



7. Estrategias de salida

Versión estudiante

- 1. Motivos para salir del negocio
- 2. Estrategias de salida
- 3. Factores que afectan al proceso de desprenderse de la empresa
- 4. El proceso de venta
- 5. Estrategias de negociación

Revisión

Preguntas de autoevaluación

Referencias

Introducción

La venta de un negocio, que a menudo se llama 'cosechar los resultados de la empresa', es una opción que muchos emprendedores se plantean en algún momento de su carrera profesional. Algunos emprendedores compran y venden negocios constantemente para conseguir beneficios. Otros gestionan la empresa durante mucho tiempo y luego venden su parte en la organización a fin de sacar un provecho de los años de trabajo y esfuerzos.

La manera de salir del negocio puede influir en muchos aspectos, como el valor que uno mismo y los demás accionistas consiguen sacarles, así como el éxito futuro de sus productos o servicios. Por lo tanto, es importante pensar seriamente cómo se pretende realizar la salida. Una estrategia de salida bien planificada permite a los inversores potenciales entender claramente cómo se quiere salir del negocio. Además, ayudará a definir cómo se comercializará la empresa a los compradores o inversores potenciales, garantizará sacarles el máximo valor y dejar de estar implicado con el mínimo de alteraciones en el negocio.

Esta unidad trata algunos de los factores que afectan a la decisión de un emprendedor de salir del negocio, así como algunas de las opciones de estrategia de salida disponibles. Cuando el emprendedor decide irse o vender la empresa, es importante que todas las estructuras y sistemas del negocio estén controlados. Esta unidad presenta sugerencias útiles para ayudar a hacer realidad este proceso. A continuación, la unidad examina las fases más importantes del proceso de venta y concluye con una breve discusión y consejos prácticos sobre las estrategias de negociación más eficaces.

Objetivos de aprendizaje

Al terminar esta unidad podrá:

- Determinar los factores motivadores que influyen en la decisión de un emprendedor de salir de la empresa
- Identificar las diferentes opciones disponibles para liquidar el negocio
- Comentar los factores más habituales que afectan el proceso de liquidación
- Examinar las fases del proceso de venta
- Proporcionar perspectivas útiles sobre las técnicas de negociación

1. Motivos para salir del negocio

La liquidación de la propiedad del negocio es una decisión muy personal. No hay ninguna forma correcta o equivocada de salir de un negocio. Claramente hay muchos motivos por los que los emprendedores quieren vender sus negocios. Kaplan y Warren (2007) han investigado esta área y presentan motivos personales y empresariales que llevan al emprendedor a vender. Son los siguientes:

Motivos personales para dejar el negocio:

- Queremos hacer caja.
- Los inversores nos presionan para que vendamos.
- Hay desacuerdos con el equipo o los inversores.
- Recibimos una oferta no solicitada atractiva.
- Estamos agotados y quemados.
- Existe un problema personal o de salud.

Motivos empresariales para dejar el negocio:

- El negocio exige una cantidad importante de capital para crecer.
- Nuevos competidores se incorporan al mercado.
- El mercado tiene oportunidades limitadas.
- El negocio no funciona lo suficientemente bien para sobrevivir.
- La perspectiva del futuro no es buena.

Muchos comentaristas afirman que no se trata de querer vender o desprenderse de nuestro interés en el negocio o no. Lo que se debe decidir es cuándo y cómo lo haremos. Así pues, es importante determinar cuál es el momento correcto para salir de la empresa. El momento idóneo de pensar en vender el negocio puede ser cuando nos haga perder el sueño (o el cabello) o cuando seamos conscientes de uno o varios de los siguientes factores:

- El negocio es un activo muy valioso.
- Todo nuestro patrimonio está invertido en la empresa.
- Un poder ajeno a nuestro control (competidores, el gobierno, etc.) podría quitárnoslo todo.

2. Estrategias de salida

Es importante destacar que la estrategia de salida influirá en muchas de las decisiones que tomemos a la hora de hacer crecer el negocio. Tener una estrategia de salida establecida desde el principio ayudará a crear el modelo de negocio que más se adecue a la opción elegida. Esto permite maximizar el valor que obtengamos del mismo.

Una estrategia de salida bien definida también puede servir de orientación para el nombramiento de sucesores en el negocio. Esto permitirá dejar el negocio en el momento que nosotros elijamos.

"Siempre es buena idea planificar la estrategia de salida con tiempo para no limitar las opciones en el futuro".

También es importante que los socios, colegas e inversores estén de acuerdo.

