

Guía para la

Reempresa

cediendo el éxito empresarial

cecot



Las claves para **ceder**
el éxito empresarial



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, ENERGÍA
Y TURISMO

SECRETARÍA GENERAL
DE INDUSTRIA
Y DE LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA

DIRECCIÓN GENERAL
DE INDUSTRIA
Y DE LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA

Guía del cedente: una metodología para acompañar procesos de Reempresa.

© 2011 CENTRO DE REEMPRESA DE CATALUÑA
FUNDACIÓ PRIVADA CECOT INNOVACIÓ.

CENTRO DE REEMPRESA DE CATALUÑA
Veneçuela 103
08019 Barcelona, España
Tel. 93 266 74 38

www.reempresa.org

“Esta guía ha sido adaptada por el Centro de Reempresa de Cataluña para la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, en julio de 2013, en el marco del convenio para el desarrollo del Plan de Apoyo a la Transmisión de empresas”



MINISTERIO
DE INDUSTRIA, ENERGÍA
Y TURISMO

SECRETARÍA GENERAL
DE INDUSTRIA
Y DE LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA

DIRECCIÓN GENERAL
DE INDUSTRIA
Y DE LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA

cecot



PRESENTACIÓN

En los últimos años, se han destinado muchos esfuerzos y recursos a potenciar la creación de nuevas empresas. Sin embargo, tan importante como crear nuevas empresas es establecer los mecanismos que permitan mantener en funcionamiento empresas solventes abocadas a cerrar por falta de relevo empresarial. Por este motivo, Reempresa se ha convertido en un buen instrumento para garantizar a lo largo del tiempo la actividad de empresas económicamente viables.

Reempresa es un nuevo modelo de crecimiento empresarial puesto en marcha para potenciar la transmisión de empresas y que ofrece numerosas ventajas y beneficios, para el tejido empresarial y para el conjunto de la sociedad. En este sentido, Reempresa se esfuerza por consolidar un nuevo modelo de emprendimiento que abarque empresas, empresarios y emprendedores y que, al mismo tiempo, permita la cesión del éxito empresarial mediante la transmisión de empresas.

En esta ocasión, iniciamos la colaboración con la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, para lanzar y potenciar un Plan de Apoyo a la Transmisión de empresas, que permitirá establecer y consolidar un mercado español de transmisión de empresas, y así actuar de forma coordinada con todos los agentes vinculados, para salvaguardar el patrimonio empresarial.

De esta forma, apostamos firmemente por el fortalecimiento y el dinamismo del tejido empresarial español.

Antoni Abad

Presidente

PRÓLOGO

La Reempresa es un nuevo modelo de emprendimiento, un mecanismo por el cual un nuevo emprendedor recoge el testimonio en la gestión de una empresa ya existente, la cual compra en su totalidad para continuar la actividad, de modo que con esta acción salvaguarda el patrimonio empresarial individual y colectivo.

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

La Reempresa es el mecanismo profesional por el cual uno o más reemprendedores acceden a la propiedad de una empresa ajena que ya funciona para hacerla crecer, con lo que se ahorra la fase de tenerla que crear.

El objetivo de ésta colaboración de Reempresa con la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa es impregnar la sociedad española, y especialmente las instituciones que fomentan el emprendimiento, de una nueva visión del valor de la empresa en funcionamiento que permita destinar más esfuerzos a mantener y consolidar empresas ya existentes y no tanto al hecho, siempre necesario, de crear nuevas empresas.

La metodología y los materiales que se presentan, junto con los que se pueden consultar en las redes sociales y que se comparten en www.transmisionempresas.es 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.

El nuestro es y ha sido tradicionalmente un país de emprendedores. Así mismo, las circunstancias han ido cambiando y se han ido caracterizando diferentes tipologías con respecto a este grupo de empresarios. Por este motivo, es necesario poner ahora de manifiesto 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 mercados, etc., siempre desde la perspectiva del emprendedor propietario e impulsor de la empresa. Este grupo que debe potenciarse son los reemprendedores.

De la misma forma que lo han hecho los países más desarrollados de nuestro entorno, analizar estos empresarios reemprendedores —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 España.

El Centro de Reempresa de Cataluña ha hecho posible la puesta en marcha de 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. Con la colaboración iniciada con la DGIPYME se extiende este sistema a todo el territorio español, actuando de manera conjunta para evitar que empresas cierren por un motivo de transmisión y permitiendo así mejorar la competitividad de España.

Albert Colomer i Espinet

ÍNDICE

GUÍA PARA CEDER SU EMPRESA	12
1. INICIACIÓN AL PROCESO DE REEMPRESA	14
2. ¿POR QUÉ ES NECESARIO QUE SE PREPARE PARA CEDER LA EMPRESA?	15
3. ¿ESTÁ PREPARADO PARA CEDER LA EMPRESA?	16
4. ¿CÓMO PUEDE ENCONTRAR AL REEMPRENDEDOR ADECUADO PARA SU EMPRESA?	18
5. ¿CÓMO PUEDE OPTIMIZAR LOS ASPECTOS DE LA CESIÓN?	21
6. ¿CÓMO PUEDE DETERMINAR EL VALOR DE SU EMPRESA?	25
7. ¿CÓMO DEBEN DESARROLLARSE LAS NEGOCIACIONES?	26
8. ¿CUÁL ES EL CONTENIDO DE LA NEGOCIACIÓN?	27
9. ¿CUÁLES SON LAS TIPOLOGÍAS DE REEMPRESA?	29
10. ¿CUÁLES SON LAS FORMALIDADES?	31
11. ¿Y UNA VEZ SE HA CEDIDO LA EMPRESA?	33
GUÍA PARA ELABORAR EL PLAN DE CESIÓN	35
1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	37
1.1 INTRODUCCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	37
1.2 HISTORIA Y ORIGEN DE LA EMPRESA	37
1.3 OBJETIVOS PERSONALES Y DE LA EMPRESA	37
1.4 NECESIDADES QUE SASTIFACE EL PRODUCTO O SERVICIO	37
1.5 OPORTUNIDADES Y VENTAJAS QUE HAY QUE APROVECHAR. RIESGOS Y PROBLEMAS QUE PUEDEN SURGIR	39
1.6 FICHA DESCRIPTIVA DE LA EMPRESA	39
1.7 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA. PASOS REALIZADOS	39

1.8 PLAN DE OPERACIONES Y PREVISIONES DE FUTURO	39
2. LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA	41
2.1 PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES	41
2.2 APORTACIONES DE LOS PROMOTORES (SOCIOS) A LA EMPRESA	44
2.3 COMPROMISO ENTRE LOS CEDENTES	44
2.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	46
2.5 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA DEPARTAMENTO	48
2.6 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	48
2.7 REMUNERACIÓN DE LOS TRABAJADORES	48
2.8 NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	48
3. EL PROCESO DE PRODUCCIÓN O LA ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO	52
3.1 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN (EMPRESAS INDUSTRIALES)	52
3.1.1 Descripción del producto o productos	52
3.1.2 Descripción detallada del proceso de producción	52
3.1.3 Relación detallada de los elementos materiales necesarios para producir	52
3.1.4 Alternativas al proceso de producción	54
3.2 LA ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO O SERVICIOS (EMPRESAS DE SERVICIOS)	56
3.2.1 Descripción del servicio o servicios	56
3.2.2 Circuito del servicio o servicios	56
3.2.3 Relación detallada de los recursos necesarios para ofrecer el servicio o servicios	58
4. EL ÁREA COMERCIAL	61
4.1 LOS PROVEEDORES	61
4.2 LA COMPETENCIA	61
4.2.1 Características de la competencia	61
4.2.2 Competidores principales	61
4.3 LOS CLIENTES	65
4.3.1 El mercado	65
4.3.2 Segmentación	65
4.3.3 Perfil del cliente	65
4.4. POLÍTICA COMERCIAL	69
4.4.1 Objetivos comerciales	69
4.4.2 Producto o servicio	69
4.4.3 Precio	69
4.4.4 Publicidad y comunicación	69
4.4.5 Punto de venta o distribución	71
4.4.6 Control	71

5. EL ÁREA ECONÓMICA Y FINANCIERA	73
5.1 LOS ESTADOS CONTABLES	73
6. EL VALOR DE LA EMPRESA	74
6.1 ¿QUÉ SIGNIFICA VALOR?	75
6.2 ¿QUÉ ES LA VALORACIÓN?	76
6.3 EL VALOR DE UNA EMPRESA	76
6.4 MÉTODOS DE VALORACIÓN	77
6.4.1 Método analítico	77
6.4.2 Método de los rendimientos	77
6.4.3 Método del beneficio neto	78
6.4.4 Método de Gordon-Shapiro	78
7. PROPUESTA DE CESIÓN	78
8. ANEXOS	79

INTRODUCCIÓN

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

¿Cómo puedo encontrar a la persona ideal que continúe mi negocio?

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

Deseamos que utilice esta guía como método de trabajo que ayuda a planificar la reempresa y como herramienta de apoyo para la reflexión y la preparación de su cesión.

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

- Guía para ceder su empresa
- Guía para elaborar el plan de cesión

Visite nuestra web (www.reempresa.org y www.transmisionempresas.es), donde encontrará información útil que le ayudará a elaborar de forma eficiente su plan de empresa.

Estos materiales ya han sido utilizados por otros empresarios de toda Cataluña que, como usted, han seguido sus indicaciones para hacer realidad esa idea que de entrada era tan solo una ilusión: que la esencia de su negocio perdure en el tiempo. Esperamos que esta edición, junto con el asesoramiento de nuestros consultores, le permita también ceder su empresa.

GUÍA PARA CEDER SU EMPRESA

1. INICIACIÓN AL PROCESO DE REEMPRESA

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, muy 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 reemprendedores es menos arriesgado reemprender 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 reemprender 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 reempresa son un acontecimiento capital que se tiene que preparar a conciencia. Es inevitable que haya una cierta tasa de mortalidad de empresas viejas que, lógicamente, son sustituidas por otras nuevas. No obstante, 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 Reempresa 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 reempresa.

