

GESTIÓN

Intervenciones al 'estilo José Tomás'

Operaciones de urgencia sin anestesia. Son los cuadros clínicos a los que se enfrentan los asesores de firmas en crisis como Marsans. Su trabajo se ha disparado en España en los últimos meses. Actuar con rapidez y reducir costes son sólo dos claves.

Enrique Calatrava, Madrid

¿Qué tienen en común el torero José Tomás y muchas empresas españolas? Ambos están en muchas ocasiones cerca de morir. Pero, mientras el diestro de Galapagar parece librarse de los lances más duros, incluida la reciente cornada de 15 centímetros que recibió en la Plaza de toros mexicana de Aguascalientes, muchas empresas no tienen esa otra pasta de los toreros.

El elevado endeudamiento de muchas compañías españolas y su exposición al ciclo económico bajista han convertido el país en un territorio abonado para los fondos y asesores especializados en empresas en crisis.

"No había vivido una situación así desde el desplome inmobiliario de los años noventa", adelanta Carlos Gila, socio de Gila & Co, firma española experta en reestructuraciones empresariales.

Quiénes conocen en profundidad este negocio no esconden que se trata de procesos duros, donde el tiempo es vital y se toman decisiones difíciles, como despidos y cierres de unidades de negocios. Pero también cambios menos traumáticos, como revisiones de la gama de productos y la entrada en nuevos mercados, añade Óscar Perreau, socio director en Executive Interim Management (EIM), firma especializada en asesorar a equipos directivos y en incorporar gestores a las empresas en crisis.

Compañías inmobiliarias como Martinsa Fadesa y Reyál Urbis, constructoras como Ploder y empresas de consumo como SOS o Marsans están realizando procesos de reestructuración.

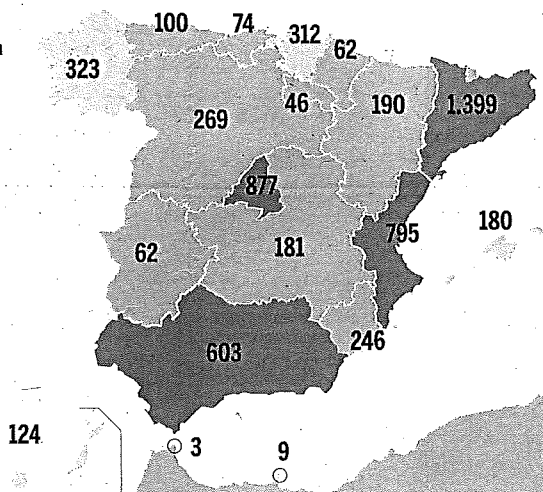
Para Carlos Gila, que lidera actualmente un proceso similar en **La Seda de Barcelona**, de la que es vicepresidente, "una decisión importante al iniciar el proceso de reestructuración es saber si la compañía debe acudir a concurso, como forma de buscar su viabilidad, o puede lograrla sin él". Este experto defiende, utilizando el símil taurino de José Tomás, cortar la hemorragia de la tesorería y dar prioridad a la entrada de dinero en caja frente al beneficio.

"Hay que defender un mismo mensaje y ser coherente frente a los bancos, proveedores, trabajadores, accionistas y la Administración pública". Frente a la imagen extendida de ser en ocasiones un trabajo poco transparente y contro-

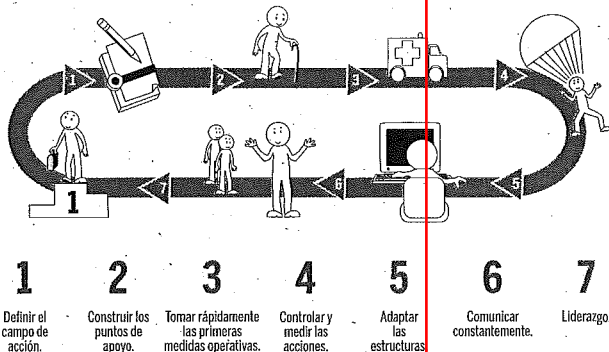
UN PAÍS EN REESTRUCTURACIÓN

Concursos publicados en España en 2009

De 0-100
De 101 a 500
Más de 500



Las siete claves para dar la vuelta a una empresa



Fuente: Bloomberg

Expansión

vertidos, Gila defiende "hacer sólo aquello que puedas explicarle a una madre; por muy complejas que puedan ser las soluciones, siempre deben cumplir con la estricta legalidad", añade.

La Seda de Barcelona

Carlos Gila pone el ejemplo de **La Seda de Barcelona**, donde "lo primero fue estabilizar el enfermo; buscar una cura en forma de un inversor que aportara dinero nuevo (el inversor luso Carlos Moreira) y pactar con los acreedores un proceso para permitir recuperarse al enfermo".

