

# Guía para el Relevo Generacional

Las claves para  
el relevo en el éxito empresarial

**URBANA-C**

Proyecto Integral de Regeneración Urbana de Agra do Orzán, A Coruña



Una manera de hacer Europa



Ayuntamiento de A Coruña  
Concello da Coruña

# Relevo generacional. Las claves para el relevo en el éxito empresarial

## A Coruña

Polígono de la Grela-Bens  
C/ Juan de la Cierva, 34 - 1º dcha

15008 La Coruña

Tfno: 981 14 11 88

[relevogeneracional@orbere.net](mailto:relevogeneracional@orbere.net)

[www.coruna.es/urban](http://www.coruna.es/urban)

[www.relevogeneracional.org](http://www.relevogeneracional.org)



Autor:

**Albert Colomer i Espinet**

*“Estos materiales han sido elaborados en el marco del servicio de Relevo Generacional que se enmarca dentro del Plan de Dinamización comercial del Ayuntamiento de A Coruña para la zona del Agra do Orzán. Esta actividad es parte del Proyecto URBANA C, cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional de la Unión Europea para proyectos de Desarrollo Local y Urbano.”*



## PRESENTACIÓN

Tan importante como crear nuevas empresas es establecer los mecanismos que permitan mantener en funcionamiento negocios solventes que, sin embargo, en ocasiones cesan su actividad por falta de un relevo empresarial.

El comercio del Agra do Orzán, el de toda la vida, es esencial para el barrio y para A Coruña. Preservar los negocios que funcionan, aquellos que son capaces de generar riqueza y puestos de trabajo, es una prioridad para este Ayuntamiento. Se trata de establecimientos que, por motivos de transmisión, corren el riesgo de no continuar. Para evitarlo, la Concejalía de Empleo y Empresa pone en marcha *Relevo Generacional*, un proyecto diseñado para el Agra do Orzán dentro del Programa Urbana-C y cofinanciado con fondos Feder de la Unión Europea.

*Relevo Generacional* nace, por tanto, con el objetivo de potenciar y consolidar el comercio del barrio y apostar por los negocios que tienen futuro pero también fecha de caducidad por circunstancias ajenas muchas veces a su modelo de negocio, como la jubilación de su propietario.

Asegurar la continuidad y supervivencia de estos establecimientos minoristas, viables y competitivos del barrio, bien sea a través de la sucesión del negocio en manos de familiares o bien traspasándolo a nuevos emprendedores, es la esencia *de Relevo Generacional*. Les animo a participar en el proyecto, a dar una segunda oportunidad a los negocios, a fortalecer el tejido empresarial del barrio y de la ciudad.

Luisa Cid

Teniente de alcalde de Empleo y Empresa



## PRÓLOGO

La transmisión de empresas nos descubre un nuevo modelo de emprendimiento. Este proceso, mediante el cual un nuevo emprendedor recoge el testigo en la gestión de una empresa ya existente, que compra en su totalidad para continuar la actividad, salvaguardando, de éste modo, el patrimonio empresarial individual y colectivo.

Cuando se estructura el proceso de transmisión de una empresa se mantienen todos los activos de la empresa, de modo que ésta continúa funcionando, se mantienen los lugares de trabajo, las instalaciones, los clientes y los proveedores y se da valor a toda su historia, especialmente al esfuerzo invertido en la creación y el crecimiento de la empresa.

La transmisión de empresas se define como el mecanismo profesional por el cual uno o más emprendedores acceden a la propiedad de una empresa ajena que ya funciona para hacerla crecer, con lo que se ahorran la fase de creación. Este emprendedor, que se convierte en empresario a través de la compra de una actividad empresarial ya en funcionamiento, me ha permitido acuñar los nuevos conceptos el concepto de “reemprendedor” y “reempresa” que utilizaremos para actualizar ésta actividad, tan distinta de las empresas de nuevo cuño.

La colaboración con el Ayuntamiento de A Coruña permite impregnar a la sociedad gallega, y especialmente a las instituciones que fomentan el emprendimiento, de una nueva visión del valor de la empresa en funcionamiento, buscando destinar más esfuerzos a mantener y consolidar empresas ya existentes, además de a crear nuevas empresas.

La metodología y los materiales que se presentan, junto con los que se pueden consultar en las redes sociales, son parte del sistema integrado para la transmisión de empresas que facilita el mantenimiento de los centenares de miles de empresas españolas que, por diferentes motivos, necesitarán un cambio en el equipo de emprendedores que las puso en marcha.

Las características de la personas emprendedoras han ido cambiando y, con el tiempo, hemos podido caracterizar diferentes tipologías con respecto a este grupo de empresarios. Es necesario ahora poner de relieve aquellos que son capaces, no tanto de crear una empresa desde cero —con las dificultades que el proceso conlleva—, sino de impulsar una nueva etapa, un nuevo crecimiento, una nueva visión, la apertura de nuevos mercados, etc., siempre desde la perspectiva del emprendedor propietario e impulsor de la empresa. Éste grupo debe potenciarse, el de las personas reemprendedoras, el de los compradores de empresas.

De la misma forma que lo han hecho los países más desarrollados de nuestro entorno, analizar estos potenciales adquirentes de empresas —creando todo tipo de mecanismos de apoyo, metodológicos, financieros, formativos, de mercado, jurídicos e incluso fiscales, caracterizándolos y siguiendo sus actividades— debe dar lugar a una nueva oleada de empresarios, tan necesarios en la actual situación económica de Bizkaia.

Con ésta colaboración se extiende un sistema generalizado por el cual un empresario que quiere ceder su empresa a otro empresario, para que continúe la actividad, tiene a su alcance la información sobre cómo hacerlo, puede pedir asesoramiento y colaboración de las instituciones y dispone de un mercado transparente en Internet donde puede plantear su propuesta, con asistencia técnica, actuando de manera conjunta para evitar que empresas cierren por un motivo de transmisión y permitiendo así mejorar la competitividad del territorio.

Albert Colomer i Espinet

Creador del concepto de Reempresa



## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>GUÍA PARA COMPRAR SU EMPRESA</b>	<b>10</b>
<b>1. INICIACIÓN AL PROCESO DE TRANSMISIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>12</b>
<b>2. ¿POR QUÉ ES NECESARIO QUE SE PREPARE PARA COMPRAR UNA EMPRESA?</b>	<b>13</b>
<b>3. ¿ESTÁ PREPARADO PARA COMPRAR UNA EMPRESA?</b>	<b>14</b>
<b>4. ¿CÓMO PUEDE ENCONTRAR LA EMPRESA ADECUADA?</b>	<b>15</b>
<b>5. ¿CÓMO PUEDE OPTIMIZAR EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA?</b>	<b>16</b>
<b>6. ¿CÓMO PUEDE DETERMINAR EL VALOR DE LA EMPRESA?</b>	<b>18</b>
<b>7. ¿CÓMO DEBEN DESARROLLARSE LAS NEGOCIACIONES?</b>	<b>19</b>
<b>8. ¿CUÁL ES EL CONTENIDO DE LA NEGOCIACIÓN?</b>	<b>20</b>
<b>9. ¿CUÁLES SON LAS TIPOLOGÍAS DE TRANSMISIONES EMPRESARIALES?</b>	<b>22</b>
<b>10. ¿CUÁLES SON LAS FORMALIDADES?</b>	<b>24</b>
<b>11. ¿Y UNA VEZ SE COMPRA LA EMPRESA?</b>	<b>26</b>
<b>GUÍA PARA ELABORAR EL PLAN DE TRANSMISIÓN DE EMPRESAS</b>	<b>28</b>
<b>1. DEFINIR SU PROYECTO Y ENCONTRAR SU EMPRESA</b>	<b>30</b>
<b>1.1 DEFINIR SU PROYECTO</b>	<b>30</b>
<b>2.1 LOS EMPRENDEDORES Y LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA</b>	<b>34</b>
<b>2.2 COMPROMISO ENTRE LOS COMPRADORES</b>	<b>38</b>
<b>2.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA</b>	<b>39</b>
2.3.1 Funciones y responsabilidades de cada departamento	41
2.3.2 Descripción de los puestos de trabajo	41
2.3.3 Remuneración de los trabajadores	41
2.3.4 Necesidad de recursos humanos en la empresa	41
<b>3. EL PROCESO DE PRODUCCIÓN O LA ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO</b>	<b>45</b>

<b>3.1 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN (EMPRESAS INDUSTRIALES)</b>	<b>45</b>
3.1.1 Descripción del producto o productos	45
3.1.2 Descripción detallada del proceso de producción	45
3.1.3 Relación detallada de los elementos materiales necesarios para producir	45
3.1.4 Cálculo del coste unitario del producto o productos	46
3.1.5 Alternativas al proceso de producción	46
<b>3.2 LA ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO O SERVICIOS (EMPRESAS DE SERVICIOS)</b>	<b>50</b>
3.2.1 Descripción del servicio o servicios	50
3.2.2 Circuito del servicio o servicios	50
3.2.3 Recursos humanos	50
3.2.4 Relación detallada de los recursos necesarios para ofrecer el servicio o servicios	50
<b>4. EL ÁREA COMERCIAL</b>	<b>53</b>
<b>4.1 LOS PROVEEDORES</b>	<b>53</b>
<b>4.2 LA COMPETENCIA</b>	<b>53</b>
<b>4.3 LOS CLIENTES</b>	<b>54</b>
<b>4.4. POLÍTICA COMERCIAL</b>	<b>54</b>
4.4.1 Objetivos comerciales	54
4.4.2 Producto o servicio	55
4.4.3 Precio	55
4.4.4 Publicidad y comunicación	55
4.4.5 Punto de venta o distribución	55
4.4.6 Control	55
<b>5. ANALIZAR LA EMPRESA</b>	<b>58</b>
<b>5.1 EL DIAGNÓSTICO</b>	<b>58</b>
<b>5.2 LA AUDITORÍA DE LA ADQUISICIÓN</b>	<b>59</b>
<b>6. EL PLAN DE FINANCIACIÓN</b>	<b>60</b>



## INTRODUCCIÓN

Esta guía está dirigida a aquellas personas que tienen el proyecto de comprar una empresa y que necesitan una herramienta que les ayude a aclarar y ordenar sus ideas al mismo tiempo que les permita responder esta pregunta que con toda seguridad deben hacerse:

¿Cómo puedo encontrar la empresa ideal para convertirme en empresario?

Así pues, le queremos apoyar en la elaboración del plan de empresa y en el estudio de viabilidad de su proyecto. Por este motivo, en esta guía se recogen todas las variables relevantes que intervienen en el proceso de transmisión empresarial y se consideran todos los elementos importantes en la realización y el seguimiento de la adquisición etapa a etapa.

Deseamos que utilice esta guía como método de trabajo que ayuda a planificar la compra de una empresa y como herramienta de apoyo para la reflexión y la preparación de la transmisión.

Por esta razón, hemos estructurado la guía en dos partes:

- Guía para comprar su empresa
- Guía para elaborar el plan de transmisión de empresas

Visite nuestra web [www.relevogeneracional.org](http://www.relevogeneracional.org), donde encontrará información útil que le ayudará a elaborar de forma eficiente su plan de transmisión de empresa.

Estos materiales ya han sido utilizados por otros empresarios de España que, como usted, han seguido sus indicaciones para hacer realidad esa idea que de entrada era tan solo una ilusión: convertirse en empresario a partir de una empresa que ya funciona. Esperamos que esta edición, junto con el asesoramiento de nuestros consultores, le permita también comprar su empresa.



# **GUÍA PARA COMPRAR SU EMPRESA**



## 1. INICIACIÓN AL PROCESO DE TRANSMISIÓN EMPRESARIAL

Más de un tercio de los profesionales que actualmente están en activo y que son propietarios de una empresa llegarán a la edad de jubilación durante los próximos diez años y, a menudo, sin nadie de su entorno familiar a quien puedan ceder su empresa. De hecho, seis cesiones de cada diez se deben a la jubilación del empresario. No obstante, la transmisión también puede convertirse en una alternativa cuando un empresario decide cederla porque quiere invertir en otra empresa que ya funciona o, simplemente, porque quiere iniciar otra actividad desde cero.

