

## COMPRA DE UNA EMPRESA EN FUNCIONAMIENTO

**Jack Fleitman**

Comprar una empresa funcionando es una forma interesante y atractiva de empezar en el mundo de los negocios.

La compra de una empresa es una decisión que requiere de un análisis profundo para minimizar el riesgo que implica una decisión en ese sentido.

Las probabilidades de éxito son mayores cuando se compra un negocio dentro del giro que uno ya conoce y tiene experiencia.

Hay que recalcar que no siempre la compra de una empresa en funcionamiento asegura el éxito.

Recurrir a consejos de expertos, preferentemente que conozcan el ramo al que se quiere ingresar es muy conveniente para reducir la curva de aprendizaje, que siempre tiene un costo y puede ser muy alto.

Se requiere de la intervención de diferentes especialistas en las diferentes áreas de la empresa que se piense adquirir para tener opiniones de gente reconocida en el giro del negocio y considerar las diferentes variables para tomar la mejor decisión y tener mayor certeza de que se está realizando o no, una buena compra.

Definir el valor real de una empresa no es fácil. Hay muchas variables que deben analizarse profundamente, ya que la forma de manejar la administración y la contabilidad de cada grupo o empresario es diferente.

Hay empresas especializadas que tienen personal experto en salvar empresas con problemas y son las que más compran empresas en funcionamiento.

Es indispensable analizar con los expertos la contabilidad, la administración y la operación de la empresa para saber con certeza el valor de lo que se está comprando.

Fundamentar económica y técnicamente la compra de una empresa es vital para poder tomar una decisión correcta.

Antes de cerrar la compra es necesario revisar y validar la información, conocer al personal e inspeccionar la empresa para verificar exactamente lo que se está comprando.

También es conveniente, antes de comprar, tener una estrategia perfectamente definida de qué se va hacer con el negocio, cómo se va administrar y operar, qué se va a cambiar y qué se pretende hacer para tener mejores resultados, hacerla más competitiva, rentable y exitosa.

Cuando se realiza la compra, es aconsejable dejar que la empresa funcione como siempre por un tiempo determinado para aprender su funcionamiento interno y conocer las características y actividades del personal.

Es recomendable conservar por un periodo al personal que labora en la empresa para evaluar su eficiencia y eficacia, aprovechar su experiencia, no perder la inercia de la operación, aprender los secretos de éste y disponer de tiempo para capacitar al nuevo personal.

Es conveniente realizar entrevistas y reuniones de trabajo con el personal clave de la empresa los primeros días después de la adquisición, con el propósito de conocer cómo se sienten con la nueva administración, qué recomendaciones les gustaría hacer y cuáles son sus funciones principales. Esto es de vital importancia.

En los puestos clave es conveniente tener personal de confianza a la brevedad posible. Hay que considerar que comprar una empresa tiene ventajas y desventajas y que siempre hay un riesgo de que no se haya realizado una buena compra.

Hay que tener mucho cuidado y consultar a expertos en la adquisición de empresas para poder dimensionar bien lo que se pretende adquirir y su rentabilidad

En algunas ocasiones, es preferible no comprar la sociedad por su situación fiscal o laboral, y es mejor decisión adquirir solamente los activos, las instalaciones y las ubicaciones.

Es mejor comprar una empresa cara exitosa que una barata que no sea un buen negocio.

Conocer los motivos reales por los que se vende una empresa es importante para la toma de una decisión final de compra.

Cuando se realizan actividades de compra venta de empresas se requiere firmar un convenio de confidencialidad para evitar que los colaboradores y la competencia se enteren y se generen dificultades posteriores.

Se requiere de una etapa de investigación y confirmación de la información que se solicite a la empresa para su análisis y realizar pequeñas auditorias en las diferentes áreas clave para confirmar la veracidad de la información..

Hay empresarios o ejecutivos que creen que pueden entrar a cualquier negocio y ser exitosos y esto no siempre resulta cierto.

