



Libro Financie su negocio, hágalo crecer y véndalo

Planee su nueva empresa pensando en su final

Colin Barrow
Capstone, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

El experto en empresariedad Colin Barrow sostiene que vender su compañía es la manera de ganar mucho dinero. El problema es que primero debe echarlo a andar y lograr que sea exitoso. Barrow describe a fondo todos los pros y contras de esta lucrativa práctica, desde redactar el plan de negocios y garantizar financiamiento hasta expandir la compañía y preparar una “estrategia de salida”. La información está dirigida a negocios en el Reino Unido, pero casi todos los principios se aplican universalmente. *BooksInShort* recomienda la guía práctica de Barrow como una lectura que informa y alienta a todo empresario a idear un gran negocio. Tomar en cuenta sus buenos consejos podría ayudarlo a seguir los pasos de los fundadores de Bebo, Michael y Xochi Birch, que, en el 2008, vendieron su popular sitio de conexiones en red a AOL en £417 millones.

Ideas fundamentales

- Para crear una nueva empresa que genere grandes ganancias, empiece con la fórmula de negocios correcta.
- Siga esta “receta mágica”: $\text{Valor} = \text{Problema} \times \text{Escalabilidad} \times \text{Dinero} \times \text{Barrera de Entrada}$.
- Planee su nueva empresa para que resuelva un gran problema para los clientes, de manera que los competidores no puedan igualarla.
- Desarrolle un plan de negocios convincente, basado en la investigación, para garantizar financiamiento para su nueva empresa.
- El crecimiento de su compañía debe ser una meta inicial. Su negocio debe crecer antes de que pueda venderla con grandes utilidades.
- Para tener mayor participación en el mercado, considere globalizarse o comprar a los competidores.
- Empiece a planear su “estrategia de salida” lo más pronto posible, para estar preparado a aprovechar buenas oportunidades de venta.
- Prepare un “memorándum de venta” convincente para hacer promoción con compradores potenciales.
- Puede perder dinero si vende el negocio durante una recesión. Si puede, espere un alza antes de ponerlo a la venta.
- A fin de cuentas, el valor de su negocio es lo que usted pueda negociar.

Resumen

“Financie su negocio”

Casi todas las personas que empiezan negocios nuevos quieren hacerse ricas, pero pocas lo logran. A menudo, carecen de esta “fórmula mágica” para el éxito: $\text{Valor} = \text{Problema} \times \text{Escalabilidad} \times \text{Dinero} \times \text{Barrera de Entrada}$. Traducción: El valor de su nueva empresa es producto del tamaño y la importancia de los problemas de clientes que resuelve, la posibilidad de expansión de su modelo de negocios, la cantidad de fondos con que la financia y la dificultad que tendrán los competidores para copiarla. Así funciona esta fórmula orientadora en el mundo real:

- **Reconocer un problema** – Tim Waterstone decidió abrir un nuevo tipo de librería en el Reino Unido que resolviera tres importantes problemas de clientes. Primero, vio que los compradores de libros requerían un horario de apertura más amplio para poder comprar después del trabajo. Segundo, reconoció la necesidad de mayor comercialización, y adaptó el modelo de una librería de EE.UU. con títulos llamativos por toda la tienda. Tercero, satisfizo la necesidad de tener personal con conocimientos, y contrató empleados “recién egresados de grandes conocimientos”.
- **Determinar la escala** – Waterstone tenía suficiente patrimonio inmobiliario para garantizar el financiamiento para abrir una sola librería. Pero su visión de

negocios tenía en mente una cadena de 100 tiendas. Entendió que los “grandes problemas requieren grandes soluciones”.

- **Encontrar financiamiento** – Waterstone necesitaba financiamiento sustancial para hacer realidad su ambicioso plan de tener una cadena de librerías. “El truco era saber cómo recaudar fondos suficientes para probar el concepto, y dejar la puerta abierta para recaudar más cuando ya se viera venir el éxito”. Garantizó los fondos mediante un exhaustivo plan de negocios y una diligente reunión de financiadores. Abrió la primera librería Waterstone en tres meses.
- **Protegerse de la competencia** – Para que los competidores no copiaran su fórmula de negocios, Waterstone inventó diversas barreras de entrada. Sus tiendas abrían hasta la medianoche y, algunas, los domingos, además de dar bonos a los vendedores. Los competidores no pudieron igualar esas tácticas; el plan valió la pena. Aproximadamente 10 años después de iniciar la empresa, Waterstone la vendió en £50 millones.

