

LA COMPRA Y VENTA DE EMPRESAS FAMILIARES

Alejandro Indacochea.

Presidente de Indacochea Asociados.

Profesor del - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica de Lima- CENTRUM

E-mail : aindacochea@indacocheaempresas.com

www.indacocheaempresas.com

“El que mejor resuelve las dificultades es aquel que las resuelve antes de que hayan surgido. El que mejor vence a sus enemigos es aquel que triunfa antes que las amenazas de estos se concreten”

Sun Tzu

El arte de la guerra

Motivos para la venta de un empresa o búsqueda de inversiones

La venta de una compañía es una de la decisiones mas importantes que un empresario toma en su vida empresarial, por eso aunque tenga poderosos motivos para hacerlo, en muchas ocasiones el mismo busca excusas y argumentos para no dar el paso que en su interior sabe que le conviene. No decidir es una actitud que también tiene consecuencias.

Motivos personales

- ❖ Preparación para la jubilación: se trata sin duda de una decisión muy personal.
- ❖ Querer hacer algo diferente en tu vida: sientes una responsabilidad social de dedicar el resto de tus años a una ONG, quienes comprar otra empresa con distinta actividad, te quieres dedicar a la política o simplemente a tu familia.
- ❖ Cambio de negocio o dedicación simultanea a otros más rentables que requieren de mayor atención.
- ❖ Problemas de salud: la vida se vive una vez, y si te falla la salud, tal vez sea mejor que te desprendas de la empresa o las traspases a los directivos.

La venta: una estrategia a considerar cuando la sucesión no es lo adecuado

Hay circunstancias en que transferir la empresa a la siguiente generación no es la solución y constituye la decisión equivocada:

- Las relaciones familiares entre sucesores son malas (conflictos familiares), por lo que poner en manos de ellos el negocio los enfrentaría aún más.
- Los intereses de los descendientes y posibles sucesores no se relacionan con el giro de la compañía.

- Ninguno de los posibles sucesores en la familia tiene las características necesarias para asumir el control de la empresa.
- Existe una oferta de adquisición de la empresa muy interesante por parte de los compradores ajenos a la familia.
- A pesar de que los sucesores les interesa continuar con el negocio y cuentan con la capacidad para ello, tienen mejores alternativas profesionales.

Dichos Populares

*“Padre pulpero
Hijo millonario
Nieto pordiosero”*

*“Los padres lo crean
Los hijos lo administran
Los nietos lo pierden”*

Estadísticas de las Empresas Familiares

“El promedio esperado de vida de las empresas familiares en EE.UU. es de 24 años”.

Fuente: ALCORN. Success and Survival

“Solamente el 30% de las empresas familiares en EE.UU. sobrevive a la segunda generación y el 15% a la tercera generación”.

Fuente: DYER W. GIBB. Cultural Change in Family Firms

Estadísticas de las empresas familiares

“De una muestra de 200 empresas familiares de la región de Chicago, solo el 13% estaba en manos de la misma familia, 60 años después de su fundación”.

Fuente: V. WARD. The Special Role of Strategic Planning for Family Business.

“De una muestra de 531 empresas familiares españolas; el 25% había pasado por un cambio de generación, y el 9% por 2 ó más cambios”.

Fuente: Miguel Angel Galle. La Empresa Familiar en la economía española. IESE

¿Qué explican las estadísticas?

- Muchas empresas familiares son pequeñas y no cuentan con los mismos recursos financieros y humanos que las empresas no familiares.
- En las empresas familiares aparecen más problemas humanos que en las no familiares, y además son problemas de difícil solución.
- Las empresas familiares tiene dificultades para desarrollarse y crecer cuando la estrategia depende más de los objetivos de la familia que de los objetivos estratégicos que el negocio requiere.

Como todo en la vida: “Nada es verdad ni mentira, todo es según el color del cristal con que se le mira”

La sucesión en la Empresa Familiar

“No habrá problema cuando yo ya no esté en la empresa, los tres hermanos van a ser, por turnos, el Director General”

Don Jorge, Empresario

La sucesión en la Empresa Familiar

Es la *prueba definitiva* de una Empresa Familiar ya que la *continuidad de la empresa* se convierte en un *reto* para los sucesores y uno de sus últimos sueños de su fundador.

