

# ¿Cómo se vende una empresa?



Una de las decisiones más importantes que puede tomar un empresario es la de vender su empresa. La clave de una venta exitosa depende de numerosos factores, algunos de ellos de gran riesgo, que deben evaluarse con suficiente antelación antes de lanzarse al proceso.

**José María Varas García,**

Consejero Delegado de VR Business Brokers Spain

Así pues, una de las preguntas más frecuentes de los vendedores es: ¿cuándo es el mejor momento para vender? Básicamente, el mejor momento es cuando el negocio está funcionando bien. Sin embargo, la mayoría de los negocios se puede vender con independencia de su estado actual si la venta se realiza profesionalmente y por un precio adecuado, y si se logran vender las potencialidades que podría tener en un futuro ese negocio en manos del comprador.

A su vez, otra de las preguntas importantes es: ¿cuánto vale mi negocio? El valor de una empresa depende de factores como el flujo de caja, los valores de los activos, la historia financiera, la condición actual de la maquinaria e inmuebles, las condiciones favorables de alquiler, la competencia, la ubicación y los factores macroeconómicos.

## UNA FIGURA EN LA VENTA

En este sentido, los profesionales del mundo de la empresa son expertos

en crear y dirigir su negocio pero, a la hora de venderlo, siempre es preferible ponerse en manos de un experto en la venta de negocios. La mayoría de los propietarios encuentra que la frustración, el gasto y el tiempo que se requiere para la venta de la empresa no rinde ahorro en los costes, por lo que muchos terminan trabajando con compradores no cualificados, ocasionando procesos rotos de forma abrupta.

*La mayoría de los negocios se puede vender si la venta se realiza profesionalmente y por un precio adecuado*

Por esto, es importante buscar la ayuda profesional de un broker de negocios, quien se ofrece de guía durante todo el proceso y presenta una cartera de compradores cualificados, con los cuales se puede llegar a un acuerdo de venta a un precio justo.

Asimismo, desde el punto de vista del emprendedor, la mejor manera de comenzar un negocio es comprar uno ya existente, ya que no tendrá que preocuparse de montar toda la infraestructura operativa, administrativa, financiera y física. Además, es muy probable que la empresa ya tenga una base de clientes, lo que demuestra que el producto o servicio tiene demanda y que el modelo de negocio funciona. Adicionalmente, los vendedores están dispuestos a asesorar y “entrenar” al comprador durante un período de transición, para que se familiarice con toda la operación. Y algunos, incluso, están dispuestos a financiar parte del precio de venta.

## NECESIDAD DE RELEVO EN LAS PYMES

En España, existen más de tres millones de pymes, de las cuales un tercio está en manos de personas cerca de la edad de jubilación. De ese millón de empresas, muchas de ellas carecen de generación de relevo

y, antes de dejarlas morir, sus dueños quieren traspasarlas, para que el fruto del trabajo de toda una vida perdure. Por otro lado, en 2007 se crearon 426.321 empresas, pero cerraron sus puertas 260.122. Además, según las estadísticas oficiales, de las empresas creadas, aproximadamente un 50% no logra tener éxito en el mercado por diversas razones y, por ello, las empresas deben cerrar en sus primeros siete años de vida.

*Es importante buscar la ayuda profesional de un broker de negocios, quien se ofrece de guía durante todo el proceso de venta*

A este respecto, si en vez de crearse nuevas empresas se comprasen las que ya existen, se las inyectase capital y se modernizasen, el ciclo económico de las empresas se alargaría, ahorrándose muchos costes y, lo que es más importante, se salvarían miles de empleos con sus cotizaciones sociales y los pagos de impuestos, manteniéndose en funcionamiento el engranaje de la Economía.

Según VR Business Brokers, compañía especializada en materia de asesoría en compra y venta de pequeñas y medianas empresas, España es uno de los países donde el entramado de pymes está totalmente desasistido en materia de asesoramiento a la hora de hacer negociaciones de compra, venta, fusiones, adquisiciones y valoraciones de empresas. Con casi 30 años de experiencia, esta firma tiene el propósito de ayudar en la sucesión de empresas familiares españolas, para facilitar la venta de compañías pequeñas

y medianas a otras empresas en proceso de expansión, ayudando a grupos de inversión a los que les interese la compra de negocios con potencial de crecimiento, a inversores extranjeros que buscan la entrada en el mercado español y, finalmente, para responder a la demanda de quienes buscan la compra de negocios como una ocupación profesional, o el autoempleo como una forma de independencia.

