

# COMUNIDAD VALENCIANA

## Clem reorienta su estrategia para llegar a toda España

**PLAN ESTRATÉGICO/** El grupo de alquiler de plataformas mantiene las aperturas, pero las reduce a una decena y se centra en grandes ciudades, como Sevilla y Málaga.

A.C.A. Valencia

El grupo valenciano de carretillas, plataformas elevadoras y vehículos eléctricos Clem inició hace años su desarrollo para extenderse a toda España. En 2007, la empresa—propiedad de la familia de su fundador José Noguera—reorganizó su estructura con el asesoramiento de la consultora Altair para dar entrada a un nuevo socio, el grupo holandés Rival, que ya era su proveedor. La firma holandesa, presente en dieciséis países, tomó el 70%.

“Era un momento de eclusión y tuvimos contactos con fondos de capital riesgo, pero por la forma de trabajar y para seguir con la empresa nos decantamos por Rival”, explica Javier Gómez, director general del grupo. La llegada de Rival ha sido crucial, especialmente por el drástico cambio de la coyuntura. Pese a que la nueva realidad ha obligado a Clem a reorientar su plan estratégico hasta 2014, mantiene su intención de extenderse a toda España y Portugal.

“En España llegó a haber un parque de 45.000 máquinas de elevación, que ahora se ha reducido en unas 10.000 y estimamos que aún tiene que corregir hasta estabilizarse en 25.000”, señala. En el caso de Clem, inicialmente su plan estratégico contemplaba alcanzar una flota de 5.000 máqui-



Clem cuenta con 2.000 unidades en alquiler.

**La firma valenciana ha invertido cinco millones de euros en su nueva sede en Chestre**

nas y 50 puntos de ventas en la Península Ibérica. “Ahora consideramos que con 3.000 unidades y 25 bases podemos cubrirla”, señala. Para ello, se centrará en grandes ciudades, como Sevilla y Málaga en Andalucía, donde acaba de abrir con una inversión de unos tres millones de euros para alcanzar los 16 establecimientos. El año pasado también se

instaló en Madrid, Murcia y Cuenca, y estudia las primeras ubicaciones en el norte de España. El caso contrario ha sido en Vinaroz (Castellón) y Crevillente (Alicante), donde tenía pequeñas bases que ha decidido dejar dentro de su reorganización. Además, el grupo acaba de trasladarse a una nueva sede de 10.000 metros cuadrados en Chestre, donde ha invertido cinco millones de euros.

“La mitad de nuestra cartera de clientes en plataformas—que supone el 70% de la facturación—procede de la industria, que es un segmento que no ha caído tanto aunque te-

**El grupo tiene una división de vehículos eléctricos que prevé pasar de uno a seis millones de euros**

nía menos margen”, comenta el directivo. Pese a ello, la situación de la construcción y el parón han afectado a los ingresos, con una caída del 23% el año pasado, hasta 17,7 millones. La dimensión de la plantilla también se ha resentido, con 120 empleos frente a los 178 de punta que llegó a tener, aunque prevé volver a realizar contrataciones.

**Diversificación**

Clem también confía en aumentar su actividad gracias a una división ecológica. “Calculamos lo que se denomina la *huella ecológica* de una empresa o administración y ofrecemos fórmulas para reducirla, como la venta o alquiler de vehículos eléctricos”. Entre sus clientes se encuentran los aeropuertos, que sólo en España tienen una flota de 90.000 vehículos. Esta división actualmente genera un millón de euros y la intención es que en 2014 aporte seis millones. También estudia su internacionalización, en el Norte de África y Sudamérica, un cometido que Rival, presente en Brasil, ha dejado en manos de su socio español.

OPINIÓN

Carlos Salinas Adelantado

## Fusiones y adquisiciones no apalancadas

Es de todos conocido que la crisis económica y su consecuente crisis financiera ha traído consigo un casi total desplome del mercado de fusiones y adquisiciones. Tímidamente, sobre todo en el extranjero, esta situación está cambiando. Pero, junto con las operaciones antes más habituales, las *leveraged buy outs* (LBO), está revitalizándose un mercado de fusiones y adquisiciones sin apalancamiento (*non leveraged mergers and acquisitions*) que es bueno conocer y aplicar.

Este mercado es tan incipiente, que muchos empresarios no conocen que para comprar una empresa no es necesario ir al banco pedir un préstamo y pagar la empresa objetivo, sino que existen fórmulas de integración sin desembolso de dinero por medio de fusiones y adquisiciones de integración. Pongamos tres ejemplos, aunque se podrían dar muchos más (por ejemplo, compras de activos de empresas en liquidación o concurso):

**1.- Empresa grande que ha resistido bien la crisis y que quiere comprar pequeñas sin pagar por ellas.** Les ofrece fusionarse por absorción con la suya a cambio de participación minoritaria + pacto parasocial que garantice al socio entrante participación en beneficios si existen + un contrato de alta dirección con blindaje.

