir de este punto vamos a analizar particularmente las operaciones de fusión de empresas familiares, dado que conforman uno de los grupos de empresas mas numerosos en España, y por lo tanto mas representativos.

Las empresas familiares son aquellas en las que una o dos familias poseen porcentaje de capital suficiente para ejercer el control de la compañía, participan activamente en los órganos de gobierno o de dirección de la empresa y demuestran tener la intención de transmitir la empresa a las siguientes generaciones.

Una de las razones de mayor importancia por la que la gran mayoría de empresas familiares llevan a cabo operaciones de fusión y adquisición es porque las mismas persiguen estrategias de desarrollo. Las dos opciones estratégicas mas relevantes son la revitalización estratégica urgente por un lado, debido a que la empresa a llegado a la etapa de madurez y por lo tanto no puede continuar progresando, y la diversificación a tiempo por otro, para evitar llegar a la etapa de madurez, y por tanto evitar así perder la ventaja competitiva.

Según Gallo, M.A. y J. Amat (2003) hay una serie de razones de carácter subjetivo por las que el empresario puede realizar adquisiciones:

- Ofrecer oportunidad a los hijos, ya sea proporcionar la posibilidad de independencia o de ejercer un control sobre su propio futuro, así como de darles la oportunidad de crecimiento personal.
- Como medio necesario para conservar la herencia y el legado familiar, o crear algo que permanezca en el tiempo.
- Mantener unida la familia, contribuyendo a que al familia trabaje junta y fortalezca los lazos familiares.
- Crear ventajas económicas y riqueza, así como garantizar la seguridad económica de la familia.
- Asegurarse el mantenimiento de una fuente de ingresos y de proyectos personales tras su retirada.

Para estudiar una clasificación de las fusiones en las empresas familiares seguiremos el criterio de Tápies y otros (2004) en función de la relación de los negocios existente entre las empresas a fusionar, tenemos dos tipos:

- Adquisición de empresas y negocios relacionados: Es el caso más frecuente, existiendo una coincidencia en los motivos perseguidos: Crecimiento, aumento de la cuota de mercado, posicionamiento estratégico, disminución de la competencia, alcanzar el liderazgo, o globalización del sector.
- Adquisición de empresas y negocios distintos: Se refiere al grupo de empresas que diversifican hacia negocios distintos a través de adquisiciones que les aportan competencias distintas. Las razones por las que las empresas se plantean entrar en nuevos negocios son algunas como: Disminución de riesgos, aplicar tesorería, abrir nuevos campos de crecimiento, aumentar el abanico de productos, adquirir competencias no disponibles o tener más solidez económica.

Las compañías familiares presentan una serie de características particulares, diferenciadoras del resto de compañías, que influyen de alguna forma en los procesos de fusión y adquisición Tápies y otros (2004):

- La estructura familiar hace que la concentración de capital sea distinta a la de las empresas no familiares, lo que influye en el modo de tomar decisiones. Asimismo, cuando coinciden varias generaciones en una empresa familiar, lo habitual es que los más jóvenes sean los más partidarios de promover una operación de F&A.
- En las empresas familiares las disposiciones del Consejo de Administración son determinantes, además, este tipo de decisiones se suelen tomar por consenso, mientras que en las no familiares el Consejo suele tener un rol más representativo que ejecutivo.
- 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.
- En lo que respecta a la negociación, las empresas familiares suelen ser más flexibles y rápidas en los procesos de adquisición, asimismo, la integración post-compra es menos lenta. Sin embargo, éstas no acostumbran a tener tantos conocimientos especializados en F&A. Por su parte, las empresas no familiares se inclinan cada vez más a usar intermediarios en dichos procesos.

Las fusiones, siendo frecuentes aquellas entre empresas familiares, implican tener que compartir la propiedad de la compañía, lo que trae consigo una serie de conflictos, como las limitaciones que conducen a la lógica errónea de conservar el control de la empresa familiar a toda costa o el hecho de que los componentes de la fusión hayan competido entre sí con gran intensidad durante largos periodos de tiempo. Sin embargo, estos problemas que producen las fusiones se van considerando cada vez de menor importancia. Así es posible decir que la gran mayoría de empresarios familiares con éxito, ven la vía de la fusión mucho mejor que acudir al capital riesgo.

