ONE to ONE
CORPORATE FINANCE

ONEtoONE Corporate Finance • Claudio Coello, 124 - 7, 28006 Madrid - España
Tel.: +34 911834858 • email: info@onetoone.es • **www.onetoone.es**

Claves para negociar con inversores

ONE to ONE
CORPORATE FINANCE

Se ha planteado buscar inversores para su empresa, pero ¿conoce las claves? Tan solo en el momento de la compraventa usted puede más que doblar el valor que ha generado durante toda la vida de su empresa, si sabe enmarcar la negociación. Se trata de un periodo corto y crucial para maximizar su precio.

La negociación de la venta de una empresa, no es solo un debate sobre precio, se trata de un proceso donde entran muchos factores a la vez. Esta multiplicidad de frentes es una palanca de negociación que permite crear fórmulas ganadoras.

La negociación debe ser un baile con consistencia interna, en el que las partes van encajando de manera lógica. Para que salga ganador le explicamos las quince claves en una negociación de búsqueda de inversores. **Es el momento de negociar.**

Enrique Quemada Clariana
Presidente ONEtoONE Corporate Finance Group
enrique.quemada@onetoone.es

Las 15 Claves para maximizar precio

1.

La preparación

Hacer mejor los deberes que la otra parte es fundamental. Da igual el lado de la mesa en el que esté, siempre lo hará mejor si está mejor informado que el otro.

Es clave analizar y conocer a los compradores y sus cifras: ¿Por qué quieren comprar? ¿Cuáles son sus restricciones?, ¿En qué múltiplos se han realizado otras adquisiciones?, ¿Cuáles son las posibles sinergias? ¿Cuáles son sus motivaciones económicas? ¿Cuánto espera ganar con nuestra empresa? ¿Para qué la quiere? ¿Qué pretende hacer con ella?

La preparación es el 99% del éxito. Una de las razones por las que muchas negociaciones fracasan es por falta de preparación. En negociación, fallar en preparar equivale a prepararse para fallar.

2.

Alternativas

Usted alcanzará un acuerdo con la mejor alternativa que tenga. Por ello para lograr un buen acuerdo, es fundamental que tenga buenas alternativas.

Aunque esto parece obvio, en muchas ocasiones el empresario negocia con un único comprador. ¿Cómo sabe si ese comprador es el idóneo? ¿Es aquel para quien más valor crea su empresa o el que más puede pagar por ella? Solo una buena metodología de búsqueda de alternativas le permitirá saberlo.

Si carecemos de alternativas carecemos de fuerza negociadora y el comprador lo aprovechará para conseguir concesiones constantes. Los negociadores profesionales notamos claramente si el vendedor tiene o no otras alternativas: lo vemos en sus gestos, la cadencia de sus llamadas telefónicas, el tono que utiliza, cómo reacciona ante las demandas o exigencias en plazo. La experiencia nos ha enseñado los patrones de comportamiento y nos esforzamos en descubrirlos ya que para nosotros resulta fundamental conocer si tiene otras alternativas o no.

Por tanto, cuanto mejores alternativas tengamos, mejor posición negociadora. Nuestra recomendación es que trate de mejorar sus alternativas antes de sentarse a negociar. Las alternativas son la clave de la negociación.

3.

La valoración

Una buena valoración le ayudará a entender los aspectos críticos del valor y cómo pueden influir en el valor las contingencias. También le servirá para entender las sinergias que existen con la empresa del comprador y por tanto, qué valor le estamos creando. De la negociación surgirá el precio final de la operación.

El precio lo acaba poniendo el mercado, con las ofertas que conseguimos, por eso nuestro trabajo es buscar aquellos compradores que más puedan pagar por la empresa o que más se ajusten a sus intereses, conseguir que hagan ofertas, ponerlas en competencia y negociarlas al alza. De ese proceso, si se hace con rigor, saldrá el precio máximo que está dispuesto a pagar el mercado.

Entonces, ¿para qué sirve el informe de valoración?

En primer lugar, para entender el valor intrínseco o lógico de la compañía. No hay un valor exacto pero sí un rango de valor lógico para cada empresa. Esto nos permitirá conocer cuánto vale y cuánto podemos demandar que nos paguen.

En segundo lugar, tener una buena y robusta valoración es muy útil para comprender a fondo las variables que sustentan el valor y el impacto que puede tener la mejora o deterioro de cada una de esas variables en el valor.

La elaboración de un informe de valoración es un trabajo fundamental para preparar una buena negociación y para poder maximizar el precio, al disponer de argumentos numéricos lógicos y trabajados.