Conviene saber que...

- Sólo 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.
- Hay muchos empresarios que 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 puede 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 CEDER LA EMPRESA?

Es importante que se prepare para ceder su empresa a fin de evitar que todo el esfuerzo y la ilusión que invirtió en su creación no se desvanezcan. También hay que rehuir la idea de que una ilusión en la que ha puesto toda su dedicación debe desaparecer forzosamente con su marcha, ya que la empresa puede seguir su curso si toma como base sus años de gestión.

De la misma forma que usted siguió un proceso minucioso para crear su empresa, debe seguir una planificación muy estricta para asegurarle una larga vida. Independientemente de su tamaño, del tipo de empresa o de su naturaleza, una cesión conlleva un acto de gestión que no se improvisa, sino que debe organizarse a conciencia.

Por lo tanto, el proceso de reempresa merece un tiempo de reflexión y de preparación rigurosa por parte de todos aquellos agentes que están implicados y su preparación conlleva dos aspectos importantes que hay que tener en cuenta antes de realizar cualquier paso:

- Optimizar las consecuencias de la cesión para el cedente.
- Optimizar el entorno para que sea más fácil encontrar a la persona que se hará cargo de la empresa.

Es necesario que vea el proceso de reempresa como la mejor opción para concluir satisfactoriamente la vida profesional de un empresario, al mismo tiempo que consigue un relevo para la empresa. Ello implica conservar a los clientes, los proveedores y también los trabajadores.

El proceso de cesión implicará un cambio en su vida. Poner fin a su actividad profesional le permitirá invertir en otros proyectos de orden más personal, dará lugar a una transferencia de riquezas, de la valoración de su patrimonio profesional hacia el patrimonio privado, y asegurará, de este modo, rentas para su jubilación y para su familia.

Una de las claves para que la cesión de su empresa tenga éxito consiste en preparar su transmisión siguiendo estas pautas. Para ello, debe:

- Hacerlo cuanto antes mejor; si es posible a los 50 años o cuando todavía le queden cinco años por delante.
- Contar con la ayuda de asesores especializados.
- Tomarse su tiempo para encontrar a la persona que se hará cargo de la empresa y, una vez la haya encontrado, concienciarla y formarla para que reemprenda su empresa.
- Organizarse con tiempo suficiente con el fin de sacar provecho de los dispositivos jurídicos y fiscales más ventajosos.
- Encontrar el período preciso para negociar mejor.

3. ¿ESTÁ PREPARADO PARA CEDER LA EMPRESA?

Para encontrar la respuesta a esta pregunta, debe concretar su situación por dos vías fundamentales: la personal y la profesional.

En primer lugar, necesita hacer un **balance personal** para poder tomar decisiones adaptadas a su situación y a sus objetivos, como, por ejemplo:

- Sus proyectos futuros (otras actividades, jubilación, etc.), con las necesidades financieras correspondientes.
- Los recursos de que dispondrá al día siguiente de la transmisión.
- La organización de su patrimonio y la transmisión a sus herederos.

Siempre puede contar con el apoyo de un asesor bancario que le orientará; igualmente, le puede ser muy útil entrevistarse con un asesor en gestión de patrimonios. Para conocer el importe de su futura jubilación, la forma de calcularla y otros aspectos relevantes, es importante que contacte con el agente encargado de su seguro de vida o del plan de pensiones que recibirá cuando se jubile.

En segundo lugar, tiene que hacer un balance jurídico y fiscal de su patrimonio para determinar los preparativos necesarios en la transmisión de su empresa bajo las mejores condiciones fiscales y financieras.

En este caso, puede ser ventajoso:

- Ceder su empresa excluyendo de ella los bienes inmuebles. Esta operación puede facilitar la negociación, aunque sin duda disminuirá el precio de la cesión. Esto también podría permitir disponer de rentas complementarias durante su jubilación, gracias a la percepción de rentas locativas.
- Contratar un plan de ahorro salarial. Si pretende transmitir la empresa a uno de sus asalariados, un plan de ahorro salarial le ayudará a constituir un capital en condiciones fiscales y financieras muy ventajosas y también le autorizará a entregar su ahorro con anticipación —en las condiciones previstas para la reglamentación— cuando empiece a hacerse cargo de su negocio para autofinanciar la transacción.

En último lugar, haga un **balance de su actividad** que le permita tener una visión objetiva de la situación de su empresa y que incluya estos aspectos:

- Sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
- Los cambios eventuales que hay que llevar a cabo antes de la cesión.
- El nivel de inversión que hay que mantener para presentar la empresa con un atractivo notable.

Conviene saber que...

Gracias al diagnóstico patrimonial, podrá censar los bienes que constituyen su patrimonio y las disposiciones eventualmente ya tomadas, y conseguir, de esta forma, concretar su situación

personal y una presentación de soluciones adaptadas a los objetivos, tanto en materia de gestión de activos como de optimización de la transmisión de su patrimonio.

¿Está su empresa preparada para ser cedida?

Los expertos coinciden en afirmar que en todas partes las cesiones de empresas no están gestionadas correctamente y que este es el motivo que las conduce al fracaso y, por tanto, a la degradación progresiva del tejido empresarial actual.

Cualquier empresa puede estar preparada para ser cedida con más o menos facilidad. En consecuencia, es muy importante hacer una programación de la cesión que se caracterice por las pautas que hay que seguir y por los resultados que se quieren obtener.

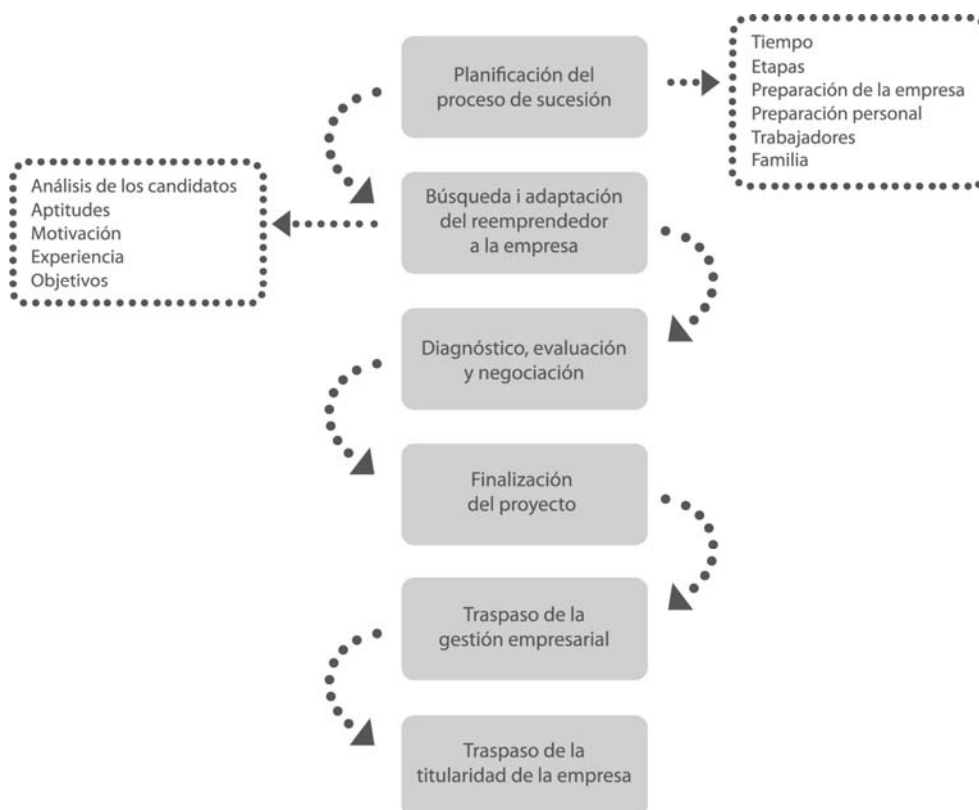
En toda cesión destacan dos puntos clave:

- La anticipación del empresario en el momento de la sucesión.
- El conocimiento previo del sucesor sobre la empresa.

Cuando el empresario se anticipa a su marcha, allana el camino para una dura batalla que deben seguir los otros en su nombre. En este sentido, sirve para estudiar los problemas por los que podría pasar la empresa y se avanza a los secretos en que esta se puede perder. Con todo, consigue que la empresa esté preparada para pervivir. Así pues, prepare la empresa y todos los agentes que estén involucrados y consiga concienciar del éxito que se alcanzará con este plan en un futuro.

Por otra parte, con la integración prematura del sucesor en la empresa, se consigue un período de conocimiento bidireccional. La empresa se adapta al nuevo propietario, se nutre de él y se alía a su nueva imagen directiva. Además, el reemprendedor aprende de la empresa, estudia su cultura y su trabajo, evalúa su entrada y, finalmente, encuentra su lugar.

Siguiendo estos pasos, la empresa cederá a la transición casi sin darse cuenta de que, en realidad, lo que acaba de hacer es renacer:



4. ¿CÓMO PUEDE ENCONTRAR AL REEMPRENDEDOR ADECUADO PARA SU EMPRESA?

A continuación, le presentamos por orden de prioridades las posibles opciones de reemprendedores potenciales para su empresa.

- **La cesión familiar**

Esta solución es sin duda la más deseada por la mayoría de empresarios, pero esta alternativa sólo funcionará si realmente hay una persona en la familia con la motivación y las ganas que usted invirtió cuando puso en marcha su empresa. Además, tiene que estar dotada de cierta pericia y de cualidades para gestionarla.

- **La confianza en el personal de la empresa**

Una alternativa a la cesión familiar que es tan buena o mejor que la reempresa familiar es la transferencia al personal de la empresa. Se trata de un paso de continuidad ideal, ya que, de esta forma, estará recompensando a uno de sus asalariados más competentes al mismo tiempo que aumentará su motivación, fidelidad y formación.

