



- ¿Por qué vender su empresa?
- Aspectos a tener en cuenta en la venta de una empresa.
- ¿Cómo es el proceso de venta de una empresa?
- ¿Por qué trabajar con el estudio Vilensky Klecky & Asoc?



VENTA DE EMPRESAS EN MARCHA

En este documento se presentan los motivos principales que impulsan a un empresario a querer vender su empresa, sus implicancias y lo que implica el proceso desde un punto de vista comercial, empresarial y formal.



¿Por qué vender su comercio o empresa?

En base a nuestra experiencia, hemos identificado una serie de motivos que impulsan al empresario a promover la venta de su negocio. Estos se agrupan en las siguientes categorías:

1. Aquellos que tienen que ver con el empresario como persona, con su situación de vida particular y su entorno familiar.
2. Los que se relacionan a la complejidad del mercado en el que opera
3. Y finalmente lo vinculados a las características y al estado actual de la misma organización.

Veamos más en detalle cada uno de ellos:

Motivos del Empresario

- **Falta de un sucesor:** la ausencia en la empresa de un hijo, familiar o de alguna persona que forme parte del círculo íntimo del propietario hacen que se pierda la perspectiva de continuidad, y se cuestione el destino del negocio una vez que ocurra el retiro del actual conductor.
- **Desmotivación:** la falta de oportunidades de crecimiento, la falta de recursos o el desgaste propio de haber estado muchos años en la misma actividad empresarial hacen que se avizore con interés la posibilidad de vender, o alternatively la incorporación de un socio que aporte sangre nueva a la actividad y renueve las expectativas.
- **Otras actividades:** es frecuente que los empresarios tengan más de una actividad, incluso en distintos sectores de actividad. Resultaría probable que un negocio iniciado marginalmente pueda alcanzar un estadio muy atractivo y que requiera más atención de la dada hasta el momento. En casos como estos comienza a ser seductora la idea de desprenderse de una ocupación, para dedicar el tiempo y los recursos económicos a otra.

Motivos del Mercado

- **Ingreso de nuevos competidores:** Uruguay recibe en forma creciente la llegada de franquicias y marcas internacionales en distintos rubros comerciales y/o de servicios. Son inversiones que llegan al mercado de la mano de jugadores fuertes, con espalda suficiente como para tolerar inversiones de marketing y
-



tecnología. No existe sector en nuestra economía que no esté expuesto a esta tendencia. Este fenómeno exige que los empresarios se reinventen y hagan nuevas apuestas sobre sus propios negocios, cuando en realidad no están preparados ni anímica ni materialmente para ello.

- **Madurez del mercado:** la plaza uruguaya es pequeña y poco dinámica. En los sectores de actividad maduros, suele reinar un status quo difícil de romper. El lugar que ocupa cada jugador en el mercado es difícil de cambiar. Surge en estos casos el interés de retirarse total o parcialmente del ramo, para posiblemente reorientar las fuerzas y recursos a otro sector más dinámico y prometedor.
- **Innovación:** es una de las razones más frecuentes en los últimos tiempos y que se puede entender como un corolario de las anteriores. La tecnología y los procesos innovadores van copando los distintos sectores de actividad, haciendo difícil la carrera para empresarios que no se han podido actualizar y/o que no tienen suficientes recursos para hacerlo.