Por su parte, para los compradores de empresas es menos arriesgado adquirir una empresa ya existente que crear una de la nada. Aun así, también es cierto que hacerse cargo de una empresa en funcionamiento exige de media un 60% más de inversión que crear otra nueva. Pese a todo, el hecho de comprar una empresa ofrece la oportunidad a aquellos que quieren iniciar un proyecto por su cuenta de aprovecharse del conocimiento y la experiencia de la empresa en el mercado y, en consecuencia, de garantizar una larga vida a la empresa independientemente de sus propietarios.

Sin tener en cuenta los motivos, la transmisión de empresas y la consiguiente compra son un acontecimiento capital que se tiene que preparar a conciencia. Es inevitable que exista una cierta tasa de mortalidad de empresas viejas que, lógicamente, son sustituidas por otras nuevas. Sin embargo, muchas empresas fracasan en la fase de cesión, no porque no sean viables, sino porque la transmisión no se ha preparado correctamente.

Esta guía es el primer instrumento que el Programa de Transmisión de Empresas pone a su disposición. En ella, se enumeran las distintas cuestiones que afectan la transmisión de empresas, con independencia de sus circunstancias particulares, y le ofrece información práctica para abordar la construcción de su proyecto de cesión y de compra.

### Conviene saber que...

- Tan solo un 10% de los empresarios individuales y un 33% de las sociedades donde los socios tienen más de 55 años afirman que preparan su transmisión. Sin embargo, la tasa de éxito mejora cuando hay un proceso de cesión bien organizado.
- Muchos empresarios piensan que lo que ganan con la venta de su empresa está relacionado con su situación personal, de modo que hacen depender todo su valor de ello. Con todo, se ha demostrado que una empresa transmitida correctamente puede sobrevivir a su creador y que incluso puede aportar un precio interesante a su propietario. Este precio dependerá, entre otros factores, de sus puntos fuertes, como pueden ser la notoriedad, la clientela, la rentabilidad, el estado de los pedidos, la destreza, las cualidades del personal, los arrendamientos, el inmovilizado, etc.
- Sólo el 20% de los cedentes potenciales piden asesoramiento a profesionales. El 80% restante no tienen en cuenta las medidas de apoyo externo que pueden permitir avanzar por las etapas cronológicas de la cesión más fácilmente.
- El profesional puede ayudar a llevar adelante tareas clave en el sí del proceso de transmisión empresarial, como, por ejemplo, la preparación del proyecto de cesión, el análisis del estado financiero, la proposición de soluciones a las distintas problemáticas, etc.

## **2. ¿POR QUÉ ES NECESARIO QUE SE PREPARE PARA COMPRAR UNA EMPRESA?**

Antes de iniciar el proyecto, es importante que se prepare —así como su entorno— para comprar una actividad empresarial. La clave del éxito de cualquier proyecto es, sin duda, una buena preparación. Con este objetivo, en este apartado le planteamos una serie de cuestiones previas al proceso de transmisión que pueden serle muy útiles. Al finalizar, debería poder decir con firmeza: “Sé lo que quiero hacer y soy consciente de lo que puedo acometer.”

Así pues, en primer lugar tiene que aclarar qué objetivos y motivaciones tiene para querer convertirse en empresario mediante la compra de una empresa. Algunas de estas preguntas le pueden ayudar: ¿Cuáles son sus objetivos personales a la hora de comprar una empresa: ganar más dinero que en el trabajo anterior, trabajar por cuenta propia o quizá desarrollarse profesionalmente en el ámbito de sus estudios, oficio o afición? ¿Cuáles son sus principales motivaciones: el placer de aprender, tener más independencia, vivir un reto o la oportunidad ante un cambio de residencia o salir del paro?

En segundo lugar, debe fijarse los límites que delimitarán su vida personal de su carrera profesional como empresario. A pesar de las adversidades, asumir la dirección de una empresa tiene que ser motivo de satisfacción y de realización personal. Por tanto, es preferible que ya desde un principio establezca los límites que no está dispuesto a sobrepasar. En definitiva, se trata de enumerar y diferenciar todo aquello que considere que es inamovible, aquello otro que pueda admitir pequeños cambios según como evolucione el proyecto de empresarial y aquello otro que sea absolutamente flexible. De este modo, acabará dibujando una atmósfera personal en la que, con contornos más o menos rígidos, situará su proyecto empresarial. Aunque inicialmente esté dispuesto a todo con tal de comprar una empresa, recuerde que siempre es difícil acometer grandes esfuerzos. Probablemente, no tiene ningún sentido crear un entorno adverso si puede determinar, desde el principio, el perfil de proyecto más adecuado a su entorno.

Además, tiene que tener en cuenta que comprar una empresa en un sector nuevo para usted incrementa el riesgo entre un 27% y un 50%, en función del sector de actividad. Lógicamente, todo esto se traducirá en el hecho que los proveedores de capital para financiar este tipo de compraventas se muestren más reticentes. Sin embargo, los expertos aseguran que las cesiones de empresas a emprendedores con titulación universitaria suelen tener más éxito. En cualquier caso, no dude en trabajar en un balance de competencias propias y, en caso de que sea necesario, a formarse en aquellas disciplinas relativas a la gestión de la empresa o en otros ámbitos que le puedan ayudar a establecer las bases para convertirse en un empresario de éxito.

Finalmente, antes de plantear la transmisión empresarial con un tercero desconocido, debería reflexionar sobre la posibilidad de comprar una empresa dentro de su entorno más directo. A menudo, tenemos a nuestro alcance empresas estructuradas como un proyecto casi personal propiedad de gente muy cercana a nosotros —a menudo familiares— y, en cambio, no pensamos en la posibilidad de plantear su transmisión a su titular. En este sentido, debe saber que esta modalidad de transmisión disminuye el riesgo, en función del sector de actividad, entre un 31% y un 73%. Por tanto, a pesar de las dificultades inherentes a cualquier proceso de transmisión, le recomendamos que, siempre que sea posible, evalúe esta posibilidad.

### **3. ¿ESTÁ PREPARADO PARA COMPRAR UNA EMPRESA?**

Una vez haya delimitado a grandes rasgos su proyecto de comprar una empresa, tiene que profundizar en la definición de en lo que tiene que convertirse su futura empresa. En este sentido, y dando un paso más en el balance de competencias, le aconsejamos que enumere todas las habilidades que tiene y que pueden serle útiles a la hora de comprar una empresa. Así pues, le recomendamos que haga un ejercicio de autoevaluación y que defina todo lo que sabe hacer: determine si tiene un perfil comercial y es persuasivo, si es capaz de concebir la estrategia de una política comercial o, por el contrario, tiene un perfil más bien técnico y, además, conoce con profundidad cómo hay que llevar a cabo la selección de personal. En una fase posterior, todo esto le ayudará a determinar el nivel de adecuación a la empresa en concreto por la cual muestra un interés.

A continuación, debe situar temporalmente su proyecto de compraventa empresarial, es decir, debe establecer unos plazos orientativos a la hora de comprar en función de sus circunstancias personales y profesionales y, acto seguido, determinar cuánto tiempo puede dedicarle para sacarlo adelante. En cualquier caso, debe tener en cuenta que la duración de una operación de compraventa suele durar entre seis y dieciocho meses ya que, como en cualquier proceso, existen unos pasos que hay que seguir forzosamente si se quiere garantizar el éxito de la transmisión empresarial.

Además, no olvide que, en el fondo, comprar una empresa consiste en desarrollar una actividad empresarial a partir de una empresa que ya funciona. Como en todo proyecto empresarial, existe un riesgo inherente derivado de la incertidumbre de una serie de variables que conforman el propio entorno. No obstante, como ya hemos comentado anteriormente, este riesgo disminuye sustancialmente si se compra en lugar de si se crea una empresa desde cero. En cualquier caso, cada cual deberá evaluar los riesgos en función de su situación económica y financiera personal y familiar, entre otros factores, y tener muy claro qué riesgos está dispuesto a asumir y qué otros querrá evitar. Así mismo, hay que conocer con anterioridad los recursos económicos aproximados que quiere o que puede destinar a la compra de la empresa.

Para finalizar esta fase previa de preparación, le aconsejamos que haga un análisis general en el que tenga presentes todas las variables comentadas anteriormente. Así pues, a partir de la información recopilada sobre usted mismo, sus circunstancias y sus objetivos, le proponemos que haga un análisis que tenga en cuenta tanto sus debilidades y fortalezas, como las amenazas y oportunidades derivadas del propio entorno. Los resultados le orientarán hacia dónde debería enfocar su propio proyecto empresarial.

#### **4. ¿CÓMO PUEDE ENCONTRAR LA EMPRESA ADECUADA?**

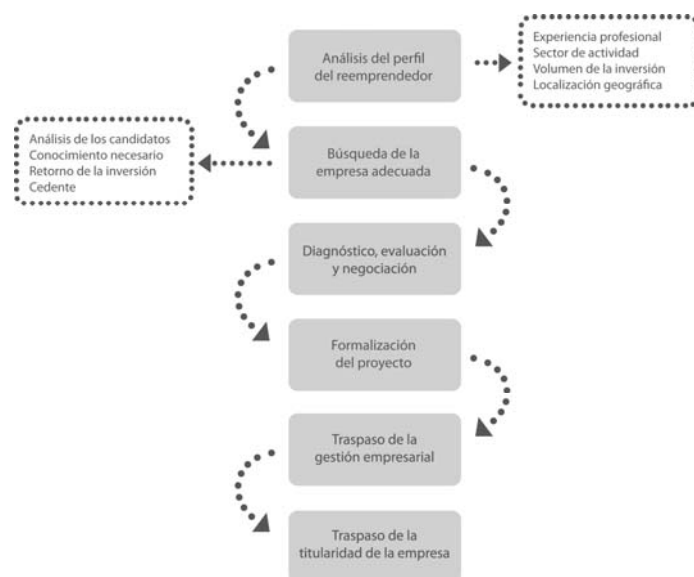
Una vez tenga las ideas claras y el marco de su proyecto de compraventa empresarial definido, ya está preparado para buscar su empresa en funcionamiento. Desde el Programa de Transmisión de Empresas, le ofrecemos nuestro asesoramiento a la hora de acabar de determinar el perfil de su empresa potencial y, en cualquier caso, nuestro apoyo a la hora de llevar a cabo un plan de prospección sobre la empresa más adecuada. No obstante, como potencial comprador de empresas no debe subestimar el tiempo necesario para explorar el mercado, ya que no existen listas exhaustivas de empresas por vender y las fuentes de información son muy numerosas.

Sin embargo, hay que recordar que un 61% de los propietarios de microempresas y de pequeñas empresas han comprado una empresa a partir de contactos derivados de los vínculos familiares o profesionales, y que la mitad de los futuros cedentes plantean su jubilación a través de una sucesión familiar o, al menos, de una derivada de un entorno profesional inmediato. Así pues, aparte de todas aquellas empresas que pueda conocer gracias al Programa de Transmisión de Empresas, le aconsejamos que no se abstenga de evaluar las posibilidades de iniciar un proceso de transmisión con empresarios cedentes que conozca por su cuenta. En todo caso, recuerde que siempre puede recurrir al Programa de Transmisión de Empresas para que nuestros consultores supervisen el proceso y para que pueda sacar provecho de las herramientas jurídicas y de valoración que ponemos al alcance de nuestros usuarios, tanto si son cedentes como compradores.

A partir de nuestra base de datos de empresas cedentes, le propondremos perfiles de empresas que, en función de sus indicaciones y a criterio de nuestros consultores, puedan encajar con su proyecto empresarial. De todas formas, a la hora de hacer la búsqueda, le recomendamos que utilice el espacio de colaboración en Internet que ponemos a su alcance a través de la web [www.relevogeneracional.org](http://www.relevogeneracional.org) y que, en caso de que encuentre una empresa que le llame la atención, contacte con los consultores del Programa de Transmisión de Empresas para obtener más información.