Elegir la estrategia de salida correcta es una decisión muy importante y en general es difícil de tomar. Algunas de las opciones disponibles son, entre otras:

Compra por parte de directivos

El fundador puede vender la empresa a socios existentes u otros directivos clave del negocio.

Venta a empleados

Los empleados pueden ser propietarios de varias formas, como los planes de accionariado de los empleados, que son gestionados igual que un plan de pensiones y todas las contribuciones a la empresa sirven para comprar acciones. Los empleados también pueden recibir otras formas de capital social, como opciones de compra de acciones, planes de compra de acciones y gratificaciones en forma de acciones en función del rendimiento. Estos planes generalmente permiten que el fundador mantenga el control de la empresa mientras sus acciones quedan diluidas por las acciones que se ponen a disposición de los empleados.

7. Estrategias de salida

Fusión

Una fusión se produce cuando dos organizaciones combinan recursos para formar una organización más grande. A menudo se utiliza para ampliar las operaciones en un intento por aumentar la rentabilidad a largo plazo.

Adquisición

Una adquisición, también llamada absorción, se produce cuando una empresa compra a otra. Normalmente hace referencia a la compra de una empresa pequeña por parte de una más grande. Una adquisición puede ser amistosa (es decir, hay consenso entre las empresas y colaboran en el proceso de negociación) u hostil (no hay consenso y la empresa objetivo no quiere ser comprada).

Venta directa

Se produce cuando los fundadores venden la empresa a otra empresa. A menudo se considera la ruta ideal que debe tomar un emprendedor porque recibe dinero en efectivo de la empresa.

Oferta pública

La oferta pública es la venta de acciones por parte de una empresa privada al público. A menudo son emitidas por empresas pequeñas y jóvenes que buscan capital para crecer, pero también pueden hacerlas las empresas privadas grandes que quieren cotizar en bolsa.

Traspaso de poder en la familia

Transferir la propiedad de un negocio a los herederos es otra opción habitual a tener en cuenta. Sin embargo, puede que no sea factible en el caso de emprendedores de empresas de alta tecnología, porque estos productos pueden tener vidas útiles limitadas.

3. Factores que afectan al proceso de desprenderse de la empresa

Maximizar la rentabilidad

A menudo, un negocio gestionado por el propietario implicará costes innecesarios simplemente por comodidad para los propietarios. Además, un negocio puede generar diferentes fuentes de riqueza para los propietarios que restan importancia a la rentabilidad subyacente de la operación. Si el negocio puede generar beneficios más elevados eliminando costes innecesarios, es preciso que se haga. Un comprador potencial no pagará un 'potencial' que decimos que se puede conseguir, sino que sólo pagará por lo que hemos conseguido.

Resolver todos los problemas

Los compradores potenciales prefieren comprar empresas eficientes y bien gestionadas. Si tenemos disputas pendientes, debemos hacer todo lo posible por resolverlas antes de iniciar el proceso de liquidación. Si hay asuntos de carácter contingente pendientes, como disputas por relaciones industriales o medidas legales potenciales relacionadas con el negocio, normalmente los compradores verán los aspectos más negativos y rebajarán el precio de compra potencial.

Optimizar todos los procedimientos

Es probable que los compradores potenciales quieran llevar a cabo una auditoría preventiva (*due diligence*) del negocio. Cuanto más claros y limpios sean los registros, más fácil será el proceso. Esto hará que la transacción sea fluida y rápida. Es importante que la información relativa a los beneficios generados sea clara, concisa y fácilmente accesible. También es importante que el balance sea claro y que todas las cuentas de control estén reconciliadas.

No perder de vista el objetivo

El proceso de liquidación puede convertirse en un proceso largo y agotador. A menudo el propietario deja de prestar tanta atención al negocio mientras se implica en el proceso de negociación. Esto puede llevar a una renegociación del precio si se produce una disminución de los resultados.

4. El proceso de venta

Hay muchos factores que afectan al proceso de venta. Esto incluye preparar la venta del negocio con prudencia, maximizar el precio obtenido por el negocio y llegar a un mecanismo de venta adecuado con el que se cumplan las obligaciones del vendedor y del comprador.

El proceso de venta se ilustra en la Figura 7.1 y se detalla a continuación.