Tras superar estos prejuicios, las fusiones entre empresas familiares traen consigo una serie de ventajas, pues los componentes se conocen perfectamente entre sí, además de compartir valores similares, consiguiendo con la fusión evitar una lucha entre ellos de la que no se beneficiaba ninguno, únicamente el cliente. Las ventajas perseguidas por las fusiones de este tipo de empresas son: la de mantener la rentabilidad dentro del sector en el que compiten, pudiendo de esta forma dar un buen servicio a los clientes, conseguir una seguridad económica a los familiares y a los empleados o mantener la propiedad en manos de la familia, manteniéndola de esta forma unida y fomentando el prestigio familiar.

Conclusiones

El análisis de la información aportada en este estudio ultima en primer lugar que los modelos más recientes relacionados con la delimitación de la realidad “empresa familiar” abogan por eludir las concepciones simplistas en las que se diferencia entre dos únicas categorías: empresas familiares versus no familiares, y considerar que el carácter familiar de una empresa se mueve en un continuo, de menos a más influencia y compromiso familiar sobre la empresa.

En segundo lugar, el carácter familiar de una empresa es claramente multidimensional donde la propiedad – control, la participación en la gestión y las intenciones de transferir la empresa a la siguiente generación constituyen las tres dimensiones básicas.

En tercer lugar, las operaciones de fusiones de empresas familiares difieren de las no familiares dado que las primeras tienen una fisonomía especial, al carácter propio de la Empresa Familiar, es decir, 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 un claro conocimiento por parte de las empresas familiares de sus ventajas a la hora de adaptarse a estos procesos. Cabe recordar que los puntos fuertes que tienen las empresas familiares a la hora de fusionarse son el mantener la rentabilidad dentro del sector en el que compiten, pudiendo de esta forma dar un buen servicio a los clientes, conseguir una seguridad económica a los familiares y a los empleados o conservar la propiedad en manos de la familia, manteniéndola de esta forma unida y fomentando el prestigio familiar.

Agradecimientos

Agradezco la tutela de D. Enrique de Miguel Fernández en la dirección de mi Tesis sobre los procesos de fusión de empresas.

Agradezco la colaboración de la alumna Joana Vives en el trabajo de Empresa Familiar.

Referencias

- Amat, J.A. (2001): La continuidad de la empresa familiar. *Gestión 2000*. Barcelona.
- Amat, J.M. (Coord.) (2004): La sucesión en la empresa familiar. *Colección del Instituto de Empresa Familiar*. Deusto, Bilbao.
- Bork, D., Jaffe, D., Lane, S., Dashew, L., Heisler, Q. (1997): Cómo trabajar con la empresa familiar. *Granica*.
- Broseta Pont M. (1990). Manual de derecho mercantil. 8ª ed. *Tecnos*.
- Buchholz, B.B., Crane, M., Nager, R.W., Y Ortega, A. (2000): Respuestas a la empresa familiar. *Ed.Deusto*, Bilbao.
- Carlock, R.S. Y Ward, J.L. (2003): La planificación estratégica de la familia empresaria. *Colección del Instituto de la Empresa Familiar*. Deusto.
- Carsrud, A. L. (1994): Meanderings of a resurrected psychological, or lessons learned in creating a family business program, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Casillas, J.C.; Díaz, C. Y Vázquez, A. (2005): La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones. Thomson Paraninfo.
- Corona, J. (2004): Características de la empresa familiar. *Colección Biblioteca de la Empresa Familiar*, nº 1. Associació Catalana de l'Empresa Familiar.
- Gallo. M.A. y Amat, J.A. (2003): Los secretos de las empresas familiares centenarias. *Colección del Instituto de la Empresa Familiar*. Deusto.

Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991) .Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), pp.181-190.

Galve Górriz, C. Y Salas Fumás, V. (2003): La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados. *Fundación BBVA*.

Grant. R.M. (2004): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones, 2ª edición. *Civitas*.

Johnson, G. y Scholes, K. (2001): Dirección Estratégica. *Prentice Hall*. Madrid.

Mascareñas Perez-Iñigo J., Izquierdo Llamas G. (2000) “¿Por qué se venden empresas en España?”. *Instituto de Estudios Económicos*.

Mirvis, P. H.; Marks, M. L. (1992): Managing the merger: making it work. Englewood Cliffs, *N.J: Prentice Hall*.

Romances J.M. Et. Al. (2002). “¿ Cómo se realizan las compraventas de empresas en España “. *Instituto de Estudios Económicos*..

Tápies J.,(2004) “ Los procesos de fusión y adquisición en empresas familiares” Monografía de la Cátedra de empresa IESE.

Vázquez Ordás C.J. (1992). Creación de Valor en las fusiones y adquisiciones. *Economía Industrial*.