

clave y así fija un valor a los activos tangibles e intangibles (la marca, su know how, el mercado). Luego viene la negociación en la que llegan a un precio de preacuerdo y posteriormente el due diligence (un proceso que determina si existen contingencias y ratifica o no el precio). Este mecanismo puede ser confidencial, el denominado "data room", o puede ser de conocimiento de los empleados, que eventualmente hasta son entrevistados por el futuro comprador.

El precio puede ser bastante superior al valor e incluso inflarse en base a factores más subjetivos como "yo venía a jugar a la pelota de chiquito acá", "la fundó mi abuelo" o "tiene que ser una cifra alta para que mi esposa no se niegue". Ahí entra en juego la capacidad de negociación del vendedor y cuánto por encima del valor técnico está dispuesto a pagar quien compra. El pago en las transacciones locales suele hacerse contado o con una mínima parte financiada.

CUANDO EL LÍDER SE VA

A Henderson le llega la hora del retiro y a sus herederos no les interesa continuar el negocio. Lo que le sucede a este empresario suele ser una de las causas más usuales por las que las empresas familiares se terminan vendiendo. Es el caso de la curtiembre Zenda, ya que como no ha-

bía en la familia Branáa "uno que siga adelante con el negocio entendieron que era una buena oportunidad para vender", aseguró Luis Lapique, socio del estudio de abogados que asesoró a la empresa en la transacción. El experto apuntó que otra causa común de venta son los conflictos familiares por la convivencia de diversas generaciones al mando; en estos casos, a menudo unos suelen comprarle a otros su parte.

El ex director del frigorífico Tacuarembó, Fernando Secco, recuerda que pese a lo difícil de desprenderse de la empresa que había fundado su padre, "ya se estaban desarrollando grandes grupos de frigoríficos y era el mejor momento para vender". Para Nicolás Piaggio, socio de Guyer & Regules, esa es otra gran motivación para desprenderse de la compañía. "Las empresas necesitan seguir creciendo y los capitalistas uruguayos a veces no tienen la posibilidad de hacerlo", dijo.

A veces el detonante de la transacción es sólo la llegada de una oferta imposible de rechazar. Como sea, el acelerado proceso de ventas, que incluso no se frenó con la crisis internacional, continuará este año.

"Van a haber muchas operaciones", señaló Piaggio. Ribeiro coincidió con su colega: "Hay transacciones importantes en camino".

Y qué se hace al día siguiente

■ Ricardo Alarcón fundó Credisol en 1978 y la vendió a Santander 20 años después. Si bien hizo un buen negocio, sufrió un duro golpe emocional que le costó mucho tiempo superar. Sin embargo, su ejemplo no es el más habitual. Algunas veces los que venden se quedan gerenciando la firma, como los directores de la consultora Advice cuando fue adquirida por Volt, o como Jorge Gutman que fundó Lacteria, la vendió a Parmalat y terminó haciendo una larga carrera gerencial en ella. Otros prefieren abrirse por completo, como Fernando Secco, ex director de Tacuarembó, quien se encaminó en un proyecto de energía eólica luego de vender el frigorífico, aunque sus hermanos sí continúan en la gerencia.

FELIZ DÍA COQUETA FELIZ DÍA MAMÁ

MEGA Plan 50MB
12 cuotas \$119 IVA Inc. **ALCATEL** mobile phones
Alcatel 808

MEGA Plan 50MB
12 cuotas \$349 IVA Inc.
Nokia 5230

MEGA Plan 50MB
12 cuotas \$209 IVA Inc.
Samsung 3510

Con tu MEGA Plan disfrutás de:

Rendimiento en minutos	\$ 525	5 amigos:	2500 min. para hablar a 3 amigos movistar por mes	Navegar en tu movistar y poder:
A movistar	210 min		1000 SMS a 2 amigos movistar por mes	Intercambiar 1.800 correos electrónicos, o 90 horas de chat,
A cualquier red	100 min		100 SMS a cualquier movistar por mes por un año	o 17 horas de navegación en páginas web móviles, o intercambiar 200 fotos a tu red social favorita, o descargar 15 temas completos en MP3.

www facebook twitter

Telefónica **movistar**

* Los minutos a otro movistar se facturan cada 30 seg. y los que no se utilizan se acumulan mes a mes. Rinde hasta 420 min. de lin. o vici de 22 a 7 hs. y sáb., dom. y feriados las 24 hs o 210 min. a otro movistar de 7 a 22 hs o 100 min. a cualquier teléfono fijo, otra red celular o larga distancia (consultá destino en www.movistar.com.uy). ** Es un rendimiento aproximado y varía según la información intercambiada. El rendimiento es orientado al uso desde el celular. Promoción válida para líneas nuevas. Alcatel 808 P.T.C.: \$1290 P.T.F.: \$1428, Nokia 5230 P.T.C.: \$5790 P.T.F.: \$4188 y Samsung 3510 P.T.C.: \$2290 P.T.F.: \$2508. Vigencia del contrato: 1 año. Precio del MBI adicional \$5. IVA Inc.