



COLUMNA INVITADA

7 ATRIBUTOS DE COMPAÑÍAS QUE ASEGURAN MEJORES VALUACIONES EN PROCESOS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES

POR ADÁN SIERRA / DIRECTOR EJECUTIVO DE SEALE & ASSOCIATES

El valor de tu negocio depende de muchos factores. Aunque muchos de ellos están fuera de tu control, tales como la política económica nacional, las dinámicas de tu industria o inclusive temas personales, hay ciertos hábitos o atributos de compañías a los cuales vale la pena poner atención y trabajar proactivamente en ellos.

A lo largo de la última década, me he dedicado a la compra y venta de empresas en diversas industrias y geografías, aunque mi rol en estas transacciones ha evolucionado (desde analista, hasta director ejecutivo), los atributos y hábitos que hacen que una compañía comande mejores valuaciones han permanecido constantes. A continuación, enlisto las características que se manifiestan constantemente en diversos procesos de fusiones y adquisiciones, independientemente del tamaño, del tipo del negocio, la industria o geografía en las que participan.

PIENSA COMO LOS GRANDES: Administra tu negocio como si fuera una multinacional. Prioriza la planeación y hazlo constantemente (no basta una vez al año). Adapta tu planeación conforme reaccione tu mercado. Olvídate de lo que cae en tus bolsillos este año y piensa en los flujos futuros de la compañía. Investiga tu competencia e implementa tácticas y estrategias que utilizan los líderes de tu sector. Vale la pena pensar y actuar como lo hacen las multinacionales. El poder de las profecías autocumplidas es más grande de lo que creemos y se refleja inmediatamente en los negocios. Hay negocios en México que facturan miles de millones de dólares, pero no escapan del pensamiento de que son negocios familiares, operan como tales y consecuentemente atraen menor interés (o menor valor en sus valuaciones). Del mismo modo, tenemos muchos ejemplos de casos de éxito de negocios chicos/familiares que se comportan como si fueran el siguiente Amazon o el siguiente Bimbo, los cuales, independientemente de sus niveles de facturación o la industria en la que operan, tienen como resultado el que los inversionistas los consideren como la joya de la corona, generando mayor interés y ofertas más atractivas.

PROPUESTA DE VALOR DEFINIDA Y COMUNICADA: Vale la pena tomar un tiempo para reflexionar en la propuesta de valor de tu compañía. ¿Cuándo fue la última vez que separaste dos horas ininterrumpidas para pensar en tu negocio y en aquello que lo hace único? A lo mejor, dos horas parece mucho; sin embargo, un buen referente (y mi recomendación) es que pases más tiempo analizando tu estrategia y compañía, que el que dedicaste a comparar la siguiente televisión o automóvil que te interesaba comprar. Algunas preguntas para iniciar esta reflexión incluyen: ¿Qué exactamente es lo que hace a mi negocio mejor que el de mis competidores? ¿Tenemos claro de dónde venimos y hacia dónde vamos? ¿Qué características tiene mi negocio que son atractivas para adquirir y retener clientes? Cual sea tu respuesta, asegúrate de comunicar tu propuesta de valor no solo a tu equipo, sino también a tus clientes, competidores, colaboradores y hasta a los proveedores.

¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE SEPARASTE DOS HORAS SEGUIDAS DE TU TIEMPO PARA PENSAR EN TU NEGOCIO Y EN AQUELLAS COSAS QUE LO VUELVEN ÚNICO?

TALENTO GERENCIAL: El talento del equipo es latente y el negocio no depende del fundador y de sus accionistas. El equipo está altamente motivado, la moral es alta y sus incentivos y compensación son competitivos. Todos conocen las metas de crecimiento de la compañía y se nota el compromiso por lograrlas. Piensa en lo difícil y tardado que fue para ti contratar y encontrar a quien hace fit con tu negocio. Compañías exitosas e inversionistas interesados en adquirir compañías siempre están buscando talento, y están dispuestos a pagar por ello.

Del mismo modo, harán descuentos a la valuación de tu negocio, una vez que identifiquen puestos no cubiertos o algunas otras deficiencias por resolver.