Solamente, el 24% de las empresas familiares sobreviven como tales a través de la segunda generación, y solo el 14% trasciende a la tercera.

Alternativas a la Sucesión en la Empresa Familiar



Motivos societarios

Conflictos de intereses entre los accionistas: uno de ellos no quiere seguir o discrepar sobre el rumbo adecuado par la compañía.

Los inversores financieros quieren salir:

Diferentes capacidades financieras entre socios: en otras ocasiones la empresa requiere una fuerte inversión de capital para ser competitiva y uno de ellos esta dispuesto a acometerla mientras que el otro no puede y tampoco esta dispuesto a diluir su participación.

4. Motivos Económicos

Necesidad de una nueva inyección de recursos: la necesidad de ampliación de capital para seguir siendo competitivo es muy común.

La obsolescencia tecnológica puede hacer que la empresa tenga que invertir a corto plazo para ser viable, inversiones que el propietario no desea o no puede realizar.

La falta de acceso al capital para crecer: las oportunidades que se presentan a una empresa pueden superar su capacidad de endeudamiento y la única manera de aprovecharlos es vendiéndose a una empresa mas grande y con mayores capacidades financieras.

Desprenderse de divisiones que no son rentables, a las que no se pueden destinar mas recursos, que no encajan en la estrategia competitiva.

Se recibe una buena oferta por la empresa: al analizarla se comprende que se va a obtener mas valor aceptándola que continuando con la gestión de la compañía.

El valor de los activos inmobiliarios sobre los que opera la empresa es superior al valor del negocio: se busca, para maximizar el valor, desprenderse del negocio para poder vender la parte inmobiliaria.

Motivos competitivos

La entrada de un potente competidor: a veces una empresa ha desarrollado un mercado y lo ha hecho suficientemente atractivo para un gran jugador.

El crecimiento es en otros casos precisamente el problema. La compañía ha tomado un tamaño que complica la gestión y el empresario no se considera preparado par ello.

Deslocalización: la necesidad de internacionalizar la compañía o de des localizarla(para que sea competitiva) pone en ocasiones al empresario en una situación muy difícil, viéndose forzado a la venta antes que el deterioro sea superior.

La pérdida de capital humano: Las dificultades para contratar convivir o retener aun equipo directivo adecuado para gestionar el negocio son a veces señal de que ha llegado el momento de vender.

La empresa ha maximizado sus posibilidades en su mercado:

La pérdida de clientes: Esta puede ser una señal de que se esta perdiendo fuerza competitiva y de que la compañía necesita nuevos aires o un cambio estratégico.

Los clientes se están integrando verticalmente: Están comprando las empresa de sus competidores y por ello dejan de comprar tus productos.

La rentabilidad decreciente por tener una cartera de productos poco diferenciadas o una cartera de productos maduros y pocos productos en desarrollo.

Los procesos de concentración en el sector: las economías de escala que alcanzan otras empresa por esta vía puede hacer ver al empresario que su tamaño es insuficiente y que si quiere sobrevivir precisa un salto en dimensión

Aparición de nuevos jugadores con mayores capacidades competitivas que amenazan su futuro. estos jugadores suelen venir de otros mercados geográficos.

El sector vive una etapa de pico de valor: este hecho se produjo en la burbuja de internet en el año 2000 o en la burbuja inmobiliaria en los años 2005-2007.

La aparición de productos sustitutivos que hacen no rentable el modelo de negocio. El empresario ve que otros competidores relevantes van abandonando al sector.

Motivos legales

Cambio en el entorno regulador del sector: por ejemplo, nuevas exigencias fitosanitarias pueden requerir importantes inversiones que hagan imposibles ser rentable con el tamaño actual de la empresa.

Cambios en la política impositiva y fiscal que hacen que la empresa deje de ser rentable o resulte atractiva para otra por acumular bases imponibles negativas.