4.

Las sinergias

Dado que el vendedor busca habitualmente maximizar el precio de venta, las sinergias se convierten en muchas ocasiones en el factor clave en el impacto económico de la transacción. Cuanto más entienda usted estas sinergias, por ejemplo, la posición competitiva de comprador, las economías de escala que se producen y los verdaderos ahorros que se generan, más herramientas de negociación tendrá.

Nuestro trabajo es intentar demostrarle a cada posible comprador cuales son las sinergias que puede obtener con objeto de que, al percibir más valor, suba lo más posible su oferta.

Como asesores intentamos analizar, de cara a plantear una negociación con potenciales compradores, no solo el valor de la compañía del vendedor al que representamos sino también todos los elementos que producen incremento de valor para la parte compradora, pues somos conscientes que en la negociación del precio final tendremos que sacar todas estas armas para demostrarle que la empresa que vendemos y al precio que la vendemos es la mejor alternativa que tiene en ese momento en el mercado para maximizar sus intereses.

5.

El marco de negociación

Para tener un buen marco de negociación, usted debe haber creado las condiciones óptimas antes de encontrarse con la otra parte en la mesa de negociación. Esto se consigue haciendo que en la mesa estén las personas correctas, con las expectativas correctas, en el tiempo más favorable para usted y teniendo usted las mejores posibilidades en caso de que haya que levantarse de la mesa porque no hay acuerdo. Todo eso, evidentemente, no se improvisa.

La preparación para la venta de la empresa, la búsqueda de suficientes alternativas y el planteamiento de la operación son elementos que ayudan sin duda a crear un marco de negociación favorable para usted.

Es importante hacer un mapa de todas las partes que van a participar en la negociación y de sus intereses. ¿Hay alguien que puede torpedear la operación porque tenga otros intereses? ¿Cómo se le puede influenciar para que ayude? Pregúntese sobre su interlocutor: ¿Tiene autoridad para cerrar un trato? ¿Conoce las alternativas de la otra parte? Todo es relativo, por eso es esencial crear el marco de la negociación. La gente no le va a considerar poco razonable porque pida más, sino porque no lo pida bien. La clave no está en lo que pide, sino en cómo lo pide. Por ello el marco de diálogo que establezca es fundamental.

Los negociadores experimentados sabemos que la mayoría de las operaciones acaban en un punto medio entre dos propuestas, por ello intentamos crear un marco para que la oferta de la otra parte sea razonable y la nuestra agresiva, de manera que el punto medio caiga en una situación favorable para nosotros.

6.

Pregunte y escuche

Un buen negociador pregunta mucho, habla poco y sabe escuchar. Por supuesto, comparte información, pero, sobre todo, obtiene información relevante.

En negociación, lo más importante es escuchar, escuchar y escuchar. Pregunte mucho y entienda los por qué de los intereses y de las restricciones de la otra parte. Intente ponerse en los zapatos del contrario.

La negociación es un juego de información, por eso los mejores negociadores se centran más en recibir información que en darla. Hacen el doble de preguntas que el contrario, piden aclaraciones a las respuestas y hacen resumen de lo escuchado para verificar que han entendido bien.

En una negociación, la información, especialmente la relativa a lo que la otra parte realmente quiere, es poder. Una vez que conoce su posición, intente descubrir los intereses que hay detrás de su posición. No deduzca sus intereses a partir de sus propios miedos, pues seguramente se equivocará.

7.

Construya una relación personal

La negociación para la entrada de inversores o venta de una empresa es un proceso que lleva tiempo, en el que se producen fases de más calor y fases de mayor enfrentamiento. Nuestra sugerencia es que se esfuerce por construir en las primeras etapas una relación personal con la otra parte, busque puntos de encuentro humano que le permitan recuperar las negociaciones cuando se haya tensado demasiado la cuerda.

Trate con respeto a la otra parte y piense que construir empatía ayuda a crear un clima favorable para conseguir hacer crecer la tarta. Sea duro en las exigencias y cariñoso con la persona.

Un buen negociador es íntegro, genera confianza, nunca miente. No crea expectativas que no va a cumplir y mantiene sus promesas.

Eso de ninguna manera equivale a ser inocente o dar información cuando no debe darla. Sencillamente se gana el respeto de la otra parte durante el proceso, porque resulta fiable. Las mentiras tarde o temprano se descubren y minan la confianza entre las partes, desatando la sensación de riesgo.

8.