#### • **Razones por las que se compra una empresa**

- ♦ Ampliar la cobertura geográfica o la ubicación.
- ♦ Ampliar los canales de distribución.
- ♦ Aumentar la cartera de clientes.
- ♦ Complementar productos y servicios.
- ♦ Complementar sistemas de administración, operación y comercialización.
- ♦ El beneficio que se puede obtener por su situación fiscal.
- ♦ Entrar a un nuevo mercado.
- ♦ Incrementar la participación en el mercado.
- ♦ Integrar a algún competidor que está afectando el mercado.
- ♦ Realizar ahorros en costos y gastos de administración, operación y comercialización.
- ♦ Tener tecnología de punta para ser más competitivos.
- ♦ Tener mejores equipos e instalaciones.
- ♦ Tener personal con experiencia.

- **Ventajas y desventajas de comprar una empresa funcionando**

**Generalmente se tienen las siguientes ventajas comprando una empresa funcionando, aunque algunas veces esto no es así.**

- **Ventajas**

- ♦ El personal conoce sus funciones y tiene experiencia.
- ♦ Generalmente una empresa en funcionamiento aumenta las posibilidades de éxito para el nuevo propietario.
- ♦ Las instalaciones ya han sido adaptadas a las necesidades de la operación.
- ♦ Se conoce el éxito de la ubicación.
- ♦ Se obtienen utilidades con mayor rapidez.
- ♦ Se tienen proveedores.
- ♦ Tiene una clientela recurrente.

Hay que verificar que las ventajas sean realistas y consistentes con la situación administrativa, operativa y contable de la empresa que se piensa comprar.

- **Desventajas para el nuevo propietario**

**También hay empresas que cuando se compran funcionando tiene ciertas desventajas:**

- ♦ Cambios de leyes y regulaciones en la zona que afecten a la empresa.
- ♦ La existencia de problemas desconocidos con la comunidad de la zona.
- ♦ La imagen y el prestigio del propietario anterior.
- ♦ Que exista tecnología de punta que ponga en peligro el sistema que tiene la empresa, lo haga obsoleto y poco competitivo.
- ♦ Que la competencia tenga planes muy audaces que no conozca el nuevo propietario.
- ♦ Que la empresa esté en la etapa en que su imagen y prestigio empiezan a decaer.
- ♦ Que la información que proporcione el propietario anterior esté falseada y no se detecte hasta después de la compra.
- ♦ Que los contratos de arrendamiento tengan problemas para su renovación.
- ♦ Que se hereden relaciones conflictivas con proveedores, clientes, personal, banqueros, autoridad y otros.
- ♦ Una posible actitud negativa del personal cuando se implanten nuevas políticas y procedimientos.

Se requiere investigar profundamente los puntos anteriores, antes de cerrar una compra para evitar tener sorpresas desagradables.

- **Diagnóstico integral para la compra de la empresa**

La mejor estrategia es tener un diagnóstico integral lo más apegado a la realidad para saber que se está comprando.

Se pueden contratar empresas que tienen consultores expertos en la elaboración de diagnósticos integrales con el enfoque que se requiere para saber la conveniencia comprar una empresa en funcionamiento.

## **Variables que deben considerarse en la compra de una empresa**

- ♦ Capital y flujo de efectivo necesarios (cantidad y tiempo).
- ♦ Condiciones de los contratos de arrendamiento y contratos especiales.
- ♦ Condiciones de los inmuebles y de los activos fijos en general.
- ♦ Fortalezas y debilidades de la empresa.
- ♦ La calidad y experiencia del personal.
- ♦ La eficiencia en la operación (productividad y situación de la maquinaria y equipo).
- ♦ La reputación e imagen de la empresa y sus productos y servicios con los clientes y la sociedad en general.
- ♦ La reputación de la empresa con los empresarios del ramo.
- ♦ Las ventas anuales y la participación en el mercado.
- ♦ Margen de utilidad con el que ha estado operando los últimos cinco años.
- ♦ Oportunidades de crecimiento.
- ♦ Por qué la están vendiendo.
- ♦ Quién es y cómo está la competencia.
- ♦ Quién está vendiendo y cuál es su historial.
- ♦ Situación del crédito comercial.
- ♦ Situación e imagen con los proveedores importantes.
- ♦ Situación financiera, fiscal, laboral y jurídica en general.
- ♦ Valor en el mercado de lo que se está pretendiendo comprar.
- ♦ Veracidad y coherencia de la información en general.
- ♦ Es visible y tiene fácil acceso.
- ♦ Está situada en la ciudad o en las afueras.
- ♦ Los productos o servicios están generando ingresos.
- ♦ Las ventas aumentan, disminuyen o se mantienen igual.
- ♦ La empresa tiene buenas relaciones con los proveedores.
- ♦ Se tiene buenas relaciones con las instituciones financieras con las que trata.
- ♦Cuál es el valor de la empresa.