“La fórmula no produce una respuesta numérica única ... [su] único propósito es asegurar que usted arranque de manera correcta desde el principio”.

No todos los empresarios son genios, aunque muchos son visionarios. Los más exitosos, como Tim Waterstone, son los primeros en detectar la “demanda latente” de un producto o servicio. Esta capacidad proviene de un vasto y perspicaz conocimiento de los clientes meta, lo que éstos quieren y lo que querrán. Considere su propia idea de negocios. ¿Ofrece la solución a un problema importante de clientes? Entre mayor sea el problema, más rentable podría resultar la nueva empresa. Enfóquese en “necesidades del cliente” para desarrollar “misiones de mercadotecnia” bien definidas que atiendan grandes mercados o mercados con potencial de crecimiento. Ofrezca ventajas tangibles a sus clientes en uno de estos campos: “estrategias de bajo costo”, “diferenciación”, o un enfoque de mercado más específico. Entienda las fuerzas del mercado que afectarán el inicio de su negocio. Según el experto en estrategia competitiva Michael Porter, éstas son “amenaza de sustitución, amenaza de nuevos participantes, poder del proveedor, poder del comprador” y “competitividad de la industria”.

“La fórmula tampoco ofrece “la respuesta para todo”. Lanzar el negocio correcto es un primer paso esencial para la creación de riqueza, pero ... debe redactarse un plan de negocios, debe recaudarse dinero, se debe ingresar en los mercados, y se deben crear y motivar equipos de administración. Se debe vender el negocio, todo o en partes, y se debe invertir el dinero”.

Obtener capital inicial requiere un plan de negocios firme, basado en investigación sólida. Haga su tarea, para parecer experto ante los inversionistas de capital de riesgo, cuya propia investigación “podría ser atrasada y muy general”. Por ejemplo, digamos que usted quiere lanzar una empresa de suministro para hoteles. Los inversionistas de capital de riesgo probablemente tengan mucha información de esa industria, como índices de ocupación hotelera y tarifas de las habitaciones, pero tal vez no tengan datos sobre el gasto diario de los hoteles en artículos de tocador, las compañías que surten esos artículos, los márgenes de utilidad, la satisfacción de los clientes con esos productos y los sustitutos que preferirían. Despierte el interés de los inversionistas al brindarles información específica y relevante.

“Las finanzas pueden ser la diferencia decisiva entre crear mucho valor y poco o ningún valor”.

Las valiosas herramientas y fuentes de investigación dependen de su industria, pero pueden incluir la cámara de comercio y una gran variedad de sitios Web, como Google Trends. También considere hacer su propia investigación de campo. Pregunte a la gente sus preferencias de productos. Si es posible, pruebe su producto en el mercado mediante ventas en una región definida. Su plan de negocios evolucionará a partir de sus hallazgos. Asegúrese de que resalte las numerosas ventajas que ofrece su idea de negocios a los clientes, y de que tenga estos elementos:

- **“Portada e índice”** – En la portada, incluya el nombre de la nueva empresa, la fecha de creación del plan, su nombre y los datos de contacto.
- **“Resumen ejecutivo”** – Escriba un resumen conciso y vívido de su plan. Ésta es la sección más importante de su informe. Su objetivo es alentar a los inversionistas a leer el resto del plan. Hágalo de máximo dos páginas; una sería mejor.
- **“Mercadotecnia”** – Dé información del producto o servicio que propone, así como precios, clientes meta, competidores y estrategias de ventas potenciales.
- **“Operaciones”** – Describa “procesos como manufactura, ensamblaje, compra, inventario, resultados/cumplimiento y sitio Web”.
- **“Proyecciones financieras”** – Prediga las necesidades financieras y el ingreso de los primeros 12 a 18 meses. Fije una fecha para el punto de equilibrio y las “oportunidades de rentabilidad”.
- **“Evaluación de riesgo”** – Ofrezca soluciones viables para cualquier riesgo que prevea. Los inversionistas se preocupan de eso, así que sea tan exhaustivo como sea posible.
- **“Estrategia de salida”** – Explique cómo harán dinero sus financiadores cuando se venda la nueva empresa. Incluya información sobre posibles adquisiciones y los precios a los que las empresas comparables se cotizan en la bolsa de valores.
- **“Premisas”** – Mencione el “espacio y equipo” que necesitará.
- **“Personas”** – Especifique sus habilidades y capacidades relevantes, luego describa sus necesidades de recursos humanos.
- **“Asuntos administrativos”** – Hable de teneduría de libros, contabilidad, seguros y demás.
- **“Cronograma de puntos críticos”** – Fije fechas límite para las tareas que debe completar antes de estar listo para vender su producto o servicio.
- **“Apéndices”** – Adjunte estudios de mercado y otros materiales “voluminosos” al final del plan.

