

Estrategias Financieras en la Empresa Familiar



Luis Scerpella *

Cuando un negocio está creciendo exitosamente es normal que las necesidades de financiamiento también vayan en aumento. Dichas necesidades pueden ser de corto plazo (para atender créditos a clientes, mantener inventarios, etc.) y de largo plazo (inversiones en equipos, tecnologías, inmuebles, etc.), siendo recomendable que estas inversiones sean financiadas a largo plazo o "calcen" con el periodo de recuperación de la misma.

Las fuentes de financiamiento más utilizadas son los proveedores y el sistema bancario. Pero los accionistas también financian a través de la reinversión de utilidades y, como es lógico, este "dinero" también tiene un costo de oportunidad, que algunas veces suele ser mayor al de otras fuentes. De ahí la importancia de conocer el costo de cada fuente de financiamiento y, luego de un análisis financiero, determinar la relación deuda/patrimonio que optimice la inversión.

El uso de las fuentes clásicas de financiamiento tiene un límite (descuento de letras, *leasing*, *factoring*, etc.), especialmente cuando el negocio está creciendo y se requiere de capital adicional para los planes de diversificación del negocio (nuevos productos o mercados, adquisición de otras empresas, etc.).

Existen alternativas para empresas familiares que tienen planes de expansión, pero que no pueden endeudarse más o ante los cuales los accionistas no consideran deseable incrementar sus deudas. Esto se debe a que, si bien la deuda genera valor, también existe un límite para ésta. Ahora bien, estas alternativas dependerán del tamaño del negocio y otros factores; por ejemplo participar del mercado de capitales emitiendo deuda o patrimonio, o incorporar un socio institucional.

Un socio institucional es diferente de un socio estratégico. Este último, además de tener una participación en el capital, también aporta al desarrollo del negocio y sus opiniones influirán directamente en el desarrollo empresarial.

El socio institucional es aquel que espera un rendimiento apropiado para su inversión y no participa en las decisiones propias del negocio, pero sí espera que se apliquen

"buenas" prácticas de gestión y gobierno. En otras palabras, busca un proyecto rentable y dirigido por una familia constituida como un equipo de trabajo. Por lo anterior, es usual establecer algunos compromisos para asegurar que estas decisiones sean razonables y que la información sea objetiva y consistente.

"La motivación de hacer empresa es fundamentalmente generar valor, de ahí que la definición de la estrategia financiera debe asegurar un gran objetivo: "hacer más rica a la familia"."

Aquí es donde suelen empezar los problemas, pues a los emprendedores no les gusta compartir información con terceros o recibir opiniones externas sobre temas que están acostumbrados a ejecutar con su sola decisión. Esta posición cambia cuando se sensibiliza y se asimila racionalmente la relación familia/empresa, pues las decisiones suelen reorientarse de acuerdo a los objetivos de cada uno de estos dos sistemas.

La motivación de hacer empresa es fundamentalmente generar valor, de ahí que la estrategia financiera debe asegurar un gran objetivo: "hacer más rica a la familia". Si al evaluar la incorporación de un socio institucional pensamos como "familia empresaria", esperaremos un mayor valor para ella. Es cierto que dejaremos de ser dueños del 100% de la empresa que vale "x", pero seríamos dueños del 60% de una empresa que vale "2x o 3x".


Estos procesos requieren de preparación: diseñar la estrategia de entrada, que consiste en preparar un plan de negocios, optimizar el flujo de información, etc.; la estrategia de permanencia para aprovechar las oportunidades existentes, y la estrategia

de salida, que puede ser la compra de la participación del socio o la venta de la empresa.

En determinadas circunstancias la mejor opción es vender la empresa. Esto puede ocurrir cuando no hay sucesores interesados o preparados, cuando la posibilidad

de que la siguiente generación actúe como un equipo de trabajo es baja y cuando el fundador no ha asegurado económicamente su retiro y es poco probable que el negocio pueda sostener a más familias.

La venta puede ser a un tercero, a uno o varios miembros de la familia. En este último caso, es recomendable que se mantenga equilibrio en la distribución; para ello, entre otros aspectos, hay que conocer el valor de la empresa. Aunque es una decisión difícil, muchas veces resulta ser la más racional, pues hay que vender el negocio en su "mejor momento" y hacer "caja" para el retiro u otros fines. En estas situaciones, incorporar a un socio institucional es un buen paso.

Finalmente, es recomendable contar con un análisis financiero integral y luego, con relación a la complejidad del negocio, diseñar la estrategia financiera más adecuada a las necesidades a largo plazo y para el caso en particular. ¡No existe una receta única! 

* Gerente General. CENDEF.