Gestione el poder situacional

El que está más cómodo con la situación actual tiene más poder situacional; el que necesita que haya un cambio tiene menos poder. La clave para entender quién tiene más poder o *leverage* en cada momento es analizar qué parte tiene más que perder en ese momento si no hay acuerdo.

El que tiene más que perder, tiene menos poder situacional. Su misión en la negociación es manejar la situación para que el otro tenga más que perder que usted si no hay acuerdo.

Hay un punto en el que usted tienes más poder situacional: cuando la otra parte ha hecho una oferta pero usted no la ha aceptado. Es el momento en el que tiene fuerza de negociación para mejorarla. Su *leverage* está en máximos.

Nuestra recomendación es que siempre que reciba una oferta muestre alarma, transmita sensación de que le parece baja. Ello le permitirá que el contrario ceda si puede ceder o que se quede muy satisfecho con lo conseguido si no puede ceder.

Tenga siempre presente que el poder situacional está basado en percepciones, no en hechos. Tiene el *leverage* que la otra parte piensa que tiene: si el otro piensa que usted tiene una posición fuerte, entonces la tiene. Por eso, cuide mucho los signos que transmite.

9.

Hacer crecer la tarta

El buen negociador en lugar de batallar por el trozo más grande, es capaz de hacer crecer la tarta. Consigue maximizar su precio haciendo que ambas partes alcancen su objetivo. El primer paso para hacer crecer la tarta es creer que es posible.

Intente descubrir cuáles son los aspectos que la otra parte más valora. Solucionar los problemas de la otra parte puede ser la mejor manera de solucionar los suyos.

Si sabe profundizar en las necesidades de la otra parte, se llevará la sorpresa de que hay aspectos que para ella son muy relevantes y no suponen gran coste para usted y que puede canjearlos por aspectos realmente importantes para usted, que tienen poco peso para ellos.

El objetivo es alcanzar un acuerdo sin dejar dinero sobre la mesa. Más aun, maximizando el valor para las partes.

Somos muy partidarios de negociar paquetes: «si nos concedes lo que pedimos en los asuntos X e Y, podríamos nosotros considerar concesión en N y Z.» De esta manera se evita conceder sin vincularlo a la concesión del otro y permite que el otro manifieste cuáles de los puntos son los más relevantes para él.

10.

Ser ambicioso

La gente que espera más consigue más. Por supuesto, se deben tener expectativas altas, pero realistas.

Nuestros objetivos nos dan dirección, pero nuestras expectativas nos dan fuerza para negociar: la convicción convence.

Lo primero que debe examinar es «qué desea conseguir» y «qué no es aceptable para usted». Debe marcar el punto en el que se retirará, es decir, el punto en el que la operación no compensa. De esta manera, establece su Zona de Posible Acuerdo.

Debe tener también clara su estrategia de concesiones y en qué aspectos puede ceder y cuánto.

Un buen negociador parte de objetivos ambiciosos. La experiencia demuestra que cuando el objetivo de partida es ambicioso, se consigue un mejor precio en la negociación: altas metas llevan a altas demandas y a mejores resultados.

El hecho de intentar alcanzar un objetivo alto le llevará también a realizar una mejor preparación de su estrategia negociadora y a estudiar mejor los intereses y restricciones de la otra parte.

11.

Eche el ancla

Una estrategia muy útil es anclar la negociación por arriba con una demanda agresiva. Cuando oímos cifras altas o bajas, psicológicamente tendemos inconscientemente a ajustar nuestras expectativas en la dirección de esa cifra.

El ancla tiene un fuerte efecto psicológico y dirige la operación hacia el lado de quien la echa. De esta manera, inevitablemente usted condiciona a la otra parte, quien tiene que repensar su posición.

Por eso muchos opinan que usted debe poner la primera oferta y esta debe ser agresiva. Sin embargo, existe el peligro de que se puede pasar con el ancla y romper las negociaciones.

Nuestra recomendación es que cuando eche el ancla no sea categórico, no hace falta.

Para que su demanda sea creíble debe estar soportada con argumentos racionales, que sean discutibles, pero que tengan una lógica detrás.

