

# VENDIENDO EL NEGOCIO: RECOLECCIÓN DE PENSAMIENTOS DE AQUELLOS QUE HAN COMPRADO Y VENDIDO SUS NEGOCIOS



**WILLIAM SHAMBLEY**  
President  
New England Foundry Technologies

NEW ENGLAND  
**FOUNDRY**  
TECHNOLOGIES

## PUNTOS SOBRESALIENTES DEL ARTÍCULO:

- Ordenando su negocio desde contaduría hasta marketing
- Salga bajo sus propias condiciones

Uno de los ejemplos más geniales de sustentabilidad de las empresas en América es la longevidad de los negocios familiares.

Uno de los ejemplos más geniales de sustentabilidad de las empresas en América es la longevidad de los negocios familiares. En la industria de la fundición, como en otras tantas industrias, el ciclo de vida del negocia a menudo refleja preparación de la familia dueña. En raras ocasiones, una fundición puede pasar de una familia a otra mediante la venta de su negocio.

Hay muchas maneras de salirse de un negocio. La peor para la comunidad económica es una muerte inesperada en un negocio no preparado para su venta. Menos dañino, pero generalmente poco rentable para el dueño, es el caso de una bajada de persiana y liquidación de bienes planificada. Trabajando con asesores legales e impositivos, la propiedad de un negocio puede heredarse, cederse, venderse como participaciones a un individuo o a múltiples miembros de la familia. El negocio también puede venderse

entre los empleados mediante programas de acciones de retiro para empleados (ESOP). La salida más directa y potencialmente más beneficiosa a largo plazo para la salud de una empresa es una venta bien planificada. Este artículo se enfocará en este último caso, con comentarios de compradores y vendedores. Mantuvimos anónimas estas contribuciones.

Los negocios familiares, especialmente los emprendimientos a escala de un único dueño/operador, pueden ser excelentes soluciones de gerenciamiento de la fortuna, con muchos beneficios impositivos. Cuando el tiempo va pasando, eventualmente el dueño/operador quiere retirarse, o la familia no tiene herederos que quieran mantener activo el trabajo que conlleva hacerlo funcionar de manera exitosa. Con un ojo en el futuro, los dueños deberían planificar el futuro de la empresa

tan limpiamente como sea posible por dos, aunque preferiblemente tres, años. Un nuevo dueño con el potencial de adquirir una empresa, va a utilizar un banco y los bancos aman los estados financieros sólidos.

Para conseguir el mejor valor en una venta, querrá tener estados financieros mensuales o trimestrales del balance, ingresos y flujo de caja. Un buen contador público certificado puede asegurarse que sean precisos. Otros datos pueden aumentar el valor que un comprador está dispuesto a pagar. Una lista de clientes, (los clientes pueden figurar sin nombre) con el ingreso correspondiente, muestra dónde está la "Concentración de Clientes" de su negocio. Los nombres reales de los clientes podrían no revelarse hasta una vez cerrado el acuerdo.

Una evaluación utilizada durante este proceso es Informe de la Calidad de las Ganancias (QOE). Los informes QOE excavan profundo en los balances, calificando los ingresos y egresos de con información acerca del historial de la transacción. Esto podría incluir analizar los beneficios obtenidos de los diez principales clientes. Los compradores necesitan conocer si los beneficios vienen de uno o dos clientes grandes o si se distribuye entre varias cuentas de clientes. Todos los clientes son buenos para una o dos transacciones, pero ¿se obtienen beneficios a largo plazo? Poder mostrar y explicar el historial de ingresos de los últimos tres años incrementará el valor de su negocio para un comprador. Ya que está con eso, examine las cuentas por cobrar y también su listado general de clientes. Considere dar de baja a los clientes que dejan un bajo margen o



con historial de pagos impuntuales. Limpiar el campo de malezas va a ayudar a mejorar su valor como negocio.

Las operaciones como agencia de marketing, consultoría técnica, publicidad o asesoría legal cuando el propio dueño es el negocio, son más difíciles de evaluar, pero generalmente se les aplica la misma estrategia.

Ponerle valor monetario a un negocio va más allá de la vieja metodología “1x ganancia” o “3x ingresos” para los compradores educados. Una medición utilizada es la “Seller’s Discretionary Earnings” (SDE, Ganancia Discrecional del Vendedor), que es el “Valor del Vendedor”. El “Valor del Vendedor” es el ingreso neto del negocio más los “respaldos” como los salarios de los operadores, recursos frecuentemente utilizados en el negocio pero que no necesariamente forman parte de la venta, por ejemplo: vehículos de la compañía, aviones, entradas para eventos deportivos y otros beneficios adicionales. Estos gastos son ítems de los que el comprador puede abstenerse y elegir si reinvierte en ellos.