- **El entorno**

Como tercera opción, puede valorar ceder la empresa a personas que forman parte de su círculo empresarial, como puede ser un cliente, un proveedor o un competidor. Cualquier persona relacionada con la empresa puede ser el comprador esperado.

- **La cesión a terceros**

En caso de que haya que ampliar el ámbito de búsqueda fuera de su entorno más cercano, deberá buscar el apoyo de Reempresa para que uno de sus consultores trabaje con usted codo con codo en el proyecto de cesión y que le apoye a la hora de redactar informes y buscar su reemprendedor adecuado.

Los consultores de Reempresa le aportarán los conocimientos necesarios a la hora de evaluar su empresa. Este expediente, cuyo contenido será más o menos detallado según la complejidad y la dimensión de la empresa, será su carta de presentación (actividad e historial) y se detallará en él el motivo de la cesión, los principales elementos financieros y jurídicos, el precio de venta, los medios humanos y materiales, entre otros. También le ayudarán a elaborar este documento, que deberá ser atractivo, pero al mismo tiempo objetivo y sincero.

El éxito de la operación de cesión depende en gran medida de la confidencialidad tanto del proyecto como de la información relevante sobre su empresa. ¿Qué pensarán los clientes si saben que quiere ceder su empresa? ¿Y qué pasará si sus competidores tienen acceso a la información de la empresa?

La idea de un cambio de titularidad puede provocar un sentimiento de frustración tanto a los trabajadores como a los clientes, los proveedores y los colaboradores. Por otro lado, podría alentar a los competidores y hacer que estos cambien su forma de actuar en el mercado y que se incremente, de esta modo, el estado de nerviosismo en la empresa. Por este motivo, tiene que encontrarse un medio justo para que se pueda proceder progresivamente a su implementación en todos los niveles de la empresa y hacer del plan de sucesión un plan de todos. Por lo tanto, es recomendable no comunicar la voluntad de cesión a los trabajadores con demasiada anterioridad y también es importante resaltar la voluntad de continuidad de la empresa.

Una vez ha encontrado un reemprendedor

Según los estudios consultados por el Centro de Reempresa de Cataluña, en un tercio de los casos el período de transición ha durado menos de un mes. No obstante, en este período se produce la cesión de varios puntos clave que serán más o menos complicados en función del reemprendedor.

En el proceso de reempresa, es fundamental que el cedente transfiera al reemprendedor el “know-how” y las buenas prácticas necesarias para la marcha diaria de la empresa. En este sentido, en el momento de la cesión, hay que enseñar al reemprendedor varias materias en los siguientes ámbitos:

- Conocimiento teórico
- Marketing y comercio
- Recursos humanos
- Contabilidad y finanzas
- Aspectos legales y financieros
- Dirección de la cadena de producción
- Acceso a financiación
- Información general

Las razones por las cuales existe esta dificultad añadida al proceso de cesión se detallan a continuación:

- Influencia del cedente y de sus características en todos los aspectos relevantes de su funcionamiento, sobre todo en lo referente al área de negocio y al tamaño de la empresa.
- Las características del reemprendedor, como pueden ser la edad, la experiencia profesional, los estudios, etc.
- El tipo de cesión: familiar, a trabajadores, a terceros. Según una teoría, cuanto más próspera es la relación entre el cedente y el reemprendedor, más fácil es la transferencia de "know-how".
- La influencia de la relación con el reemprendedor y la existencia de un período de transición óptimo. Cuando la relación entre ambas partes es nula, la transferencia de los conocimientos de la empresa es imposible.

Por este motivo, Reempresa presta su apoyo en el proceso de cesión en el que cedentes y reemprendedores trabajan juntos durante la primera fase en la que se ha materializado la transmisión, al igual que en una carrera de relevos, en la que el primer corredor entrega el testimonio a su compañero.

A continuación, le ofrecemos una lista con las distintas actividades empresariales que tendría que tener en cuenta para el proceso de entrenamiento de su reemprendedor:

Campo	Tarea específica
Dirección estratégica	Análisis del entorno
	Desarrollo de estrategias a medio y largo plazo
	Políticas de I+D+i
	Exportaciones y desarrollo
	Otras
Recursos humanos	Liderazgo
	Aspectos legales y administrativos
	Dirección de recursos humanos
	Otras
Marketing y comercio	Determinación del precio
	Relación con clientes. Fuerza de ventas
	Diversificación
	Comunicación

	Otras
Contabilidad y finanzas	Reglas de contabilidad
	Organización contable
	Otras
Acceso a financiación	Relación con bancos
	Financiación pública
	Otras
Aspectos legales y fiscales	Contratos con clientes y proveedores
	Aspectos impositivos
	Derechos de propiedad
	Otras
Conocimientos técnicos	Adquisición del conocimiento técnico de la empresa
	Planificación de la producción
	Mejora de la producción
	Calidad
	Otras
Dirección de la cadena de producción	Relación con proveedores
	Manipulación de las existencias
	Otras
TIC	"Hardware" y "software"
	Webs
	Comercio electrónico
	Otras

5. ¿CÓMO PUEDE OPTIMIZAR LOS ASPECTOS DE LA CESIÓN?

Con el fin de simplificar el proceso de transmisión y recibir la máxima información posible sobre los trámites necesarios, es aconsejable que pida apoyo a servicios de expertos en la materia. De esta forma, evitará cualquier tipo de error y garantizará una cesión adecuada de su empresa.

Para optimizar los aspectos de la cesión, debe centrarse en lo siguiente:

A. Valoración de una empresa

Existen muchas formas de valorar una empresa. A grandes rasgos, se pueden agrupar en dos categorías:

- Enfoque patrimonial. Se basa en el valor de mercado del activo de la empresa y se calcula a partir del balance final.
- Enfoque financiero. Tiene en cuenta el valor de la empresa en relación con su mercado y sus futuras evoluciones (cálculos a partir del beneficio neto o margen bruto, de la autofinanciación o de los dividendos).

El reemprendedor adquiere un futuro, pero al mismo tiempo se apropia de un pasado. Por este motivo, conviene saber cómo hay que abordar una valoración y darle la puntuación que se merece:

- El 20% de valoración de la empresa + el 80% del análisis estratégico.
- Encargo de valoraciones argumentadas.
- Atención en las sobrevaloraciones, de modo que puede halagarse pero al mismo tiempo debe acercarse a sus compradores.
- En ciertas ocasiones, se encuentran solo una vez.
- Objetividad y realismo, en la medida que sea posible.

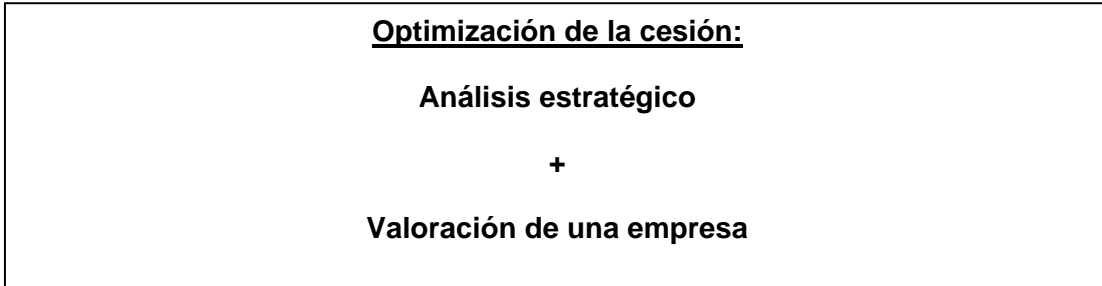
B. El análisis estratégico

El hecho de evaluar una empresa consiste en analizar sus puntos fuertes y débiles, a nivel interno del negocio y con relación a su entorno.

Hay que tener en cuenta todos los aspectos relacionados con la empresa y su marcha, como, por ejemplo:

- Aspectos económicos
- Aspectos comerciales
- Aspectos técnicos
- Recursos humanos
- Recursos sociales
- Recursos jurídicos y reglamentarios
- Recursos contables y financieros
-

A la hora de hacer el análisis estratégico de la empresa, también hay que tener en cuenta el lugar que ocupa el actual empresario y el que deberá ocupar el reemprendedor en el momento de la sucesión. La relación de ambos con los distintos agentes de la empresa dará lugar a una cultura empresarial, una política de la empresa y también un marco de actuaciones que conducirán finalmente la empresa al éxito o al fracaso. Recordemos que el proceso de reempresa no se improvisa, sino que se trata de una transición planificada.



C. Due Diligence

Una “Due Diligence” podría definirse como una radiografía completa de una sociedad con el objetivo de conocer su estado en una fecha concreta. La “Due Diligence” se considera un proceso de investigación y análisis en la planificación de la sucesión, puesto que nos ofrece información relevante de nuestra empresa, información de la que podrán disponer los reemprendedores interesados en adquirir nuestra empresa en un futuro.

Mediante la “Due Diligence”, podemos realizar las siguientes acciones:

1. Valorar la oportunidad de la inversión.
2. Identificar y evaluar los riesgos potenciales.
3. Determinar el precio adecuado para la transacción.



6. ¿CÓMO PUEDE DETERMINAR EL VALOR DE SU EMPRESA?

En el momento de las negociaciones, el valor de su empresa será debatido y adaptado con el fin de determinar el precio de venta, que dependerá también de varios factores que se pueden dar en el proceso de venta:

- Oportunidades. ¿Hay varios compradores interesados?
- ¿Cuál es la motivación y cuál es la capacidad financiera del reemprendedor interesado en hacerse cargo de la empresa?
- ¿Qué relación hay entre usted y su reemprendedor?
- ¿Existe química entre cedente y reemprendedor?

Como cedente, espera mucho de la valoración de su empresa, en la que verá el resultado de años de trabajo y de sacrificio. No obstante, los cedentes a menudo salen decepcionados con el resultado de esta valoración, ya que el precio que se asigna a la empresa no coincide con el valor que él mismo le otorga.