Después de que haya mostrado un cierto interés por una empresa, el siguiente paso consiste en celebrar una primera reunión entre cedente y potencial comprador. Esta toma de contacto tiene que servir para que el cedente le presente su empresa a fin de que pueda conocerla de primera mano. Esta entrevista tiene que servir para que confirme su interés o, por el contrario, para descartar la empresa. Tenga presente que difícilmente coincidirá con el perfil de empresa que desea en la primera toma de contacto con el cedente que se produzca en el marco del Programa de Transmisión de Empresas. En todo caso, se trata de un proceso que requiere tiempo y paciencia.





## 5. ¿CÓMO PUEDE OPTIMIZAR EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA?

En caso de que se inicie el proceso de transmisión, le propondremos que tanto el cedente como el comprador firmen un acuerdo de confidencialidad. De hecho, se trata de una medida que pretende dar garantías y seguridad a ambas partes, de modo que toda la información y los datos que intercambien con motivo de las negociaciones para la transmisión de la empresa no serán comunicados ni utilizados en su perjuicio. De este modo, en el Programa de Transmisión de Empresas fijamos las bases y creamos el clima idóneo para que tanto el cedente como el comprador puedan sentarse en la misma mesa con la máxima confianza.

Así pues, después de que haya firmado el acuerdo de confidencialidad, podrá acceder a toda la información necesaria para hacer una valoración exhaustiva de la empresa en cuestión. El pilar fundamental de cualquier valoración es la fiabilidad de los datos obtenidos. En este sentido, le recomendamos que encargue auditorías externas y, si esto no fuera posible, que como mínimo examine las auditorías internas elaboradas por el cedente. Las auditorías le servirán para formarse una imagen fiel de la empresa, que a la vez le permitirá, junto con el plan de empresa, identificar tanto sus debilidades como sus fortalezas desde un punto de vista operativo, de solvencia y de liquidez. Además, le servirán de punto de partida para establecer posibles garantías en el entorno de la operación.

Campo	Tarea específica
<b>Dirección estratégica</b>	Análisis del entorno
	Desarrollo de estrategias a medio plazo y largo plazo
	Políticas de I+D+i
	Exportaciones y desarrollo
	Otras
<b>Recursos humanos</b>	Liderazgo
	Aspectos legales y administrativos
	Dirección de recursos humanos

	Otras
<b>Marketing y comercio</b>	Determinación del precio
	Relación con los clientes. Fuerza de ventas
	Diversificación
	Comunicación
	Otras
<b>Contabilidad y finanzas</b>	Reglas de contabilidad
	Organización contable
	Otras
<b>Acceso a financiación</b>	Relación con los bancos
	Financiación pública
	Otras
<b>Aspectos legales y fiscales</b>	Contratos con los clientes y los proveedores
	Aspectos impositivos
	Derechos de propiedad
	Otras
<b>Conocimientos técnicos</b>	Adquisición del conocimiento técnico de la empresa
	Planificación de la producción
	Mejora de la producción
	Calidad
	Otras
<b>Dirección de la cadena de producción</b>	Relación con los proveedores
	Manipulación de las existencias
	Otras
<b>TIC</b>	“Hardware” y “software”
	Webs
	Comercio electrónico
	Otras

El diagnóstico no consiste solamente en recopilar información sobre la empresa, sino sobre todo en analizarla y extraer conclusiones sobre su potencial. Esta información incluye todos los datos obtenidos durante las reuniones con el cedente, información que por otro lado puede encontrar en la página web o en otros centros documentales, y también mediante el dossier guía del cedente, al que tendrá acceso si se da el caso con el fin de elaborar su propio plan de transmisión de empresaria.

## **6. ¿CÓMO PUEDE DETERMINAR EL VALOR DE LA EMPRESA?**

En realidad, puede calcular el valor de una empresa de muchas maneras y, probablemente, todos los mecanismos serán más o menos indicados según cuál sea la tipología de la empresa y su actividad. Al fin y al cabo, se trata de analizar los activos, la cartera de clientes y su capacidad de generar beneficios futuros, y conjugarlo todo con la oportunidad de la estrategia de la empresa y su fondo de comercio. A pesar de ello, debe tener presente que, según el tipo de empresa de que se trate, unas partidas de los estados financieros adquirirán más relevancia que otras y que, en función de todo eso, descubrirá el método idóneo para calcular el valor de la empresa.

Incluso si ya cuenta con una primera información gracias a la ficha de presentación de la empresa, hará bien en verificar que el cedente mantiene sus expectativas y evaluar, si se da el caso, si puede estar dispuesto a ceder sustancialmente en el precio. Obviamente, los esfuerzos que esté dispuesto a hacer dependerán también del motivo por el que está dispuesto a ceder su negocio. Así pues, si el cedente vende por falta de motivación en el proyecto o por enfermedad, es probable que tenga prisa en cerrar la operación y que, por tanto, adopte una postura más conciliadora.

En cualquier caso, no es recomendable tratar la cuestión del precio justo después de las presentaciones pertinentes y no debe sorprenderle que incluso no llegue a tratarse en ningún momento durante la primera reunión. Por tanto, le aconsejamos que, aunque indague en las expectativas del cedente, aplase la cuestión del precio y que la trate en una fase posterior en la que la confianza haya forzado una relación personal. Del mismo modo que cuando conocemos a una persona no le hacemos determinadas preguntas, en el proceso de transmisión empresarial el precio es un elemento que hay que plantear cuando las partes se sienten suficientemente cómodas la una con la otra.

## 7. ¿CÓMO DEBEN DESARROLLARSE LAS NEGOCIACIONES?

Las negociaciones empiezan en la primera reunión presencial con el empresario cedente. Le recomendamos que, si lo considera oportuno, cuente con el apoyo de asesores que estén altamente familiarizados con su proyecto de compra, ya que, desde el primer momento, tendrá que discutir con el cedente cuestiones técnicas contables, financieras y jurídicas, entre otras. Las negociaciones son un elemento más complejo de lo que parecen a simple vista y, según como se hayan preparado previamente, se pueden acelerar o dilatar en el tiempo.

Desde el Programa de Transmisión de Empresas le proponemos que lleve a cabo las negociaciones en cualquiera de nuestras oficinas, de modo que nuestros consultores puedan hacer un seguimiento exhaustivo y, si se da el caso, las pueda redirigir para que finalicen con éxito. Es recomendable que la primera entrevista se celebre después de haber recopilado toda la información sobre la empresa objetivo que se puede conseguir sin tener que firmar el acuerdo de confidencialidad y que incluiría toda aquella información a la cual puede acceder por medios propios. Así mismo, recuerde que la primera impresión es la más importante, como en cualquier relación entre dos personas.

### Conviene saber que...

Antes de presentarse a una reunión con el cedente, debe dedicar tiempo suficiente a prepararla adecuadamente. En este caso, pueden serle útiles las siguientes indicaciones:

- Defina claramente cuál es su objetivo en la reunión.
- Tenga presente en todo momento el intervalo de precios en el que puede moverse o desea moverse.
- Piense en todas las alternativas posibles a la hora de comprar la empresa (compraventa de acciones o compraventa de activos) y en todas las variantes de garantías que se pueden establecer en el contrato de compraventa.
- Recuerde que las modalidades y los plazos de pago sirven a menudo como contrapunto en la negociación y que, si se da el caso, pueden suponer para usted ventajas igualmente interesantes.
- Analice las posibles modalidades de acompañamiento del cedente durante la primera etapa posterior a la compra y determine cuál es la más conveniente para que la transmisión de "know-how" se lleve a cabo con total garantía.
- En caso de que deba realizarse una auditoría, estúdiela atentamente para conocer las razones objetivas que le puedan proporcionar una posición ventajosa a la hora de negociar.

A la hora de negociar con el cedente, tenga presente que no será sólo usted quien tomará la decisión de comprar. Excepto algunas actividades muy específicas, es muy probable que esté en concurrencia con otros potenciales compradores y que, por tanto, será en gran medida el cedente quien tomará la decisión final. Le será muy útil identificar el rol que asume cada persona que interviene en las negociaciones y, en especial, quien tiene la última palabra, sea un socio o un cargo directivo de la empresa cedente. Además, le recomendamos que evite cualquier discusión que, en detrimento de aspectos objetivos, pueda alejarle del núcleo central de las negociaciones.

Tanto el cedente como el comprador tienen el deber de actuar de buena fe y con lealtad hacia la otra parte mientras duren las negociaciones. No obstante, esto no quita que el comprador tenga la obligación de pedir al cedente toda la información y la documentación correspondiente y necesaria para conocer el estado de la empresa. Si sus responsables no se la facilitan a la primera, tendrá que insistir hasta que tenga acceso a los datos esenciales que le permitan acercarse a la realidad de la empresa y, en consecuencia, tomar la decisión de comprar.

En cualquier caso, debe tener en cuenta que los posibles actos fraudulentos irán siempre en función de si tiene el deber de conocer el origen de las irregularidades. Este hecho pone todavía más de manifiesto la importancia de las auditorías previas a la adquisición de la empresa.

Una vez haya finalizado la reunión, le aconsejamos que redacte una acta con las decisiones tomadas durante las negociaciones. De esta forma, se ahorrará tener que ir para atrás y revisar aquellas cuestiones en las que ya habían llegado a un acuerdo previamente. Desde el Programa de Transmisión de Empresas, le pedimos un esfuerzo para promover la transparencia durante las negociaciones: ponga sobre la mesa todas las dudas y cuestiones que le preocupen con tal de evitar equívocos posteriores.

## **8. ¿CUÁL ES EL CONTENIDO DE LA NEGOCIACIÓN?**

Tanto para el cedente como para el comprador, la negociación consiste principalmente en fijar el precio de venta de la empresa. No obstante, es tan importante el precio como las condiciones de cesión que, en la etapa final del proceso, deberán recogerse por escrito en el contrato de compraventa.

A medida que se vayan sucediendo las distintas reuniones con el cedente, tiene que ir recopilando información que puede ser tanto o más valiosa que los mismos estados contables, los registros fiscales e, incluso, los documentos societarios, por poner algún ejemplo. El objetivo final es detectar las auténticas motivaciones de la cesión, así como los posibles tropiezos y los potenciales catalizadores de la operación. Durante las distintas visitas a la empresa, es importante que observe el entorno, las instalaciones, el ambiente, la creatividad de la decoración --si se trata de un comercio--, la relación entre los trabajadores, etc. Estos elementos también le pueden aportar indicios que le permitirán empezar a sacar conclusiones.

Además, en el transcurso de las reuniones, deberá dejar que el cedente se explaye. Escúchelo y simpatice con él, especialmente si él mismo fue quien creó la empresa en cuestión, ya que habitualmente existen factores psicológicos entrelazados con la cesión de una empresa, que, al fin y al cabo, no deja de representar la perpetuación de su proyecto.

### **Conviene saber que...**

Durante las negociaciones, deberá llegar a un acuerdo sobre estos y otros elementos que se detallan a continuación:

- La determinación del precio de cesión. La negociación puede prever una venta aplazada en el tiempo con cláusulas de revisión total o parcial del precio. Además, probablemente más importante que la cifra final es cómo se llega a ésta, mecanismo que deberá quedar igualmente claro para ambas partes.
- La articulación de la transmisión jurídica de la empresa. En este caso, se cederán los activos y los pasivos de la empresa, sólo una unidad productiva o bien se llevará a cabo una compraventa de las participaciones sociales, en caso de encontrarnos ante sociedades capitalistas.

- Las modalidades de pago. El cedente puede proponer, por ejemplo, conceder un crédito al comprador y participar en la financiación inicial, mantener una participación minoritaria en el capital o simplemente encontrar la fórmula adecuada mediante un pago diferido.
- La tesorería de la empresa, es decir, las cuentas corrientes de la empresa.
- Las garantías de activo y de pasivo de la empresa objeto de transmisión.
- La modalidad de acompañamiento del cedente al comprador durante la primera etapa posterior a la transmisión.
- Eventualmente, las condiciones de salida de determinados colaboradores, entre otros.