El valor a pagar puede ajustarse para descontar los salarios de los empleados que deberá contratar. Los dueños que además son Presidente/VP de Ventas/Gerente General/Gerente de Mantenimiento pueden justificar completamente

la cantidad que se llevan a su casa mensualmente, pero el comprador va a tener que invertir en personal para que pueda ocupar los zapatos del dueño actual. Estos salarios de reemplazo se reducen del valor del negocio, ya que el comprador va a necesitar contratar personal para que el negocio sea exitoso.

Contratar y capacitar gerentes profesionales y miembros del personal para reemplazar al dueño es una inversión valiosa. Estos miembros del equipo pueden asegurar que el valor futuro de la empresa continua inalterado luego de la salida del dueño. Tomarse el trabajo de encontrar y entrenar al personal crítico va a aumentar el valor del negocio. Los compradores también querrán ver cómo está su planta de empleados; qué porcentaje está por jubilarse, cuántos entre ellos tienen experiencia y se encuentran en la plenitud de la vida y cuántos son novatos todavía. No se quiere comprar una compañía de treinta años con empleados sin más de dos años de experiencia; sería una advertencia de que el dueño puede terminar operando los carritos elevadores él mismo.

Bienes como inmobiliario, existencias de mercadería y líneas de producto suplementarias dentro de la fábrica puede aumentar el valor del negocio, sin embargo, prepárese para la eventualidad de que se lo maneje como una transacción aparte. Un comprador podría querer mantenerlo como unidades

de negocio separadas o dividirlos y comprar la empresa, pero no el edificio o alguna línea de producto. Algunos compradores recomiendan operar la línea de producción como una cuenta discreta de Pérdidas & Ganancias o como una entidad independiente para maximizar la cantidad que pagaran por el paquete completo. Si tiene las cuentas sanas y la documentación ambiental en regla de un inmueble, el comprador puede tomar fácilmente la decisión de comprarlo o rentarlo al vendedor o sencillamente mudar el negocio completamente, dejando al vendedor la opción de rentarlo o venderlo a alguien más. Deshacerse de patrones de veinte años en desuso podría liberar uno o dos depósitos para alquilar antes de vender su fundición.

Los compradores, y sus bancos, a menudo buscarán que el vendedor conserve algo del valor de la venta con notas de pago personales. Mientras que el vendedor normalmente querrá cobrar todo en el momento y olvidarse, los pagos a término, las ganancias por objetivos y royalties, le permiten pagar mejor al comprador mientras a la vez se aseguran de que el negocio seguirá funcionando con la performance prometida. Los pagarés deben pagarse en el plazo estipulado sino se aplican consecuencias.

Los pagos por objetivos por lo general se fraguan con agujeros legales y son riesgosos para el vendedor. Dichos acuerdos legales pueden ser dificultosos o incluso imposibles, dependiendo de los términos del acuerdo, y los compradores inescrupulosos podrían incumplirlos sin consecuencias. Los vendedores deberían ser extremadamente cautos con este tipo de cláusulas.

Los pagos de Royalty o pagos de un porcentaje de los ingresos futuros, son una apuesta más segura para el vendedor. Pagar el 5% de los ingresos futuros durante 5 años, o condiciones similares, permite que el comprador difiera los costos iniciales

***continúa en la página siguiente...***

# SOLUCIONES SIMPLES ¡QUE FUNCIONAN!

de la compra del negocio y puede ser beneficioso para ambas partes. Algunos vendedores utilizan este tipo de cláusulas financieras para poder ser más flexibles en el precio.

Toda otra medida de organización del negocio aumentará el precio que un comprador querrá pagar. Tomarse el tiempo de aplicar las "5S" a la planta, flujos de trabajo y procedimientos de la compañía no sólo aumenta el atractivo exterior cuando un potencial comprador la recorre, sino que esta inversión en la mejora de la organización ayudará a comprender mejor al negocio y dónde será necesario invertir a futuro. Las 5 S (originario de Japón) son por los principios de Clasificación (Seiri en japonés), Orden (Seiton), Limpieza (Seiso), Estandarización (Seiketsu) y Disciplina (Shitsuke). El objetivo de "hacer las 5S" es eliminar los siete desperdicios en la manufactura (Sobreproducción, Almacenamiento, Tiempo/espera, Transporte, Procesado, Desplazamientos, Defectos). También asegúrese que sus procedimientos sean claros, concisos y que tengan su documentación actualizada para todos los aspectos del negocio, no solo la manufactura. No descuide el mantenimiento, la seguridad e higiene, los RR.HH., estimaciones de costos, reportes de ventas, de marketing, etc.