Cuando la industria se consolida existen dos opciones

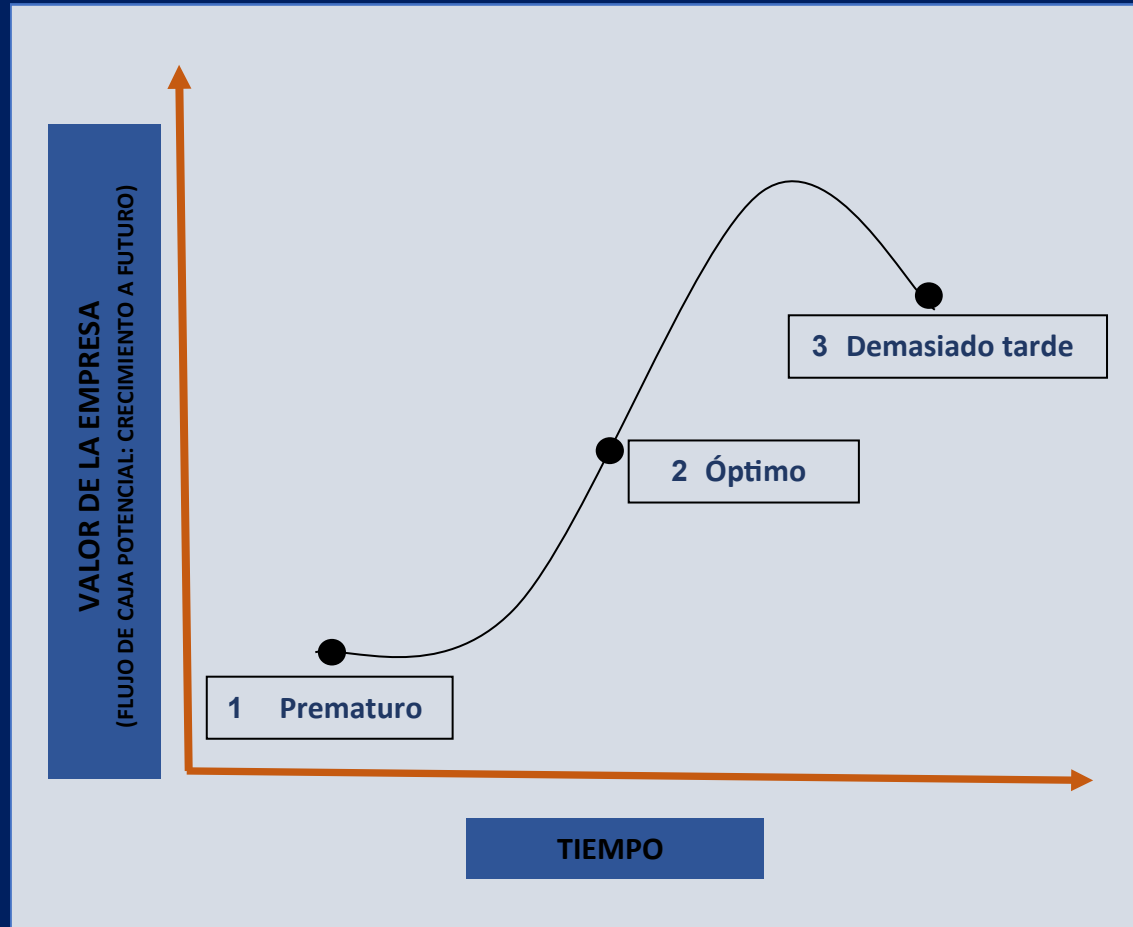
1. Convertirse en el núcleo de un grupo de mayor tamaño (ser el consolidador).
2. Venderse a una de las empresas que están liderando la consolidación al inicio del proceso.

Tener en cuenta que:

“Si no se vende al inicio del proceso, el valor relativo de la empresa en venta disminuye”

Fuente: Nueno, P; Tapies, J; y Rodriguez, A. Cuando hay que vender una empresa / ESE

Figura 2.3. Momentos para la venta de una empresa.