El resultado es que se compra sin pagar, a cambio de integrar como minoritario, pero sin perder el control de la empresa absorbente. El empresario minoritario absorbido, por su parte, acepta integrarse en una empresa mayor para evitar desaparecer, tiene garantizado su futuro personal y, si las cosas van bien, además, unos dividendos preferentes por beneficios.

**2.- Dos empresas de igual tamaño que se dan cuenta que son muy pequeñas por separado para subsistir en el mercado.** Fusión entre iguales + pacto parasocial que regule las relaciones de poder + blindaje personal de los líderes de ambas empresas.

Estos casos son los más difíciles en la práctica, porque rara vez una “fusión entre iguales” es realmente tal aunque, económicamente, puedan estar más que justificadas.

**3.- Management buy out.** Esto es, la compra de empresas por parte de sus directivos. Pongamos un caso práctico reciente: Empresa con problemas que forma parte de un grupo empresarial. No es un negocio estratégico del grupo. Los directivos de la empresa le ofrecen al grupo: Compra de la empresa, precio 1 euro + Pacto de reventa de acciones al grupo a un precio y plazo preestipulado + Bonus si existiesen beneficios.

Los directivos consiguen quedarse con la empresa sin pagar un euro. Si les sale mal, lo peor que les puede pasar es quedarse en el paro—cosa que probablemente podía suceder igualmente—. Si les sale bien o se quedan con la empresa o, en todo caso, si les ejercitan la opción de recompra consiguen liquidez. La empresa que vende por un euro, por su parte, saca a su vez de su grupo la sangría de pérdidas que está produciendo dicha filial en el consolidado del grupo, con la ventaja de que si dichos directivos enderezan la empresa tienen parte de los beneficios y, si quieren, pueden volver a recuperarla una vez saneada pagando una cantidad a dichos directivos.

En todo caso, queremos resaltar que son meros ejemplos que deben adaptarse al caso concreto en un verdadero *traje a medida*, que estas alternativas no son nunca fáciles de implementar y deben ser muy bien articuladas para que no generen más problemas que los beneficios que teóricamente pueden aportar.

Pero también queremos recalcar que, en la situación actual, lo importante es tener muchas alternativas a barajar en la toma de decisiones estratégicas de las empresas, y las fusiones y adquisiciones sin apalancamiento son, sin duda, una de ellas.

Salinas Legal y Tributario

### Adjudicación de una estación en Girona

**ARCIÓN** Fomento ha adjudicado a la constructora las obras de remodelación de la estación Maçanet-Massanes, con un presupuesto de 1,42 millones.

### Junta anual de accionistas

**MERCADONA** La cadena de supermercados celebra el 3 de marzo la reunión ordinaria para aprobar las cuentas de 2009.

### UGT negociará que no haya más ERE

**FORD** El nuevo secretario del sindicato en la fábrica. Carlos Faubel, propondrá que no se planteen más expedientes de regulación por excedente. Considera que con el actual, que termina el 31 de marzo, se logra el objetivo de reducir personal.

## La Generalitat pide 85 millones al BEI para renovar carreteras

**SOLICITA LA MITAD DEL PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA REGIONAL**

Expansión. Valencia

El esfuerzo inversor de la Generalitat Valenciana parece haber dejado de centrarse en la creación de nuevas grandes infraestructuras. El Gobierno valenciano ha optado por recurrir de nuevo al Banco Europeo de Inversiones (BEI) para financiar uno de sus programas de actuaciones, aunque en este caso los fondos no se dedicarán a la construcción de una nueva autovía o tramo ferroviario, sino al mantenimiento y la mejora de la red de carreteras ya existente dependiente de la Generalitat.

El Gobierno regional ha presupuestado en 175 millones de euros este Plan de Mejora de la Red de Carreteras y ha registrado la solicitud de hasta el 50% de ese importe a la entidad financiera europea. La petición se encuentra en la fase de estudio para comprobar que se adecúa a la normativa y a las exigencias europeas en materia medioambiental.

**La entidad europea ya ha financiado obras públicas como colegios y líneas del metro y tranvía**

Hasta ahora la Generalitat ha visto refundadas sus solicitudes con líneas de financiación de la entidad. En algunos casos incluso se aprobó financiación para actuaciones como las autovías bajo la fórmula de *peaje en sombra* de la CV-50 y la CV-95 que no han iniciado las obras.

El BEI también ha financiado con sus líneas preferentes inversiones públicas en la autonomía como los colegios promovidos por la empresa pública Ciega, el plan de saneamiento regional o las líneas de metro y tranvía de FGV en Valencia y Alicante.