A partir del momento en que el dueño de la fundición decide venderla, deberían comenzar inmediatamente con el proceso 5S, si todavía no lo han adoptado. Eliminar el desorden y acumulación: placas patrón en desuso, pilas de piezas a medio terminar, montañas de arena para descartar; organizar el flujo de trabajo en la fundición no solo va a aumentar su valor de venta, va a mejorar la rentabilidad y seguridad del negocio que todavía le pertenece. La Seguridad, en algunos círculos, es la "6ta S" - una operación limpia y segura tendrá una mejor valoración que un edificio indefinido algo apocalíptico, lleno de ítems de origen y destino

desconocidos. Asegúrese que sus planes y procedimientos de seguridad se practican y no se quedan sólo en el papel.

Cuando se ponga a limpiar su planta de producción, no se olvide de su presencia digital. Así como limpia el piso, pinta la puerta de entrada y se asegura que sus listas de materiales estén fácilmente accesibles, necesita cerciorarse que su página web esté actualizada, que las páginas para celulares respondan y que su dirección aparezca en buena posición en los motores de búsqueda. Verifique que no haya enlaces rotos, fotos desactualizadas o imágenes de empleados que ya no trabajan ahí. Si la administración de su email es externa a su empresa, asegúrese que su equipo de soporte técnico comprende la configuración DNS y la estructura del email y dónde se aloja su web con las credenciales de su propiedad y que todo esto será trasladado al comprador.

Una vez completada la lista, la gran pregunta es: ¿cuánto vale?

**La fórmula sencilla de valoración es:**

**Valor = (SDE- Salarios de Reemplazo)\*Multiplicador + Existencias + Otros Activos + Valor Inmueble - Obligaciones.**

Los Multiplicadores son altamente subjetivos y son la ilusión del vendedor en todas las industrias. Compañías con alta tasa de crecimiento y oportunidad de lanzarse al mercado bursátil pueden tener multiplicadores de 10 o mayores, pero la mayoría de los negocios saludables estará entre 1 y 3. Serán mayores para los negocios con ganancias predecibles, en aumento y aquellas con sólidos contratos a largo plazo con sus clientes. Ser bueno al aplicar nuevas tecnologías en la planta y ser líder en la industria también aumenta el valor.

Si está planeando hacer la transición de una planta operada por su dueño (o negocio familiar) a una que pueda ser vendida, va a conseguir el valor más alto si primero le dedica algo de

trabajo. Poner las finanzas en orden es el primer paso. Contratar y capacitar al equipo que va a mantener la compañía funcionando una vez vendida es un sólido segundo paso. Poner a ese equipo a trabajar en el proceso 5S, eliminando los desperdicios y el desorden para mejorar la rentabilidad y la seguridad es un gran tercer paso. Observe el valor inmobiliario y decida si convendrá venderlo por separado o rentarlo al futuro propietario. Resuelva los temas ambientales pendientes que podrían estar al acecho. Y si es una de las muchas fundiciones que tiene su propio catálogo de productos internamente, considere aislarlo como una cuenta aparte o incluso una unidad de negocio separada. Mientras esté encargándose de eso, verifique que la cara en línea de su compañía le está añadiendo valor en lugar de quitárselo. Una vez que compruebe que su compañía está en buena forma, sería el momento de encontrar un agente ducho en el mercado que lo ayude a promocionarlo y pueda negociar en su nombre. Sugiero buscar un profesional con experiencia en específica en la industria metal mecánica o al menos en empresas de manufactura pesada y que posea referencias.

No aparezca muerto para el trabajo un día solo para dejar a su familia e industria tambaleantes. Un negocio que nadie sabe cómo manejar ni valorar, toneladas de piezas en proceso sin una señalización clara y clientes reclamando por piezas fundidas y herramientas no es una herencia atractiva. Y quién sabe, quizás, una vez hecha toda la preparación, decida seguir trabajando unos años más!

El objetivo final es que pueda salirse en sus propios términos. Poner la casa en orden y mantenerla funcionando así no solo es bueno para el negocio, va a permitirle dejarlo mucho mejor pagado.



Contacto:  
**WILL SHAMBLEY**  
will@nefoundrytech.com