### **BUENA SALUD PARA EL SECTOR EMPRESARIAL**

En términos generales, se puede decir que el sector empresarial está sano. La falta de salud está asociada a la incapacidad de dar salida a las miles de empresas que no saben cómo enfrentar la sucesión y, por ello, comienzan a deteriorarse paulatinamente. No vender su negocio a tiempo, durante la época de buena rentabilidad, dificulta la salida en las épocas no tan buenas. Así pues, el ciclo vicioso de no invertir en mejoras porque la empresa ha mermado sus ingresos, lo que está causando es una mayor disminución en los ingresos y un deterioro aún mayor. Por tanto, la respuesta para preservar el valor del negocio debe ser modernizar la empresa y poner-

la a punto para la venta en el caso de que el empresario no tenga clara la sucesión.

En cualquier caso, se observa una tendencia en las empresas españolas a ser cada vez más pequeñas, hecho que las hace más vulnerables. Su sostenibilidad en el tiempo se ve comprometida por la falta de inversión en infraestructura física y estructura empresarial, por la miopía y excesivo optimismo del empresario que no investiga sus opciones reales de éxito en el mercado, por la improvisación al no planificar a largo plazo, y por su nivel adverso al riesgo al no comprometerse, porque mantiene su trabajo por cuenta ajena en paralelo.

### **RIESGOS A SOPESAR**

Por otro lado, hay elementos del mercado que están poniendo en riesgo ciertos sectores de la economía, tales como: los cambios en los hábitos de consumo de los clientes, el desplazamiento del comercio minorista hacia las grandes superficies, la industrialización y la tecnificación de la producción que amenaza al negocio artesanal, e Internet como canal de marketing para ampliar el perfil geográfico de clientes, entre otros.





No obstante, algunos sectores económicos tienen mayor auge que otros. Por ejemplo, los sectores de la biomedicina, las energías renovables y las telecomunicaciones e Internet presentan muy buenas oportunidades de expansión. Además, los sectores de distribución, en general, se están concentrando para crear grupos de tamaño medio. Asimismo, los servicios a empresas (B2B), la salud, en clínicas y geriátricos, los colegios y guarderías, los servicios de catering para colectividades y las empresas con una fuerte base de e-commerce son negocios muy buscados. Y otros más especializados, como concesionarios de coches y farmacias, también se encuentran bastante valorados.

En lo referente a las bajas de empresas, éstas, en sectores como el textil y de la confección, han sido importantes, con el -2% y -4% en 2005. Así pues, son sectores donde la “tasa de mortalidad” sigue creciendo por el escaso valor añadido de la empresa española, por el incremento de la competencia internacional y por la utilización de mano de obra de baja cualificación en la empresa extranjera.

Además, en algunos sectores industriales hay una fuerte presión en

la venta por la deslocalización de fábricas. De este modo, se presentan interesantes oportunidades de inversión en joint venture, con fabricantes a los que les interesa externalizar la producción de algunos componentes o algunos procesos de producción. Y en otros casos, la consolidación de pequeñas o medianas industrias va a ser la única vía para competir; por ello, procesos de fusiones entre empresas y estrategias de Buy and Build son oportunidades para inversores locales e internacionales.

Por otra parte, otros sectores que entran en crisis son el inmobiliario y el de construcción, por el recalentamiento después de varios períodos de fuerte crecimiento.

*La respuesta para preservar el valor del negocio debe ser modernizar la empresa y ponerla a punto para la venta*

Asimismo, en este entorno existe en el mercado el asesoramiento a la gran empresa o corporaciones, a través de bancos de inversión o bancos de negocios. No obstante, las pymes, tanto si se trata de un esta-

blecimiento de hostelería con uno o cinco empleados como si es una mediana industria de entre 20 y 150 empleados, están desatendidas.

### **EL BROKER DE NEGOCIOS**

Vender un negocio a un comprador adecuado no es un proceso sencillo, puesto que requiere de trabajo y dedicación. Es por ello por lo que se recomienda la figura de un profesional externo que asuma esta tarea. Así pues, este profesional cuenta con las herramientas, el know how y los contactos que pueden facilitar el proceso, mientras el dueño del negocio continúa manejando su empresa sin alteraciones ni riesgos.

Asimismo, el broker de negocios debe ser considerado como una figura comprometida que trabaja, no sólo como intermediario, sino también como asesor que puede brindar gran ayuda a la hora de las consultas, durante las negociaciones y procesos de cierre.

Además, trabaja de forma gratuita para el comprador, seleccionando empresas que se ajusten al perfil de inversión del cliente, guiándole durante todo el proceso de visitas y entrevistas con los dueños, supervisando también la revisión de cuentas, activos y licencias, y coordinando la firma de documentos. Este trabajo de asesoría le permite al comprador escoger de entre un menú de opciones de inversión de empresas que le pueden ofrecer la mejor perspectiva de rentabilidad y crecimiento, minimizando los riesgos implícitos en toda actividad empresarial.

