



## Libro ¡Venda su negocio al mejor precio!

### Cómo prepararse, negociar y ganar dinero – en épocas buenas y malas

Steve Kaplan  
Workman Publishing, 2009  
También disponible en: Inglés

---

## Reseña

Para vender su compañía es necesario que entienda sobre la valuación de negocios. Tiene que encontrar un comprador cualificado. Tiene que presentar su empresa de la manera más atractiva posible. Usted y cualquiera que lo represente tienen que ser muy buenos negociadores. Si alguno de estos puntos no está bien, es probable que no venda la empresa por lo que verdaderamente vale. En este bien documentado libro, Steve Kaplan le muestra cómo obtener el mejor precio para el negocio en el que usted ha invertido tantos años. Con toda experiencia explica cómo acicalarlo para atraer compradores potenciales y cómo presentarlo de manera irresistible. En su libro incluye hojas de cálculo y listas de control que se pueden utilizar durante el proceso. Con más de 100 transacciones de venta de negocios bajo el brazo, Kaplan tiene la experiencia que usted necesita en este ámbito tan especializado y lleno de obstáculos. Si tiene un negocio que desea vender, *BooksInShort* recomienda la lectura de este interesante libro.

## Ideas fundamentales

- No espere el momento perfecto para vender su negocio. Ese momento no llegará jamás.
- Por lo general el comprador es el que escoge el método para determinar el valor de la compañía.
- Sea cual sea el proceso que utilice, siempre estime un valor superior, basado en perspectivas de negocio sólidas para el futuro.
- Utilice los servicios de un equipo de profesionales para vender su organización.
- Incluya a un especialista en fusiones y adquisiciones; puede que él o ella sean capaces de negociar un mejor precio de lo que podría usted solo.
- Utilice un “documento de información general del negocio” para presentar su empresa de manera favorable a los compradores potenciales.
- Haga una lista de “propuestas únicas de venta” (USP, por sus siglas en inglés) que hagan su negocio especial.
- Transmita la impresión de que su empresa puede funcionar bien sin usted.
- La investigación rigurosa es vital tanto para el vendedor como para el comprador.
- La planeación de los pagos puede ser tan importante como el precio que usted obtenga por su negocio.

## Resumen

### Lo que no debe de hacer

He aquí un caso hipotético: Suzanne Baker abre una cafetería en su barrio. El ingreso anual del negocio asciende a US\$80.000. Entonces, una cadena de cafeterías decide instalarse en el mismo barrio. Baker anticipa que le ofrecerán comprarle su negocio. Decide que no le importaría venderlo y fija un precio de US\$240.000 o el equivalente a las utilidades de tres años. También tiene en mente solicitarle al nuevo dueño que la contrate para administrar el negocio. La cadena le ofrece US\$175.000 o el “80% del promedio de los ingresos anuales”. Baker entra en pánico. Si rehúsa la oferta, teme que la empresa le ofrezca menos o que se instale en esa zona y la saque del negocio. Presionada, cede y acepta los US\$175.000. El nuevo dueño no le ofrece un puesto en la empresa. Básicamente Baker perdió US\$65.000 y la oportunidad de trabajar. Si Baker hubiera hecho una contraoferta, hubiera tenido una mejor oportunidad de obtener el precio que ella estaba pidiendo y hubiera podido ofrecer quedarse como gerente a manera de “concesión”.

### ¿Cuándo debe vender?

El momento perfecto para vender no existe. Asegúrese de entender por qué quiere vender: ¿está buscando hacerse rico? ¿ser independiente? No podrá obtener una buena paga si no entiende la valuación, que se refiere a determinar el valor actual de su compañía. Los compradores y vendedores desarrollan sus propias valuaciones independientes. Para empezar con el pie derecho, pida a sus posibles compradores que le envíen una hoja de condiciones, en la cual describan qué es lo que están comprando, el precio que ofrecen y cómo lo van a pagar. Esta hoja de condiciones es una oferta inicial. No lo obliga a nada.

## Valuación

La valuación de su negocio es un proceso de dos pasos:

1. “Calcule el ingreso promedio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés) por un periodo de cinco años”.
2. “Multiplique el ingreso promedio por un factor relevante para la industria”. Por ejemplo, una empresa de bases de datos puede vender por “entre seis y 14 veces la utilidad”. Si opta por el “valor comparable”, revise los informes 10-Q y 10-K pertinentes registrados con la SEC (Securities and Exchange Commission), utilice “motores de búsqueda financieros”, y visite sitios como Hoovers.com y EDGAR Online. También puede calcular el “valor emocional” de su negocio: el precio que lo haría feliz. Esto es algo que al comprador no le interesa, pero puede aparecer en sus cálculos. Valúe siempre su negocio hacia arriba, utilizando una proyección positiva para el futuro.

