

Alejandro Navarro

AVOGADO E SOCIO DIRECTOR DE NAVARRO ABOGADOS Y CONSULTORES

"AS REESTRUTURACIÓNS DE EMPRESAS NON SON UN MAL, SENÓN UN BEN NECESARIO"

Naceron como despacho na **Coruña** en 1999, **cidade onde teñen a sede principal e aglutinan máis equipo**. Pero foron medrando en clientes e chegaron aperturas en **Málaga e Madrid**, ademais de ir tecendo unha rede de "*best friend firms*" para cubrir **asesoramento en comercio internacional** en Estados Unidos, Latinoamérica, Europa e Asia. Expertos en Dereito Mercantil, Internacional, Fiscal e Laboral, falamos co seu socio director do que ven no día a día. Por **Esther Garrido** con fotografías de **Moncho Fuentes**

Comiso, confiscación, expropiación... cales destas situación son potencialmente máis preocupantes para unha empresa que opera fóra de España e por que?

Todas son preocupantes, con efectos moi negativos similares e con carácter xeral, evitables. A elección dos países e mercados nos que actuar é fundamental para non atopar este tipo de problemas. Actualmente a lexislación internacional e os acordos entre países permiten realizar, nun gran número deles, operacións comerciais con certa seguridade. O problema xorde cando iniciamos o proceso de internacionalización nun país, a priori estable, e de forma sobrevida atopámonos con inestabilidades políticas ou financeiras que cambian o escenario. Nestes casos é necesario estar moi ben asesorado e actuar con prudencia para evitar caer "na falacia dos custos afundidos", da que falei nun recente artigo sobre internacionalización e que, en definitiva, fainos manter un investimento problemático nun país con problemas para non perder o investido, o que adoita concluír con moitas máis perdas.

Traballastes cunha situación así algunha vez?

Sempre buscamos para os clientes mercados estables nos que se poidan facer negocios seguros e onde os beneficios obtidos poidan ser facilmente repatriados. Pero mantémonos moi alerta das evolucións políticas e económicas para anticipar posibles problemas. Así que non adoitamos atopámonos con eles.



Se tiveses que pñer nota a como abordan a internacionalización as pemes galegas, cal sería?

Galicia, os galegos e as súas empresas merecen sen ningún xénero de dúbida un sobresaínte. A historia recente desta rexión así o indica. Hai anos internacionalizáronse as persoas, con miles de emigrantes galegos repartidos por todo o mundo. Agora, esa audacia e visión global do mundo tradúcese ás empresas, que acometen procesos de internacionalización e exportación con moito éxito. Sen ir máis lonxe, no ano 2018 Galicia bateu o seu *record* histórico con incrementos anuais por encima da media nacional. Provincias como A Coruña e Pontevedra están entre as primeiras de España, como exportadoras, o que evidencia unha magnífica saúde.

Cooperades dalgunha maneira coas Cámaras de Comercio a este respecto?

Colaboramos con elas e achégannos moito valor engadido. As cámaras de comercio e organismo como o ICEX son grandes soportes para todos os empresarios que queiran iniciar proxectos de internacionalización, facilitan o proceso.

Percibides unha demanda á alza de transaccións por compravenda de empresas ou traspaso de negocios?

Sí, vimos duns anos bos en materia de M&A (fusións e adquisicións de empresas) en España. No ano 2018 produciuse un incremento do 19 % no importe das operacións con respecto a 2017, chegando ata os 116.000 millóns de euros. Fixéronse 2454 fusións e

"Hai moitos investidores de fondos estranxeiros que están a entrar en empresas españolas"



“Os investidores entrantes en Alcoa queren asegurarse a rendibilidade e, ao tratarse de negocios electrointensivos, é fundamental. Isto complica a operación”

adquisicións, o que representa un 6 % máis que en 2017 e este ano, en 2019, prevese que a tendencia continúe.

Que volumes económicos son máis habituais ou con cales traballades máis?

O mercado é moi amplo e variado, polo que é difícil dar unha cifra concreta... Pero nós facemos normalmente operacións en empresa familiar, que adoitan oscilar entre os 3 e os 20 millóns de euros. As grandes entidades financeiras e despachos internacionais non adoitan facer operacións por baixo dos 100 millóns.

E é o mercado máis dinámico que antes? Hai máis rotación que anos atrás nas decisións de investimento para entrar noutro sector ou diversificar?

Indubidablemente. Especialmente desde o punto de vista do investimento estranxeiro no sector industrial. No ano 2018 incrementouse un 75 % en relación co anterior. Hai moitos investidores de fondos estranxeiros que están a entrar en empresas españolas atraídos polas boas perspectivas económicas.