En este sentido, Perreau defiende que "si un periodo de dos o tres años era considerado ideal antes, doce meses pueden hoy ser demasiado. Los signos claros de inversión

DE LA 'A' A LA 'Z'

Los sectores inmobiliario y constructor son los más afectados por la crisis, pero también las empresas de consumo, como Marsans y SOS, o la industria auxiliar del automóvil se enfrentan a retos difíciles.

de la situación negativa deben verse en tres o seis meses".

La internacionalización del negocio fuera de España es una de las claves para revertir la mala marcha del negocio. "Algunos grupos en mejor si-

tución están adquiriendo a sus competidores como forma de consolidar el mercado", añade Eduardo Navarro, consejero delegado de la firma de reestructuraciones Improven.

Pero no la única. Se debe gestionar el sistema, no el problema, apuntan desde la consultora EIM. Una recomendación extendida, si se tienen medios suficientes y una cierta dimensión, suele ser separar del equipo encargado de la reestructuración a los gestores del día a día. Ésta es una estrategia que han implementado con éxito algunas entidades bancarias, como varias cajas de ahorros, tras el pinchazo inmobiliario.

Quizás, el momento más crítico a la hora de arrancar un proceso de reestructuración

Cinco visiones

1 Actuar con rapidez, revisar el modelo de negocio de la compañía, acortar los plazos de cobro y negociar una refinanciación de la deuda son algunos de los puntos que los gestores de empresas en crisis se plantean actualmente.

2 Un negocio diversificado por líneas de negocio y geográficamente contribuye a que el grupo amortigüe el impacto de la crisis en España, la más severa que recuerdan los profesionales desde los años noventa.

3 Compañías inmobiliarias, como Martinsa Fadesa y Reyál Urbis, empresas de alimentación, como SOS, y de consumo, como Marsans, afrontan procesos de reordenación a causa de motivos diversos.

4 El capital riesgo ha visto cómo muchas de sus participadas en España atraviesan problemas por la crisis económica, entre otros, Advent y 3i, con compañías como el grupo de auxiliar de construcción Hune y Gebomsa, respectivamente.

5 Fondos como Thesan Capital, que tiene como principal inversor a Noriura, un banco japonés; y Sun Capital, de Estados Unidos, están especializados en entrar en empresas con problemas, como Aurgi, Avánzít o Famosa.

también importante, a juicio de estos expertos.

Los campos de actuación son muy variados: desde la estrategia comercial y de marketing o los recursos humanos, pasando por las mejoras en la cadena productiva, tratando de paso de mejorar la estructura financiera mediante la implementación de sistemas de mejora continua de procesos.

Oportunidad

Un cliente importante para este tipo de firmas de reestructuraciones empresariales y dirección en momentos de crisis económica es el capital riesgo, fondos profesionales de comprar y vender empresas, que toman prestada deuda para llevar a cabo sus operaciones. Muchos de estos fondos viven en España problemas con empresas participadas que, o bien no han cumplido con el plan de negocio por la caída de su sector, o bien soportan una estructura de deuda demasiado pesada.

Éste es el caso de Hune, una empresa auxiliar del sector constructor en manos, hasta hace unos meses, del fondo norteamericano Advent, que ha cedido la mayoría del capital a su equipo gestor tras intentar sin éxito reflotarla. O de Gebomsa, el líder español en bombeo de hormigón que pasó a manos de un fondo suizo, después de que la firma británica 3i, propietaria en España de empresas como La Sirena y GES, no consiguiera reconducir la mala marcha de la empresa a causa de la crisis.

En los últimos dos años, han surgido otros fondos especializados en urgencias en España. Es el caso de Thesan Capital, que con 200 millones de euros proporcionados por el banco nipón Nomura, ha entrado en empresas como Avánzít y la cadena de recambios de vehículos Aurgi para propiciar su recuperación. Precisamente en Aurgi, Thesan, que lidera José Luis Macho, ex consejero delegado de Campofrío, inició su andadura con una reorientación de negocio hacia una política de precios bajos y un plan de crecimiento selectivo, muy enfocado en Madrid.

Pero, sin duda, los fondos americanos son los grandes especialistas en reestructuraciones. Sun Capital, uno de los mayores de este área, ha sellado su entrada en el fabricante de juguetes Famosa, antes en manos de Vista Capital, y que atraviesa serios problemas.

Las siete claves

En este sentido, EIM define siete reglas de oro para dar la vuelta a la mala situación.

En primer lugar, definir el campo de acción, yendo a lo esencial, sin buscar el detalle; construir los puntos de apoyo; y tomar rápidamente las primeras medidas operativas.

Medir las primeras acciones de la nueva etapa es clave, junto con adaptar las estructuras a la nueva situación. Comunicar constantemente a los stakeholders (grupos de interés) y afianzar el liderazgo es