**Para elaborar el diagnóstico integral se requiere tener la siguiente información:**

### **• Información corporativa**

- ♦ Escrituras constitutivas.
- ♦ Composición actual de los accionistas, consejo de administración y comité de vigilancia (incluyendo su historial).
- ♦ Modificaciones a las escrituras y estatutos sociales y a cualquier otro instrumento que se considere relevante.
- ♦ Inscripciones en Registro Público.
- ♦ Lista de todas y cada una de las asambleas y sesiones del consejo celebradas por la sociedad (incluyendo el orden del día de lo tratado en cada una de ellas).
- ♦ Actas de asambleas relativas a aumentos y disminuciones del Capital Social.
- ♦ Análisis y señalamiento de los quórum necesarios para decretar la validez de una asamblea o sesión del consejo de administración, así como los quórum necesarios para la adopción de las resoluciones en los mismos.
- ♦ Contratos de compraventa e inscripciones en Registro Público de la Propiedad.
- ♦ Un historial con todos los poderes otorgados por la sociedad que incluya la fecha de otorgamiento y su revocación, en su caso.

- **Libros corporativos**

- ◆ Libro de actas de asambleas de accionistas y de sesiones de consejo de administración.
- ◆ Libro de registro de accionistas y variaciones de capital debidamente autorizados por la >secretaría Federal de Hacienda.
- ◆ Certificados provisionales o definitivos de acciones canceladas.
- ◆ Certificados de acciones vigentes de todos los accionistas.
- ◆ Información relativa a empresas que interactúan con la empresa y que sean propiedad directa o indirecta de los accionistas.

- **Personal y laboral**

- ◆ Lista de todo el personal que trabaja para la empresa, incluyendo nombre, nacionalidad, cargo, fecha de ingreso a la empresa, salario inicial y actual, monto y fecha(s) de aumento salariales.
- ◆ Lista de todo el personal que ha dejado de trabajar para la empresa, junto con la misma información, con la fecha de terminación de la relación laboral
- ◆ Copia de los contratos de trabajo y modificaciones de los mismos de los gerentes, administrativos, personal de oficina y apoyo.
  - ◆ Contratos individuales de trabajo.
  - ◆ Contratos temporales o por obra determinada con cualquier trabajador.
  - ◆ Contrato colectivo de trabajo.
  - ◆ Contrato con la empresa que proporcione el servicio de outsourcing, en su caso.
  - ◆ Honorarios asimilados a salarios.
  - ◆ Honorarios Profesionales
- ◆ Reporte de las demandas laborales, juicios o procedimientos de arbitraje entablados en contra de la empresa.
- ◆ Copias de los contratos celebrados por la empresa con una Institución Bancaria Mexicana para el depósito de los montos correspondientes al Fondo de Retiro (SAR.)
- ◆ Libro de los reportes de exámenes médicos.
- ◆ Libro de actas del comité de Seguridad e Higiene.
- ◆ Copia de la autorización(es) de las autoridades laborales respectivas para la operación de maquinaria y equipo en el caso de la industria
- ◆ Cumplimiento de los diferentes requerimientos de la Secretaria del Trabajo dependiendo del giro de la empresa.

Si la empresa tuviera el servicio de outsourcing se deberá revisar el contrato que se tenga firmado y que cumpla con las disposiciones legales en la materia.