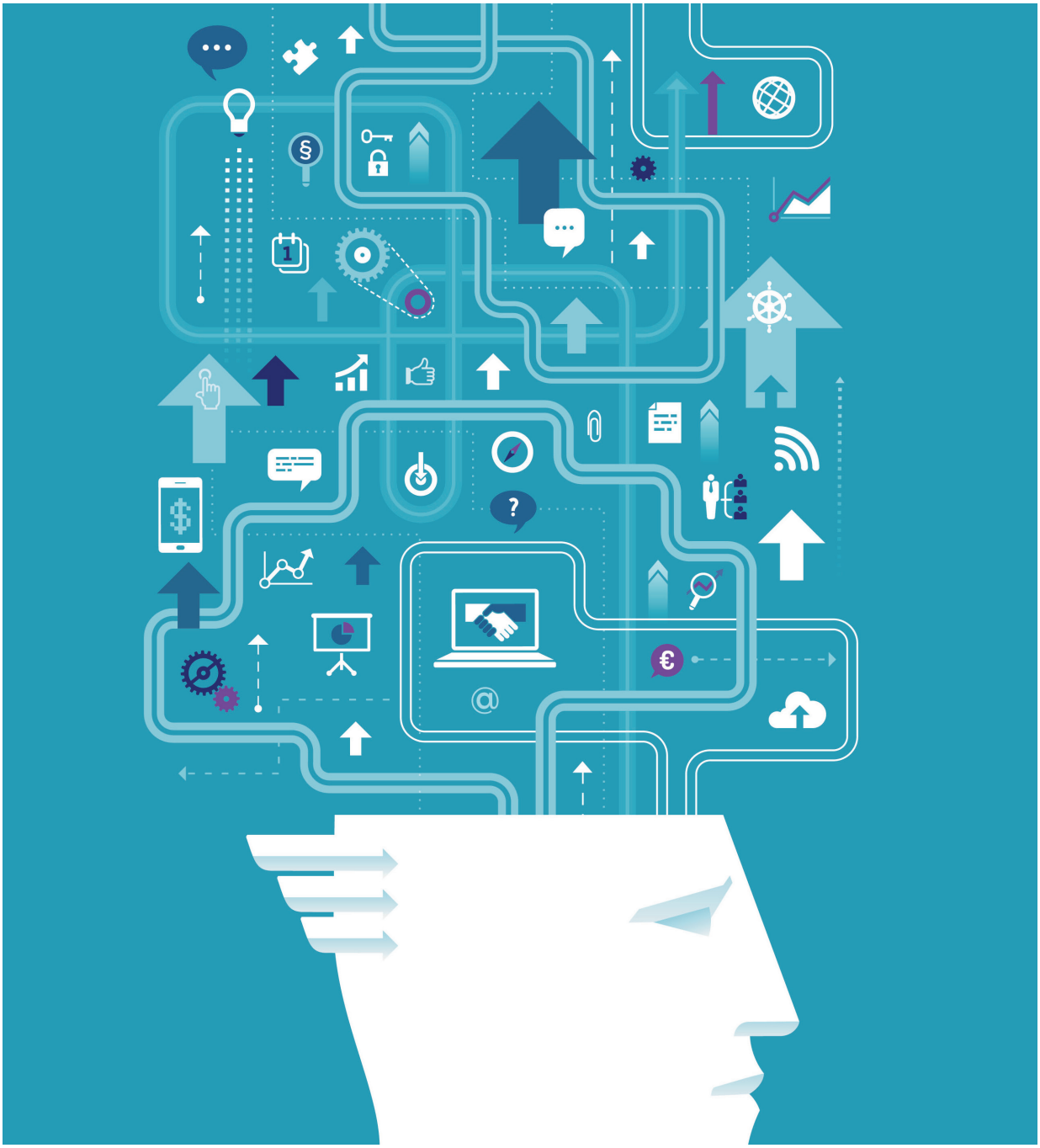
Debe apoyarlos con estándares, referencias o precedentes que la doten de credibilidad. No ofenderá a la otra parte si tienes una justificación lógica con argumentos sólidos para su solicitud.

Asimismo, lanzar una primera ancla agresiva pero con suavidad le puede inmunizar frente al intento del contrario de poner anclas en su lado.

12.

Aproveche la ley de la reciprocidad

Si usted lanza un ancla y luego hace una cesión, por la regla de la reciprocidad genera un impulso en el otro de moverse también.



La ley de la reciprocidad funciona y los negociadores hábiles la usan con maestría, creando situaciones que hacen que la otra parte se sienta obligada a dar una concesión. Eso sí, cuando usted haga un movimiento, no vuelva a conceder hasta que la otra parte conceda. Las concesiones se deben hacer a cambio de otras concesiones. Nunca haga dos concesiones seguidas.

En definitiva, no conceda, intercambie. Haga cada concesión con esfuerzo, que se note que le cuesta, hágale percibir que usted renuncia a algo de verdadero valor.