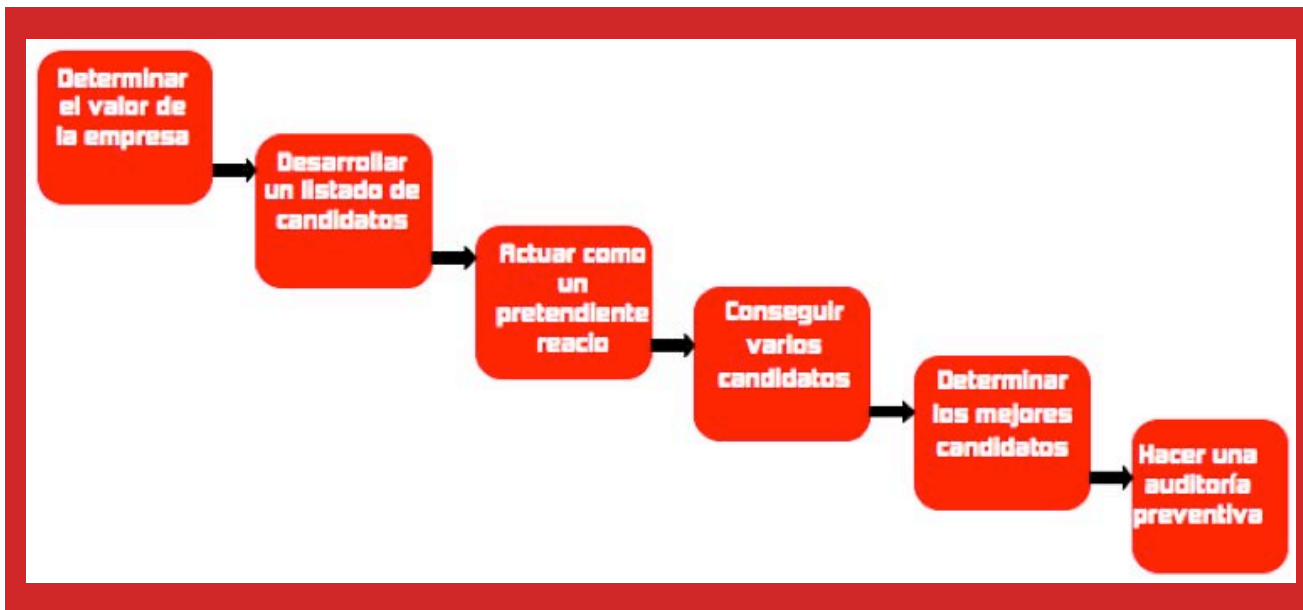


Figura 1: El proceso de venta

7. Estrategias de salida

1

Determinar el valor de la empresa

- La valoración puede basarse en la evaluación financiera. En este caso tendremos que tener actualizados la cuenta de pérdidas y ganancias, el flujo de caja y el balance.
- La valoración puede basarse en el valor estratégico en el mercado. Por lo tanto, tendremos que tener todas las cifras apropiadas a punto. Esto puede incluir cuentas actuales y proyectadas, ventas actuales y proyectadas, etc. durante un periodo

2

Desarrollar un listado de candidatos

- Consideremos un grupo de compradores estratégicos. Pueden ser competidores, negocios relacionados, fabricantes de productos relacionados y empresas con planes de adquisición anunciados.
- Consideremos un grupo de compradores financieros. Pueden ser directivos o empleados, negocios relacionados y personas con un elevado poder adquisitivo.

3

Intentar hacer el papel de 'pretendiente reticente'

- Hacer que otras personas (bancos inversores, consultores, corredores de bolsa, etc.) hagan contactos iniciales con compradores potenciales.

4

Conseguir más de un candidato serio

- Utilizar estrategias de negociación competitivas.
- Hacer saber a todos los candidatos que hay otros interesados.
- Negociar un precio de venta equitativo y aspectos relacionados.

5

Determinar los mejores candidatos

- Determinar los criterios para la evaluación.
- Desarrollar una carta de intenciones.

6

Llevar a cabo la auditoría preventiva (*due diligence*)

- Puede llevar un tiempo (de 15 a 60 días).
- Negociar un acuerdo definitivo de compraventa.
- Cerrar la venta.

Tabla1: Seis etapas del proceso de venta (Cormican 2008)

Es importante señalar que la media de tiempo desde el inicio del proceso de venta hasta el cierre de la venta es de un año aproximadamente, por lo tanto se debe tener paciencia.

5. Estrategias de negociación

"La negociación se puede definir como una conversación entre dos o más partes que están intentando encontrar una solución a un problema".

Cuando se negocia, se debe intentar usar nuestra influencia para conseguir un trato mejor en lugar de tomar lo que la otra parte nos dé de manera voluntaria. Siempre deberíamos intentar ponernos de acuerdo en vez de luchar abiertamente, claudicar o romper la relación. Cuando negociamos, debemos dar y recibir.

