

ENRIQUE QUEMADA CLARIANA

FIT

Estrategia, valor y precio

Maximizar el verdadero valor de la empresa



PIRÁMIDE

FIT

Estrategia, valor y precio

Maximizar el verdadero valor de la empresa

ENRIQUE QUEMADA CLARIANA

FIT

Estrategia, valor y precio

Maximizar el verdadero valor de la empresa

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «EMPRESA Y GESTIÓN»

Director: Miguel Santesmases

Diseño de cubierta: Anaí Miguel

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la preceptiva autorización.

© Enrique Quemada Clariana
© Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2016
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
Depósito legal: M. 6.323-2016
ISBN: 978-84-368-3561-8
Printed in Spain

*A mi mujer Paloma,
la inspiración de mi vida.*

ÍNDICE

Introducción	13
--------------------	----

PARTE PRIMERA Los cuatro inductores de valor

1 El sector en el que compites	21
2 El modelo financiero de tu empresa	26
La importancia de tener liquidez	30
Optimiza la estructura de balance.....	31
3 Tu trozo de la tarta.....	33
Optimiza la inversión necesaria	35
4 El tamaño.....	39

PARTE SEGUNDA El FIT: los ocho bloques que arman el puzle del éxito

5 La misión	45
6 La visión.....	49
7 Los valores	52
8 La estrategia.....	57
Qué es la estrategia	58
Estrategia no es mejorar las operaciones.....	60
Tu estrategia es lo que haces ahora	61
Elementos de la definición de tu estrategia.....	62

¿Cómo ver la oportunidad?	64
Analiza el entorno competitivo	65
Diagnostica dónde yace tu oportunidad	69
Entiende la cadena de valor en tu sector.....	72
Define en qué negocio estás	76
Decide quién es tu cliente objetivo.....	78
Claves para crear una estrategia exitosa	82
Cambia las reglas de juego	82
Define una estrategia central clara.....	85
Construye sobre activos y capacidades únicas.....	87
Para ser bueno, tienes que ser malo	92
Añade valor real.....	94
Crea ventajas competitivas sostenibles	98
Aprende a reinventarte	100
Estrategias exponenciales.....	105
9. El modelo de negocio	108
¿Qué es un modelo de negocio?.....	110
Elementos de un modelo de negocio de éxito.....	111
La propuesta de valor.....	112
Los recursos clave.....	115
La cadena de actividades.....	116
El modelo de rentabilidad.....	119
El marketing.....	122
Los sistemas de control.....	126
10. El liderazgo	128
Sé valiente	129
Sé ambicioso	131
Ten mentalidad ganadora.....	131
Sé humilde	132
Sé confiable.....	132
Sé una persona orientada al servicio	134
Sé prudente.....	135
11. La cultura	137
La alineación es crucial.....	139
¿Cómo alinear al equipo con la estrategia?.....	140
Cuida a quién eliges	142
12. La ejecución	144
¿Cómo consigo que mis empleados cambien?.....	145
Concentra energías en elementos sonoros y visuales.....	147

Todas las acciones importan	148
Lleva el liderazgo y la responsabilidad a todos los niveles	149

PARTE TERCERA

El momento de la verdad: la maximización del precio

13. ¿A quién venderla?.....	154
14. ¿Cuándo venderla?	156
15. ¿Cómo venderla?.....	158
Las diez claves para maximizar el precio	159
Prepara la empresa para la venta.....	159
No te enredes con la documentación	160
Nunca salgas a vender enseñando una valoración	161
Controla y agiliza los tiempos	161
Busca en todo el mundo.....	162
El mejor comprador no es el que parece más natural.....	163
Muestra las sinergias	163
Crea competencia.....	164
Conoce las claves de la negociación.....	164
Utiliza asesores experimentados.....	165
Conclusión	169

INTRODUCCIÓN

Tú tienes que ser el cambio que quieres ver en el mundo.

