

## Mejorando el gobierno de la empresa

### Qué pueden aprender las familias empresarias de los *Private Equity* para la gestión de su patrimonio familiar



Por M Julia Prats, profesora adjunta de Iniciativa Emprendedora del IESE y Ronny Grunwald, asistente de investigación



Las familias emprendedoras pueden estar involucradas no sólo en los negocios familiares sino también en gestionar otras inversiones para hacer crecer el patrimonio familiar. Se han escrito cientos de páginas sobre la profesionalización de la empresa familiar y sobre la necesidad de un gobierno sólido para ella. Tomando este punto como base, querríamos revisar algunos de los principios de gobierno que utilizan las mejores empresas de *Private Equity* (PE) en su cartera de compañías y aplicarlo al amplio contexto de la gestión del patrimonio familiar.

El valor creado por las empresas de capital privado depende cada vez menos del resultado del arbitraje de la deuda. Cada vez más, las empresas de capital privado están creando valor no a través de su elevado apalancamiento sino del aumento del valor fundamental como resultado de la mejora operacional y del crecimiento rentable. Los mejores actores del capital privado han desarrollado capacidades particulares que les han diferenciado de sus competidores. Este cambio ha llevado a prestar una considerable atención a los aspectos organizacionales que diferencian el modelo de negocio del capital privado –por ejemplo, inversores con más experiencia, consejos más comprometidos y efectivos, y un mejor alineamiento entre la gestión de los incentivos- y los objetivos de creación de valor.<sup>1</sup> Para que las familias gestionen mejor sus activos y pasen de un “rendimiento satisfactorio” hacia uno de mayor valor, puede ser útil entender y adoptar algunos de los principios utilizados por los mejores actores del capital privado.

La buena gestión de las inversiones familiares, ya sea a través de una forma estructurada por el *Family Office* o de una manera más informal -a través de contratar profesionales *ad hoc* y la

---

<sup>1</sup> *The Advantage of Persistence: How the Best Private-Equity Firms “Beat the Fade”*, un informe de IESE-Boston Consulting Group, febrero de 2008.

participación personal- empieza con una buena definición de los objetivos o resultados deseados que normalmente tendrán que ser consensuados con el resto de la familia. Aunque esto suele ser una tarea compleja (comparado con el simple objetivo que tienen las empresas de capital privado de obtener el máximo retorno financiero) –y no es el propósito de este artículo– la claridad en los objetivos es condición necesaria para la correcta aplicación del resto de principios que se apuntan a continuación. De ahí que cuando hablamos de crear valor para la familia empresaria nos refiramos al logro de los objetivos definidos, que normalmente incluye muchas dimensiones que van más allá de las puramente económicas.

Partimos pues de la base que los propietarios deben centrar todas las actividades de gestión del patrimonio de forma consistente con los objetivos previamente definidos y consensuados. Si nos ponemos en el lugar del propietario y desde su punto de vista miramos las diferentes actividades como si fueran una cartera de inversiones (incluyendo la empresa familiar) podemos explorar qué sistemas y prácticas de las empresas de capital privado podrían sernos útiles para mejorar nuestra gestión y crear mayor valor para nuestros “*accionistas*”.

En primer lugar, en muchos casos, las mejoras significativas de resultados operacionales de la compañía en la que invierte un *Private Equity* requieren un profundo compromiso por parte del miembro del PE que pasará a formar parte del Consejo de Administración y trabajará en el plan estratégico para la empresa. Para construir una hoja de ruta hacia el futuro valor deseado, se requiere identificar las pocas iniciativas cruciales que pueden llevar a su logro, como desafiar el *status quo* de “*business as usual*” y explorar las fases necesarias que harán las actividades actuales más provechosas. Esto probablemente requerirá propuestas más atrevidas que la forma actual de hacer cosas, para poder reposicionar con efectividad alguna o todas las actividades de la empresa para un éxito futuro. También supondrá introducir nuevos recursos y crear nuevas avenidas de creación de valor para la empresa. Los cambios exitosos en el plan estratégico de la compañía a través de iniciativas detalladas y analizadas a fondo contribuirán a la mejora deseada en los resultados operacionales. Por lo tanto, una primera reflexión para la gestión de patrimonios efectiva es revisar si hay claridad estratégica para cada una de las actividades y en su conjunto de forma que, alineada con los objetivos, se conocen las fuentes de creación de valor y se gestionan para obtener los resultados deseados.