Son complexas este tipo de operacións? Como as abordades?

Son moi complexas e requiren dunha alta especialización. Por iso integramos especialistas da área financeira, tributaria e legal, para acometelas con garantías. A análise de todas as variables en todas as vertentes que citei, prevendo as posibles contingencias e dándolles solución xurídica para o caso de que se materialicen é de vital importancia... porque podémonos atopar con sorpresas desagradables unha vez formalizada a operación.

Por exemplo, se falamos do proceso de Alcoa cuxos directivos deseñaron unha operación de venda

para as plantas da Coruña e Avilés, coñecedes como se vai a desenvolver?

Non coñezo do proceso máis do que se publicou nos medios especializados, polo que non teño detalles que me permitan falar da operación desde o punto de vista xurídico. En todo caso, creo que un dos elementos dos que dependerá o éxito final da operación —probablemente o que máis— será o custo eléctrico. Os investidores entrantes, á vista dos antecedentes, queren asegurarse a rendibilidade do investimento e niso, ao tratarse de negocios electrointensivos, é fundamental. Isto complica a operación porque o custo eléctrico é un factor que non depende de comprador ou vendedor senón da vontade de terceiros. Veremos.

Quen adoita ser máis inflexible: o vendedor ou o comprador interesado?

O comprador quere asegurar e rendibilizar ao máximo o investimento e o vendedor obter o maior prezo pola compañía sen prestar grandes garantías. A flexibilidade razoable de ambos é a clave do éxito destas operacións.

As reestruturacións empresariais son un mal necesario?

Son un ben necesario, segundo eu as entendo. E explicome. Vexo o proceso de reestruturación como un proceso para levar a cabo para mellorar a eficiencia e rendibilidade da empresa, o goberno corporativo e, nalgúns casos a substitución xeracional. Debe facerse para ir adaptando a sociedade ao mercado, facéndoa máis competitiva e coa maior capacidade de xerar riqueza e postos de traballo. Non facelo a tempo e da maneira adecuada é o que provoca procesos traumáticos con amortizacións drásticas de postos de traballo, reinvestimentos inviables e perdas irreparables de riqueza. Desafortunadamente,



“Sempre buscamos para os clientes mercados estables nos que se poidan facer negocios seguros e onde os beneficios poidan ser facilmente repatriados. Pero mantémonos moi alerta das evolucións políticas e económicas”

“Son dos que pensa que non se pode ser un bo avogado sen ser boa persoa. A partir de aí valoramos formación, idiomas, ganas de traballar, sentido común e empatía”

son estes últimos os que teñen repercusión en medios, o que inevitablemente distorsiona a concepción do termo, pero podo asegurarche que, ben expostas e acometidas no momento oportuno, os procesos de reestruturación empresarial son fundamentais para garantir un tecido empresarial forte e competitivo.

Por que hai procesos errados, que saen mal?

Baixo o meu punto de vista porque se chega tarde e a empresa xa non se atopa no momento óptimo para facelo senón. Xa está nunha situación financeira crítica que impide o éxito.

Eroski, Día, El Ganso... todo se soluciona cun novo reinvestimento da débeda? Que importancia lle dades a acometer cambios operativos e estratéxicos?

Cada caso é distinto e hai que analizar os motivos que levan á compañía á situación na que se atopa antes de tomar decisión. Pero con carácter xeral, un reinvestimento sen cambio profundos en operativa e estratexia non adoita resolver o problema.

Son máis fácil de acometelos se traballamos con pemes?

Indubidablemente, a maior complexidade

da estrutura da compañía maior dificultade para endereitar o rumbo se nos atopamos en dificultades. Agora ben, se o proceso se acomete nunha situación de estabilidade financeira, cunha estratexia clara e con bo asesoramento, o tamaño nunca é un obstáculo. Ao contrario, as posibilidades de que a operación multiplique o potencial da compañía son maiores.

Coñezamos un pouco o voso equipo, cantas persoas estades en total en Navarro Abogados, nas tres oficinas?

Somos 30 persoas repartidas entre as distintas sedes, aínda que traballamos de forma moi horizontal, con equipos multidisciplinares compostos por profesionais das distintas oficinas.

E que valorades dun potencial candidato para entrar en formar parte do despacho?

O primeiro, e máis importante, é que sexa boa persoa. Eu son dos que pensa que non se pode ser un bo avogado sen ser boa persoa. A partir de aí que teña boa formación, coñecemento de idiomas, ganas de traballar, sentido común e empatía. Os homes e mulleres que compoñen o noso equipo son o noso maior activo e tratamos sempre de contar cos mellores. ■