- **Bienes muebles e inmuebles**

- ◆ Lista de bienes inmuebles junto con los testimonios notariales o documentos privados, que comprueben la propiedad de la empresa sobre dichos bienes inmuebles.
- ◆ Copia de la inscripción ante el Registro Público de la Propiedad de todos los títulos de propiedad de los bienes inmuebles del grupo.
- ◆ Copia de alineación oficial y de la licencia de uso de suelo y de la licencia de uso de suelo de todos los inmuebles propiedad del grupo.
- ◆ Copia del último recibo predial pagado por el grupo, o número de cuenta predial de todos los inmuebles propiedad el grupo.
- ◆ Copia de todas las licencias de construcción de todas las edificaciones ubicadas en los inmuebles propiedad el grupo.
- ◆ Copia de la última boleta de agua pagada por el grupo de todos los inmuebles de su propiedad.
- ◆ Copias de contratos de opción, promesa de compra y contratos similares celebrados por el grupo para la compra o adquisición de bienes inmuebles, e información relativa a su registro o cancelación, así como información respecto de la vigencia o terminación de dichos contratos.
- ◆ Testimonios notariales o documentos privados relativos a hipotecas u otros gravámenes sobre todos los bienes inmuebles de la empresa, así como los relativos a la cancelación de los mismos.
- ◆ Registro de todos los gravámenes, opciones, restricciones de venta, etc., sobre todos los inmuebles propiedad del grupo y de todas las cancelaciones de los mismos ante el Registro Público de la Propiedad.
- ◆ Copia del certificado de existencia o inexistencia de gravámenes de todos los inmuebles propiedad del grupo.
- ◆ Copia de todos los contratos de construcción y similares celebrados por la empresa.
- ◆ Copia de todos los contratos de arrendamiento celebrados por la empresa
- ◆ Copias de la autorización y contrato federal o local para el uso de energía eléctrica.
- ◆ Copia de la Licencia Sanitaria de Funcionamiento para todos los inmuebles propiedad del grupo, emitida por las autoridades sanitarias municipales, estatales o federales.
- ◆ Copia del registro de los pozos y del equipo de bombeo de los mismos.
- ◆ Limitaciones sobre construcción y actividades que pueden realizarse en cada inmueble.

- **Garantías**

- ◆ Lista de todos aquellos casos en que el grupo haya actuado como: fiador, garante, avalista, suscriptor, endosante o prominente, así como información acerca de cualquier finiquito obtenido respecto de dichas obligaciones.

- **Legal**

- ◆ Lista de todos los juicios, demandas o reclamaciones pendientes en contra de la empresa (incluyendo procedimientos en instancia de amparo) con indicación del número de entrada, número de expediente, juzgado ante el cual se interpuso, cantidad demandada o reclamada, y si ésta incluye intereses, costo u otras cantidades no determinadas en la demanda.
- ◆ Lista de todos los procedimientos de arbitraje que afectan al grupo y datos relativos a los mismos.
- ◆ Lista de juicios de “amparo” interpuestos a favor o en contra de la empresa.
- ◆ Licencias y permisos de las diferentes áreas y productos.

- ◆ **Compras e inventarios**

- ◆ Catálogo de proveedores con nombres de los contactos, antigüedad en el mercado y como proveedor de la empresa, condiciones de crédito y competidores principales.
- ◆ La situación física de los productos (Presentación)
- ◆ La funcionalidad de los productos en existencia,
- ◆ La forma y sistemas para controlar los inventarios.
- ◆ El valor de los inventarios.
- ◆ La caducidad de los productos
- ◆ Productos de devolución en el inventario.

- ◆ **Ventas y mercadotecnia**

- ◆ Ventas históricas por cliente, marca, división y producto.
- ◆ Características de la fuerza de ventas.
- ◆ Catálogo de clientes.
- Planes y estrategias de mercadotecnia tradicional y en línea.
- Información sobre la competencia.