Debe ser consciente de que el reemprendedor que adquiera su empresa no comprará su pasado en sí, sino un potencial viable de rentabilidad y de desarrollo. Por este motivo, el precio de la transmisión será un punto intermedio entre la oferta y la demanda que emana de su negociación con el reemprendedor.

A menudo, la valoración se considera, sin razón, como el resultado de un ejercicio meramente matemático, pero en la práctica deben ponderarse otros aspectos cualitativos extraídos del análisis económico y estratégico de su empresa. Hay que tener en cuenta el esfuerzo y la dedicación al negocio del cedente, datos que se verán reflejados en la estrategia de la empresa, su posicionamiento en el mercado y las cifras.

Conviene saber que...

El precio de transmisión no puede sobrepasar los medios financieros de la persona que se hace cargo de una empresa, tanto si se trata de su aportación personal y/o de préstamo bancario. El importe de este préstamo depende de la capacidad monetaria del reemprendedor para reembolsarlo, es decir, del beneficio anual resultante de su negocio. Por este motivo, el asesor del reemprendedor, que a menudo será el mismo banco, debe estudiar el importe y la evolución de sus beneficios con tal de asegurar que, efectivamente, la capacidad financiera del comprador es la adecuada.

7. ¿CÓMO DEBEN DESARROLLARSE LAS NEGOCIACIONES?

Las negociaciones empiezan en la primera reunión presencial con el empresario reemprendedor. Le recomendamos que, si lo considera oportuno, cuente con el apoyo de asesores que estén altamente familiarizados con su proyecto de reempresa, ya que, desde el primer momento, tendrá que discutir con el reemprendedor 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 Reempresa, 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 puedan 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 reemprendedor, 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 ceder (compraventa de acciones o compraventa de activos) y en todas las variantes de garantías que se pueden establecer en el contrato de reempresa.
- 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 reemprendedor durante la primera etapa de la reempresa 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 dar una posición ventajosa a la hora de negociar.

Les recomendamos que evite cualquier discusión que, en detrimento de aspectos objetivos, pueda alejarle del núcleo central de las negociaciones.

Tanto el reemprendedor como el cedente 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 cedente tenga la obligación de proporcionar al reemprendedor toda la información y la documentación correspondiente y necesaria para conocer el estado de la empresa, con el fin de que el

reemprendedor pueda acercarse a la realidad de la empresa y tomar la decisión de reemprender.

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 tirar para atrás y tener que revisar aquellas cuestiones en las que ya habían llegado a un acuerdo previamente. Desde Reempresa, 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 reemprendedor, 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 reempresa.

A medida que se vayan sucediendo las distintas reuniones con el reemprendedor, tiene que ir aportando 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 generar confianza en el reemprendedor, si lo que se desea es que la cesión llegue a buen puerto, por lo que deberá mostrar una actitud honesta y proactiva ante los posibles obstáculos y los potenciales catalizadores de la operación. Durante las distintas visitas del reemprendedor a la empresa, es importante que tenga una actitud empática y que le muestre los aspectos importantes de la empresa junto con su entorno.

Además, en el transcurso de las reuniones, deberá responder a todas las preguntas que le haga el reemprendedor relacionadas con la empresa y deberá tener preparados y detallados todos los aspectos que afecten la empresa.

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, 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 delante de sociedades capitalistas.
- Las modalidades de pago. El cedente puede proponer, por ejemplo, participar en la financiación inicial concediendo un crédito al reemprendedor, 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 reemprendedor durante la primera etapa de la reempresa.
- Eventualmente, las condiciones de salida de determinados colaboradores, entre otras.

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 reempresa 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 debe entregar al reemprendedor 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 reemprendedor.

El resultado de los primeros encuentros con el reemprendedor 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 ceder, 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 reemprendedores.

9. ¿CUÁLES SON LAS TIPOLOGÍAS DE REEMPRESA?

El proceso de reempresa puede adoptar distintas formas según de que modo se lleve a cabo la adquisición de la empresa que se quiere reemprender y las formas jurídicas que tienen tanto cedente como reemprendedor. A fin de explicar las distintas tipologías que puede adoptar el proceso de reempresa, a continuación se exponen las distintas modalidades:

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

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

C: cedente.

R: reemprendedor.

En definitiva, y para simplificar todavía más las tipologías de reempresa, debemos tener en cuenta que, independientemente de si cedente o reemprendedor 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 reemprendedor, 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 alrededor de 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 reempresa. En gran medida, la naturaleza de la empresa cedente determinará la figura jurídica que se puede utilizar para proceder a la transmisión de la empresa y, por su lado, la forma jurídica del reemprendedor también implicará que se haya de seguir un mecanismo u otro para poder continuar desarrollando la actividad empresarial como reemprendedor.

Proceso de reempresa: de empresario individual a empresario individual o sociedad

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

Para formalizar este tipo de reempresa, tomamos el modelo tipo de contrato de reempresa, al que se tienen que añadir todos aquellos acuerdos, contratos, relaciones y notificaciones necesarios para regularizar completamente la transmisión de la empresa. Además, el reemprendedor 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 reempresa: transmisión de participaciones sociales o acciones

Cuando el proceso de reempresa se produce a partir de una sociedad mercantil, la forma más simple de reemprender es que el reemprendedor 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 reemprender.

Por lo tanto, la figura del comprador de las acciones o participaciones sociales, según el caso, la ejerce el reemprendedor, 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 reempresa.

Para simplificar los formalismos de esta tipología de reempresa, es imprescindible anexar al contrato marco de reempresa el contrato de transmisión de acciones o participaciones sociales entre cedente y reemprendedor. 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 i, 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 reempresa conlleva la transmisión de la totalidad de las participaciones, se deberá comunicar al Registro Mercantil el cambio experimentado en el socio único.

Proceso de reempresa: cesión global de activo y pasivo

El proceso de reempresa 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 reemprendedores 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 la producción de un producto o la prestación de 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 reemprendedora tengan distintas nacionalidades. La cesión global de activo y pasivo se registrará por las respectivas leyes personales aplicables.

En este caso, la sociedad que pretende ceder los 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 reemprendedor.
- 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 HA CEDIDO LA EMPRESA?

Para colocar el capital nacido de la cesión de su empresa, debe tener en cuenta su situación personal. El momento fiscal en el que se encuentra, la naturaleza de sus rentas, derechos e impuestos nacidos en respuesta a la cesión, la situación familiar, etc.

Podrá decidir si quiere invertir el capital, ahorrarlo o utilizarlo para pagar deudas pendientes. Su elección dependerá de los siguientes factores:

- Los objetivos vinculados a los proyectos personales: colocar liquidez en espera, preparar o realizar inmediatamente un proyecto de comprar inmobiliaria, anticipar la transmisión de los bienes a sus herederos...
- El grado de aversión al riesgo.
- La duración de la colocación. La duración óptima variará de acuerdo con sus proyectos y el soporte de colocación seleccionado. Puesto que a cada soporte le corresponde una duración recomendada, conviene respetar esta duración con el fin de limitar los riesgos de variación que pueda sufrir.

GUÍA PARA ELABORAR EL PLAN DE CESIÓN

1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Esta parte incluye una introducción y un resumen general de toda la empresa.

1.1 INTRODUCCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Tiene que contener la explicación y la definición técnica de la actividad de la empresa, que deberá recoger los productos o servicios que ofrece. Es importante destacar los aspectos innovadores.

1.2 HISTORIA Y ORIGEN DE LA EMPRESA

Hay que explicar el origen, la trayectoria, la evolución histórica, cultural y económica de la empresa, así como la situación actual.

1.3 OBJETIVOS PERSONALES Y DE LA EMPRESA

A veces, los distintos promotores de la empresa tienen objetivos dispares acerca del proyecto de cesión. Aunque conviene ponerse de acuerdo sobre qué objetivos perseguirá la reempresa, es bueno que cada cual indique sus objetivos. Por ejemplo, los objetivos personales a la hora de querer ceder la empresa pueden ser jubilarse, ganar más dinero que en el trabajo anterior, tener más independencia, desarrollar otro negocio, tener motivos familiares, etc.

Entonces sólo habrá que poner en común lo que haya pensado cada promotor y decidir qué objetivos conviene priorizar para ceder el negocio.

1.4 NECESIDADES QUE SASTIFACE EL PRODUCTO O SERVICIO

Cualquier producto o servicio tiene que estar orientado a satisfacer una necesidad, que suele tratarse del motivo por el cual compra el cliente.

1 PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Introducción general del proyecto

1.2 Historia y origen del proyecto

1.3 Objetivos personales y de la empresa

¿Cuáles son los objetivos personales que perseguimos con la cesión?

¿Cuáles son los objetivos de la reempresa?

1.4 Necesidades que satisface el producto o servicio

1.5 OPORTUNIDADES Y VENTAJAS QUE HAY QUE APROVECHAR. RIESGOS Y PROBLEMAS QUE PUEDEN SURGIR

Hay que dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué oportunidades piensa que ofrece el mercado?
- ¿Qué ventajas ofrece el producto o servicio?
- ¿Cuáles son los principales problemas que puede tener y los riesgos que puede correr?

1.6 FICHA DESCRIPTIVA DE LA EMPRESA

- Nombre
- Forma jurídica y régimen de responsabilidad del socio o socia.
- Dirección, población y teléfono.
- Número de cedentes (hay que indicar los cargos).
- Capital aportado a la empresa y forma como está distribuido.
- Estatutos sociales.

1.7 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA. PASOS REALIZADOS

- ¿En qué etapa se encuentra su empresa?
- ¿Qué pasos ha hecho hasta el momento para la cesión?
- ¿Cuándo tiene previsto ceder la actividad? (Fecha real o prevista de cesión de la actividad empresarial. Debe indicarse una fecha aproximada.)