“Vender un negocio no es para personas aprensivas”.

Es probable que para vender su negocio necesite ayuda de un “asesor tributario, contador, asesor de planeación financiera, abogado, mentor, representante o agente, [y] otras personas necesarias de acuerdo con su industria específica”. Como mentor busque a alguien que ya haya vendido su propio negocio. Un representante también es conocido como un especialista en “fusiones y adquisiciones”. Los mejores no cobran por adelantado, sino que ganan dinero mediante comisiones.

“Cerca del 98% de todos nosotros queremos salir de nuestros negocios: algunos inmediatamente, el resto en algún momento en el futuro”.

Las primeras impresiones sí cuentan, por lo tanto asegúrese que todo en su negocio esté en orden antes de hablar con los compradores. Elabore un “documento de información general del negocio” que incluya “información general del negocio, descripción de servicios, clientes, operaciones, sistemas de información, administración y empleados, rendimiento financiero, visión estratégica para compañías combinadas [y] resumen”. Utilice el siguiente proceso de siete pasos para la identificación del valor, para que el comprador sienta que en realidad está obteniendo algo especial:

1. **“Identifique y desarrolle propuestas únicas de venta (USPs)”** – “Las propuestas únicas de venta” son los activos y características que hacen que su negocio sobresalga de la multitud.
2. **“Seleccione sus propuestas únicas de venta (USPs)”** – Concéntrese en las propuestas que más significado tendrán para los compradores.
3. **“Identifique a sus propuestas únicas de venta”** – Utilice acrónimos para que sean más interesantes para los compradores.
4. **“Elabore una hoja de descriptores”** – Utilice un descriptor para destacar a cada una de sus propuestas únicas de venta. Hágalo tan atractivo como sea posible. Puede incluso conseguir ayuda de una agencia de publicidad para este fin.
5. **“Desarrolle su propia visión”** – Detalle los compradores potenciales para su compañía. Después escriba otra versión que describa el negocio de éstos y su organización unidos.
6. **“Comunique su mensaje”** – Incluya las propuestas únicas de venta en el documento de información general del negocio.
7. **“Presente a la organización”** – La palabra “organización” suena más impresionante que “negocio”.

“Si su compañía es una mina de oro y no le urge venderla, usted es tan atractivo para un vendedor, como un nuevo y bonito señuelo para una hambrienta lubina”.

Para motivar a los compradores, muéstreles que su negocio no necesita de usted para funcionar. Nadie quiere comprar un “espectáculo con un sólo actor”, especialmente si ese individuo seguirá su propio camino. Desarrolle un plan de sucesión y compártalo con el comprador. Asegúrese que su contabilidad esté en perfecto estado. Consiga una empresa de contabilidad independiente que realice una auditoría de su compañía. Comente sobre el flujo de trabajo de su compañía, pero no revele secretos comerciales hasta que esté muy avanzado con su comprador potencial.

## Los tipos de compradores

Los compradores se clasifican en cinco categorías:

1. **“Compradores competidores directos”** – Estos son sus competidores.
2. **“Compradores de servicios complementarios”** – Empresas que pueden obtener beneficios al comprar la suya. Tal vez usted tiene clientes que ellos desean o algún otro activo que les interese.
3. **“Compradores financieros”** – Estos son entidades como “compañías controladoras (holding)”, administradores de fondos de capitales privados [y] grupos de capital de riesgo.
4. **“Compradores conservadores”** – Organizaciones que comprarán su negocio para proteger su propia posición en los mercados.
5. **“Compradores de oportunidad”** – Entre estos están los empresarios, así como los administradores que repentinamente están sin empleo.

## Inicie una guerra de ofertas

Siga estos ocho pasos para motivar a las empresas a competir entre sí por su negocio:

1. **“Prepare una lista negra”** – Incluya a todos sus compradores potenciales.
2. **“Seleccione a los punteros”** – Establezca a sus cinco mejores prospectos.
3. **“Entable una conversación con los cinco”** – Póngase en contacto con los presidentes. Ofrezca “información financiera general o de crecimiento”. Espere un

fuerte interés inicial si su compañía es sólida.

4. **“Seleccione su caballo de acecho”** – Utilice un comprador potencial de baja prioridad para presionar al comprador potencial principal.
5. **“Genere el deseo”** – Por ejemplo, si un competidor desea establecer locales adicionales, resalte las excelentes instalaciones con la que usted ya cuenta.
6. **“Pase la voz, juiciosamente”** – Llame a los presidentes de las posibles empresas, explíqueles que otras empresas han mostrado interés en comprar la suya y dígalas que usted desea explorar todas las opciones.
7. **“Utilice un intermediario”** – Busque a un individuo de confianza fuera de su negocio (puede ser su representante financiero) para que haga el contacto inicial.
8. **“Represente todos los roles”** – Aprenda a ser “parte hombre de negocios, parte actor, parte operativo de la CIA y parte inescrutable”.