A su vez, el broker de negocios es el equivalente, para las pymes, a lo que viene a significar una banca de inversión para las grandes empresas y corporaciones. En el caso de VR



Business Brokers, el hecho de contar con una red de más de 120 oficinas internacionales y más de 3.000 brokers y colaboradores en la red es una ventaja incomparable que permite aumentar las posibilidades de éxito en las negociaciones de venta.

Así pues, esta compañía se encuentra, en estos momentos, en un proceso de expansión y afianzamiento en el mercado español. Hasta el momento existen 15 oficinas operativas (Alicante, Barcelona Example, Barcelona Vallés Occidental, Madrid Castellana, Madrid Este, Madrid Noroeste, Murcia, Sevilla, Zaragoza, San Sebastián, Sevilla, Valencia, Salamanca, Almería y Palma de Mallorca), y su objetivo a corto plazo es alcanzar una red de 50 oficinas. Actualmente, en España, ya hay más de 40 profesionales que pueden asesorar a compradores, inversores y vendedores.

Por otro lado, VR Business Brokers tiene la distinción de haber vendido más de 70.000 empresas, ofreciendo estándares de calidad altos y un programa de entrenamiento amplio para sus intermediarios. Asimismo, se le ha otorgado la primera posición en el sector de Business Brokers durante 16 de los últimos 20 años. ■

### PASOS PARA MAXIMIZAR EL VALOR DE UNA VENTA

Para comenzar, hay que centrarse en las áreas críticas de creación de valor. Así, mejorar la actuación en estas áreas contribuirá a un mejor precio de venta de cada negocio.

Para ello, se ofrece una lista de recomendaciones estratégicas:

**1. Diversidad de clientela.** Si gran parte de su negocio está concentrado en unos pocos clientes, esto es una señal negativa en el mercado de compradores. Si se encuentra con un problema de concentración de clientes, comience a centrarse en un programa para diversificar su clientela.

**2. Profundidad gerencial.** Un comprador observará la calidad del equipo gerencial, y a los empleados, como aspectos importantes en el precio de adquisición. Por ello, se debería adelantar a los acontecimientos, nombrando a su sucesor un año antes de su fecha prevista de salida. Si tiene un sólido equipo gerencial, debería implementar contratos de empleo atractivos y alguna forma de participación en el accionariado de la empresa (como opciones o venta de acciones), para mantener a esos empleados "estrella" involucrados a lo largo de la transición.

**3. Penetración de barreras.** Por ejemplo, una gran cadena de restaurantes compra un pequeño establecimiento familiar para adquirir una importante licencia de venta de licores. Poseer permisos, licencias, o aprobaciones regulatorias difíciles de conseguir puede ser de gran valor para el comprador adecuado. El ordenamiento gubernamental es sumamente difícil de penetrar; si su producto y/o servicio se adecua y puede superar las barreras, será un candidato mucho más atractivo para potenciales compradores.

**4. Uso efectivo de los profesionales.** Tener los estados financieros revisados y auditados por una firma profesional de buena reputación le otorga un halo positivo a su negocio, al mismo tiempo que reduce la percepción de riesgo por parte del comprador. Un buen asesor legal externo reduce el riesgo aún más, y un sólido equipo profesional es un gran activo para hacer crecer su negocio y ayudarle a obtener el máximo valor una vez que se quiera retirar del mismo.

**5. Tecnología.** El mercado recompensa de forma efectiva la innovación. Hay que buscar formas de innovar en todas las facetas de su negocio.

**6. Diversidad del producto.** Una compañía más pequeña que tiene un portafolio de productos de calidad, aunque carezca de distribución, puede convertirse en un activo valioso en las manos de un comprador estratégico. Una lista corta de productos, sin embargo, aumenta el riesgo y hace bajar el valor.

**7. Experiencia en la industria y exposición.** Se debe alentar al personal a escribir artículos y a hablar en eventos de la industria, para convertirse en portavoz de referencia en la prensa de la comunidad acerca de los temas que interesan a la empresa.

**8. Plan escrito de crecimiento.** Hay que plasmar las oportunidades disponibles para la compañía en un documento que trate los planes de crecimiento, encontrando respuestas para las siguientes cuestiones: ¿qué otros mercados se pueden atacar?, ¿qué otro tipo de productos se puede ofrecer a los clientes?, ¿qué segmentos del mercado actual pueden ofrecer mayor potencial de crecimiento?, ¿dónde están los mejores márgenes, en la base de clientes y en el grupo de productos?, ¿se pueden expandir en esas áreas?, ¿se pueden reagrupar los productos para atacar diferentes mercados?

Así pues, documentar esas oportunidades puede agregar valor al precio de venta.