

En las últimas semanas se ha anunciado un principio de acuerdo entre el grupo Viajes Iberia y el fondo de inversiones Carlyle, por el cual este último compra por 900 millones de euros todos los activos del primero, menos su división hotelera.

Como suele ocurrir en nuestro país cuando se producen noticias de esta naturaleza, han empezado a circular las consejas habituales: "Nuevo vendrá que bueno te hará", "cuando el español vende la bota o huele a pez o está rota", etc. y, en efecto, nada más conocerse el acuerdo representantes del sector, distintos de la propiedad, han empezado a manifestar su preocupación por asuntos tales como si va o no a continuar el actual equipo gestor, o si la entrada de una nueva propiedad puede o no significar la introducción de prácticas competitivas más agresivas que las conocidas que puedan drenar los beneficios del sector y otras cosas por el estilo.

Seguramente, si fuéramos anglosajones, centroeuropeos y un poquito calvinistas, ante la entrada de una socie-

troduce profesionalidad en la gestión, racionaliza la estructura o, dicho de otra forma, quita grasa y procura mejorar la eficiencia, todo lo cual ayuda a que las compañías sean más competitivas y puedan crecer mejor.

También, y en contra de lo que generalmente se opina, la nueva propiedad suele venir acompañada de nuevas inversiones, porque sin inversión no hay crecimiento, aunque se trate de inversiones realizadas con un sentido racional, determinado por los requisitos impuestos por los bancos que financian la operación y que, durante los primeros años de la inversión, son los verdaderos dueños de las compañías adquiridas.

Otro factor interesante de la gestión de un *private equity* es el incentivo al equipo gestor, que se suele traducir en una mayor motivación no sólo orientada al incremento de la eficacia de su gestión, sino que suele venir acompañada de unas mayores exigencias en su propia capacitación profesional. Esta motivación y sus consecuencias fluyen por la organización y conducen a que los equipos también estén más moti-



“Algunos pecados capitales”

Felipe González Abad / Director General de SAVIA Amadeus

dad de capital riesgo en uno de los grandes del sector, y en una operación de esta envergadura, nos habríamos felicitado por 'la puesta de largo' de la industria del turismo en el entorno financiero y por la aparición de una fuente de nuevas oportunidades que podrían permitir al conjunto del sector, y en particular al de la distribución mayorista y minorista, la realización de un ejercicio de renovación y actualización profesional para buscar el éxito en este nuevo mundo de posibilidades.

Es cierto que, en general, y no sólo en España, la entrada de *private equity* en una empresa o en un sector siempre genera incertidumbre alrededor. En este sentido debe recordarse que el objetivo de las firmas de capital riesgo es conseguir que las empresas en las que invierten sean capaces de repagar la deuda que financia sus adquisiciones lo antes posible, con retornos del orden del 20% anual. Esto hace que se les suela ver como inversores financieros únicamente preocupados en su retorno, lo que parece llevar asociado una gestión menos personalizada, con menor interés por invertir y enfocada puramente a la generación de flujos de caja.

La realidad demuestra que, en la mayor parte de los casos, un nuevo inversor como puede ser un *private equity* in-

vados al ver que la opinión de todo el mundo interesa, que se pueden renovar algunos sobreentendidos y que ideas que antes no salían adelante porque la gestión de la empresa estaba enfocada en otra dirección, pueden tener nuevas oportunidades, ya que toda idea capaz de crear valor va a ser empujada hacia delante.

Evidentemente todo lo anterior no está necesariamente motivado por la condición de ONG de los inversores financieros de capital riesgo. Los elevados niveles de endeudamiento en este tipo de operaciones contribuyen de forma decisiva a esta realidad.

Se trata de garantizar una buena salida a la inversión y que la inversión continúe siendo atractiva durante el siguiente ciclo, es decir, para un nuevo inversor, ya sea el mercado en el caso de una salida a bolsa, otro *private equity* u otra empresa del sector.

En definitiva, esfuerzo, ingenio, inteligencia, creatividad y habilidades profesionales puestas de nuevo a disposición del sector del turismo, como antes ocurrió en casos tales como los de Amadeus o Vueling, y que deben encontrar una respuesta diferente a la que en otras épocas dictaban nuestros habituales pecados capitales: la envidia, la soberbia, la avaricia y la pereza. ■



F. González Abad