En cualquier caso, todos estos puntos tienen que analizarse con sumo cuidado con el apoyo de un profesional experto en la materia. A continuación, exponemos una serie de detalles que hay que tener en cuenta:

- Respete las diferentes etapas y sea consciente de que el proceso de transmisión exige un cierto formalismo.
- Tómese el tiempo necesario para la negociación, pero no insista si las posiciones de las partes están demasiado alejadas o incluso son antagónicas.
- Sepa que en el curso de esta etapa el cedente debe entregar al comprador toda la documentación y la información necesarias a fin de ofrecer la imagen real de la empresa.

No se nos escapa que se trata de un momento delicado, ya que los intereses de las partes son en parte divergentes y que, por lo tanto, cada una defenderá sus intereses tanto como pueda, hasta el punto que pueden entrar en conflicto. Sin duda, será una prueba de fuego que servirá para evaluar la verdadera naturaleza de la relación entre cedente y comprador.

El resultado de los primeros encuentros con el cedente es la redacción de una carta de intenciones que debe plasmar la firme voluntad de ambas partes de concluir la transmisión de la empresa. En todo caso, deben indicarse las principales condiciones de la operación, y llegado el caso de que no queden determinadas, como mínimo fijar los elementos esenciales para que sean determinables en una etapa posterior. Sin que en ningún caso resulte vinculante comprar, sí que fija el marco de las negociaciones una vez se hace evidente la posibilidad de llegar a un acuerdo para la transmisión de la empresa y garantiza la exclusividad en las negociaciones, de modo que no se lleven a cabo negociaciones paralelas con otros potenciales compradores.

## 9. ¿CUÁLES SON LAS TIPOLOGÍAS DE COMPRAVENTA?

El proceso de transmisión empresarial puede adoptar distintas formas según el modo en que se lleve a cabo la adquisición de la empresa que se quiere comprar y las formas jurídicas tanto del cedente como del comprador. A fin de explicar las diferentes tipologías que puede adoptar el proceso de transmisión, a continuación se exponen las distintas modalidades:

	Descripción	Ventajas	Inconvenientes
<b>Empresario individual (Cedente)</b>  Empresario individual (Comprador)	El comprador adquiere los bienes y los derechos que el titular anterior de la actividad, el cedente, destinaba al desarrollo de esta actividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Simplicidad: no requiere un proceso previo de constitución de una sociedad.</li> <li>✓ Adaptado a la estructura de las PIMES.</li> <li>✓ Sistema impositivo favorable para los pequeños negocios: a partir del 20%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad ilimitada: no existe separación entre el patrimonio personal del empresario y el empresarial.</li> </ul>
<b>Empresario individual (Cedente)</b>  <b>Sociedad mercantil (Comprador)</b>	Se identifica con el tipo anterior de transmisión, pero el comprador adopta la forma de sociedad mercantil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad limitada: no se responde de las obligaciones sociales o empresariales con el patrimonio personal del empresario.</li> <li>✓ Sistema impositivo estable: 30%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Complejidad en la constitución y la gestión de la sociedad.</li> <li>✓ Encarecimiento del formalismo.</li> </ul>
<b>Sociedad mercantil (Cedente)</b>  <b>Sociedad mercantil (Comprador)</b>	Se produce la compraventa por adquisición de las participaciones o acciones que conformaban el capital social de la sociedad cedente.	Simplicidad formal de la transmisión del patrimonio de la sociedad cedente.	Coste elevado del proceso debido a los formalismos derivados de la regulación societaria a que se someten las partes.

<p><b>Sociedad mercantil (Cedente)</b></p> <p><b>Comprar por adquisición de patrimonio en liquidación (Comprador)</b></p>	<p>El comprador adquiere el activo y el pasivo de la sociedad cedente que conforman una unidad económica.</p>	<p>Adaptación a las necesidades del comprador que adquiere el patrimonio de la sociedad cedente con una finalidad claramente productiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilidad de existencia de defectos, errores o incorrecciones que invaliden el valor dado a los bienes y los derechos.</li> <li>✓ Dificultad a la hora de exigir responsabilidades por vicios ocultos.</li> </ul>
<p><b>Sociedad mercantil (Cedente)</b></p> <p><b>Comprar por adquisición de patrimonio en liquidación (Comprador)</b></p>	<p>El comprador adquiere una parte del activo y el pasivo del cedente que conforma una unidad económica.</p>	<p>Precios competitivos en la adquisición de los elementos del patrimonio que se está liquidando.</p>	<p>Este tipo de transmisión empresarial no tiene cabida cuando ya se ha iniciado la distribución del patrimonio de la sociedad entre los socios.</p>
<p><b>Sociedad mercantil (Cedente)</b></p> <p><b>Comprar por cesión global internacional (Comprador)</b></p>	<p>El comprador y el cedente tienen nacionalidades distintas, lo que implica la aplicación de las respectivas leyes personales.</p>	<p>Permite la circulación del activo y el pasivo de la sociedad cedente sin límites geográficos.</p>	<p>La regulación internacional aplicable puede impedir que el contrato de compraventa llegue a buen puerto.</p>

En definitiva, y para simplificar todavía más las tipologías de transmisiones empresariales, debemos tener en cuenta que, independientemente de si el cedente o el comprador son una sociedad mercantil o una persona física, la transmisión de la empresa en funcionamiento se puede llevar a cabo mediante la adquisición de todos los bienes y derechos por parte del comprador, en caso de que el cedente fuera un empresario individual, o la cesión de las participaciones sociales o de la globalidad de los activos y pasivos de la empresa, en caso de que nos encontremos ante una sociedad mercantil. Obviamente, a partir de aquí podemos



asistir a situaciones tan diversas y complejas como podamos imaginar, pero siempre en torno a estas figuras principales.

## **10. ¿CUÁLES SON LAS FORMALIDADES?**

A continuación, describiremos los pasos más relevantes que hay que seguir a la hora de formalizar la transmisión de la empresa y, en consecuencia, el inicio de la gestión de una empresa en funcionamiento. En gran medida, la naturaleza del cedente determinará la figura jurídica que se puede utilizar para proceder a la transmisión de la empresa y, por su lado, el comprador marcará que se tenga que seguir un mecanismo u otro para poder continuar desarrollando la actividad empresarial como comprador.

### **Proceso de transmisión empresarial: de empresario individual a empresario individual o sociedad**

Cuando se trata de comprar una actividad empresarial desarrollada hasta el momento por un empresario individual y el comprador de la actividad es otro empresario individual o una sociedad, se considera del todo necesario tener en cuenta cualquier documentación que acredite que la actividad que es objeto de compraventa se halla al corriente de pago de todas sus obligaciones con terceros (tributarias, con la Seguridad Social, laborales, etc.). En caso contrario, el comprador tendrá que hacerse cargo de estas obligaciones asumidas por el anterior empresario, es decir, el cedente.

Para formalizar este tipo de compraventa, tomamos el modelo tipo de contrato de transmisión de empresas al que se tienen que añadir todos aquellos acuerdos, contratos, relaciones y notificaciones necesarias para regularizar del todo la transmisión de la empresa. Además, el comprador deberá darse de alta censal y del Impuesto de Actividades Económicas en la Agencia Tributaria, además de hacer la declaración de inicio de actividad e inscribirse en el régimen de autónomos de la Seguridad Social.

### **Proceso de transmisión empresarial: transmisión de participaciones sociales o acciones**

Cuando el proceso de transmisión empresarial se produce a partir de una sociedad mercantil, la forma más simple de comprar es que el comprador adquiera parte de las acciones o participaciones sociales en que se divide el capital de la sociedad que el cedente ha utilizado, al menos hasta aquella fecha, para desarrollar la actividad que se quiere comprar.

Por lo tanto, la figura del comprador de las acciones o participaciones sociales, según el caso, la ejerce el comprador, que, desde el momento que se convierte en socio de la sociedad, pasa a ser de forma indirecta titular de todo el patrimonio destinado al desarrollo de la actividad objeto del contrato de compraventa.

Para simplificar los formalismos de esta tipología de compraventa, es imprescindible anexar al contrato marco de compraventa el contrato de transmisión de acciones o participaciones sociales entre el cedente y el comprador. Siguiendo las exigencias legales, el contrato de transmisión de las participaciones de una sociedad debe constar en escritura pública otorgada ante notario. Además, en el registro de socios de la sociedad hay que incluir el nuevo titular y, en consecuencia, cancelar el asiento del cedente o, si procede, modificarlo para que refleje el número y la tipología de las participaciones sociales. No obstante, si la operación de compraventa conlleva la transmisión de la totalidad de las participaciones, se deberá comunicar al Registro Mercantil el cambio experimentado en el socio único.

### **Proceso de transmisión empresarial: cesión global de activo y pasivo**

El proceso de transmisión empresarial producido por la cesión global de activo y pasivo, que compone la totalidad del patrimonio de la sociedad cedente, se convierte en caso de que una sociedad inscrita transmita en bloque su patrimonio por sucesión universal a uno o varios socios o a terceros a cambio de una contraprestación que no podrá consistir en acciones, participaciones o cuotas de socio del cesionario. Además, la legislación mercantil tiene en cuenta la posibilidad de llevar a cabo una cesión global de activos y de pasivos con particularidades específicas: la cesión global plural, la cesión global para sociedades en liquidación y la cesión global internacional.

La cesión global plural tiene lugar cuando la cesión se realiza a dos o más compradores de modo que cada parte del patrimonio cedido constituye una unidad económica. Se entiende por unidad económica el conjunto de recursos humanos, técnicos y económicos destinados a producir un producto o a prestar un servicio que no depende del resto de recursos que integran la empresa. En el caso de la cesión global para sociedades en liquidación, se produce con la transmisión del activo y el pasivo de una empresa que se encuentra en proceso de liquidación, siempre que la sociedad que se cede no haya iniciado la fase de distribución de su patrimonio entre los socios. En último lugar, se habla de cesión global internacional cuando la sociedad cedente y la sociedad compradora tengan distinta nacionalidad. La cesión global de activo y pasivo se regirá por las respectivas leyes personales aplicables.

En este caso, la sociedad que pretende ceder sus activos y pasivos debe seguir el procedimiento establecido legalmente:

- a) Redacción del proyecto de cesión. Los administradores de la sociedad tienen que redactar y suscribir un proyecto de cesión global y presentar un ejemplar de este proyecto en el registro mercantil correspondiente para su depósito.
- b) Elaboración de un informe explicativo y justificativo detallado del proyecto de cesión global por parte de los administradores.
- c) La cesión global debe estar acordada necesariamente por la junta de socios de la sociedad cedente y se tiene que ajustar al proyecto de cesión global y con cumplimiento de los requisitos establecidos por el acuerdo de fusión.
- d) Publicación del acuerdo de cesión global en el Boletín Oficial del Registro Mercantil y en un periódico de gran tirada en la provincia donde tiene el domicilio social la empresa en la que se exprese la identidad del comprador.
- e) Entrega del proyecto de cesión global y del informe de los administradores a los representantes de los trabajadores.
- f) Plazo de un mes para permitir el ejercicio del derecho de oposición que asiste a los acreedores de la sociedad cedente.
- g) Elevación a escritura pública otorgada por la sociedad cedente donde conste el acuerdo de cesión global adoptado.
- h) Inscripción de la cesión global en el Registro Mercantil, en las hojas correspondientes a la sociedad cedente.

## **11. ¿Y UNA VEZ SE COMPRA LA EMPRESA?**

Una vez haya encontrado la empresa que cumple sus requisitos, le aconsejamos que tenga en cuenta estas consideraciones:

### **Establezca unas reglas para que el acompañamiento sea un éxito**

Si ha acordado con el cedente que, una vez finalizado el proceso de cesión, le acompañe durante un tiempo en la empresa, debería fijar una serie de normas de funcionamiento en el propio contrato de compraventa. Procure ponerse en la piel del cedente, ya que, hasta el día anterior a la cesión, era el gerente de la empresa y al día siguiente se ha convertido solo en un colaborador mientras que la administración ha pasado a sus manos.

