

# La internacionalización, clave en la estrategia para crecer de los fondos

El fuerte crecimiento del capital privado en España no solo ha permitido a pequeñas y medianas de empresas lograr una nueva vía de financiación, especialmente en un momento, el de la crisis económica, en el que las entidades financieras cortaron el grifo del crédito. Más allá, y especialmente ahora en una etapa de tipos de interés bajo, el sector aporta al mercado nuevas palancas de crecimiento, posibilitando su internacionalización y reforzando sus equipos directivos.

Es algo en lo que han coincidido las grandes firmas del sector en el *Observatorio Generación de valor en el portfolio del Private Equity* organizado por *elEconomista* con el patrocinio de la consultora estratégica Simon Kucher & Partners, presente en un total de 38 países y especializada en asesorar a los fondos sobre cómo mejorar y rentabilizar mejor la inversión realizada en sus participadas.

*David Santos: "Vemos mucho empresario español con ganas de crecer fuera que busca apoyos."*

Ignacio Gómez, socio de esta firma, no tiene ninguna duda de que "hay oportunidades en el mercado, independientemente del sector", teniendo en cuenta, especialmente, "el potencial de mejora de margen en las compañías medianas es elevado, especialmente en empresas que no están suficientemente profesionalizadas". El socio de Simon Kucher considera que el papel de los fondos es fundamental en el desarrollo de las empresas, porque "cuando tienes que internacionalizarte, hay que cambiar muchas cosas porque sino no funciona". Según dice, "no se trata solo de un tema de adquisiciones, sino también de las integraciones posteriores de las operaciones, que es donde las firmas de *private equity* aportan valor añadido".

David Santos, socio de Alantra Private Equity firma que gestiona unos 1.000 millones de euros entre sus tres fondos de capital privado, explica que "estamos enfocados en compañías que crean valor con un alto potencial de internacionalización". En este sentido, Santos mantiene que "vemos mucho empresario español con ganas de crecer fuera que busca apoyos. Nos diferenciamos de otros fondos en que somos mucho más industriales, contamos con una gran red de expertos y con presencia en todo el mundo, lo que es una ventaja competitiva para esas compañías que quieren salir del país". Según dice, "es un muy buen momento para el sector. España es un buen terreno de juego y hay bastantes más oportunidades porque los empresarios están mucho más abiertos a asociarse con fondos".

## Palancas de crecimiento

Para el socio de Alantra, al margen de la financiación que puedan aportar las firmas de capital privado a las empresas para su expansión internacional, hay muchas más palancas de crecimiento. Por ejemplo, el socio de Alantra señala algunas estrategias clásicas como ampliar la cartera de productos o [aumentar la apuesta por la I+D](#). Una tercera palanca que señala es el aumento de capacidad de producción. "Estamos promoviendo en este sentido tres nuevas fábricas en nuestras participadas, no solo para aumentar la capacidad, sino también para ser más eficientes. El tiempo de distribución es tan importante como el precio", dice Santos.

Andrés Peláez, socio sénior de MCH Private Equity, recuerda que "empezamos en 1998 cuando había muy pocas firmas en el mercado y [en la actualidad gestionamos seis fondos](#) con algo más de

1.000 millones de euros". MCH ha centrado sus inversiones en el crecimiento de las compañías tanto por la vía orgánica como a través de adquisiciones. "Aproximadamente un 90% de las empresas en las que invertimos son empresas familiares y en un 80% es la primera inversión por parte de un *private equity*" y, según destacó Peláez, en el 60% de los casos el crecimiento en sus empresas participadas ha venido a través de la internacionalización del negocio.

"El crecimiento fuera de España es clave en la creación de valor. Pero hay que analizar cada caso. Hay un mantra por ejemplo de que las empresas españolas pueden crecer en Latinoamérica por cuestión del idioma, pero eso no siempre es así. No se puede tratar, por ejemplo, de [vender trenes de alta velocidad](#) cuando allí no están desarrollados. O pasa también con el pan, [con nuestra participada Europastry](#), donde el desarrollo tecnológico en Europa es mucho mayor que en Latinoamérica", explica el socio de MCH. Las firmas de capital privado coinciden en que aunque hay empresas en las que el crecimiento internacional viene solo de vender en otros países, en otros muchos casos hay que apostar también por la fabricación en el exterior.

Por su parte, el socio de Simon Kucher & Partners apuntó en este sentido que "hay que analizar cada caso concreto, porque no es lo mismo una empresa del B2B (negocio entre empresas, *business to business*, de acuerdo a sus siglas en inglés) o del B2S (negocio para la sociedad, *business to society*, por sus siglas en inglés). Cada proceso de creación de valor tienes que verlo desde dentro hacia fuera. Analizar los costes, saber el margen que se quiere lograr y tener clara la estrategia". Eso sí, Gómez recuerda también que eso exige nuevas capacidades, con las que el equipo directivo seguramente no contaba antes, por lo que el apoyo y la sintonía con los fondos es fundamental.

