

ENTREVISTA A JORDI BLASCO, SOCI FUNDADOR D'ARS CORPORATE

# “Comprar una empresa és una bona estratègia d'internacionalització”

L'especialització i l'exclusivitat han convertit els despatxos d'assessoria en petites però potents boutiques financeres i aquest és el cas d'Ars Corporate. La negociació i gestió de les fusions i adquisicions és un art que cultiven amb professionalitat i llarga experiència Jordi Blasco i Martin Mayer. Catalunya i tot l'Estat en general tenen poca cultura en la compra d'empreses així que el seu assessorament és imprescindible per arribar a bon port quan l'empresari s'embarca en una aventura d'aquesta mena.

BEGOÑA GIMÉNEZ

**L'empresa espanyola i més concretament la catalana, té una cultura desenvolupada de què són les fusions i adquisicions, (“Mergers and Acquisitions” o “M&A” en terminologia anglosaxona)?**

Lamentablement, sóc molt pessimista en aquest sentit. No, no hi ha gaire coneixement de què són aquest tipus d'operacions corporatives, excepte les grans empreses o grups que ja hi estan acostumats. Hi ha molt poca experiència. La taxa d'empreses catalanes que en algun moment han participat com a compradores o com a comprades o com a part d'una fusió es troba molt lluny de les taxes centreeuropees o britàniques.

**Quina finalitat poden tenir les M&A?**

Una fusió o una adquisició et pot permetre aconseguir alguna cosa que d'altra manera seria molt més difícil. Per exemple, parlant d'internacionalització, es pot muntar una filial al Regne Unit i passaran dècades, potser, fins que comenci a ser rendible. El que han fet moltes empreses estrangeres que han vingut al nostre país, és comprar empreses per cremar etapes, per anar més ràpid en la introducció al país. La internacionalització per la via de la compra d'una empresa del teu sector o d'un col·lateral d'un altre país, és una estratègia suficientment provada i que dona bons resultats. Però la veritat és que aquí, malgrat que fa 20 anys que ens dediquem a aquests temes, en massa poques ocasions hem acompanyat empreses espanyoles a implantar-se en d'altres països comprant empreses. No és una via que les empreses espanyoles es plantegin d'entrada. Una altra finalitat típica d'una adquisició és entrar en un mercat geogràfic, encara que sigui nacional, en el qual no hi eres, o on hi tenies una presència molt testimonial o per augmentar el portafolis de pro-



Jordi Blasco és soci fundador d'Ars Corporate. / ARXIU

ductes o fins i tot per absorbir un proveïdor.

**A quins temors s'enfronten les empreses espanyoles davant d'una operació M&A?**

Sovint es veuen aquest tipus d'operacions com algú que ve de fora i et fa una oferta per comprar-te l'empresa i prou, una visió que és molt limitadora i lluny de la realitat en molts cops. Amb les fusions és encara pitjor perquè entre empresaris no hi ha gran cultura de col·laboració, es té por de perdre la independència. Per a molta gent ser empresari és el que li dona prestigi social i sent l'empresa com una cosa molt pròpia i que si se la ven, deixaran de ser el que són. En lloc de pensar en l'empresa com una part més del seu patrimoni, com les inversions immobiliàries que quan ja han guanyat

valor cal vendre-les a bon preu, en canvi, amb les empreses no ho fem i això és una gran limitació. I quan es parla d'una fusió encara més perquè, sigui entre iguals o no, la veritat és que s'han de fer concessions als nous socis i s'han de rendir comptes. A l'empresa familiar i a la pime pocs hi estan acostumats.

**Què recomanen a una empresa en procés de compra, venda o fusió?**

A vegades, trobem empresaris que estan acostumats a fer totes les negociacions amb clients, proveïdors, etc. Però per vendre's una empresa cal altre tipus de negociació. Hi ha professionals que sabem com fer-ho, que ho fem cada dia i coneixem quin és el procediment. Però el cert és que del total d'operacions de compra, venda o fusió que es fan al país, només un 20% o 30% es fan amb professionals. I el més greu és que hi ha una taxa de fracàs en aquestes operacions important. Si les dues parts interessades estan professionalment assessorades aquesta taxa de fracàs disminueix notablement. Fonamentalment perquè una de les funcions bàsiques dels professionals és gestionar les expectatives dels clients, sovint poc ajustades a la realitat. Un professional els ajudarà a entendre què es pot esperar del mercat, quant a preu i condicions. Un especialista en M&A li dirà quin és el rang realista de valor de l'empresa i què influeix en el fet de cobrar més o menys per la venda de l'empresa. Molts clients se sorprenen al descobrir quin és el valor probable de mercat de l'empresa, especialment si l'operació es planteja quan les coses van malament. Com que el valor esperat de l'empresa expressa les expectatives i beneficis futurs que produirà, si l'empresa no passa pel seu millor moment això condicionarà, i molt, la valoració a la

baixa.

**A banda del preu, què més cal negociar?**

Cal vigilar i negociar a fons les condicions contractuals, com l'obligació de permanència en l'empresa venuda, una part variable del preu en funció dels resultats o l'atorgament d'aval, per garantir les contingències legals, fiscals, laborals, etc., que finalment es materialitzin. Si no s'ha estat mai immers en un procés d'aquesta mena ens podem sorprendre de les condicions que el comprador demana, quan són lògiques i normals, i en moltes ocasions per aquest tipus de malentesos es trenca la negociació. Com que difícilment tindrem més d'un candidat a comprar l'empresa (excepte que siguem una gran empresa, molt coneguda i rendible), si la negociació fracassa per inexperiència del venedor, estarem d'acord amb l'afirmació que val la pena assessorar-se.

**Hi ha a Espanya un bon entorn fiscal i de promoció del creixement corporatiu per la via M&A?**

Per la venda d'una empresa, en obtenir una plusvàlua, ja se sap que s'han de pagar uns impostos i ja està bé que sigui així. El problema el tenim amb les fusions, escissions i operacions de reestructuració. Segons la legislació europea, aquestes operacions no haurien de generar impostos si es fan per motius de reorganització empresarial, per assolir una bona dimensió en el mercat. La possible fiscalitat associada a aquestes operacions no hauria de ser un fre, sempre que existeixin motius econòmicament vàlids. No obstant, la Hisenda espanyola és molt restrictiva en aquest sentit i lamentablement s'ha enrocant en la posició de considerar que en la majoria de casos no concorren els “motius econòmicament vàlids” per a aplicar la neutralitat fiscal.

**“Només el 20-30% de les operacions de compra o fusió es fan amb professionals”**

**“La Hisenda espanyola és molt restrictiva per aplicar la neutralitat fiscal”**