Es vital que quede claro que desde este momento usted es el gestor y que, por tanto, es quien toma las decisiones, aunque cuente con el apoyo y el consejo del cedente.

### **Tenga en cuenta al gerente al que reemplazará**

La compraventa tiene como último objetivo que el cedente le transmita todos sus conocimientos para el buen funcionamiento de la empresa. Esto incluye, entre otros aspectos, el comportamiento de los clientes y de los proveedores, los aliados estratégicos en el mercado correspondiente y la identificación de los trabajadores imprescindibles en la actividad productiva de la empresa. Así pues, el cedente tendrá que introducirle en su mundo y presentarle delante de todos los agentes implicados en la buena marcha del negocio, es decir, los bancos, los proveedores, los principales clientes y, especialmente, los trabajadores.

### **Escuche y tranquilice a sus trabajadores**

Conviene que tenga siempre presente que los trabajadores están en la empresa desde antes que usted llegara como comprador y que, según el caso, seguirán estando incluso una vez cedida la empresa. De entrada, puede que muchos trabajadores teman por su trabajo con su llegada. Por tanto, el hecho de haber adquirido la empresa no es suficiente, sino que es imprescindible que haga que le acepten. De algún modo, debe ganarse su confianza y demostrar su legitimidad por medio de sus capacidades y habilidades profesionales, su trabajo y su actitud hacia el trabajo de los demás y de los trabajadores. Es inevitable que los trabajadores le comparen con el empresario cedente, por lo que tendrá que ser usted mismo quien les demuestre que tiene el control de la situación. Muéstrese seguro en todo momento.

Un buen inicio podría articularse con una reunión informativa dirigida a todo el personal para presentarse, explicarles qué motivaciones tiene para comprar la empresa y presentar en líneas generales su proyecto de compraventa. Recuerde que esta reunión no reemplaza la necesaria entrevista personal con cada uno de los trabajadores con el objetivo de saber qué tarea desempeñan, cómo la desempeñan, qué inquietudes tienen y qué propuestas de mejora de determinadas operaciones pueden aportar. Al principio, tendrá que destinar un tiempo a observar y a intercambiar puntos de vista para poder formarse una opinión sobre aquello que funciona bien, identificar aquellas personas que pueden ayudarle y aquellas otras que requieren una formación complementaria o que incluso deberá reemplazar. Solo entonces estará preparado para modificar la estructura organizativa y adaptarla a las nuevas necesidades.

### **Dese un tiempo**

Cuando hay trabajadores de por medio, es lógico que no obtenga su aprobación enseguida, sino que este proceso puede alargarse más de lo que había previsto inicialmente. Así pues,

será necesaria una primera fase de observación; acto seguido, una fase de toma de decisiones relativas a la estructura organizativa y reorientación de la estrategia de la empresa; y, finalmente, una nueva fase de observación en la que los trabajadores esperan comprobar que todo funciona. Cualquier cambio es incómodo. Ahora bien, tampoco no tiene que cambiar la empresa de arriba a abajo: tenga en cuenta que si la empresa ha funcionado bien durante los años previos, significa que las cosas no se habían hecho tan mal.

# **GUÍA PARA ELABORAR EL PLAN DE TRANSMISIÓN DE EMPRESA**



## **1. DEFINIR SU PROYECTO Y ENCONTRAR SU EMPRESA**

### **1.1 DEFINIR SU PROYECTO**

Una transmisión empresarial bien preparada es sinónimo de una transmisión de éxito. Así pues, conviene que tenga claro qué quiere hacer, cómo lo quiere hacer, con quién, por qué y dónde para que pueda formalizar su proyecto. Muchas de las dificultades que tendrá que afrontar el comprador en el proceso de búsqueda de una empresa para adquirir tienen su origen en la pobre definición de su proyecto de compra o transmisión empresarial.

#### **- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

En este apartado tiene que definir el tipo de empresa que quiere comprar, el sector de actividad deseado, la localización geográfica, el potencial de la empresa, las dimensiones y la modalidad de compraventa que persigue, etc.

#### **- FICHA DESCRIPTIVA DEL PROYECTO**

Una vez tenga muy definidos todos los elementos del proyecto, debe rellenar una ficha de presentación de la empresa, que consiste en una descripción del proyecto que hará la función de carta de presentación, de modo que cualquier persona susceptible de prestarle cualquier tipo de ayuda pueda hacerse una idea más o menos definida de lo que tiene proyectado tan solo leyendo este documento.

#### **- VALIDACIÓN DEL PROYECTO**

Cuando el proyecto esté por escrito, habrá que validarlo con terceras personas; en este caso, con los consultores del Programa de Transmisión de Empresas. Sin embargo, le recomendamos que previamente haga un último análisis:

- Reflexione sobre lo que haría si quisiera que su proyecto fuera tomado en consideración.
- Repase la lista de factores de riesgo que ha enumerado y evalúe y clasifique por orden descendente los distintos escenarios en función de las probabilidades que se den.
- En caso de que se dé cualquier escenario de los indicados, piense en posibles soluciones.





## 1.1 DEFINIR SU PROYECTO

### 1.1.1 Descripción general del proyecto

#### 1.1.2 Ficha descriptiva del

Proyecto		Comprador
<u>Especialidad de la empresa</u>	<u>Datos del mercado</u>	<u>Datos personales</u>
<u>Localización geográfica</u>	<u>Características de la empresa</u>	<u>Perfil / competencias</u>
<u>Productos o servicios</u>	<u>Condiciones de la compraventa</u>	<u>Experiencia</u>
<u>Precio de adquisición</u>	<u>Financiación del proyecto</u>	

### 1.1.3 Validación del proyecto

Contactar con los consultores del Programa de Transmisión de Empresas

## 1.2 ENCONTRAR SU EMPRESA

Anote los distintos perfiles objetivos de la empresa que desearía comprar.

**Perfil 1**

**Perfil 2**

**Perfil 3**

## 2. EL PLAN DE EMPRESA

El plan de empresa es un documento indispensable que le permitirá definir sus objetivos y las estrategias que quiere seguir, le obligará a sintetizar la información al mismo tiempo que le permitirá detectar la más relevante y verificar que su proyecto ha sido concebido dentro de un marco realista. Sin duda, hay que añadir que sin un plan de empresa puede tener serias dificultades a la hora de buscar financiación externa.

El plan de empresa debe incluir cualquier información relativa a su experiencia profesional, tanto sus puntos fuertes como débiles así como lo que aportará profesionalmente al proyecto de transmisión empresarial.

### 2.1 LOS COMPRADORES Y LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

Todos los compradores tienen que hacer una aportación al proyecto de compraventa, sea de un tipo o de otro. Sin embargo, hay que tener muy claras las diferencias y, si se da el caso, valorar económicamente cada una de las aportaciones.

**Profesional:** se trata del trabajo del comprador, cuantificado en el número de horas y la tarea que desarrollará en el sí de la empresa.

**Económica:** se trata del capital, es decir, de la cantidad de dinero que piensa aportar al proyecto de transmisión empresarial.

**Infraestructura:** por exclusión, incluye cualquier aportación material o inmaterial de bienes que el comprador aportará a la empresa (local, ordenadores, mobiliario, maquinaria, etc.).

**Datos personales:** nombre y apellidos, número del documento de identidad, fecha de nacimiento, dirección y otros datos de contacto.

**Formación:** tanto reglada como no reglada. Según el caso, también puede ser conveniente que indique los estudios no finalizados, siempre que tengan relación con el proyecto empresarial o el lugar de trabajo que ocupará, ya pueden haberle proporcionado conocimientos sin duda valiosos.

**Idiomas:** indique el nivel de conocimiento escrito, oral i de comprensión de cada lengua.

**Experiencia laboral:** refleje toda su experiencia, preferiblemente la relacionada con el proyecto empresarial o el puesto de trabajo que desarrollará, tanto si está remunerado como si no lo está.

**Otros:** en este apartado, añada la información relevante que no haya indicado hasta el momento para la transmisión de una empresa: contactos personales, conocimiento del mercado, posibilidades de introducción preferente, disponibilidad de capitales o locales para expandir la actividad, etc. Indique también si tiene carné de conducir, vehículo propio, disponibilidad para viajar, etc. Para acabar, incluya sus aficiones, actividades extraprofesionales así como su participación en actividades lúdicas o asociativas que le hayan aportado otras experiencias.

## **Presentación de los compradores**

### **Comprador 1**

#### **Datos personales**

Nombre y apellidos

Lugar y fecha de nacimiento

Dirección

CP

Población

Teléfono

Correo electrónico

Número del documento de identidad

#### **Datos formativos**

##### **Formación reglada**

Fecha

Estudios

Centro

Duración

##### **Formación no reglada**

Fecha

Estudios

Centro

Duración

##### **Experiencia profesional**

Período

Empresa

Actividad

Cargo

Período

Empresa

Actividad

Cargo

**Idiomas:**

**Informática:**

Otros:

## **Comprador 2**

### **Datos personales**

Nombre y apellidos

Lugar y fecha de nacimiento

Dirección

CP

Población

Teléfono

Correo electrónico

Número del documento de identidad

### **Datos formativos**

#### **Formación reglada**

Fecha

Estudios

Centro

Duración

#### **Formación no reglada**

Fecha

Estudios

Centro

Duración

#### **Experiencia profesional**

Período

Empresa

Actividad

Cargo

Período

Empresa

Actividad

Cargo

**Idiomas:**

**Informática:**

Otros:

### **Comprador 3**

#### **Datos personales**

Nombre y apellidos

Lugar y fecha de nacimiento

Dirección

CP

Población

Teléfono

Correo electrónico

Número del documento de identidad

#### **Datos formativos**

##### **Formación reglada**

Fecha

Estudios

Centro

Duración

##### **Formación no reglada**

Fecha

Estudios

Centro

Duración

##### **Experiencia profesional**

Período

Empresa

Actividad

Cargo

Período

Empresa

Actividad

Cargo

**Idiomas:**

**Informática:**

**Otros:**

## 2.2 COMPROMISO ENTRE LOS COMPRADORES

Es importante que defina los compromisos que se establecerán entre los promotores del proyecto empresarial para definir mejor las funciones y, posteriormente, asignar responsabilidades. Fije hasta dónde quiere llegar y aquello a lo que no está dispuesto a renunciar.

Establezca también cuánto tiempo dedicará a estudiar el proyecto empresarial y qué dedicación le merecerá la empresa en marcha.

### 2.1.1 Aportaciones de los compradores a la empresa

NOMBRE	PROFESIONAL	ECONÓMICA	INFRAESTRUCTURA	PRECIO

### 2.1.2 Compromiso entre los compradores

(Marque con una cruz.)

NOMBRE DEL COMPRADORES	JORNADA COMPLETA		MEDIA JORNADA		HORAS SEMANALES		OTROS. ¿CUÁL?	
	PROY	EMPR.	PROY	EMPR.	PROY	EMPR.	PROY	EMPR.

PROY. (proyecto): durante la fase de creación de la empresa.

EMPR. (empresa): cuando se inicia o se desarrolla la actividad.