## Negocie

Una debida investigación es crucial tanto para usted como para su comprador. Responda de manera completa a todas sus preguntas. Trabaje a partir de la lista generada por la investigación de su comprador. Al mismo tiempo, realice sus propias investigaciones para asegurarse de que no recibirá ninguna sorpresa al momento de cerrar el trato. Solicite tres años de estados financieros, estados de resultados e informes anuales. Pregunte al comprador sobre algún litigio pendiente y sobre su negocio a corto plazo. Lo que descubra puede serle muy útil durante las negociaciones.

“Una buena estrategia de venta para usted sería hacer que el comprador se sienta entusiasmado y optimista sobre el trato, sin presionarlo hasta el extremo de que se canse de las negociaciones”.

Todas sus acciones, incluso llamadas telefónicas y correos electrónicos, pueden afectar a la negociación de una u otra manera. Fije el precio. Asegúrese de entender la fórmula de la valuación que acordó con el comprador potencial, quien por lo general escoge el método a utilizar. No haga la primer oferta; espere a que su comprador potencial la haga. Aproveche las vulnerabilidades de su comprador para obtener la mejor oferta. Durante la negociación, concéntrese en una de sus fortalezas, tales como márgenes altos o tecnología avanzada.

## El pago

Fíjese en dos cosas: “el calendario de pagos y la naturaleza de la compensación”. Por lo general los pagos adoptan una de las siguientes tres formas:

1. **“Pago adelantado”** – Usted recibe toda su compensación de una sola vez. Esto es maravilloso si usted tiene planes de invertir el dinero, pero no es tan bueno si su negocio está preparado para un fuerte crecimiento y los pagos a largo plazo pudieran resultar en mayor cantidad de dinero.
2. **“Pagos basados en rendimiento”** – Usted apuesta que su compañía será cada vez más fuerte y solicita el pago en plazos, de acuerdo con una fórmula previamente acordada. Este proceso le permite desconectarse del negocio con el tiempo, pero es riesgoso si al negocio no le va bien, algo que usted no puede controlar.
3. **“Una combinación de pago adelantado/pago basado en rendimiento”** – Le pagan ahora y le pagan más adelante.

“Para alguien que ha estado totalmente involucrado en el arranque, crecimiento y gestión de un negocio, salirse del juego repentinamente es como dejar una montaña rusa por impulso”.

Habrán muchos documentos que tendrá que firmar al momento del cierre. El “contrato de compra de acciones o activos” es el más importante. En este se detallan su acuerdos, “incluidas las representaciones y garantías”, así como calendarios, en donde se incluyen elementos como “el inventario, lista de cuentas pendientes ... depósitos, activos prepagados, contratos [y] listas de clientes”.

## Errores que pueden acabar con sus negociaciones

Puede hacerlo todo correctamente – encontrar un excelente comprador, hacer una muy buena presentación de su negocio, negociar habilidosamente – pero aún así, de manera inadvertida puede destruir todo el trato. Evite estos comunes errores:

- **“El factor ‘Yak Yak’ ”** – Su negocio no está vendido hasta que haya formado los contratos y recibido el pago. Mientras tanto, usted tiene que dirigir el negocio. No genere ansiedad entre sus empleados sobre los nuevos dueños, hasta que sea verdaderamente necesario. La moral se puede derrumbar y los buenos empleados pueden dejar la empresa. De pronto, su negocio ya no es tan atractivo como antes lo era.
- **“Invisibilidad”** – Aunque usted contrate un especialista en fusiones y adquisiciones para que haga las negociaciones en su lugar, no desaparezca ni se vuelva invisible. Participe de manera activa y destacada.
- **“El factor ‘Yee Haw!’ ”** – No pierda de vista el balón; no se deje llevar por la visión de todo el dinero que ganará cuando terminen las negociaciones y se cierre el trato.
- **“Cansancio”** – Vender un negocio es un proceso complejo que toma tiempo. En ocasiones, una o las dos partes se cansan tanto del proceso que alguno de los dos se retira. Para mantenerse mentalmente activo, tome recesos ocasionales. Coma bien. Descanse lo suficiente. Haga ejercicio.

## Sobre el autor

**Steve Kaplan** es consultor de negocios. Actualmente es propietario de varias organizaciones, entre ellas un grupo de capital de riesgo.

---