Fuente: Johnson (2007, pp. 16)

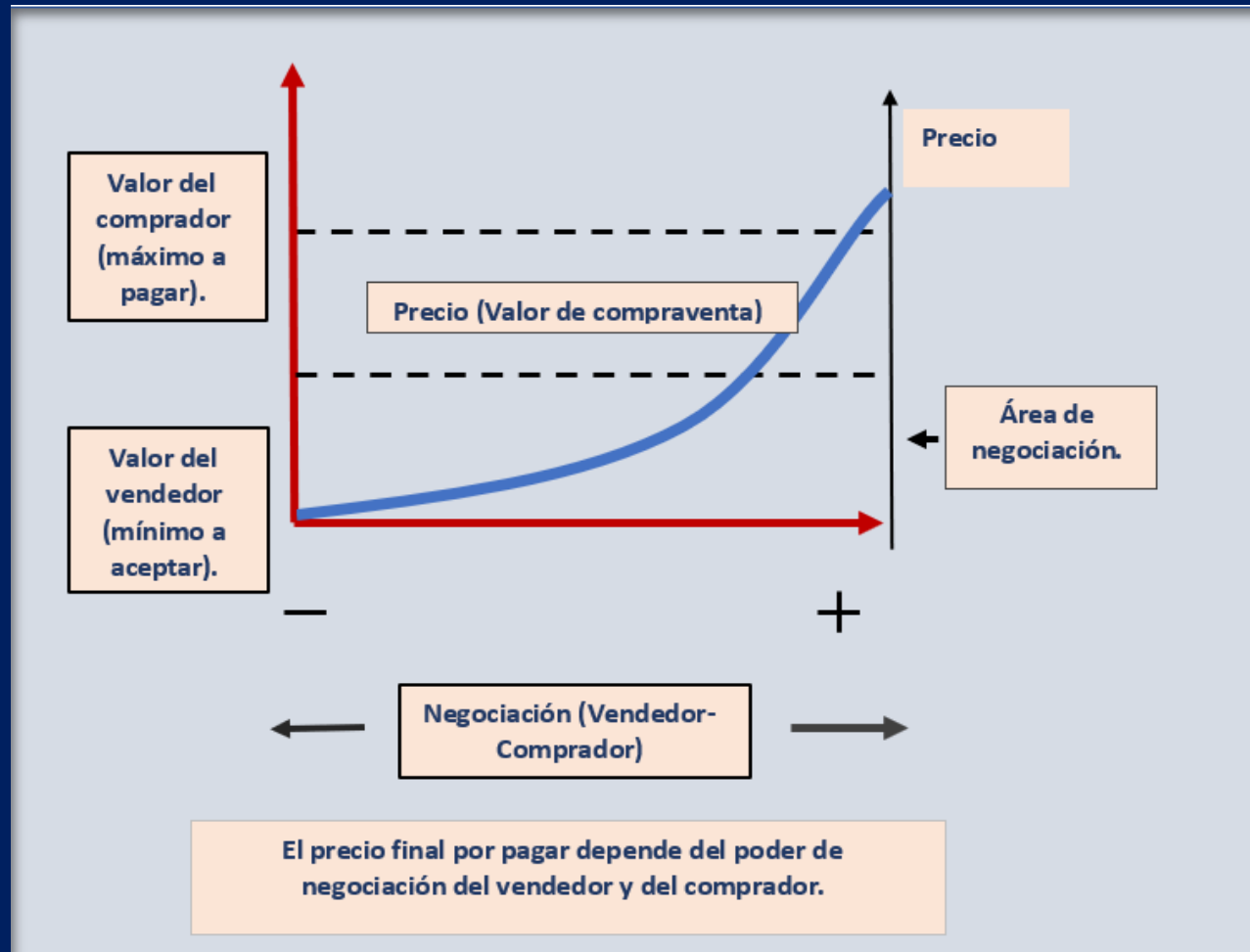
En la práctica el momento óptimo para proceder a la venta de una empresa nunca puede ser determinado con absoluta certeza. Si es necesario tener en cuenta los siguiente:

- El ciclo de vida del negocio y la situación personal y financiera de los dueños del negocio.
- Las condiciones de la economía y del sector en el cual se desempeña la empresa.
- El desempeño histórico y las perspectivas de desarrollo a futuro de las empresas.
- La propia situación familiar en cada caso.