Otros compromisos asumidos:

### 2.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

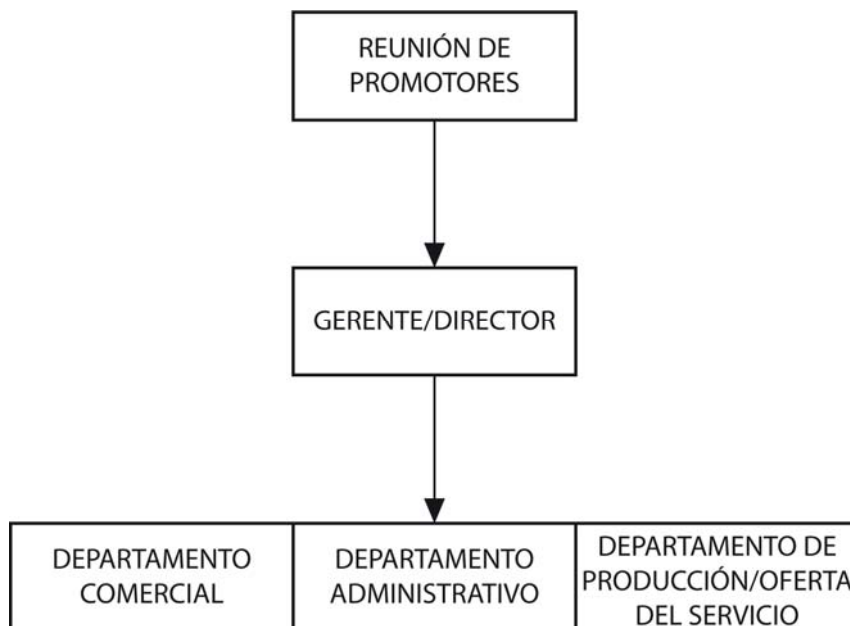
Hay que hacer un esquema de tipo piramidal que defina los distintos departamentos en los que está organizada la empresa y que incluya al responsable de cada uno, los niveles de toma de decisiones y quién manda sobre quién.

El organigrama establece las bases que regularán las relaciones entre los emprendedores y los trabajadores de la empresa, ya que refleja de forma gráfica a las personas, sus funciones y tareas, así como las relaciones internas entre estas.

Es aconsejable otorgar la confianza suficiente a alguno de los emprendedores para que pueda dirigir al grupo en su totalidad y siempre bajo el control de los demás con el objetivo de que la empresa funcione normalmente y pueda tener relaciones correctas y ágiles con su entorno.

El organigrama debe incluir a los compradores de la empresa y al resto del equipo. Así mismo, hay que tener en cuenta al personal laboral que se tiene que contratar para comprar y dar continuidad a la actividad.

A continuación, reproducimos un ejemplo muy simple de organigrama. Acto seguido, deberá reproducirlo teniendo en cuenta la naturaleza de su empresa y también sus necesidades. Si es conveniente, añada en cada cuadro el nombre de las personas ocuparán el cargo y sus funciones principales.





### 2.3.- Organigrama de la empresa

### 2.3.1 Funciones y responsabilidades de cada departamento

En este apartado, debe describir detalladamente cada área o departamento del organigrama, destacar las tareas que hay que desarrollar y establecer el nivel de responsabilidad que asumirán.

### 2.3.2 Descripción de los puestos de trabajo

En este caso, es importante valorar y definir todos y cada uno de los puestos de trabajo de la empresa. Le aconsejamos que siga el esquema que encontrará a continuación:

- Identificación del puesto (nombre, departamento, situación en el organigrama, relación con los demás puestos y dependencia orgánica).
- Tarea global y objetivo. Descripción del conjunto de operaciones que se deben desarrollar.
- Formación y experiencia necesaria. Definición del perfil profesional tipo que encaja con la posición.
- Otros aspectos, como el nivel de autonomía en la realización de tareas, el nivel de toma de decisiones y la responsabilidad en los cometidos.

### 2.3.3 Remuneración de los trabajadores

Desde un principio, es recomendable que establezca las retribuciones que percibirá cada uno de los promotores. Obviamente, estas retribuciones se fijarán en gran medida en función de la complejidad tecnológica del proyecto y de la responsabilidad que asuma cada emprendedor dentro de la empresa. Además, otros factores como, por ejemplo, las remuneraciones habituales en el mismo sector de actividad pueden ser útiles a la hora de fijar esta cantidad. También se pueden acordar unos coeficientes a partir de los cuales se gradúen las diferencias salariales dentro de la empresa, como, por ejemplo, de 1 a 4, entre el sueldo más bajo y el más alto.

### 2.3.4 Necesidad de recursos humanos en la empresa

A parte de los emprendedores iniciales del proyecto, puede darse el caso de que deba incorporar a otras personas, ya sea como socios ya sea como trabajadores, por la valía de sus conocimientos o habilidades o porque necesita un número determinado de personas para ofrecer su producto o servicio. Tiene que valorar cuántas personas necesitará en la empresa y definir su perfil. Sin embargo, tenga presente que a la hora de comprar una empresa que está funcionando probablemente tendrá la oportunidad, sino la obligación, de contar con el personal contratado por el empresario cedente. Finalmente, en caso de que haya establecido relaciones relevantes con posibles colaboradores, descríbalas a continuación.

### 2.3 1. Funciones y responsabilidades de cada departamento

(Rellene una ficha para cada departamento.)

Departamento:

Funciones:

Tareas:

Responsabilidades:

Departamento:

Funciones:

Tareas:

Responsabilidades:

Departamento:

Funciones:

Tareas:

Responsabilidades:

Departamento:

Funciones:

Tareas:

Responsabilidades:

### 2.3.2 Descripción de los puestos de trabajo

(Rellene una ficha para cada puesto de trabajo.)

Puesto de trabajo:

Misión u objetivo:

Funciones:

Tareas:

Formación:

Experiencia:

Autonomía:

Dependencia:

Puesto de trabajo:

Misión u objetivo:

Funciones:

Tareas:

Formación:

Experiencia:

Autonomía:

Dependencia:

Puesto de trabajo:

Misión u objetivo:

Funciones:

Tareas:

Formación:

Experiencia:

Autonomía:

Dependencia:

### 2.3.3 Remuneración de los emprendedores

Escala salarial de.....a.....

NOMBRES O CATEGORÍAS	SUELDO BRUTO MENSUAL	SUELDO BRUTO ANUAL	EQUIVALENTE EN EL SECTOR
	euros	euros	euros
	euros	euros	euros
	euros	euros	euros
	euros	euros	euros
	euros	euros	euros
	euros	euros	euros
TOTAL	euros	euros	euros

### 2.3.4 Necesidad de recursos humanos en la empresa y descripción de los salarios de emprendedores y trabajadores

### **3. EL PROCESO DE PRODUCCIÓN O LA ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO**

Para empezar es importante diferenciar las empresas que realizan una actividad industrial de las que ofrecen servicios o solo comercializan bienes:

- Un producto es un bien físico que después de haber sufrido un proceso de transformación se puede ofrecer a un mercado para su uso, adquisición o consumo.
- Un servicio es una actuación que una empresa puede ofrecer sin transmisión de propiedad, aunque su prestación puede estar vinculada a productos físicos.

Seleccione la opción (3.1 o 3.2) que corresponda. En este apartado, tiene que describir todo el proceso de producción o circuito del servicio para cada producto o servicio sobre el que centrará su actividad empresarial. Si su empresa fabricará productos y ofrecerá servicios al mismo tiempo, tenga en cuenta ambos apartados y procure diferenciarlos claramente.

#### **3.1 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN (EMPRESAS INDUSTRIALES)**

##### **3.1.1 Descripción del producto o productos**

Conviene que describa con mucho rigor las características del producto o productos que quiere fabricar, de modo que quede bien claro de qué productos se trata, para qué sirven y en qué se diferencian de los de sus competidores. Así pues, debe hacer una descripción física de cada uno e indicar sus características técnicas, las variedades y, sobre todo, su utilidad. Por otro lado, intente reflexionar sobre si su producto puede tener usos alternativos a la necesidad primordial a que responde.

##### **3.1.2 Descripción detallada del proceso de producción**

Se trata de explicar (o dibujar, con la ayuda de un esquema) el proceso de producción desde el momento en que adquiere las materias primas hasta que obtiene el producto acabado. En este caso, tiene que describir las distintas etapas del proceso, la actividad que se produce y cómo se relacionan con el resto de etapas.

##### **3.1.3 Relación detallada de los elementos materiales necesarios para producir**

Elabore una relación detallada de los elementos materiales necesarios para producir su producto (o productos), es decir, la infraestructura, las herramientas y la maquinaria, los materiales, etc., así como los proveedores que le podrían suministrar las materias primas esenciales.

En cuanto a los proveedores, conviene que obtenga al menos tres presupuestos o facturas pro forma, además de la descripción detallada de cada tipo de máquina o herramienta, sus consumos, las necesidades de instalación y quién está a su cargo, la duración y la garantía, la puesta en marcha, el mantenimiento y la puesta a punto, así como la capacidad óptima y la máxima producción, y, finalmente, deberá reflejarlo todo en un anexo.

### 3.1.4 Cálculo del coste unitario del producto o productos

Calcule la cantidad de las distintas materias primas que forman una unidad de producto. Con los precios de las diversas materias que hay que incorporar al producto y la cantidad necesaria para fabricar una unidad, podrá conocer el coste unitario de los materiales. Así mismo, deberá imputar la mano de obra directa; en este caso, tendrá que averiguar cuánto tiempo se necesita para producir una unidad del artículo. Finalmente, incluya el tiempo que invierten todas las personas que intervienen en la producción.

### 3.1.5 Alternativas al proceso de producción

¿Se ha planteado subcontratar alguna parte de la producción? ¿Ha valorado seriamente esta posibilidad? En caso afirmativo, defina cuál y el porqué, así como las ventajas y los inconvenientes que ve en ella.

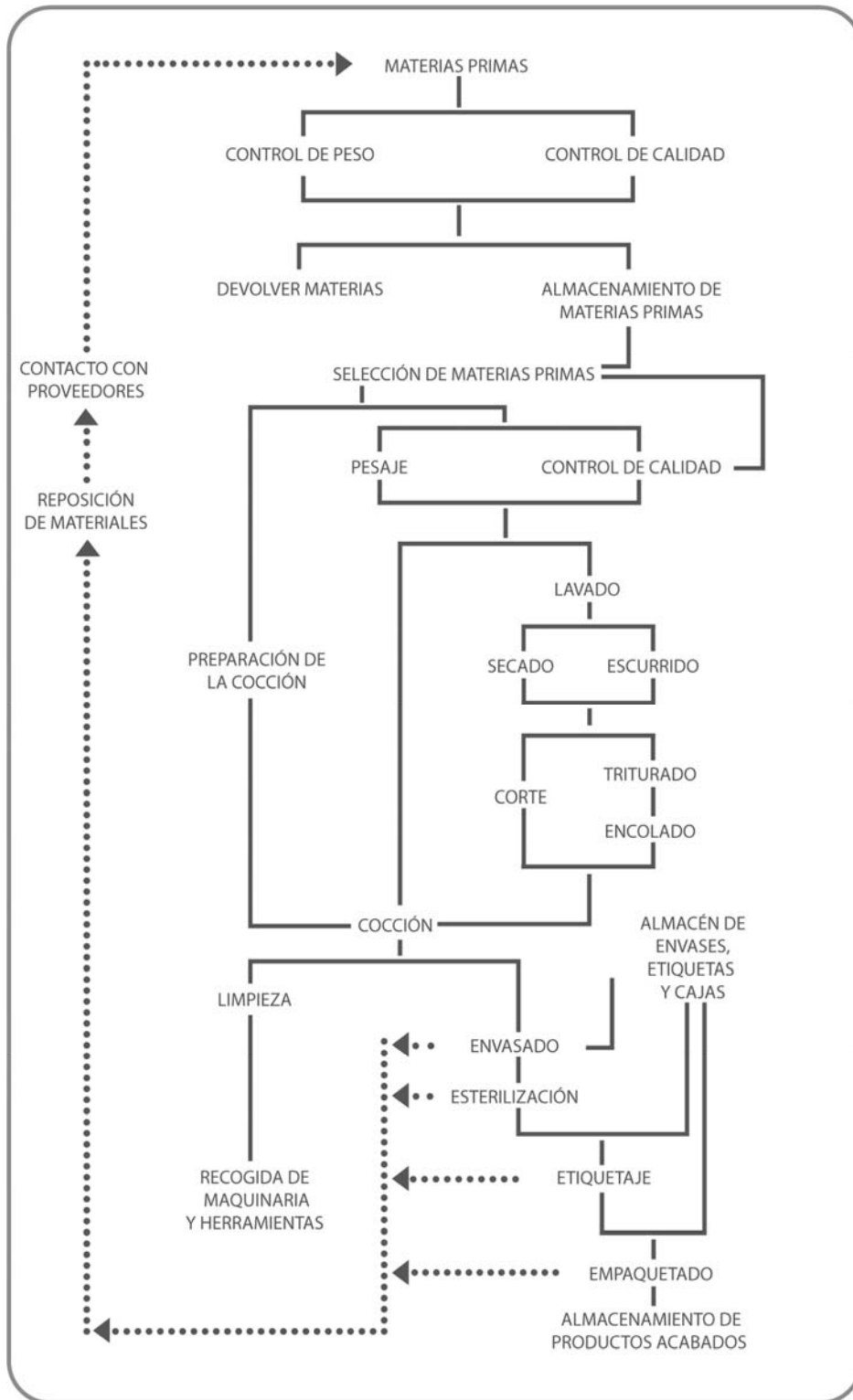
Las ventajas pueden ser no tener que hacer una inversión importante en maquinaria, disponer del mejor producto del mercado para incorporarlo a su producto, mantener la misma estructura (para la ampliación de la empresa), etc.