Si está concediendo en precio, que cada concesión sea de menor tamaño. Ello manda un mensaje de que cada vez está llegando más al límite de sus posibilidades.

Por supuesto, busque concesiones menos costosas como intercambio por otras valiosas para usted.

Los pequeños favores o regalos, que no son concesiones, ayudan a crear un clima de confianza y una sensación de deuda: úselos.

13.

Empiece por los temas más conflictivos

Unos dicen que es mejor llegar a acuerdos sobre los temas menos conflictivos pues así será más fácil llegar a acuerdos cuando se ha invertido mucho tiempo por ambas partes. Otros consideran que es mejor no perder el tiempo y afrontar lo conflictivo primero, si cuando se han abordado sigue habiendo negociación, es que acabará alcanzando un acuerdo.

Nuestra recomendación es dar las malas noticias pronto y con claridad. Una visión realista de lo que es posible evita mucha confusión en las fases posteriores o que se generen expectativas que luego provoquen desengaño.

Si usted es inflexible en un punto, no genere expectativas de que después podrás ser flexible, pues luego le perjudicará.

Recomendamos no negociar aspecto por aspecto sino presentar las propuestas por paquetes. De esta manera usted consigue que la otra parte, al manifestar su interés mayor por uno u otro paquete, le dé pistas de sus intereses y le ayude a explorar soluciones que resulten ganadoras para ambas partes.

14.

Recurso a la autoridad

Nunca negocie como si fuese el decisor final, aunque lo sea. Ello le pone en una clara posición de debilidad.

El recurso a la autoridad le permite pausar las negociaciones o abrirlas de nuevo en aspectos donde en principio había una concesión. Es tremendamente efectivo y evita prontos o concesiones de las que luego no se puede desdecir.

Es muy común el uso de esta técnica: el «hombre bueno» parece tu amigo, muestra el lado más amable y explica que el «hombre malo» es inflexible, pero que él le va a ayudar a hacerle flexible, solo necesita que usted ceda en esto y esto otro.

Descubre que están utilizando esta técnica cuando nota que aprecia a uno de los negociadores y le gustaría que el otro desapareciera.

La mejor manera de desmontar esta técnica es ponerla de manifiesto, indicándoles que sabe que están aplicando ese juego y pidiendo explicaciones sobre quién tiene autoridad para decidir.

Le recomendamos, sin embargo, que lo utilice, pues funciona muy bien. Resulta muy efectiva para obtener concesiones manteniendo un buen clima negociador.

15.

Utilice el factor tiempo como arma negociadora

Es importante que conozca bien los tiempos de la otra parte y los utilice. Si tiene necesidad de cerrar la operación en una fecha determinada, negocie la parte más difícil cuando quede poco tiempo para esa fecha. Es entonces cuando, con tal de cerrar a tiempo, usted obtendrá más concesiones.

También funciona muy bien para forzar una decisión el poner una fecha límite en la que o se acepta una propuesta o se termina la negociación: «Tienes hasta las 19.00 horas para aceptar la oferta que te hemos entregado, pues en caso contrario nos inclinaremos por otra opción cerrando definitivamente la puerta.» Esto permite cortar el flujo de cada vez más peticiones y zanjar la negociación. Naturalmente, este botón debe activarse cuando sabes que la otra parte no tiene otras alternativas próximas.

El tiempo afecta a la toma de decisiones. Una vez que se ha hecho una inversión significativa en tiempo, se está más inclinado a invertir más tiempo para conseguir su objetivo. Según invertimos más tiempo, esfuerzo y energía en la operación, estamos más comprometidos.

Sobre ONEtoONE Corporate Finance

ONEtoONE cuenta con oficinas en Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Asia, un hecho que le convierte en el mayor grupo global especialista en asesorar compraventa de empresas medianas.

En ONEtoONE Corporate Finance sabemos que al menos el setenta por ciento del resultado en la venta depende de hacer una extraordinaria búsqueda y negociar con las personas clave dentro de los posibles compradores.

Por eso, porque nuestra empresa es una de las más grandes de este sector, porque se dedica exclusivamente a asesorar en compraventa de empresas y porque trabajamos para ser los mejores asesores en compraventa de empresas del mundo en ONEtoONE encontrará una ingente cantidad de recursos humanos, tecnológicos, de bases de datos, de experiencia y de procesos enfocados en ayudarle a maximizar el precio de su empresa.

Tel.: +34 911834858 • email: info@onetoone.es

www.onetoone.es