1.8 PLAN DE OPERACIONES Y PREVISIONES DE FUTURO

Hay que definir la dimensión que ha alcanzado la empresa utilizando el indicador que considere más representativo (cifra de ventas, capital, número de trabajadores, cuota de mercado...) y también la dimensión que puede alcanzar la empresa con los mismos indicadores de antes.

Para ayudar al reemprendedor, y para hacer más atractivo su plan de reempresa, puede especificar las etapas por las que podría pasar la empresa una vez la haya cedido al reemprendedor, los períodos de tiempo necesarios, las innovaciones de las que podría beneficiarse y cualquier idea que pondría en marcha si continuase dirigiendo la empresa.

1.5 Descripción de la situación del mercado y de la empresa

MERCADO	OPORTUNIDADES	RIESGOS
EMPRESA	FORTALEZAS	DEBILIDADES

1.6 Ficha descriptiva de la empresa

Nombre:

Forma jurídica:

Dirección:

Número de promotores:

Capital:

Estatutos (fotocopia):

Locales:

Sede:

1.7 Situación actual de la empresa. Pasos realizados

Situación actual:

Fecha de inicio de la actividad:

Pasos realizados:

1.8 Plan de operaciones potencial y previsiones de futuro

Dimensión actual de la empresa:

Dimensión potencial de la empresa:

Etapas y períodos de tiempo:

2. LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

Los recursos humanos son el motor de un proyecto de reempresa. Por este motivo, es muy importante utilizar este apartado para definir exactamente la situación de cada promotor y hacer entender al reemprendedor quién y qué perfiles han estado al frente de la empresa desde sus orígenes.

El trabajo desarrollado en la redacción y la recopilación de datos para este documento servirá de test para que el reemprendedor pueda observar el ritmo de trabajo y el nivel de responsabilidad de cada componente.

2.1 PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Hay que exponer los datos principales de los trabajadores de la empresa mediante el currículum vitae, que debe tener esta estructura:

Puesto que ocupa

Datos personales: nombre y apellidos, DNI o NIE, fecha de nacimiento, dirección, etc.

Formación (reglada y no reglada): puede ser conveniente indicar también los estudios no finalizados, siempre que tengan relación con la empresa o el puesto de trabajo ocupado, ya que han podido proporcionar conocimientos válidos.

Idiomas: nivel de conocimiento escrito, oral y de comprensión.

Experiencia laboral: preferiblemente, referida a la empresa o al puesto de trabajo que desarrollan, tanto si está remunerada como si no lo está.

Otros: información útil para la reempresa que no haya sido mencionada hasta ahora:

1. Contactos personales, conocimiento del mercado, disponibilidad de más capitales, colaboradores, proyectos, etc., para desarrollar la actividad.
2. Necesidades del puesto de trabajo que se desarrollaba: carné de conducir, vehículo propio, conocimientos informáticos, disponibilidad para viajar, etc.
3. Aficiones, actividades extraprofesionales, participación en actividades lúdicas o asociativas que le hayan aportado otras experiencias, etc.

2. LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

2.1.- Presentación de los trabajadores

Puesto que ocupa

Datos personales

Nombre y apellidos:

Lugar y fecha de nacimiento:

Dirección:

CP:

Población:

Teléfono:

DNI / NIE

Datos formativos

Formación reglada

Fecha:

Estudios:

Centro:

Formación no reglada

Fecha:

Estudios:

Centro:

Duración:

Experiencia profesional

Período:

Empresa:

Actividad:

Cargo:

Período:

Empresa:

Actividad:

Cargo:

Idiomas:

Otros:

Necesidades del puesto de trabajo:

Informática:

2.1.- Presentación de los trabajadores

Puesto que ocupa

Datos personales

Nombre y apellidos:

Lugar y fecha de nacimiento:

Dirección:

CP:

Población:

Teléfono:

DNI / NIE

Datos formativos

Formación reglada

Fecha:

Estudios:

Centro:

Formación no reglada

Fecha:

Estudios:

Centro:

Duración:

Experiencia profesional

Período:

Empresa:

Actividad:

Cargo:

Período:

Empresa:

Actividad:

Cargo:

Idiomas:

Otros:

Necesidades del puesto de trabajo:

Informática:

2.2 APORTACIONES DE LOS PROMOTORES (SOCIOS) A LA EMPRESA

Todos los cedentes hacen una aportación de un tipo u otro. Así pues, habrá que diferenciar —y valorar económicamente— las siguientes:

- Profesional: número de horas y tarea que va a realizar en la empresa.
- Económica: sueldo.
- Infraestructura: bienes que los promotores aportaron a la empresa, como puede ser el local, el ordenador, el mobiliario, etc.

2.3 COMPROMISO ENTRE LOS CEDENTES

Se tienen que definir los compromisos que hay entre los cedentes de la empresa para poder definir mejor las funciones y, posteriormente, asignar responsabilidades a cada uno de los promotores.

2.2- Aportaciones de los cedentes a la empresa

NOMBRE	PROFESIONAL	ECONÓMICA	INFRAESTRUCTURA	PRECIO

2.3- Compromiso entre los promotores

(Marque con una cruz)

NOMBRE	JORNADA	MEDIA JORNADA	HORAS POR SEMANA	RETRIBUCIONES		OTRAS. (¿CUÁLES?)
	COMPLETA			SUELDO	EN ESPECIE	

Otros compromisos asumidos:

2.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Hay que hacer un esquema de tipo piramidal que defina los diferentes 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 a quién.

El organigrama establece las bases que regulan las relaciones entre los promotores y los trabajadores de la empresa, ya que reflejan de forma gráfica las personas, sus funciones y tareas, así como las relaciones internas entre estas.

El organigrama debe incluir los promotores de la empresa y todas aquellas personas necesarias para poner en marcha el negocio.

A continuación, reproducimos un ejemplo del organigrama de un negocio. En la página siguiente, tiene que reproducirlo y completarlo con información de su propia empresa y escribir en cada cuadro el nombre (o puesto de trabajo) de las personas que forman parte de ella y las funciones básicas de cada órgano.



2.4.- Organigrama de la empresa

2.5 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA DEPARTAMENTO

En este apartado, hay que describir detalladamente cada área o departamento del organigrama, destacar sus funciones, diferenciarlas de las otras, definir las tareas específicas que se tienen que desarrollar y fijar el nivel de responsabilidad que asumen.

2.6 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 otros puestos y dependencia orgánica).
- Tarea global y objetivo. Descripción del conjunto de operaciones que se deben desarrollar.
- Formación y experiencia necesaria.
- Autonomía en la realización de tareas, nivel de toma de decisiones y responsabilidad en los cometidos, etc.

2.7 REMUNERACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Hay que fijar el sueldo de los empresarios y los trabajadores de la empresa teniendo en cuenta la complejidad tecnológica y la responsabilidad dentro de la empresa, así como la media de las remuneraciones del mismo sector.

2.8 NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Además de los trabajadores actuales, hay que valorar si la empresa necesita incorporar algún otro trabajador. En caso afirmativo, tiene que especificar el número, la naturaleza, las necesidades, las competencias, el sueldo y el currículum.

2.5.- Funciones y responsabilidades de cada departamento

(Rellene una ficha para cada departamento)

Departamento:

Funciones:

Tareas:

Responsabilidades:

Sueldo:

Retribución en especie:

Departamento:

Funciones:

Tareas:

Responsabilidades:

Sueldo:

Retribución en especie:

Departamento:

Funciones:

Tareas:

Responsabilidades:

Sueldo:

Retribución en especie:

Departamento:

Funciones:

Tareas:

Responsabilidades:

Sueldo:

Retribución en especie:

2.6.- Descripción de los puestos de trabajo

(Rellene la ficha para cada puesto de trabajo)

Puesto de trabajo:

Misión u objetivo:

Funciones:

Tareas:

Formación:

Experiencia:

Autonomía:

Dependencia:

Sueldo:

Retribuciones en especie:

Puesto de trabajo:

Misión u objetivo:

Funciones:

Tareas:

Formación:

Experiencia:

Autonomía:

Dependencia:

Sueldo:

Retribuciones en especie:

Puesto de trabajo:

Misión u objetivo:

Funciones:

Tareas:

Formación:

Experiencia:

Autonomía:

Dependencia:

Sueldo:

Retribuciones en especie:

2.7.- Remuneración de los trabajadores

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

2.8.- Necesidad de recursos humanos en la empresa

3. EL PROCESO DE PRODUCCIÓN O LA ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO

Es importante diferenciar las empresas que realizan una actividad industrial de las que ofrecen servicios o comercializan:

- 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. Debe completar todo el proceso de producción o circuito del servicio para cada producto o servicio que realice. Por lo tanto, utilice tantas hojas como sea necesario. Si su negocio es una empresa que fabrica productos y que ofrece servicios al mismo tiempo, tenga en cuenta ambos apartados y procure no repetirse.

3.1 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN (EMPRESAS INDUSTRIALES)

3.1.1 Descripción del producto o productos

Conviene describir detalladamente las características del producto o productos fabricados, de modo que quede bien claro de qué productos se trata, para qué sirven y en qué se diferencian de sus competidores. Así pues, hay que hacer una descripción física de cada uno y se tienen que indicar sus características técnicas, las variedades y, sobre todo, su utilidad.

Además de la necesidad primordial a que responde, ¿su producto puede tener otros usos?

3.1.2 Descripción detallada del proceso de producción

Debe explicar (o dibujar, con la ayuda de un esquema) el proceso de producción desde que adquiere las mercancías hasta que ofrece el producto acabado. En este caso, tiene que describir las distintas fases del proceso, la actividad que se produce y cómo se relacionan con el resto de fases.

3.1.3 Relación detallada de los elementos materiales necesarios para producir

Hay que hacer una relación detallada de los elementos materiales necesarios para producir su producto o productos en lo referente a la infraestructura, herramientas, materiales, personas que lo suministran, etc.