Los inconvenientes serían no controlar directamente la calidad de los productos, los posibles atrasos en el suministro, un coste más elevado si se tiene en cuenta la inversión necesaria, etc.

¿Ha pensado qué proveedores le podrían suministrar los productos semielaborados o podrían encargarse del proceso de producción? ¿Qué coste representa para la empresa?

Especifique el nombre de cada uno de los posibles proveedores y también el procesos que les encargaría y su coste.

# EJEMPLO: ESQUEMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN





### 3.1. EL PROCESO DE PRODUCCIÓN (EMPRESAS INDUSTRIALES)

#### 3.1.1- El proceso de producción (empresas industriales)

#### 3.1.2- Relación detallada de los elementos materiales necesarios para producir

ELEMENTOS MATERIALES	TENEMOS SÍ / NO	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	PRECIO	PROVEEDORES	OTROS
LOCAL					
MAQUINARIA					
1.-					
2.-					
3.-					
HERRAMIENTAS					
1.-					
2.-					
3.-					

(Para ampliar estos datos —sobre todo las características técnicas—, utilice anexos y añada los folletos descriptivos que le faciliten los proveedores.)

#### 3.1.3 Descripción detallada del proceso de producción

#### **3.1.4 Cálculo del coste unitario del producto o productos**

#### **3.1.5 Alternativas al proceso de producción**

## 3.2 LA ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO O SERVICIOS (EMPRESAS DE SERVICIOS)

### 3.2.1 Descripción del servicio o servicios

En este apartado, tiene que describir las distintas características de su servicio o servicios, de modo que el lector del plan de transmisión de empresa pueda conocer en qué consiste cada servicio y a quién va dirigido. Si ofrece más de un servicio, conviene que los describa de la forma más exacta y concisa posible.

### 3.2.2 Circuito del servicio o servicios

Describir el circuito es más difícil que hacer lo mismo con un proceso de producción, ya que en el primero no existe un proceso de producción físico propiamente dicho. Por este motivo, hay que analizar los pasos que se siguen para ofrecer cada servicio. De nuevo, en este punto puede serle muy útil la información que le proporcionó el cedente.

En este caso, se aconseja explicar (o dibujar con la ayuda de un diagrama de flujo) el circuito del servicio de su empresa, es decir, el conjunto de operaciones o tareas necesarias para ofrecer cada servicio, desde el momento en que el cliente se pone en contacto con usted hasta la facturación, pasando por la realización de las actividades correspondientes. Sin embargo, hay que tener en cuenta, sobre todo, los aspectos humanos (atención personal y telefónica, posibles colaboradores, etc.) y los elementos materiales (mobiliario, ordenadores, material de oficina, etc.) que necesita para ofrecer el servicio que ha definido y ponerlo en relación con los medios con que cuenta el cedente.

### 3.2.3 Recursos humanos

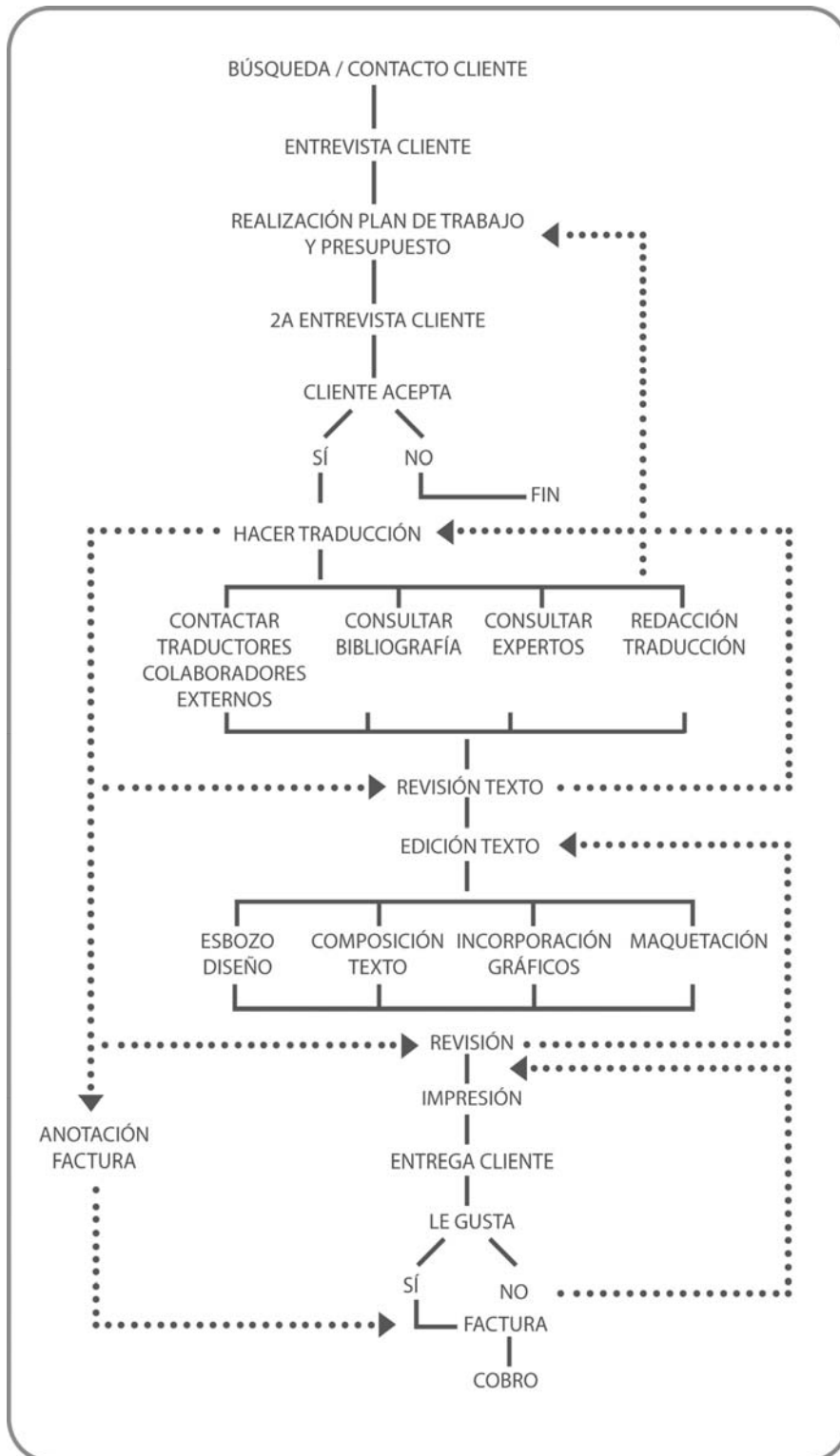
Con el objetivo de analizar los recursos humanos, tiene que determinar el tiempo que se requiere para cada tarea así como el perfil profesional que debería ejecutarla. Paralelamente, debe determinar el circuito administrativo de su empresa, es decir, todos los documentos necesarios, desde el primer contacto con el cliente hasta la facturación del servicio (hoja de recepción telefónica, presupuesto, albarán, recibo, factura, convenio, etc.). Es conveniente que lo anote en el circuito de servicio para saber exactamente cuándo se utilizará. Una vez más, procure recopilar toda esta información del cedente.

### 3.2.4 Relación detallada de los recursos necesarios para ofrecer el servicio o servicios

En cualquier prestación de servicios, los recursos humanos son uno de los elementos más relevantes. Así pues, determine las necesidades de personal teniendo en cuenta el capital humano con que contará en su proyecto una vez se haya formalizado la cesión de la empresa.

Además, enumere la infraestructura y los recursos materiales necesarios para continuar con la actividad de la empresa. Pida al cedente que le ayude a elaborar la lista. A continuación, indique las características principales de cada elemento.

EJEMPLO: ESQUEMA DEL SERVICIO



## **3.2 LA ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO O SERVICIOS (EMPRESAS DE SERVICIO)**

### **3.2.1 Descripción del servicio o servicios**

### **3.2.2 Circuito del servicio o servicios**

### **3.2.3 Recursos humanos**

### **3.2.4 Relación detallada de los recursos necesarios para ofrecer el servicio o servicios**

## 4. EL ÁREA COMERCIAL

El objetivo de esta área es conocer la información necesaria sobre la situación del mercado y del entorno directo en el que actuará su empresa. Por el simple hecho de ser comprador de una actividad empresarial, cuenta con información privilegiada del cedente, el cual ha operado previamente en el mercado y conoce las dinámicas propias del sector. No dude en extraerle toda la información que considere necesaria con el objetivo de articular su plan de transmisión de empresa.

### 4.1 LOS PROVEEDORES

La primera información comercial que debe recoger corresponde a los proveedores. En principio, estos serán los agentes más interesados en que la compraventa tenga éxito. Los proveedores le proporcionarán información sobre los usos y las costumbres del sector, sus tendencias, la situación de la competencia, etc.

Así pues, recoja información de sus proveedores referente a sus datos, los precios, si le aplicarán descuentos, la distribución (si tiene recargo o descuento sobre el precio), las formas de pago, etc. Finalmente, consiga, como mínimo, tres presupuestos, que deberá adjuntar en los anexos.

### 4.2 LA COMPETENCIA

#### • Características de la competencia

Para analizar qué posibilidades de éxito tiene su empresa, debería disponer de información sobre sus competidores. Así pues, describa cuál es su competencia así como sus características principales. Procure contestarse preguntas como las que le planteamos a continuación:

- ¿Cuántas empresas ofrecen un producto o un servicio parecido al suyo?
- ¿Qué idea tienen los clientes de sus competidores?
- ¿Qué necesidades cubre el producto o servicio de la competencia?
- ¿Y qué necesidades no cubre?
- ¿Qué características tienen sus productos o servicios?

#### • Principales competidores

Una vez haya finalizado el análisis general, profundice más en las empresas que serán sus principales competidoras con el objetivo de aprovecharse de sus ventajas y evitar repetir sus errores. En este caso, sería conveniente disponer de la siguiente información:

- Posición que ocupan en el mercado.
- Tiempo de actividad y evolución.
- Localización geográfica.
- Precio al que comercializan sus productos o servicios.
- Relación con los clientes.

### 4.3 LOS CLIENTES

Conocer a sus clientes será imprescindible para poder sacar su empresa adelante. Solo así podrá adecuarla a sus gustos y necesidades y comercializar sus productos o servicios. Infórmese desde el primer momento con el cedente sobre los clientes que tiene la empresa y sus perspectivas de fuga una vez el cedente abandone la empresa y esta pase a manos del comprador.