Se han escrito muchos artículos, libros y guías sobre estrategias y técnicas de negociación. Harvey Mackay es un *coach* empresarial y conferenciante motivacional que ha sintetizado muchas de las mejores prácticas en esta área. Da algunos consejos muy prácticos que se deberían tener en cuenta durante este proceso. Estas estrategias y consejos se detallan en la Tabla 2.

- TIP 1** Nunca se debe aceptar una propuesta inmediatamente, aunque parezca muy buena.
- TIP 2** Nunca se debe negociar con uno mismo. Cuando hayamos hecho una oferta, si la otra parte no la acepta no debemos hacer otra oferta. Debemos obtener una contraoferta. Es un signo de debilidad bajar las propias exigencias sin que la otra parte baje las suyas.
- TIP 3** Nunca se debe cerrar un trato con alguien que necesita 'pedir la aprobación de su jefe'. Esto da al otro lado una ventaja en la negociación. Les puede permitir renegociar el acuerdo que nosotros queríamos.
- TIP 4** Si no puede decir que sí, es que no. Que un trato se pueda cerrar no significa que se tenga que hacer. Nadie se ha arruinado nunca por decir que no demasiado a menudo.

7. Estrategias de salida

- TIP 5** Que parezca innegociable no quiere decir que lo sea. Tome el 'contrato estándar' que le hayan dado. Muchos negociadores astutos han sido capaces de imponer una condición haciendo que pareciera grabada en granito, aunque acabarán cerrando el acuerdo si se les presiona.
- TIP 6** Haga los deberes antes de negociar. Infórmese al máximo sobre el otro bando. Los instintos nunca son comparables con la información.
- TIP 7** Ensaye. Practique. Haga que alguien desempeñe el papel de la otra parte. Después cambie de papel. Los instintos nunca son comparables con la preparación.
- TIP 8** Desconfíe del negociador tardío. Fingir indiferencia o ignorar los plazos con indiferencia a menudo es sólo una manera que tiene el negociador de intentar hacernos creer que no le importa cerrar el acuerdo.
- TIP 9** Sea amable. Si no puede, márchese y deje que sea otro el que negocie. Lo estropeará.
- TIP 10** Siempre se puede llegar a un acuerdo cuando ambas partes ven el beneficio que obtendrán.
- TIP 11** Un sueño es un regateo sea cual sea el precio. Fije el escenario. Explique la historia. Genere emoción. Ayude al otro a visualizar los beneficios y se venderán solos.
- TIP 12** Vea películas sobre juegos. Los mejores jugadores de cualquier juego, incluida la negociación, se analizan inmediatamente después de cada sesión importante. Mantienen un registro sobre sus resultados y los del contrincante.
- TIP 13** Nadie nos enseñará todas las cartas. Debemos hacernos una idea de qué quieren realmente. La clave: como la razón dada nunca es la razón real, puede descartar la razón dada.
- TIP 14** Siempre debemos dejar que el otro hable primero. La primera oferta podría sorprendernos y ser mejor de lo que esperábamos.

Tabla 2: Estrategias negociadoras (Mackay 1996)

Revisión

Contar con una estrategia de salida se ha convertido en una consideración casi *de facto* en los planes de negocio, porque permite a los inversores potenciales entender claramente cómo pretendemos retirarnos del negocio y detalla las fases y los objetivos que consideramos para conseguirlo.

Esta unidad se ha centrado en algunos de estos aspectos. Ha comenzado identificando algunos de los factores que estimulan la decisión de un emprendedor de salir o abandonar la empresa. Ha examinado algunas opciones para desprendernos de la empresa que hay que considerar y se han comentado varios factores que afectan a este proceso. La unidad también ha señalado las fases del proceso de venta y ha proporcionado algunas perspectivas útiles sobre las técnicas de negociación para ayudar a optimizar el retorno para el vendedor.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Cuáles son los factores motivadores que afectan a la decisión de un emprendedor de salir de la empresa?
2. Identifique las diferentes opciones de que dispone un emprendedor para desprenderse del negocio.
3. Haga un listado de algunos factores que afectan al proceso de desprenderse de la empresa.
4. ¿Cuáles son las fases clave del proceso de venta?
5. Identifique algunas buenas prácticas que pueden ayudar a negociar un acuerdo.

Referencias

Kaplan, J.M. and Warren, A.C. (2007) *Patterns of Entrepreneurship*, 2nd ed., Wiley.

Mackay, H. (1996) *Swim with the Sharks Without Being Eaten Alive: Outsell, Outmanage, Outmotivate, and Outnegotiate your Competition*, Ballantine Books.