MAHATMA GANDHI

Javier funda una empresa de transporte y dedica treinta años de su vida a construir un grupo empresarial, con una amplia cartera de camiones. Distribuye productos desde España a múltiples países de Europa. Alcanza una facturación de 50 millones de dólares, gana 500.000 dólares antes de impuestos y su empresa mantiene una deuda con bancos de tres millones de dólares. A los 65 años, en plena crisis económica, decide vender porque se quiere jubilar. Recibe varias ofertas por sus acciones y la mayor de ellas es de un millón de dólares. No se puede creer el ridículo precio que le ofrecen. Tantos años trabajando, con un sueldo bajo y sin repartir dividendos..., ¿para recibir sólo eso!

Roberto crea también una empresa de servicios. Organiza rutas de autobús por Europa para turistas de Latinoamérica. En ocho años supera los 150 millones en facturación, con 15 millones de beneficios anuales, y mantiene una caja recurrente de más de 40 millones de dólares. Recibe ofertas de 200 millones de dólares por sus acciones.

Los dos ejemplos son reales. Durante los múltiples años en los que he trabajado como asesor en compraventa de empresas he visto los dos extremos: empresarios que han trabajado de manera incansable para descubrir que, al terminar su vida empresarial, apenas han creado valor, y otros que han creado verdadera riqueza para ellos y para quienes estuvieron cerca.

En este libro conjugo lo que he aprendido en *Harvard Business School* y en IESE, con mi experiencia empresarial como director general en bancos, asesor en fusiones y adquisiciones, emprendedor y empresario.

Mi objetivo es ayudarte a entender por qué unas empresas alcanzan un valor mucho mayor que otras, y por qué unos empresarios obtienen precios muy superiores por sus empresas que otros con empresas con orígenes similares.

El libro está distribuido en tres partes.

En la primera parte hablaré de los cuatro inductores de valor. Analizaré cuánto influye en el valor el **sector en el que compites**; veremos cómo puede afectar al valor final de tus acciones el **modelo financiero** que elijas; te explicaré cómo estructurar tu compañía desde el origen para maximizar tu **trozo de la tarta**, y te mostraré la influencia del **tamaño** en el valor final de tu empresa.

En la segunda parte, que abarca los ocho siguientes capítulos, te explicaré qué es el FIT y cómo puedes combinar los ocho elementos del puzzle empresarial para crear empresas con beneficios superiores. Te ayudaré a entender por qué unos modelos de negocio funcionan y otros acaban fracasando. Veremos cómo crear empresas exitosas, jugando en el terreno de juego corporativo como un profesional.

Seguro que alguna vez has visto a un grupo de niños jugar al fútbol. Todos van a la vez detrás del balón y todos se apelonan en grupo allá donde va, miran al suelo y dan patadas sin parar. Compáralo con el fútbol profesional. Cada jugador toma una posición en el terreno de juego (allí donde sus habilidades le permiten destacar más) y actúa con una estrategia concreta.

Cuando los profesionales tienen el balón localizan espacios no cubiertos y ahí lo dirigen. En lugar de atacar directamente la portería desde donde están, buscan objetivos específicos que les permitan avanzar en el terreno con el menor riesgo posible.

Sin embargo, muchos directivos actúan como los niños. Van detrás de toda clase de posibles clientes e intentan que su empresa se adapte para servir a todos ellos. Alguno te dirá: «no me preguntes cómo va el resultado, pues no estoy siquiera seguro de cuál es el juego».

Igual que el fútbol, la empresa es un juego de equipo y los beneficios son el contador para medir qué tal lo estás haciendo.

En esta sección entenderemos el FIT y sus claves. Las empresas que triunfan lo hacen porque practican el FIT. El FIT es un modelo concebido para explicarte cómo las ocho piezas fundamentales del puzle empresarial deben encajar, ser coherentes entre sí y reforzarse unas a otras para crear una empresa diferencial y exitosa. Las empresas que logran el FIT tienen beneficios superiores a las demás y sus márgenes no se deterioran a causa de la competencia.

Las compañías que practican el FIT tienen muy clara su **misión** (por qué existen), su **visión** (qué quieren ser), cuáles son sus **valores** centrales, cuál es su **estrategia** y cómo quieren construir su **modelo de negocio** para que unas piezas refuercen a otras, incrementando el valor para sus clientes y, a la vez, su propia rentabilidad. Estas empresas tienen un verdadero **liderazgo**, una cultura que alinea todos estos elementos y **ejecutan** todo ello de manera que cuadren los elementos clave, concentrando los recursos y energías en lo esencial.