“La pregunta fundamental es, por supuesto, ¿qué buscan los inversionistas? No es sorprendente que usen algo como la fórmula mágica”.

Piense en la deuda y el patrimonio neto como el “lubricante” que requiere su compañía para arrancar – y después, para expandirse. El patrimonio o “capital del propietario” incluye “capital privado” de buenos inversionistas, inversionistas de capital de riesgo, capital de riesgo corporativo y demás, así como “capital público” o emisión de acciones en el mercado de valores. Este tipo de financiamiento no representa un riesgo para el negocio. Si la nueva empresa no genera utilidades, los accionistas no recibirán dividendos. A la inversa, los proveedores de capital de deuda, como los bancos, cobran interés sobre préstamos, independientemente del éxito o fracaso de un negocio. Para satisfacer sus necesidades financieras, muchas nuevas empresas usan una combinación de financiamiento de capital y de deuda.

“Haga crecer el negocio”

El nuevo negocio no lo hará rico a usted si éste no crece. Quien compre su nueva empresa propondrá un pago basado en un múltiplo de sus utilidades; por tanto, usted querrá grandes ganancias y eso generalmente significa tener un gran negocio. Las compañías que controlan sus mercados – especialmente empresas con más del 50% de participación del mercado – son más rentables que sus competidoras. Además, salvo algunas excepciones, “el tamaño es seguridad”. Por ello, expandir el negocio y aumentar su participación en el mercado lo hará más valioso para futuros compradores.

“En el mercado, la rentabilidad tiende a estar sumamente vinculada con el tamaño”.

Para impulsar las ventas y la participación en el mercado, segmente su mercado para atender a una gran variedad de clientes con necesidades distintas. Luego, “explote su base de clientes”. Mantenga a sus clientes satisfechos para que hablen bien de usted. Si pierde clientes, sepa por qué, y use esa información para hacerse de más negocios. Lance estrategias para “convertir a los no usuarios” de su producto o servicio en clientes nuevos. Ya que todos los productos tienen ciclos de vida que varían, podría tener que crear nuevos productos para contrarrestar los que están en descenso. O, de manera alternativa, volver a lanzar sus ofertas al posicionarlas de distinta manera o cambiar la forma de comercializarlas. Para expandirse, considere globalizarse o comprar a los competidores. Sin embargo, comprar a un competidor tiene riesgos y valorar un negocio no es fácil. Tenga cuidado de no adquirir “obligaciones ocultas”, como deudas fiscales o salarios sin pagar, cuando haga una adquisición.

“La pequeña empresa tiene un valor desproporcionalmente menor que las grandes en el momento de vender”.

A medida que incrementa sus ganancias y su participación en el mercado, controle sus costos y deudas. Entienda las cifras importantes que indican su salud comercial, especialmente las “seis medidas de rentabilidad”: “utilidad bruta, utilidad de operación, utilidad neta antes de impuestos, utilidad neta después de impuestos, rendimiento del capital empleado (ROCE, por sus siglas en inglés) y rendimiento sobre la inversión de los accionistas (ROSI, por sus siglas en inglés)”. Para garantizar mejores márgenes, aumente sus precios. Reduzca impuestos con la asesoría de un contador y la declaración de todos los gastos del negocio que sean deducibles. Maneje cuidadosamente el capital de trabajo de su compañía. Cuando sea suficientemente grande, puede contratar a un director de finanzas para que se encargue de estas tareas.

“A medida que las ventas se incrementan, también suben los costos. Aparentemente las ventas importantes sanas y las cifras de utilidades pueden disfrazar problemas serios”.

A menudo los negocios que tienen buenas utilidades también tienen buenos administradores. Usted es el fundador de la nueva empresa y su guía, así que usted puede planificar su dirección estratégica. Su estrategia puede convertir a la compañía en la gallina de los huevos de oro — o hacerla quebrar. Ya que su meta es hacer que la empresa crezca, las contrataciones son una de sus principales responsabilidades. Sus decisiones de contratación no sólo afectan el número de empleados, sino también sus ventas. De hecho, las estadísticas muestran que las compañías que tienen entre 100 y 499 empleados “generan tres veces más ventas por cabeza que los negocios más pequeños”. ¡Empiece a crecer!