FOCO ESTRATÉGICO: El negocio está enfocado en crear valor y no en evadir impuestos. El equipo está enfocado en crecer ventas y aumentar utilidades y no en ser caja chica para justificar el estilo de vida de los dueños. Por supuesto que esta es la prerrogativa de los dueños de una empresa, pero demuestra una baja capacidad de resistir la tentación de una recompensa inmediata para esperar una recompensa posterior mucho mayor. Sacrificar riqueza en


FOTO: ARTURO AGUIRRE TAPIA

el corto plazo y dedicar estos recursos al mejoramiento de líneas de producción y sistemas o agregar talento a la compañía generalmente resulta en crecimiento de las ventas y utilidades anuales. Comúnmente, los negocios son valuados por un múltiplo de sus utilidades anuales (específicamente UAFIRDA), por lo que estos sacrificios en el corto plazo jamás son en vano y cualquier mejora o crecimiento en tus utilidades se multiplicará X número de veces para determinar el precio de tu compañía.

TRAYECTORIA DE RENTABILIDAD (O UN PLAN REAL PARA ALCANZAR RENTABILIDAD): Nada es más atractivo que un negocio que ha comprobado que genera flujos de efectivo de manera recurrente. No basta con que el dueño asiente su cabeza afirmando que su negocio sí ha generado mucho efectivo, es importante que los libros contables –transparente y sencillamente– lo puedan comprobar. Mayor predictibilidad en ventas y mayor generación de efectivo generalmente equivalen a un mayor valor de la empresa. Por supuesto que hay excepciones: ciclicidad en la industria, cambios relevantes en el entorno, periodos de alta inversión y otros eventos no recurrentes o extraordinarios. Cualquiera que sea el caso, es importante tener estos eventos claramente identificados, pues son completamente normales y entendibles al momento de vender o comprar un negocio.

IDENTIFICA CLARAMENTE LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO: Ten presente los mercados por acceder, los nuevos canales de venta por explotar, el equipo o sistemas que de tenerlos reducirían tus costos, y aquellas tácticas y estrategias que una vez implementadas llevarán tu negocio al siguiente nivel. Por supuesto que es muy efectivo, si proactivamente estás haciendo algo para atacar dichas oportunidades, pero el solo hecho de tenerlas identificadas es un gran aliciente para futuros inversionistas, pues presenta el camino sobre el cual los futuros dueños podrían crecer el negocio.

VENDE CUANDO NO TENGAS QUE VENDER. Indiscutiblemente es difícil pensar en vender cuando tu negocio está teniendo años récord en ventas y utilidades, cuando eres líder en el mercado y estás disfrutando los frutos de tu cosecha. No obstante, el mejor momento para vender (y cuando obtendrás mejor valor) es precisamente cuando todo está a tu favor. Permíteme hacer énfasis en este punto e ilustrar el caso contrario. ¿Qué harías si tuvieras exceso de dinero y varias opciones para invertirlo, y repentinamente se acerca un vendedor a ofrecerte su casa en venta, pues el dueño o vendedor ya es mayor? Existen otras zonas más atractivas o modernas y la casa necesita algunas remodelaciones; seguramente como comprador te sentirías con mucho poder de negociación sobre el vendedor y pensarías ofertar a descuento. Pasa exactamente igual en mi profesión. Negocios en bancarota, pero que otrora produjeron increíbles fortunas, están en una tremenda posición de debilidad al iniciar o explorar un proceso de venta.

No necesitas haber inventado Uber o Microsoft para que tu negocio tenga una valuación alta, ni tampoco facturar muchos millones de dólares. Las posibilidades de que tu negocio sea atractivo para potenciales inversionistas son más de las que tú crees. El mundo es muy grande y hoy en día conectar negocios en México con compradores en Turquía, China o Austria sucede mucho más de lo que nos imaginamos. 

Adán Sierra es director ejecutivo de Seale & Associates (www.sealeassociates.com), un despacho de banca de inversión enfocado en fusiones y adquisiciones, así como en finanzas corporativas. Su sede principal está en Washington, D.C., con oficinas en Miami y Ciudad de México. Actualmente Adán cursa un MBA en Northwestern Kellogg, está certificado en finanzas corporativas por IESE Business School y es licenciado en Contaduría Pública y Finanzas por el Tec de Monterrey. asierra@sealeassociates.com