- **Finanzas y contabilidad**

- ◆ Libros autorizados por la Secretaria de Hacienda como diario, mayor y otros.
- ◆ Copia de todos los estados financieros (balances, estado de pérdidas y ganancias, balanzas y otros, de los últimos 5 años.
- ◆ Reporte de las cuentas bancarias de la empresa con los nombres de las firmas autorizadas para librar cheques o hacer transferencias a cargo de la empresa y de las normas y restricciones que hubiera en su caso.
- ◆ Documentos sobre créditos contratados por la empresa con instituciones financieras.
- ◆ Documentos sobre préstamos otorgados por la empresa a personas físicas o morales.

- **Fiscal**

- ◆ Archivo fiscal con las declaraciones fiscales y pagos de impuestos mensuales y anuales además de normales y extraordinarios de la empresa.
- ◆ Verificar que los pagos de los diferentes impuestos estén bien calculados.
- ◆ Archivo con requerimientos, multas, sanciones, etc., exigidos por las autoridades correspondientes.
- ◆ Auditorías y revisiones realizadas por la autoridad.
- ◆ Dictámenes fiscales de estados financieros.
- ◆ Informes de la contraloría.
- ◆ Informes del comisario.

- **Seguros y Fianzas**

- ◆ Copia de todas las fianzas emitidas a cargo o a favor de la empresa y/o de sus empleados.
- ◆ Copia de todas las pólizas de seguros, de la naturaleza que sean, emitidas a favor de la empresa y/o de sus empleados.
- ◆ Reclamaciones pendientes o de los reclamos en contra de la empresa, de seguros que existan actualmente o que hayan existido dentro de los últimos cinco años.

- ◆ Copia de cualquier correspondencia relacionada con la cancelación o no renovación de cualquier póliza de seguro emitida a favor del grupo durante los últimos cinco años.
- ◆ Copia de cualquier correspondencia relacionada con una decisión de la empresa de seguros de disminuir la cantidad asegurada o la reserva de derechos en contra de la empresa, en relación con cualquier reclamación pendiente, ya sea de forma individual o en conjunto con otras reclamaciones derivadas de las mismas circunstancias

- **Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)**

- ◆ Copia de la solicitud de registro como “patrón” de las empresas del grupo ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- ◆ Copias de las solicitudes de registro de todo el personal de las empresas del grupo ante el IMSS y el Instituto Nacional del Fondo para la Vivienda de los Trabajadores.(INFONAVIT)
- ◆ Copia de todos los avisos presentados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, relativos a la baja de trabajadores o de aumentos de salarios que tengan por consecuencia un incremento en la cuota que se paga al IMSS
- ◆ Copia de la clasificación oficial del grado de riesgo profesional de la empresa para efectos de IMSS.
- ◆ Copia de todos los avisos y reportes relativos a enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.
- ◆ Copia de los recibos de pago de cuotas al Instituto Mexicano de Seguro Social

- **Otros**

- ◆ Propiedad Industrial, marcas, patentes, contratos de licencia, litigios o recursos administrativos.
- ◆ Contratos relevantes de Arrendamiento y de todo tipo.
- ◆ Autorizaciones gubernamentales sean federales o locales para el funcionamiento de la empresa.
- ◆ Informes del consejo de administración.

- **Información y aspectos en los que puede haber problemas y diferencias**

- ◆ Compras ficticias.
- ◆ Compras sin comprobantes.
- ◆ La forma de calcular y pagar impuestos.
- ◆ Información sobre mermas ficticias.
- ◆ Pagos de sueldos y honorarios por fuera de la nómina formal.
- ◆ Prestaciones y antigüedades del personal.
- ◆ Ventas sin comprobantes.
- ◆ Comprobantes de gastos falsos.
- ◆ Antigüedad y uso falso de la maquinaria y equipo.
- ◆ Condiciones de funcionamiento de la maquinaria y equipo.
- ◆ Problemas ocultos en los inmuebles o instalaciones.
- ◆ Otros.

Por lo anterior, los estados financieros u otros reportes pueden proporcionar información inexacta.

**“Es muy arriesgado comprar una empresa si no se tiene el personal idóneo, si no se conoce profundamente el mercado y los detalles de la operación”**