“Venda el negocio”

Una vez que tiene financiamiento, que ha reunido al equipo adecuado y ha creado una presencia firme en el mercado, probablemente esté listo para vender. Maneje esta etapa adecuadamente para recibir los beneficios que se merece. El valor final de su compañía depende de lo que alguien más esté dispuesto a pagar por ella. En ese sentido, la valuación del negocio es hipotética. Sin embargo, hay distintas medidas que pueden ayudarlo a determinar cómo podrían otros evaluar el valor de su compañía. La proporción precio/ganancia (P/E, por sus siglas en inglés) es la medida más común. Muchos agentes de negocios que venden empresas privadas usan una versión modificada de este método. Los inversionistas de capital de riesgo están a favor de la técnica de flujo de fondos descontados (DCF, por sus siglas en inglés), que se origina en el razonamiento de que el dinero en efectivo vale más que el prometido. Ciertos sectores del mercado dependen de mediciones especializadas para valorar negocios. Por ejemplo, las cadenas de restaurantes a menudo ven el número de establecimientos como indicación de valor.

“La mayoría del potencial para agregar valor a un negocio en crecimiento se basa en determinar su estrategia competitiva futura”.

Empiece a planear su estrategia de salida lo más pronto posible, para estar preparado para aprovechar buenas oportunidades de venta. Trate de asegurarse de que los tres años previos a la venta hablen favorablemente de su negocio. Eso significa márgenes de utilidad altos y estables, y cifras de ventas que sigan una trayectoria vertical. Redacte un plan de negocios sólido que explique sus estrategias para mantener las tendencias hacia el alza en ventas y utilidades. Un plan así puede ser valioso durante las negociaciones con un comprador potencial. Contrate una compañía de auditoría externa para revisar sus libros y “evitar horrores que se descubran en el proceso de revisión exhaustiva”.

“Algunos empresarios empiezan a prepararse para salir incluso antes de que abra el mercado”.

Prepare un “memorándum de venta” convincente para hacer promoción con compradores potenciales. Brinde toda la información financiera y operativa que podría querer ver un comprador potencial. Haga que el negocio se vea lo más atractivo posible en ese documento. No incluya información confidencial, tal como una lista de sus clientes. Guarde esos datos para los compradores formales.

“En promedio, hablará con 20 clientes potenciales antes de cerrar un trato”.

Para vender, el momento adecuado lo es todo. No espere obtener grandes cantidades por su negocio durante una recesión. Si puede, espere un alza antes de ponerlo a la venta. La salud del mercado de valores es un excelente indicador del mejor momento para vender. Observe el ciclo de negocios, ya que refleja “la conducta colectiva de miles de millones de personas”. Trate de “vender cuando el mercado esté en su apogeo”.

“En última instancia, no sabrá lo que vale su negocio sino hasta que se siente a la mesa de negociaciones con compradores potenciales y se llegue a un acuerdo”.

¿Qué tipo de compradores atraerá su negocio? Con frecuencia, las empresas privadas adquieren otras compañías privadas. También son comunes los *management buy-ins*. En este tipo de adquisición, un “proveedor de capital”, como un inversionista de capital de riesgo, “financia a un empresario para que adquiera una compañía y realmente tenga el control de ella”. Los *management buy-outs* ocurren cuando un negocio vende a su propio equipo directivo. Es frecuente entre inversionistas de capital de riesgo. Los *buy-in management buy-outs*, o BIMBOs (por sus siglas en inglés) ocurren cuando los líderes de una compañía se unen al “nuevo director administrativo financiado por un proveedor de capital de riesgo” para hacer una adquisición. Si su negocio es una empresa familiar, sus mejores clientes potenciales podrían ser sus propios familiares. Para cerrar el mejor trato posible, considere la asesoría de un experto, como un consultor financiero corporativo. Los especialistas, aunque costosos, pueden ofrecer valiosos consejos para encontrar compradores potenciales, negociar el precio de venta y otros pasos cruciales de la venta.

Sobre el autor

Colin Barrow imparte clases de empresarialidad en numerosas escuelas de negocios, y ha publicado libros y otros artículos sobre el tema.