También es importante organizar las facturas, además de describir detallada y cuidadosamente cada tipo de máquina o herramienta, los consumos, las necesidades de instalación y quién está a su cargo, la duración y la garantía, el mantenimiento y la puesta a punto, así como la capacidad óptima y la máxima producción, y, finalmente, reflejarlo todo en un anexo.

En último lugar, conviene especificar si el local del negocio es de propiedad o de alquiler. En este caso, es importante definir el precio total del alquiler o de la venta, incluir todos los conceptos y especificar todas las condiciones pactadas: descuentos, forma de pago, fechas de entrega, accesorios, mantenimiento, etc.

3.1.- El proceso de producción (empresas industriales)

3.1.1.- Descripción del producto o productos

3.1.2.- Descripción detallada del proceso de producción

3.1.3.- 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 las hojas descriptivas que le faciliten los proveedores, las facturas y los albaranes).

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 cesión sepa de qué servicio se trata y a quién va dirigido. Si hay más de un servicio, conviene que los describa de la forma más exacta y concisa posible.

3.2.2 Circuito del servicio o servicios

El hecho de analizar un servicio es más difícil que hacer lo mismo con un proceso de producción, ya que en el servicio no existe un proceso de producción físico propiamente dicho. Por este motivo, hay que analizar los pasos que se siguen para ofrecer cada servicio.

En este caso, se aconseja explicar (o dibujar con la ayuda de un esquema o un diagrama de flujo) el circuito del servicio de la empresa, es decir, el conjunto de operaciones o tareas necesarias para ofrecer cada servicio, desde el momento en el que el cliente se pone en contacto con nosotros hasta la facturación, pasando por la realización de las actividades. Sin embargo, hay que tener en cuenta, sobre todo, los elementos humanos (atención telefónica, personal, posibles colaboradores) y los elementos materiales (mobiliario, ordenadores, material de oficina, etc.) que necesita para ofrecer el servicio o servicios que ha definido en el apartado 3.2.1.

Referente a los recursos humanos, tiene que determinar para cada tarea el tiempo que se requiere así como el perfil profesional que debería ejecutarlo. 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 cuando se utilizará.

3.2.- La organización del servicio o servicios (empresas de servicios)

3.2.1.- Descripción del servicio o servicios

3.2.2.- Circuito del servicio o servicio

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

En los servicios, los recursos humanos son muy importantes; por lo tanto, hay que determinar las necesidades de personal que tiene la empresa (seguramente, ya se ha realizado en el punto 2).

Así pues, tiene que hacer una lista de la infraestructura necesaria para la actividad y especificar en ella el coste, las condiciones actuales de la empresa (alquiladas, propias, leasing, herramientas necesarias, etc.). Los elementos de infraestructura pueden ser el local, la maquinaria, las herramientas, los ordenadores, las impresoras, la fotocopiadora, el plóter, etc.

También hay que hacer la relación de recursos materiales, como, por ejemplo, todo lo que sea material de oficina.

En cuanto a las características, debe indicar brevemente las características principales de cada elemento. Así, por ejemplo, si se trata de un local, tiene que especificar los metros cuadrados (unidades proporcionales). Si dispone de información exhaustiva, añádala en un anexo.

- Condiciones: compra, alquiler, leasing...

- Coste: coste de cada elemento material.

- Unidad: unidades en las que se refleja el coste, como, por ejemplo, el alquiler, x euros mensuales; la compra de ordenadores, x euros mensuales; la fotocopiadora, x euros mensuales.

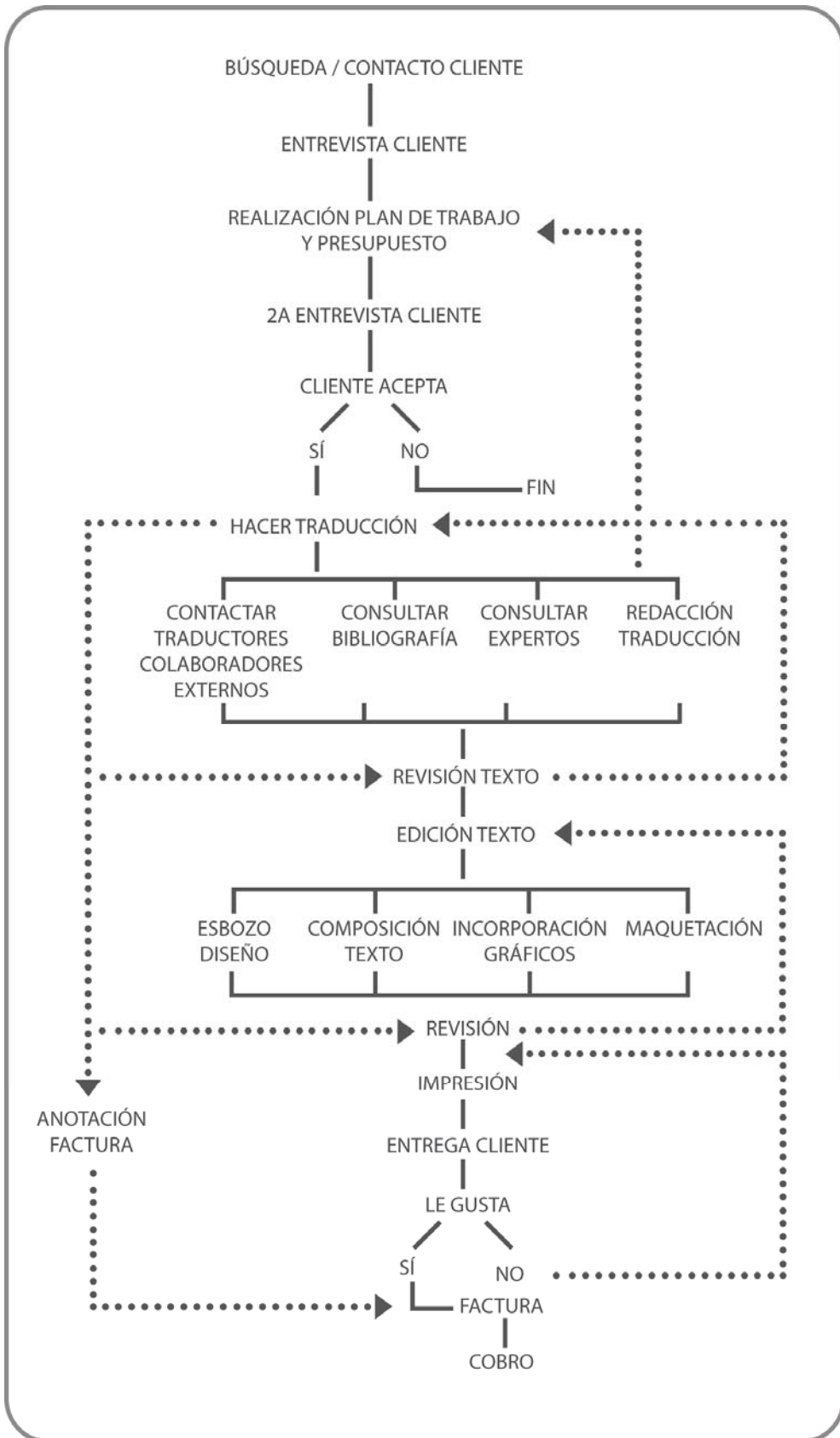
3.2.- La organización del servicio o servicios

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

ELEMENTOS MATERIALES	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	PRECIO TOTAL	PROVEEDOR	OTROS

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

EJEMPLO: ESQUEMA DEL SERVICIO



4. EL ÁREA COMERCIAL

El objetivo de esta área es buscar la información necesaria sobre la situación del mercado y del entorno directo en el que actúa su empresa.

4.1 LOS PROVEEDORES

La primera información comercial que debe recoger corresponde a los proveedores. En principio, éstos serán los agentes más interesados en la continuidad de su empresa. Los datos de los proveedores aportarán al reemprendedor información sobre los usos y costumbres del sector, sus tendencias, la situación de la competencia, los precios, etc.

Así pues, recoja información de sus proveedores referente a sus datos, los precios, si le aplican descuentos, la distribución (si tiene recargo o descuento sobre el precio), las formas de pago, etc.

4.2 LA COMPETENCIA

4.2.1 Características de la competencia

Para analizar el éxito de la empresa es indispensable saber qué competidores tiene y cómo son estos competidores. Describa cuál es su competencia y sus características principales. Procure contestarse preguntas como las que le planteamos a continuación:

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

4.2.2 Competidores principales

Haga un análisis más exhaustivo de las empresas que son competidoras principales de la suya. En este caso, sería conveniente disponer de la siguiente información sobre estas empresas:

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

4.- EL ÁREA COMERCIAL

4.1.- Los proveedores

(una ficha para cada proveedor)

Nombre	CIF:
Dirección:	
Teléfono:	Fax:
Precios:	
Descuentos	
Distribución:	
Pagos:	
Tipo de producto o servicio:	

Nombre	CIF:
Dirección:	
Teléfono:	Fax:
Precios:	
Descuentos	
Distribución:	
Pagos:	
Tipo de producto o servicio:	

Nombre	CIF:
Dirección:	
Teléfono:	Fax:
Precios:	
Descuentos	
Distribución:	
Pagos:	
Tipo de producto o servicio:	

Nombre	CIF:
Dirección:	
Teléfono:	Fax:
Precios:	
Descuentos	
Distribución:	
Pagos:	
Tipo de producto o servicio:	

4.2. La competencia

4.2.1.- Características de la competencia

4.2.2.- Competidores principales

(una ficha para cada competidor principal)

Nombre	CIF:
Dirección:	
Teléfono:	Fax:
Tiempo de actividad:	
Posicionamiento:	
Posicionamiento:	
Tipo de relación con los clientes:	
Precios:	

Nombre	CIF:
Dirección:	
Teléfono:	Fax:
Tiempo de actividad:	
Posicionamiento:	
Posicionamiento:	
Tipo de relación con los clientes:	
Precios:	

Nombre	CIF:
Dirección:	
Teléfono:	Fax:
Tiempo de actividad:	
Posicionamiento:	
Posicionamiento:	
Tipo de relación con los clientes:	
Precios:	

Nombre	CIF:
Dirección:	
Teléfono:	Fax:
Tiempo de actividad:	
Posicionamiento:	
Posicionamiento:	
Tipo de relación con los clientes:	
Precios:	

4.3 LOS CLIENTES

Los clientes son una parte fundamental de la empresa. Así pues, es imprescindible proporcionar una descripción muy detallada de los clientes y toda la información que sea posible sobre ellos.