## Cambios en la gestión

Álvaro Olivares, socio director de Corpfin, apunta en este sentido que "las organizaciones son personas y las personas funcionan con hábitos". En su opinión, "si has estado trabajando de una forma durante 25 años no vas a cambiar porque entre un capital riesgo. En nuestro caso, apostamos también por reforzar los equipos, no solo en la dirección general, sino también en otras muchas áreas, como la dirección comercial".

Olivares, como el resto de los expertos del sector, coincide en que el crecimiento por sí solo no crea valor y es necesario implementar unos sistemas de control de gestión. "A veces hay empresas de servicios que ganan contratos y no se sabe si están ganando o perdiendo dinero con ello", indica.

*Álvaro Olivares: "El private equity está en su mejor momento en cuanto a profesionalización y solidez."*

Las firmas de capital privado coinciden. por ello. en que a veces es mejor no realizar una

determinada operación y afrontar en su lugar un plan de expansión o realizar otra estrategia de crecimiento. "En muchos casos, nuestro trabajo también pasa por frenar aventuras napoleónicas", explica Iván Plaza, principal de Aurica Capital. El socio de Alantra, por su parte, explica que "en muchas ocasiones hay que cambiar las tesis iniciales, por eso es muy importante la flexibilidad y estar abiertos a todas las opciones".

"Los riesgos a la hora de una adquisición son muy estándar. No te la puedes jugar por ejemplo en una compañía que tiene una concentración de clientes muy alta", recuerda en este sentido Olivares. El socio de Corpfin insiste, en cualquier caso, en que "el private equity está en su mejor momento en cuanto a profesionalización y solidez. Hay toda una generación de empresarios jóvenes y con una mayor vocación internacional y la economía española se ha abierto al exterior, la crisis ha hecho que muchos piensen en otros mercados".

## Estrategia de precios

Olivares explica, por otro lado, que el crecimiento orgánico vía ingresos depende del tipo de negocio. "No es lo mismo un negocio industrial que uno de servicios. En retail, por ejemplo, hay una realidad nueva que es la transparencia de precios que ha traído Internet. La gente presume ahora de haber comprado barato. Eso te obliga a desarrollar estrategias de precios. Buscamos compañías que tengan una verdadera oferta competitiva, de modo que en entornos de bajada de precios podamos liderarlo y aprovecharlo para ganar cuota de mercado", dice Olivares. "Otro elemento es la inteligencia artificial, que todavía no lo estamos usando suficientemente para optimizar los ingresos a través de los precios".

El directivo de Aurica Capital, la gestora de capital privado del Banco Sabadell, explica, por su parte, que "nuestra estrategia se centra en invertir en minorías y queremos seguir apostando por este rol porque creemos que tiene cabida y es fundamental diferenciarse". En su opinión, "el mercado de *private equity* se vio penalizado con la crisis y ha retomado ahora la recuperación y está madurando como sector". Según dice, "en [Aurica entramos en compañías para hacerlas crecer](#) y eso requiere asignar responsabilidades diferentes; analizar muy bien el mercado y decidir una estrategia de negocio para luego implementarla".

Para Plaza, "todo fluye mejor cuanto más tiempo hemos dedicado a la operación de forma previa y nos hemos sentado con nuestros socios para crear una relación de partnership para que las dos partes nos conozcamos mucho mejor y sepamos que podemos esperar unos de otros. Nosotros aportamos herramientas para alcanzar los planes de negocios".

*Andrés Peláez: "La mayoría de las empresas medianas en España están bien gestionadas pero hay áreas que no tocan."*

En Aurica asegura que el objetivo es ejercer un papel de copiloto "para facilitar al conductor, al consejero delegado de la participada como afrontar las próximas curvas" porque se trata, en definitiva, "de hacer más fácil el camino hacia el objetivo". Para Plaza, "poner la maquinaria en marcha nos hace que surgan muchas más oportunidades encima de la mesa y eso permite que haya más probabilidades que cuaje una, pero hay que ir siempre de la mano del equipo directivo".

Peláez resalta, en este sentido, la importancia de los gestores. "No se trata de que el equipo directivo sea muy importante, es que es fundamental. Cuando tienes un buen equipo, todo de ahí para abajo funcionan bien. Hay compañías en sectores en crecimiento que mal gestionadas funcionan mal y empresas en sectores complicados que bien gestionadas, funcionan bien. Es absolutamente crítico tener un equipo bien gestionados", asegura.

"La mayoría de las empresas medianas en España están bien gestionadas pero hay áreas que no tocan. Es raro, por ejemplo, que estudien adquisiciones para crecer por vía inorgánica. Es cierto, de todos modos, que en España y Portugal ha habido una apuesta internacional con crecimientos anuales del 5%, lo que ha permitido un acercamiento en términos de exportaciones a otros países

Europeos como Alemania o Francia. España y Portugal han hecho sus deberes, es verdad que en los últimos años por necesidad; ahí es donde firmas como la nuestra pueden aportar mucho porque nos sentimos como pez en el agua y nos es mucho más fácil", dice el socio de MCH.

WhatsApp

Facebook