Dentro de las empresas que practican el FIT, misión, visión, valores, estrategia, modelo de negocio, liderazgo, cultura y ejecución están alineados y son coherentes unos con otros. La correcta combinación y encaje de estos ocho elementos fructificará en una empresa con éxito duradero, muy rentable y valiosa.

Tener una misión que te eleve hacia un gran objetivo (visión) es prioritario para guiar y alinear a todos en la organización. Con ellas definidas, ya puedes diseñar una estrategia y un modelo de negocio compacto, que todos en la empresa entiendan y compartan.

El futuro pertenece a aquellos que creen en sus sueños. Por eso, tú debes marcar un objetivo (visión) y poner fechas a los logros en esa dirección. ¿Qué quieres conseguir y cuándo?

Pero para lograrlo tendrás que concebir una estrategia diferencial, que defina cómo tu empresa va a ocupar un lugar único en el mercado que le permitirá conseguir un éxito sostenido.

Resulta sorprendente la cantidad de directivos incapaces de expresar su estrategia. Y si ellos no la pueden expresar, ¿cómo van a hacerlo sus empleados?

Imagínate que tiras una caja de alfileres al suelo y éstos se despararraman. Cada uno mirará en una dirección. Igual sucede en aquellas empresas sin una estrategia clara. Cada empleado y directivo mira en una dirección, y tira hacia ella en sus decisiones del día a día. El resultado son contradicciones en el equipo, que a su vez crean ineficiencias o antieficiencias y provocan la pérdida de multitud de horas para el conjunto de la organización.

Una buena estrategia exige elegir y renunciar. Elegir como clientes a los de mayor poder adquisitivo o a la clase media, apostar por margen o por rotación, por crecimiento o rentabilidad, por generalidad o especialidad, por clientes institucionales o particulares, por bajo precio o adaptabilidad... Trataremos la importancia de perder para ganar, y de definir con claridad a qué jugamos.

¿Qué va a hacer a nuestra empresa diferente respecto a lo que hacen las demás? Esta diferencia se deberá expresar en una *proposición de valor* que explique por qué el cliente objetivo debería elegir nuestro producto o servicio (y no las alternativas) y qué vamos a hacer para ser los únicos que ofrecen esa proposición, es decir, qué actividades internas vamos a realizar y alinear para conseguirlo. Este conjunto de actividades será nuestro modelo de negocio.

No es posible el éxito sin un buen liderazgo, por lo que te presentaré ideas y ejemplos que te ayudarán a ser mejor líder. Veremos que los grandes líderes han sido los que han conseguido la grandeza en múltiples facetas de sus vidas. Se trata de personas que ven el éxito como algo integral de su vida profesional, espiritual, familiar y comunitaria. Estos singulares sujetos se caracterizan porque están completamente comprometidos y absortos en cada actividad cuando la desarrollan.

Una empresa tiene éxito cuando es liderada por un gran hombre. Veremos los siete rasgos de un gran líder empresarial: valiente, ambicioso, con mentalidad ganadora, humilde, confiable, orientado al servicio y prudente.

Analizaremos la importancia de una cultura que da autoridad a los empleados, haciendo que se sientan dueños y líderes del proyecto.

Una vez hayas conseguido definir una estrategia y un nuevo modelo de negocio, deberás consolidarlos e institucionalizar una nueva

manera de actuar. Analizaré contigo cómo ejecutar y consolidar lo diseñado.

Finalmente, en la última parte veremos cómo maximizar el valor en la venta de la empresa. Hay empresarios que hacen todo bien, pero fallan cuando tienen que poner la guinda y transmitir la empresa. Su torpeza y errores en esta fase provocan la destrucción de gran parte del valor creado. Revisaremos juntos, durante los tres últimos capítulos, las claves del precio y **cómo, cuándo y a quién** venderla para elevar el valor en este momento crucial, el de la venta. Comencemos.