El hecho de conocer a los clientes ha sido imprescindible para poder sacar adelante la empresa. Gracias al conocimiento que tiene sobre los clientes, la empresa ha sido capaz de adaptarse a sus gustos y necesidades y venderles los productos o servicios. Por lo tanto, transmitir este “know-how” al reemprendedor es crucial.

4.3.1 El mercado

Es muy importante que describa el tipo de mercado en el que se mueve su empresa. Por este motivo, debe pensar en las necesidades que cubre la empresa y en las características del mercado, como, por ejemplo, si es local, comarcal, etc. También es fundamental que describa algunas características importantes de su mercado, de los clientes, del volumen de ventas, de la periodicidad, del tipo de producto, etc.

4.3.2 Segmentación

Cualquier mercado se puede dividir en conjuntos tan homogéneos como sea posible; estos conjuntos se llaman segmentos. Hay que estudiar si la empresa se adecúa a los gustos y las necesidades de todo el mercado o si está enfocada a uno o varios segmentos en concreto. Por este motivo, es imprescindible definir el mercado o los segmentos siguiendo varios criterios, como, por ejemplo, variables socioeconómicas, psicológicas, etc.

4.3.3 Perfil del cliente

Debe aportar cuanta información sea posible sobre los clientes habituales a los que van dirigidos sus productos o servicios, como, por ejemplo, la situación geográfica, la edad, el sexo, el nivel cultural, el nivel de ingresos e, incluso, su estilo de vida, los hábitos, la personalidad, etc.

4.3.- Los clientes

4.3.1.- El mercado

Mercado:

Tipo de clientes (empresas o particulares):

Área geográfica:

Volumen de negocio:

Evolución:

Previsión futura:

4.3.2.- Segmentación

Criterio o criterios de segmentación:

NOMBRE DEL SEGMENTO	CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE	POTENCIAL DE NEGOCIO

Comentarios:

4.3.- Los clientes

4.3.3.- Perfil del cliente

Si sus clientes son **particulares**:

Edad:	Estado civil:
Profesión:	
Lugar de residencia:	
Poder adquisitivo:	

Edad:	Estado civil:
Profesión:	
Lugar de residencia:	
Poder adquisitivo:	

Edad:	Estado civil:
Profesión:	
Lugar de residencia:	
Poder adquisitivo:	

4.3.- Los clientes

4.3.3.- Perfil del cliente

Si sus clientes son **empresas**:

Número de trabajadores:

Sector:

Volumen de facturación:

Ubicación:

Tipo de productos o servicios que ofrece

Sistema de toma de decisiones:

Antigüedad:

Número de trabajadores:

Sector:

Volumen de facturación:

Ubicación:

Tipo de productos o servicios que ofrece

Sistema de toma de decisiones:

Antigüedad:

Número de trabajadores:

Sector:

Volumen de facturación:

Ubicación:

Tipo de productos o servicios que ofrece

Sistema de toma de decisiones:

Antigüedad:

4.4. POLÍTICA COMERCIAL

A la hora de explicar la política comercial, lo primero que debe hacer es definir los objetivos hasta el momento actual. Para hacerlo correctamente, tiene que describir su política comercial de acuerdo con sus instrumentos básicos, **las cuatro "P"**:

1. Producto o servicio
2. Precio
3. Punto de venta o distribución
4. Publicidad y comunicación

Se trata de explicar los mecanismos de control para evaluar el cumplimiento de estos objetivos.

4.4.1 Objetivos comerciales

Para diseñar la política comercial, en primer lugar tiene que explicar los objetivos comerciales y, a continuación, especificar el mercado y los segmentos que se han alcanzado. Una vez definidos estos objetivos, hay que especificar estas decisiones:

1. El objetivo de ventas
2. El objetivo de clientes

4.4.2 Producto o servicio

Existen muchos factores sobre el producto o servicio que repercuten directamente en la política comercial: si se dispone de marca propia, los beneficios que obtienen los clientes con los productos o servicios, las diferencias 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 ha fijado teniendo en cuenta los costes de la empresa, la oferta y la demanda y también los precios de la competencia. Es imprescindible especificar el precio de cada producto y explicar por qué se ha decidido fijar este precio. Por otro lado, también se tienen que incluir los descuentos y las condiciones y/o plazos de cobro concedidos a los clientes.

4.4.4 Publicidad y comunicación

La empresa dio a conocer sus productos o servicios de algún modo concreto para que los clientes los conociesen y los comprasen. En este apartado, tiene que señalar el mensaje que se utilizó para convencerles, el canal de comunicación que utilizó (prensa, venta directa...) y el destinatario del mensaje (directamente los clientes, los vendedores del producto o servicio, etc.).

4.4.- Política comercial

4.4.1.- Objetivos comerciales

Objetivo de venta:

Objetivo de clientes:

4.4.2.- Producto o servicio

Tipo de producto o servicio:

Marca:

Beneficios:

Diferencias con la competencia:

Garantías:

Servicios complementarios:

4.4.3.- Precio

Precio:

Descuentos:

Condiciones o plazos de cobro:

4.4.4.- Publicidad y comunicación

Destinatario:

Mensaje:

Canal:

4.4.5 Punto de venta o distribución

La distribución es el conjunto de tareas necesarias para hacer llegar el producto, una vez terminada su fabricación, al 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 que describa la forma como los productos o servicios llegan 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 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 cómo llegan estos a los clientes. Así, por ejemplo, describa el local y la zona donde está situado y cómo consigue 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 sigue el esquema empresa-fabricante-distribuidor-punto de venta-consumidor final. En este caso, indique si recurre a intermediarios para que sus productos lleguen al consumidor final y, en caso afirmativo, indique sus características. En la hoja siguiente, explique cómo llega a los consumidores finales y, en caso de que utilice intermediarios, descríbalos.

4.4.6 Control

Una vez haya expuesto su política comercial, defina los mecanismos de control que le permitan evaluar los objetivos de la empresa y que le han permitido rectificar cuando estos no se han alcanzado. Estos mecanismos de control pueden ser sencillos, como, por ejemplo, evaluar si las ventas y los clientes logrados durante un período de tiempo se ajustan a los objetivos de venta y de clientes fijados. Se trata de hacer entender al reemprendedor cuáles son los mecanismos de control utilizados para evaluar los objetivos de la empresa, de tal forma que el reemprendedor los pueda seguir utilizando.

4.4.- Política comercial

4.4.5.- Punto de venta o distribución (adjunte un plano)

4.4.6.- Control

5. EL ÁREA ECONÓMICA Y FINANCIERA

El objetivo de esta área es traducir las distintas etapas presentadas en el plan de cesión en términos de previsiones económicas y financieras para evaluar la viabilidad de la empresa.

5.1 LOS ESTADOS CONTABLES

Para llevar a cabo esta tarea, es imprescindible recurrir a los estados contables de la empresa. Así pues, debe anexar los documentos que se detallan acto seguido en este informe:

EMPRESARIOS INDIVIDUALES	SOCIEDADES
Balance de situación de los tres últimos años	Balance de situación de los tres últimos años
Declaración de la renta del último año	Declaración de la renta del último año de los socios
<ul style="list-style-type: none">• Modelos - Modelo 347- Relación con clientes y proveedores - Modelo 390- Liquidación <u>anual</u> del IVA - Modelo 390- Liquidación <u>trimestral</u> del IVA - Modelo 190- Liquidación del IRPF anual	<ul style="list-style-type: none">• Modelos - Modelo 347- Relación con clientes y proveedores - Modelo 390- Liquidación <u>anual</u> del IVA - Modelo 390- Liquidación <u>trimestral</u> del IVA - Modelo 200- Impuesto sobre Sociedades - Modelo 190- Liquidación del IRPF anual

6. EL VALOR DE LA EMPRESA

Para determinar objetivamente el valor de su negocio es indispensable que cuente con el apoyo de un especialista en valoración de empresas. Este profesional adoptará un método de cálculo del valor teórico de su negocio apropiado a la naturaleza de su empresa, y según sea empresario individual o sociedad.

Para una sociedad hay que aplicar métodos más elaborados basados en datos contables, financieros y económicos como, por ejemplo, el activo neto, la rentabilidad actual y futura, el volumen de negocio, etc.

En todos los casos, la valoración es sólo el punto de partida y exige que después se ajuste a la situación de la empresa. Debe tener una visión objetiva de factores que incidan, positivamente o negativamente, en la marcha de su empresa. He aquí algunos ejemplos:

Factores internos

- ¿Se sustenta la empresa en una persona clave?
- ¿Se trata del cedente?
- ¿El instrumento de producción, está todavía adaptado a la actividad?
- ¿Está actualizado?
- ¿Requiere un desarrollo en el futuro?
- ¿Reconoce, la actividad, la necesidad de evoluciones tecnológicas?
- ¿Dispone la empresa de una destreza específica respecto a sus competidores?

Factores externos

- ¿Depende la empresa de un grueso de clientes que representen una parte importante de su volumen de negocios?
- ¿Depende de un proveedor exclusivo?
- ¿Depende de subcontratistas?
- -¿Cómo se sitúa la empresa con relación a sus competidores?
- -¿Concuerda la empresa con la reglamentación aplicable a la actividad?

Factores financieros

- ¿Es equilibrada la estructura financiera de la empresa?
- ¿La actividad de la empresa se encuentra en un sector de riesgo?