Aspectos a tener en cuenta

Antes de llevar a cabo el proceso de venta, es necesario contar con una asesoría profesional independiente:

- Es necesario tener una mirada estratégica y objetiva del negocio.
- Valorizar un negocio es un proceso especializado, que requiere conocimientos y técnicas específicas.
- El proceso de negociación es clave para la obtención del mejor precio de venta.



5. Informe de valoración

Mi recomendación es que no salgas a vender indicando un precio determinado. El comprador todavía no conoce la empresa ni sus ventajas y a primera vista el precio le puede desanimar a estudiar la operación y a descubrir las sinergias que le puede reportar.

Tal vez el comprador estuviese dispuesto a pagar más y al indicarle un precio provocamos nosotros mismos que baje el valor de la transacción

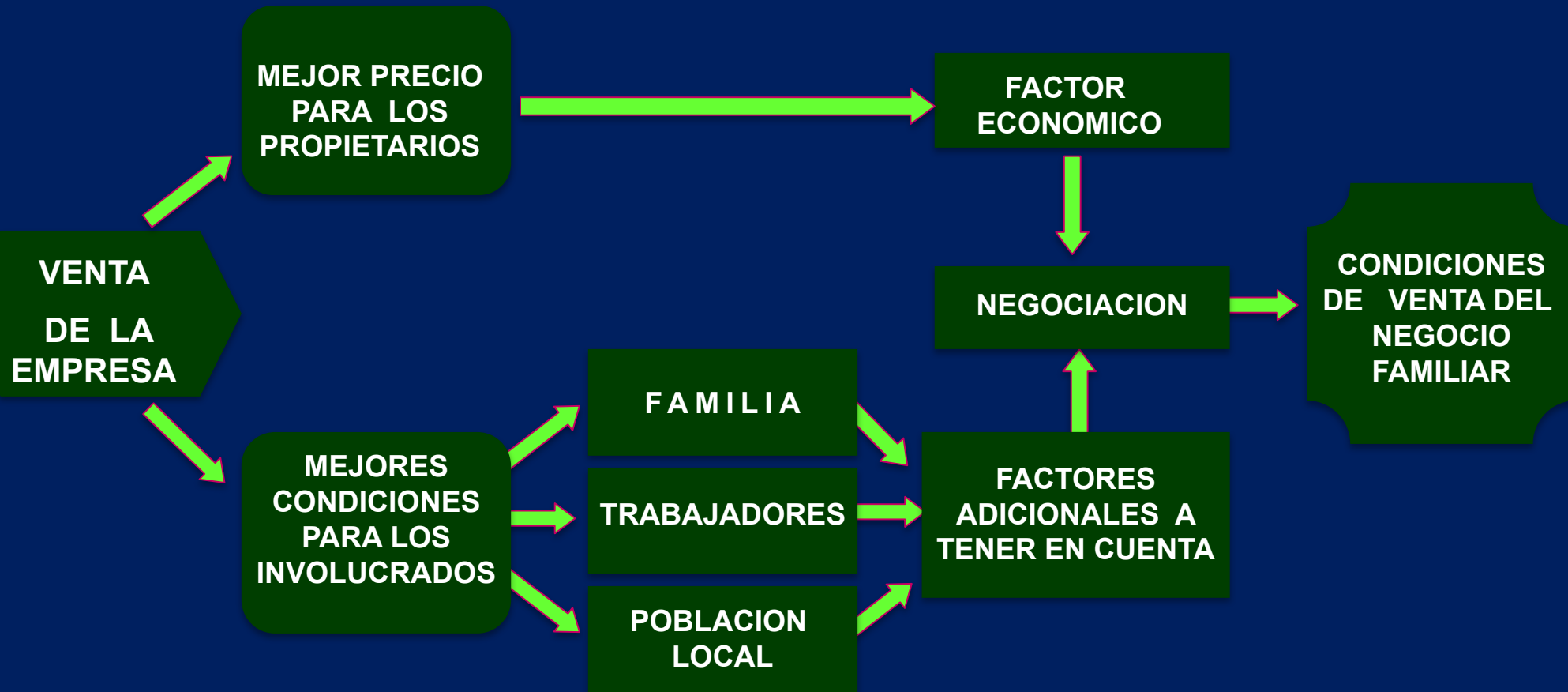
Mi opinión es que el precio lo acaba poniendo el mercado y nuestro trabajo es buscar aquellos compradores que más puedan pagar por la empresa o que más se ajusten a tus intereses, conseguir que hagan ofertas, ponerlas en competencia y negociarlas al alza.