Motivos de la Empresa

- **Falta de equipo:** las empresas en nuestro país son familiares. Su cultura se nutre del estilo de liderazgo del fundador y de sus sucesores. Son organizaciones donde las decisiones se toman en forma centralizada y donde la estructura gerencial, si existe, tiene un margen de maniobra acotado. En este contexto, el retiro del dueño/referente, abre un espacio de incertidumbre muy grande respecto a la conducción de la empresa. .
 - **Infraestructura obsoleta:** un negocio que pudo iniciarse con una propuesta innovadora y con resultados exitosos, puede verse enfrentado a un estancamiento o deterioro de su infraestructura para atender adecuadamente a los clientes. Si bien la actividad puede seguir siendo intensa, existe consenso entre los propietarios de que es necesario invertir en remodelar las instalaciones, incorporar tecnología y mejorar los procesos administrativos, pero que no existan recursos suficientes para ello, o que el tiempo de recupero de la inversión supere sus expectativas, en relación a su edad y/o disposición a mantenerse en actividad.
 - **Situación económico/financiera:** algunos comercios se encuentran en un delicado equilibrio económico y/o financiero. Esta situación se origina muy probablemente en alguno de los motivos expresados anteriormente como impulsores del deseo de vender y si bien se presenta como una causa, es mejor dicho el resultado de la acumulación de otros factores.
-

Aspectos a tener en cuenta en la venta de una empresa

1. Ser proactivo: Iniciar un proceso de venta implica necesariamente la determinación del propietario a vender. Dejar de lado la ilusión de que algún día aparecerá una multinacional o un millonario dispuesto a pagar una cifra astronómica, e idear un plan de acción que lo lleve a encontrarse con otro empresario como él, dispuesto a invertir en la compra de su empresa, en términos razonables y convenientes. Por lo tanto hay que asumir que el comprador en principio no vendrá solo, sino que habrá que salir a buscarlo, y para eso se deberá preparar un plan comercial.



2. Tener una referencia del estado de situación general de la empresa en venta: Como en cualquier proceso de venta ordinario, la preparación para la venta de un negocio en marcha requiere mucha preparación y cuidado en los detalles. Es necesario presentar claramente el producto que se va ofrecer, tener en claro sus fortalezas y debilidades. Por ello se requiere encarar un estudio económico-financiero de la empresa, que permita identificar y controlar las variables financieras clave del negocio y anticipar consideraciones que podrá tener un posible comprador a la hora de definir su interés y negociar el precio.

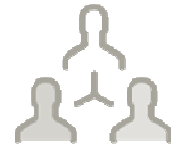


3. Determinar el precio: Precio y valor no son la misma cosa. El valor de una empresa puede ser determinado técnicamente. Ahora bien, el precio para una transacción surgirá de la confluencia entre las expectativas e intereses de los promitentes compradores y el vendedor. Por ello es que decimos que el valor se determina en la instancia técnica, pero el precio surge en la etapa de negociación, por lo que esta, debe ser preparada con mucho profesionalismo.





- 4. Generar alternativas:** Siguiendo en la línea de lo expuesto en el numeral anterior, para controlar la negociación hay tener alternativas sobre la mesa. Ello implica prospectar en forma aguda los distintos sectores, grupos y personas que puedan tener un interés estratégico en la empresa y captar su atención de tal forma que lleguen a realizar una oferta económica atractiva, que compita con otras.



- 5. Tener paciencia:** construir una empresa lleva muchos años, mucho esfuerzo. Hay detrás de cada emprendimiento infinitas historias de sacrificios, de momentos duros, de conquistas y también de ilusiones malogradas. El momento de vender es el momento de poner en valor esa historia de vida. No debería ser una situación de urgencia que lo obligue a actuar ni intempestiva, ni impulsivamente. Por ello hay que tener paciencia, dejar que las instancias transcurran, que las noticias del proceso maduren y así tomar mejores decisiones.





¿Cómo es el proceso de venta?

1

Determinar la necesidad de vender

Selección de un asesor que ayude en la estructuración del proyecto de venta y lleve adelante el proceso. Firma de un mandato y acuerdo de confidencialidad con el asesor.

2

Proceso de valuación y análisis de la empresa

En esta etapa se realiza un exhaustivo análisis de la situación económico-financiera de la empresa a los efectos de determinar un rango de precio, junto con la ponderación de las variables que afectarán positiva y negativamente la negociación.

3

Confección del prospecto de venta

El prospecto de venta es un documento básico que contiene información selectiva pero clave para captar el interés del posible comprador. Se evitan referencias y datos que puedan identificar directa o indirectamente al vendedor.