Factores jurídicos

- ¿Existe algún problema con sus socios?
- Y de forma eventual, ¿ha habido?
- ¿Aprueban su proyecto de cesión?
- ¿Tiene litigios habitualmente con clientes, proveedores, la Administración fiscal o sus trabajadores?
- ¿Qué consecuencias pueden tener estos litigios para su empresa?
- ¿Cuánto dura el arrendamiento del local que utiliza para explotar su negocio?
- ¿Tiene alguna cláusula, problema o litigio con el arrendatario de su local?

6.1 ¿QUÉ SIGNIFICA VALOR?

Existen muchas interpretaciones del concepto **valor**. Ahora bien, desde la perspectiva del economista, el valor no es más que el grado de utilidad o aptitud de las cosas para proporcionar bienestar o satisfacer una serie de necesidades. En este sentido, el valor de una empresa es el grado de utilidad que esta proporciona a sus usuarios o propietarios.

Cualquier valor se transforma automáticamente en dinero, es decir, se expresa en dinero; pero esto no es más que una conversión para favorecer la transacción de bienes y servicios, aunque la extensión de esta conversión ha propiciado que habitualmente se confundan valor y precio.

El precio es el equivalente monetario del valor de equilibrio, es decir, el valor en el que estarían de acuerdo un comprador y un vendedor a la hora de hacer una transacción; dicho de otro modo, corresponde a lo que se paga por el bien en el mercado.

El valor es distinto del precio y del coste de los bienes

El coste de un bien es una medida de la cantidad de recursos utilizados para producirlo. Cuanto más complejo sea el bien, más difícil resulta determinar su coste, sobre todo cuando la elaboración se prolonga durante un largo período de tiempo, ya que este hecho obliga a añadir costes que, debido al paso del tiempo, no son homogéneos.

En esencia, y resumiendo mucho, el valor de las cosas está asociado a dos elementos básicos:

- La utilidad de los bienes para el usuario de estos bienes
- El coste de obtención de estos bienes

Estos elementos tienen que ser conjugados en el mercado, normalmente mediante la oferta y la demanda, donde el grado de escasez de los bienes tiene que jugar un papel determinante. Así pues, el valor es una función directa de todas estas variables, lo que podría representarse analíticamente mediante esta expresión:

Dado que la utilidad es un concepto subjetivo, el valor es un concepto relativo, sobre todo si tenemos en cuenta que el mismo coste de los bienes puede ser relativo en función del momento en el que se determinen, así como de la escasez de estos bienes.

6.2 ¿QUÉ ES LA VALORACIÓN?

La **valoración** es un proceso por el cual tratamos de asignar un valor a las cosas, es decir, tratamos de determinar el grado de utilidad que reportará a sus usuarios o propietarios. Por lo tanto, la valoración de una empresa es el proceso para determinar su valor para los usuarios o propietarios.

La valoración de empresas no consiste en un proceso para determinar el precio de estas empresas ni tampoco su coste. El precio se fijará al final de una transacción, en caso de que haya un comprador y un vendedor que se pongan de acuerdo en el importe de esta. El coste se forma en el pasado, es decir, que quedaría recogido en los valores contables, si bien es cierto que estos no captan el paso del tiempo y que, por tanto, se trata de un coste heterogéneo.

6.3 EL VALOR DE UNA EMPRESA

Hemos señalado que el **valor de una empresa** es una función del grado de utilidad que se espera y de su coste, o sea, de la inversión originada para llegar al estado actual en el que se encuentra y de su escasez, es decir, de en qué medida se ofrecen y se demandan empresas según las necesidades y las exigencias de cada momento.

El valor, o lo que es lo mismo, la utilidad de la empresa, se mide normalmente, desde el punto de vista económico y financiero, en términos monetarios, considerando que la empresa o negocio es un bien duradero, por ejemplo, un inmueble del que esperamos un alquiler. De este modo, lo que esperamos es un conjunto de rentas en el futuro. La estimación de estas rentas futuras es una tarea altamente dificultosa, en la que la fiabilidad decae drásticamente a partir de un momento determinado.

Se opta por considerar la estimación de estas rentas para un período limitado de tiempo (cinco años) considerando que hay un valor residual del negocio en este momento final (año cinco) por el cual se podría alienar al final de este período. El valor de la empresa o negocio vendría determinado en el momento presente por la actualización de las rentas esperadas más el valor residual actualizado según la tasa de descuento.

Ahora bien, mientras los bienes duraderos son elementos individuales, caracterizados por tener una vida limitada, más o menos conocida, las empresas o negocios son “bienes” complejos formados por conjuntos de elementos tangibles capaces de ser individualizados e intangibles (capital intelectual), difícilmente separables, que se ordenan en el tiempo con el propósito, normalmente, de mantenerlos indefinidamente, lo que depende de cómo se gestione el negocio.

Por lo tanto, cuando nos disponemos a analizar una empresa para valorarla, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Los distintos tipos de elementos que conforman la empresa o negocio:

- Los de naturaleza tangible, es decir, con carácter general, los recogidos en los estados contables de las empresas.
- Los de naturaleza intangible o capital intelectual, que son aquellos que no están recogidos, con carácter general, en los estados contables.

2. Las rentas que los elementos anteriores, adecuadamente conjugados, pueden generar en un futuro previsible, generalmente de duración limitada en n años.

3. El valor residual que hay que asignar a los elementos previamente mencionados al final de las estimaciones de flujos de renta durante el período previsible del año n .

4. La tasa de descuento que se debe aplicar para convertir las estimaciones de futuro en valores actuales.

6.4 MÉTODOS DE VALORACIÓN

Tradicionalmente, la valoración de empresas ha distinguido dos formas o modelos de valoración: el basado en los elementos que conforman el negocio y el basado en las rentas previsibles.

La tabla siguiente recoge, de forma resumida, estos métodos de valoración:

MÉTODOS DE VALORACIÓN DE EMPRESAS	
Métodos analíticos	El valor de una empresa se obtiene mediante la suma algebraica de todos sus elementos patrimoniales previamente valorados de forma individualizada.
Métodos de rendimientos	La empresa es un todo harmónico con independencia de los elementos particulares que la forman, cuyo valor está determinado por la suma actualizada de las rentas futuras.

(*) Fuente: ROJO, A.A. (1994;35).

A continuación, describimos los cuatro métodos que utilizamos en Reempresa para valorar las empresas.

6.4.1 Método analítico

Valor neto contable:

En primer lugar, hay que explicar qué se entiende por valor neto contable (VNC) o patrimonio neto ajustado. Se trata del valor contable del conjunto de activos pertenecientes a los propietarios. Su cálculo viene dado por la diferencia entre el activo total real (AT_r) de la empresa y el pasivo exigible o recursos ajenos (RA) existentes en el momento de la valoración, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, o sea:

$$\text{VNC} = \text{AT}_r - \text{RA}$$

6.4.2 Método de los rendimientos

Los problemas a los que se ha hecho referencia al hablar del VNC hacen que hoy en día se asuma que no existe ningún otro modelo de valoración más eficiente que el basado en los flujos de renta (MRV). Esto no significa que no se puedan utilizar los demás métodos de valoración, por bien que, hasta el momento, constituye la forma más perfeccionada de hacerlo.

Dicho de otro modo, las rentas son el resumen valorado de los capitales físico e intelectual.

6.4.3 Método del beneficio neto

Este método viene marcado por la simplicidad, ya que basa la valoración de la empresa en los rendimientos que esta genera en el ejercicio previo a la venta de la empresa, es decir, a los beneficios del año anterior a la venta de la empresa (B).

Una vez definido el numerador de este método, hay que definir el denominador, ya que puede generar más discordia entre las partes interesadas a valorar la empresa. En el denominador, ponemos la rentabilidad esperada (R), que se trata de un porcentaje determinado dependiendo del sector, el riesgo y el contexto en que se encuentra la empresa que se quiere valorar.

En la ratio definida anteriormente, le tenemos que sumar varias partidas extraordinarias, partidas que suelen estar poco relacionadas con la actividad de la empresa. Pueden ser los activos no utilizados en la actividad de la empresa, los pasivos financieros no renovables, la conversión de capital en deuda y los riesgos no contabilizados (AC, PFNR, CCD, RNC).

$$V = B / R + AC - PFNR + CCD - RNC$$

6.4.4 Método de Gordon-Shapiro

Este método está estrechamente relacionado con el método del beneficio neto.

En este método, calculamos el beneficio esperado neto del próximo ejercicio (BPE) a partir de la media de los beneficios de los últimos cinco años de actividad de la empresa. Después, dividimos este número por la rentabilidad exigida (R), siguiendo el mismo criterio que en el caso del beneficio neto, menos la tasa de crecimiento de los últimos cinco años:

$$V = B / R = BPE / (R - g)$$

7. PROPUESTA DE CESIÓN

Llegados a este punto, una vez recogidos y ordenados los principales datos de la empresa, sólo resta hacer una valoración global, en la que hay que destacar los atractivos, evaluar las amenazas que se han detectado y subrayar las decisiones que se han tomado una vez analizados los datos que ha rellenado en las páginas anteriores. Se trata, pues, de sacar conclusiones de toda la información de que dispone y de redactar la oferta de su negocio:

- Precio:
- Tipo de cesión (activos, cartera de clientes, etc.):
- Tempo:
- Transferencia de "know-how":
- Valoración de la empresa:
- Motivos para la redacción de la propuesta:

8. ANEXOS

Con tal de facilitar la tarea en el proceso de cesión de su negocio, le proponemos que rellene este formulario y que confirme los documentos que aporta junto con su dossier:

- Fotocopia del registro de la empresa
- Fotocopia del DNI
- Modelo 190 de los tres últimos años
- Modelo 200 de los tres últimos años
- Modelo 347 de los tres últimos años
- Modelo 390 de los tres últimos años
- Balance de la situación de los tres últimos años
- Copia de los contratos de trabajo de sus trabajadores



www.transmisionempresas.es