Factores Adicionales a Tener en Cuenta

AGENTES COMPROMETIDOS EN LA VENTA DE UNA EMPRESA FAMILIAR

- La Familia del Propietario (Intereses familiares)
- Los Trabajadores de la empresa y su futuro
- La responsabilidad y compromiso con la población
- Programar el retiro de la empresa y su planificación personal al futuro.

La Venta de la Empresa Familiar: Factores a Tener en Cuenta



Barreras emocionales para la venta (algunos temores)

Sin duda la venta de su empresa implica que las relaciones sociales, vínculos familiares y la propia autoestima del propio empresario se ven afectadas.

- ¿Y yo qué haré cuando venda mi empresa?
- ¿Qué dirá la gente de mi si la vendo?
- ¿Será una deslealtad a mis trabajadores?
- Esto no se puede vender
- Si pongo la empresa a la venta estoy perjudicando su valor
- Si pongo la empresa a la venta estoy abriendo la puerta de mis secretos comerciales a mis competidores.

- Todavía no es el momento (Posponer decisiones difíciles)
- Ahora estoy demasiado ocupado para esto
- Tengo que dejar la empresa a mis hijos en cualquier caso.
- Si yo me voy, esto se hunde.
- La economía no está en un buen momento.
- Dónde invierto el dinero de mi patrimonio después de la venta.

Fuente: Nueno, P; Tapiés, J; y Rodríguez, A. Cuando hay que vender una empresa / IESE

Metodología para aplicar en el proceso de venta

La venta de una empresa es un proceso complejo que dura, en circunstancias normales, un mínimo de seis meses y puede alargarse hasta los veinticuatro si durante este proceso se caen sucesivamente las negociaciones con inversores potenciales.

A lo largo del proceso es normal que surjan en el intercambio de ideas con los posibles compradores nuevas oportunidades que no tenias contempladas y que te ayuden a alcanzar mejor tus objetivos.

Proceso de Venta de una Empresa



Tipos de proceso de venta

Cada estrategia de venta debe ser diseñada y estructurada en función de tus preferencias(velocidad, confidencialidad, precio) y las circunstancias del mercado.

Dentro de las diferentes posibilidades, se podrían reducir los tipos de procesos de venta a tres:

1. Relación uno a uno

2. Subasta restringida:

Consiste en la aproximación a un numero reducido de potenciales compradores(entre tres y cinco). Este proceso organizado permite dar rapidez a la operación y crea percepción de competencias entre los posibles compradores.

3. Subasta amplia

Consiste en aproximarse a un número amplio de candidatos (entre quince y veinte, por ejemplo) tiene como ventaja que maximiza la competencia creando un entorno altamente competitivo y puedes descubrir cuál es el precio máximo que está dispuesto a pagar el mercado.

Como puedes observar elegirás cada uno de los procesos en función de que elementos resultan más importantes para ti: confidencialidad, celeridad del proceso, probabilidades de éxito en la venta, precio de venta o coste del proceso de venta.

2. Elaboración de un perfil ciego

Los asesores hemos desarrollado una metodología de aproximación que busca preservar la confidencialidad del proceso durante la búsqueda de inversores realmente interesados y garantizar que una vez que se les ha desvelado la identidad de la compañía en venta, se siga manteniendo esta confidencialidad.

Este perfil ciego. Quien lo lea no debería poder descubrir de que compañía se trata. El perfil ciego contiene una descripción de las características principales de la empresa, el motivo de la operación, las principales magnitudes financieras de los últimos años en términos de venta, beneficios y deuda, la proyección de crecimiento esperada en los próximos tres años y las ventajas que puede tener la operación para el inversor.