4

Búsqueda de interesados

Se definen los segmentos que podrían manifestar interés en la propuesta. Se elabora un listado de posibles compradores, de referentes y de personas influyentes en el sector, junto con un plan de acción para contactarlos. Se comienza luego el tejido de la red de contactos a efectos de llegar a los decisores a los que se les presentará el prospecto de venta y se busca despertar el interés en la propuesta.

5

Firma de un acuerdo de confidencialidad y resguardo de los datos revelados.

Conforme se detecta el interés de posibles compradores, se les solicita que firmen un acuerdo, en el que se comprometerán a gestionar la información suministrada con responsabilidad y sigilo, y se procede a darle acceso al data room.



6	Data Room	El Data Room es un espacio virtual dónde el interesado podrá acceder a los Estados Contables, e información de negocio, necesaria para que pueda, junto a sus asesores, evaluar preliminarmente la empresa.
7	Carta Intensión / Compromiso de compraventa	Se abre una instancia de negociación en la que las partes se ponen de acuerdo en los términos generales de la negociación (precio, plazo, medios de pago) y se firma una carta intención o compromiso de compraventa sujeto a los resultados del Due Dilligence que realizará el comprador.
8	Due Dilligence y Análisis del Negocio	El comprador junto a sus asesores revisan en profundidad todos los aspectos financieros, legales y de negocio, necesarios para evaluar cabalmente la propuesta e identificar y cuantificar, si existieran, las contingencias económicas y financieras.
9	Contrato de compraventa	Ajustados los aspectos que surgieron de la etapa anterior, las partes firman el contrato de compraventa definitivo.
10	Resolución de situaciones posteriores a la compraventa	Realizada la compraventa quedarán algunos aspectos relevantes a solucionar. Algunos ejemplos de ello son: <ul style="list-style-type: none">- La liquidación de saldos contables (cuentas directores, socios, accionistas)- Dirimir diferencias en el capital de trabajo- Comunicación interna y externa del cambio de firma- Traspaso de la dirección de la empresa.- Comunicación de altas y bajas en los organismos estatales y bancos.- Saldos del precio por contingencias.



¿Por qué trabajar con el Estudio Vilensky Klecky & Asoc?



Somos profesionales antes que intermediarios. Hemos pasado nuestra vida estudiando y poniendo en práctica conocimientos técnicos sobre economía y empresas. Creemos en el trabajo con rigor antes que en el oportunismo, en la gente con valores antes que en la gente que solo cuenta con dinero y en el conocimiento antes que en la improvisación.



Somos especialistas en Finanzas de Empresas. Hemos alcanzado un conocimiento profundo de la actividad empresarial y particularmente de las finanzas de empresas a través del trabajo profesional, del estudio continuo y de la actividad académica. No somos oferentes de soluciones milagrosas. Nuestro carácter profesional nos exige ser serios y honestos desde un punto de vista intelectual con los diagnósticos que realizamos y las prescripciones propuestas.



Somos un estudio boutique. Tenemos la convicción de que nuestra actividad no es solo técnica. Requiere el dominio de herramientas y procesos de trabajo, pero que solo se pondrán en valor, si entre nosotros y nuestros clientes existe una relación humana sincera y basada en la confianza. Para ello debemos dedicarnos tiempo, tiempo para escuchar, para aprender, para conocernos. Tenemos una gran capacidad de trabajo, pero por sobre toda las cosas, una gran pasión por lo que hacemos y una genuina vocación de servicio.



Tenemos experiencia y network, ya que hemos conducido proyectos de compraventa y captación de fondos en nuestro país y a su vez hemos servido a un sin número de empresas como contadores y asesores fiscales.



Tenemos aliados estratégicos, trabajamos en alianza con firmas de M&A de Porto Alegre, Buenos Aires y Santiago lo que amplifica nuestra capacidad de reclutamiento de negocios y prospección de inversores, así como nuestra experiencia y conocimiento de la materia.