- El mercado

Es muy importante que describa el tipo de mercado al que ofrecerá sus productos o servicios. Por este motivo, tiene que pensar en las necesidades que cubrirá su empresa y en las características que tendrá el mercado al que se dirige, es decir, si será local, comarcal, nacional, estatal o incluso europeo. Una característica importante de su mercado variará en función de si los clientes son principalmente empresas o se trata de particulares. Además, tendrá que conocer cuál es su volumen, cómo ha evolucionado últimamente y cuál es su previsión futura, si se trata de un mercado en declive, estancado o en crecimiento, si tiene un carácter estacional, etc.

- Segmentación

Cualquier mercado se puede dividir en conjuntos tan homogéneos como sea posible; estos conjuntos se llaman segmentos. Hay que estudiar si la empresa puede adecuarse a los gustos y las necesidades de todo el mercado y, en todo caso, analizar la conveniencia de dirigirse a un segmento en concreto, a varios segmentos o bien a la totalidad del mercado, si es que este presenta características homogéneas en todos los clientes potenciales que lo forman. Por este motivo, deberá dividir el mercado siguiendo uno o varios criterios (variables socioeconómicas, psicológicas, etc.) y, una vez dividido, viendo las características y el potencial de cada segmento, deberá escoger si se dirigirá a un segmento, a varios o a todo el mercado.

- Perfil del cliente

Exponga toda la información que haya obtenido sobre los tipos de clientes habituales a los que van dirigidos sus productos o servicios, como, por ejemplo, su situación geográfica, la edad, el sexo, el nivel cultural, el nivel de ingresos e, incluso, su estilo de vida, los hábitos, la personalidad, etc. El perfil del cliente dependerá de si se trata de particulares o de empresas.

### 4.4. POLÍTICA COMERCIAL

A la hora de reflexionar sobre la política comercial, lo primero que debe hacer es concretar cuáles son sus objetivos. Después, tiene que diseñar la política comercial de acuerdo con sus instrumentos básicos, conocidos como las cuatro "P": producto o servicio, precio, punto de venta o distribución y publicidad y comunicación. Por último, tendrá que prever unos mecanismos de control para saber si ha cumplido los objetivos.

#### 4.4.1 Objetivos comerciales

Para diseñar su política comercial, en primer lugar tiene que decidir cuáles serán sus objetivos comerciales. Lo primero que tiene que decidir es cuál será su mercado y a qué segmentos se dirigirá, aunque todo esto ya lo haya decidido seguramente en apartados anteriores. Ahora, en las demás decisiones que debe tomar, destacan cuál es el objetivo de ventas (qué volumen de ventas quiere lograr) y cuál es el objetivo de clientes (qué cantidad de clientes quiere conseguir).

#### 4.4.2 Producto o servicio

Son muchas las decisiones que hay que tomar sobre el producto o servicio que repercutirán en la política comercial, como, por ejemplo, si utilizará su propia marca, los beneficios que obtendrán los clientes con sus productos o servicios, las diferencian con la competencia, las garantías, los servicios complementarios, como, por ejemplo, el servicio posventa, etc.

#### 4.4.3 Precio

El precio es un factor muy importante. Se tiene que fijar teniendo en cuenta los costes de la empresa, la oferta y la demanda y también los precios de la competencia. En este caso, es imprescindible que especifique el precio que ha decidido fijar y que explique por qué ha tomado esta decisión. Por otro lado, también tiene que decidir si aplicará descuentos y qué condiciones o plazos de cobro concederá a los clientes.

#### 4.4.4 Publicidad y comunicación

Su empresa tendrá que dar a conocer sus productos o servicios para que los futuros clientes los conozcan y los compren. En este apartado, tiene que indicar el mensaje que quiere transmitirles para convencerles, el canal de comunicación que utilizará para comunicarlo (prensa, venta directa...) y quién será el destinatario del mensaje (directamente los clientes finales o más bien los vendedores del producto o servicio).

#### 4.4.5 Punto de venta o distribución

La distribución es el conjunto de tareas necesarias para hacer llegar el producto, una vez finalizada su fabricación, hasta el consumidor. La distribución está integrada por un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros que intentan colocar el producto acabado en los puntos de venta de la forma más eficaz posible. Es muy importante prever la forma en la que los productos o servicios llegarán al consumidor final.

Tiene que tener en cuenta que, en el caso de los servicios, el lugar donde se encuentra el cliente suele ser el mismo que el lugar donde se realiza el servicio. Esto significa que entre la empresa que realizará el servicio y el cliente no habrá intermediarios. Si su empresa se dedica a los servicios, especifique en la hoja cómo tiene intención de llegar a sus clientes. Así, por ejemplo, describa el local y la zona donde está situado y cómo conseguirá que vayan los clientes.

En cambio, en lo que concierne a los productos, es más probable que haya intermediarios entre la empresa productora y el consumidor final. El canal habitual será empresa-fabricante-distribuidor-punto de venta-consumidor final. En este caso, debe decidir si recurrirá a intermediarios para que sus productos lleguen al consumidor final y, en caso afirmativo, qué características tendrán. En la hoja siguiente, explique cómo llegará a los consumidores finales y, en caso de que utilice intermediarios, descríbalos.

#### 4.4.6 Control

Una vez haya definido cuál será su política comercial, tiene que prever algunos mecanismos de control que le permitan evaluar si ha cumplido los objetivos que se había marcado al inicio. De este modo, si no los cumple, tendrá tiempo para rectificar. Estos mecanismos de control pueden ser sencillos, como, por ejemplo, evaluar si las ventas y los clientes alcanzados durante un período de tiempo se ajustan a los objetivos de venta y de clientes que se había fijado. Ahora se trata de decidir qué mecanismos de control utilizará en el futuro.



#### **4.1 LOS PROVEEDORES**

#### **4.2 LA COMPETENCIA**

- Características de la competencia

- Competidores principales

#### **4.3 LOS CLIENTES**

- Mercado

- Segmentación

- Perfil del cliente

#### **4.4 POLÍTICA COMERCIAL**

##### **4.4.1 Objetivos comerciales**

##### **4.4.2 Producto o servicio**

##### **4.4.3 Precio**

##### **4.4.4 Publicidad y comunicación**

##### **4.4.5 Punto de venta o distribución**

##### **4.4.6 Control**

## 5. ANALIZAR LA EMPRESA

### 5.1 EL DIAGNÓSTICO

En este apartado puede recopilar los datos de la empresa objetivo que considere relevantes y que son de fácil acceso:

- La empresa y sus locales (notoriedad de la marca / insignia / empresa, historia y logros alcanzados, superficie de venta en caso de comercios, etc.).
- El mercado de actividad (localización estratégica que hay que tener en cuenta a la hora de valorar los fondos de comercio, posibles obras urbanísticas proyectadas por el Ayuntamiento en la zona y que puedan afectar el volumen de comercio, si se trata de un lugar concurrido, el mercado potencial para la actividad en cuestión, etc.).
- La clientela y la política comercial (el perfil del cliente, las ofertas de fidelización, la web, etc.)
- El equipo profesional (volumen de ventas de los trabajadores, personas clave, formación, próximas bajas, etc.).
- Activos para producir (condiciones actuales, valor, posibles violaciones de las normativas vigentes, etc.).
- Elementos contables y financieros (presentación de los estados contables, estado de los activos y de los pasivos, servicios bancarios, préstamos y “leasings” en curso, elementos fuera de balance, como, por ejemplo, contingentes, elementos no contabilizados pero que pueden ser valorados, etc.).
- Documentos jurídicos (estatutos, contratos de arrendamiento comercial, patentes, certificados, informe de las cuentas anuales, contratos de distribución, préstamos, auditorías legales, etc.).
- Otros aspectos de interés (relación con los clientes, miembros de la familia que son asalariados de la empresa, conflictos, etc.).

## 5.2 LA AUDITORÍA DE LA ADQUISICIÓN

A pesar de no ser ineludibles, las auditorías externas sirven para validar todos aquellos elementos contenidos en el dossier de presentación de la empresa, para evaluar las probabilidades de realización de los resultados proyectados y para analizar el valor de la operación en función de su estrategia y de sus medios.

Los profesionales que se dedican a la auditoría analizan, en función de los servicios solicitados, algunos o todos los elementos de esta lista:

- Aspectos contables y financieros. Se trata de verificar la existencia de los documentos contables, de identificar las normas y métodos adoptados y también de analizar las cuentas anuales de los tres últimos años para conocer sus puntos clave.
- Aspectos jurídicos. Se trata de verificar si existen irregularidades jurídicas en las actuaciones llevadas a cabo o en la documentación que está en poder de la empresa para evaluar tanto el riesgo jurídico como el económico que puede suponer esta situación para el comprador.
- Aspectos comerciales: los contratos comerciales, las compras, el mercado, los productos, la organización comercial, etc.
- Otros aspectos, como, por ejemplo, la situación patrimonial, la protección de la empresa ante los distintos riesgos a que está expuesta, etc.

El profesional en cuestión que elabore esta auditoría tiene que expresar una opinión, en la que deberá especificar las responsabilidades a que se somete. Puede ser útil para usted saber si el cedente dispone de alguna auditoría externa, aunque no sea la más reciente. Comente cualquier incidencia que hayan encontrado los auditores e indique qué acciones está dispuesto a hacer para resolverlas.

¿Ha contactado con alguna firma de auditoría?

## **6. EL PLAN DE FINANCIACIÓN**

Una vez haya identificado la empresa que quiere comprar y tenga el plan de empresa listo, ya está en condiciones de focalizar sus esfuerzos en la búsqueda y la negociación de vías de financiación.

Para operaciones de compraventa, se considera habitual que el comprador aporte entre un 20% y un 30% del precio total. Sin embargo, en períodos de inestabilidad económica es más complicado obtener financiación y es posible que los proveedores de capital pidan un esfuerzo adicional a los compradores y profundicen todavía más en su perfil.

- Fuentes de financiación

### **I. Fondos propios**

Esta contribución muestra la confianza del comprador hacia el éxito de su proyecto. El comprador también puede solicitar financiación a su entorno más inmediato, es decir, la familia, los amigos y otros parientes. Sin embargo, las aportaciones siempre serán a título personal y los familiares no recibirán ninguna participación en el capital social de la empresa.

### **II. Ayudas y subvenciones**

Cuando se compra una empresa, a menudo el comprador puede pedir ayudas públicas y subvenciones para complementar la financiación necesaria para la actividad que quiere continuar.

### **III. Oferta no pública inicial**

Se trata de una ronda de financiación en la que las participaciones son ofrecidas y suscritas dentro de un círculo limitado de inversores, formado por personas relacionadas con cualesquiera de los emisores, sea mediante relaciones personales de carácter profesional sea mediante familiares y amigos. Como contrapartida, las aportaciones de capital reciben las participaciones de la sociedad en la parte proporcional.

### **IV. Financiación bancaria**

Se trata de acudir a los proveedores ordinarios de capital, las entidades bancarias, para conseguir financiación. En cualquier caso, hay que consultar a cada una de las entidades de crédito sobre los préstamos que ofrecen a los compradores de empresas. Además, no dude en pedir a los consultores del Programa de Transmisión de Empresas información adicional sobre los productos exclusivos que las entidades de crédito ofrecen a los compradores.

### **V. Capital privado: acciones preferentes y deuda subordinada**

Se trata de títulos que tiene derecho de relación respecto a los títulos ordinarios (acciones de la empresa) pero cuyo capital no puede amortizarse hasta que todas las demás obligaciones hayan sido satisfechas.

Esta forma de financiación, que es la más utilizada sobre todo por las pequeñas empresas que tiene acceso limitado a los mercados financieros, permite a las empresas complementar la financiación obtenida a través de los bancos.

A Coruña  
Polígono de la Grela-Bens  
C/ Juan de la Cierva, 34 - 1º dcha  
15008 La Coruña  
Tfno: 981 14 11 88

[relevogeneracionalaorbere.net](http://relevogeneracionalaorbere.net)  
[www.coruna.es/urban](http://www.coruna.es/urban)

[www.relevogeneracional.org](http://www.relevogeneracional.org)



GRUPO  
ORBERE

orbere

CONSULTING