El asesor contrasta contigo que la información es verdaderamente ciega e incluso matiza alguno de los datos para que resulte menos reconocibles la empresa.

Es fundamental preservar la confidencialidad al máximo durante estas fases del proceso para proteger el valor de la compañía y no provocar inquietud en los empleados, proveedores y clientes.

La confidencialidad, aunque no lo garantiza totalmente, protege de estos rumores.

3. Firma del acuerdo de confidencialidad

Es oportuno informar de que la empresa esta en venta a las personas claves que participaran en el proceso suministrándoles información y solicitarles que guarden el secreto. con esta transparencia y gesto de confianza evitas que al pedirles información surjan sospechas y lo comenten con sus compañeros.

La confidencialidad permite que las partes implicadas (asesores, compradores, vendedores, etcétera) en la operación puedan compartir información sin ningún agente externo tenga conocimiento de la misma.

La firma de una carta de confidencialidad obliga a las partes intervinientes a vigilar el cumplimiento de una serie de obligaciones con respecto a la información transmitida, no solamente en el momento actual sino también en un tiempo futuro.

Las filtraciones de información pueden generar :

- Variación en el precio de la transacción: cuantas veces se ha visto como un rumor en el mercado puede hacer variar el precio de una acción, en uno u otro sentido.
- Huida de profesionales clave en la organización: el equipo directivo y personas clave de una estructura organizativa pueden sentirse amenazados por la operación planteada, mucho tiempo antes que los nuevos socios lleguen y expliquen sus nuevas intenciones.

El decálogo para la Venta exitosa de una empresa.

1. El mejor momento para vender una empresa es cuando el negocio y el sector en que se desenvuelven están bien. No espere entrar en crisis para recién pensar en vender la empresa.
2. Las empresas no se venden de inmediato o de improviso; una buena venta tiene que planificarse cuidadosamente y lleva de: cuatro meses a un año.
3. Nunca trate de vender usted mismo su empresa; es el peor negocio que usted haría. La venta de una empresa es un proceso especializado que requiere de un manejo profesional y objetivo.

4. Busque por todos los medios los compradores más adecuados (estratégicos) del negocio para quienes la empresa potencialmente vale más. La habilidad para llevar adelante el negocio y la capacidad financiera son los principales requisitos.
5. Genere competencia entre los potenciales compradores, es la base para el éxito del proceso de venta; siempre tenga compradores alternativos.
6. Elabore un folleto de venta que resalte las fortalezas y el potencial del negocio a futuro, pero sea en todo momento fidedigno y veraz con la información proporcionada.

7. Conozca todos los detalles estratégicos del negocio y dónde se genera el valor, todo esto es clave para llevar a cabo una buena negociación.
8. Tenga en claro los motivos por los cuáles los potenciales compradores están interesados en la empresa o que buscan en ella para poder negociar adecuadamente.
9. No confunda los roles; abogados, asesores y auditores son importantes y cada uno tiene su propia participación en el proceso de venta. La negociación de la venta misma de la empresa es un proceso aparte.
10. Facilite la venta al comprador y ponga todo el proceso en términos claros y sencillos para llegar a un acuerdo en el más breve plazo y en la forma más armoniosa.

Mito 1: “El valor de una empresa controlada por sus dueños se basa en las ganancias a futuro del negocio”

Mito 2: “Los Inmuebles (bienes raíces) y otros activos tangibles siempre se suman al valor del flujo del negocio”_

Mito 3: “En los acuerdos de compra – venta el pago debe ser siempre en efectivo”

Mito 4: “Mientras más información del negocio oculte, mayor será el dinero a recibir”

Mito 5: “Si se pide un precio alto por la venta de la empresa, siempre existe la posibilidad de bajarlo”

Mito 6: “Si hago una oferta con un precio bajo por la compra de la empresa, siempre puedo aumentarla”

Mito 7: “Los evaluadores con opinión independiente controlan y permiten hacer viable la operación de compra – venta de una empresa”

Mito 8: “Hay muchas oportunidades para comprar y vender empresas”