

! Una española distribuirá Coca-Cola en Islandia

¿Qué empresa española acaba de adquirir el principal fabricante de refrescos y distribuidor de refrescos como Coca-Cola en Islandia? El país no es muy grande pero es el mayor consumidor de Coca-Cola per cápita.



! Detenido al contratar un camión para robar máquinas

Un hombre ha sido detenido por la Guardia Civil como presunto autor del robo de una máquina de obra que era de grandes dimensiones, por lo que el ladrón tuvo que contratar un camión góndola.

? Naviera israelí sancionada por sus negocios con Irán

El departamento de Estado de EEUU ha incluido a una compañía marítima israelí dentro del grupo de empresas sancionadas por su colaboración con el régimen iraní. ¿Saben el nombre del grupo naviero israelí?

TRIBUNA

¿Una operación corporativa?

Gabriel Úrculo
Presidente de Gaullar



Alguna vez se le habrá pasado por la cabeza plantear la venta de su empresa o la compra o fusión con alguno de sus competidores. Los promotores de la iniciativa suelen preguntarse por dónde empezar a diseñar estas operaciones corporativas, totalmente diferentes de la actividad habitual de dirigir su negocio. Muchas de las empresas del sector de la logística y el transporte que siempre pensaron crecer con su negocio recurrente no tienen más remedio que estudiar esta estrategia, en otro tiempo calificada de agresiva y arriesgada. En la actual situación del mercado preferimos catalogarla como de "fortalecimiento" para luchar contra el descenso de ventas. En casos extremos podría pasar a la categoría de "supervivencia", sobre todo para aquellos que piensen que lo peor de la crisis está aún por venir.

El perfil del comprador de empresas puede clasificarse en dos categorías: industrial y financiero. Los primeros son los que analizan las sinergias entre las compañías a integrar: ahorro en costes por economía de escala, racionalización de los medios de producción, ajuste de plantillas, ampliación de nuevos servicios y áreas geográficas, reorganización del

negocio... En general, suelen ofrecer más precio por las empresas objetivo ya que trasladan a éste parte de las sinergias que prevén conseguir. Los segundos son los inversores financieros que adquieren empresas para obtener rendimiento de su inversión por una venta anticipada en un plazo de tiempo más o menos largo. Son los conocidos como empresas de capital riesgo y suelen asesorarse de especialistas del sector donde actúan. Habitualmente toman mayoría de control en el accionariado de las empresas objetivo para dirigir las incorporando un nuevo equipo directivo (*MBI: Management Buy In*) o dejando al actual (*MBO: Management Buy Out*) para desarrollar un plan de crecimiento agresivo.

Muchas empresas del sector no tienen más remedio que estudiar esta estrategia, en otro tiempo calificada de agresiva y arriesgada

En ambos casos, los equipos directivos participan en el accionariado de la empresa.

Los propietarios se pueden volver vendedores de su empresa en un momento dado. Después de haber sido promotores de compras y fusiones llega un momento en el que deciden recoger el fruto de su esfuerzo, bien porque no tengan sucesión familiar, estén cansados



ARCHIVO

o, simplemente quieran hacer caja y olvidarse del riesgo empresarial.

Para realizar un proyecto de *M&A* (fusiones y adquisiciones) es recomendable identificar quien puede ser el candidato ideal que aporte el mayor valor añadido a nuestra empresa o a sus accionistas. Esto puede ocurrir ya seamos compradores o vendedores. Nuestro consejo es que acuda a un especialista de *M&A*

que le asesore en estas complejas operaciones. Su diseño tomará mucho tiempo y necesita que alguien externo y experto le ayude en el proceso proponiendo diferentes escenarios y compradores o empresas objetivo para su compra.

En una operación de *M&A* intervienen una larga lista de especialistas en las diferentes fases del proceso, asesorando a comprador y vende-

dor: bancos, financieros, abogados, fiscalistas, auditores y los primeros ejecutivos de cada lado.

Coordinando a todos los equipos anteriores estará el asesor especialista en *M&A*. Es el que desde el principio ayuda a su cliente a diseñar la operación y acude de una forma proactiva al mercado buscando y proponiendo las mejores opciones existentes. Se acerca a las empresas objetivo obteniendo información muy valiosa y complementaria a la oficial. Con un perfil previamente definido junto a su cliente, estudia diferentes opciones dentro de las empresas objetivo. Elabora la primera depuración de la información

Los propietarios se pueden volver vendedores de su empresa y llega un momento en el que deciden recoger el fruto de su esfuerzo

financiera, operativa y comercial así como un primer análisis de las pretensiones del accionariado de la empresa objetivo: rango de precio, análisis de sinergias... Su trabajo inicial es básico y constituye el origen de la estrategia del plan de negocio futuro del comprador. Desde el inicio actúa bajo el anonimato del cliente al que representa. Preserva la confidencialidad de la operación y de su cliente mediante diferentes mecanismos de seguridad no desvelando la identidad del proyecto hasta el momento oportuno.

En resumen, el asesor de *M&A* es el arquitecto y director de obra de las operaciones corporativas que se responsabilizará de diseñar y coordinar todo el proceso, sea venta, compra y/o fusión, ocupándose de los intereses de su cliente. ■

ANCHO DE BANDA



Adolfo Utor
Presidente de Baleària

Baleària salta el charco con una línea en Estados Unidos

La naviera Baleària inicia una nueva etapa en su trayectoria empresarial con la puesta en marcha de una línea marítima entre Estados Unidos y las Bahamas. La compañía que preside Adolfo Utor muestra así su apuesta por la internacionalización con el objetivo de consolidar también su crecimiento en la actual coyuntura económica. La estrategia de Baleària es exportar en esta nueva ruta el modelo europeo de transporte marítimo a los Estados Unidos, desarrollando el modelo del short sea shipping mediante el impulso del tráfico mixto de carga y pasajeros a bordo de sus buques.



ANAVE



Enrique Lacalle
Presidente del SIL

El SIL mantiene expositores pese al impacto de la crisis

El Salón de la Logística y la Manutención (SIL) que preside Enrique Lacalle abrirá el próximo día 7 las puertas de su decimotercera edición con el logro de repetir de nuevo la afluencia de expositores y visitantes a una feria que consolida su liderazgo en pleno escenario de crisis económica. La estrategia del SIL por la innovación ha incorporado cada año al salón a más empresas del sector logístico, aumentando el número de representantes internacionales, y mantiene el reto de reunir de nuevo en Barcelona a 50.000 profesionales logísticos dispuestos a cerrar negocios.



JUANJO MARTINEZ