Un segundo factor importante para crear valor en la empresa en la que el PE ha invertido es que exista una relación sólida entre el miembro del *Private Equity* asignado al consejo de la empresa y el director general de la compañía. Una comprensión mutua de la visión y unos procesos de trabajo más eficientes tienen un impacto positivo en las ganancias, siendo la eficiencia el resultado de una relación de trabajo fluida basada en la comprensión mutua, la confianza y la regularidad a lo largo del tiempo. Aquí, es importante desarrollar un mapa de acción y centrarse en las palancas clave. Para acelerar el rendimiento positivo, se moldea la organización alrededor del proyecto que se ha desarrollado, se iguala el talento a las iniciativas clave que han sido determinadas y se asegura de que existe un responsable para cada actividad. Además, también hay que adoptar herramientas de gestión y hacer un seguimiento de las cosas que realmente importan. De hecho, la apropiada monitorización de los indicadores críticos es lo que facilitará la búsqueda de los resultados. Por último, también debería hacerse un esfuerzo por utilizar recompensas para motivar y alinear a las personas que se espera que participen añadiendo valor.

Siendo todos estos principios básicos de gestión, en pocas ocasiones se implementan de forma efectiva en la gestión de los patrimonios familiares.

Otro elemento importante en el trabajo diario de las empresas de capital privado con mayor rendimiento es la gestión de sus redes de contactos para identificar el talento necesario para llevar a cabo el plan establecido. Las empresas de *Private Equity* más exitosas tienen información privilegiada acerca de los sectores en los que operan. Sus redes incluyen no sólo a directivos de empresas líderes sino también a profesionales dentro de la industria. Dichas empresas están también bien conectadas con otros actores de la industria que actúan como consejeros senior y a menudo forman parte de los consejos de la cartera de empresas de la compañía. Estas redes les permite en muchos casos identificar nuevas fuentes de valor y aportar estrategias innovadoras.<sup>1</sup> Cuanto mayor es la calidad y el alcance de estas redes, mayor el potencial de mejora de resultados. Esta reflexión nos lleva a preguntarnos cómo se han identificado las personas que nos apoyan en la gestión del patrimonio; ¿es posible utilizar las propias redes y atraer individuos con talento para gestionar estas actividades de la forma más profesional posible? Las ventajas que dicha estrategia trae consigo confirman la necesidad de dedicar tiempo a identificar y desarrollar ese tipo de red de talento.

Por último, sabemos que las empresas de capital privado forman parte del consejo para influir en la estrategia y su implementación, y esto presupone el desarrollo de mecanismos de acción que se parecen a los de un “*supra equipo de dirección*”. Existe un riesgo: que el miembro del *Private Equity* sentado en el consejo de la empresa pueda llegar a estar tan inmerso en la problemática del negocio que al cabo del tiempo haya perdido fuerza para tomar decisiones difíciles. Las buenas empresas de capital privado tienen mecanismos internos que ayudan al miembro de PE a mantener la perspectiva y encontrar el apoyo interno para mantener el esfuerzo en busca de la excelencia. Lo que esto sugiere para los propietarios encargados de gestionar los activos familiares es la necesidad de mecanismos similares, un mecanismo de gobierno en el nivel familiar que prevenga al gestor de perder de vista los objetivos en su conjunto.

Para poder gestionar mejor el patrimonio familiar, hay que aplicar prácticas de gestión bien conocidas y gobernarlas de forma consistente. De nuestra investigación sobre los mecanismos que las empresas de capital privado utilizan para gestionar sus carteras de inversiones en empresas se desprenden algunos aspectos importantes, como el compromiso profundo de los miembros del consejo en el diseño del plan estratégico para la compañía; la fortaleza de la relación entre el miembro del PE y el director general de la compañía; la calidad de las redes de talento; la eficacia del consejo para asegurar la calidad por procedimientos internos; y algunos mecanismos de control para asegurar el seguimiento del plan, entre otros. En definitiva, todo un programa de trabajo para asegurar la consecución de los objetivos que se hayan definido para el crecimiento del patrimonio familiar.

---

<sup>1</sup> *The Advantage of Persistence: How the Best Private-Equity Firms “Beat the Fade”, un informe de IESE-Boston Consulting Group, febrero de 2008.*