



Cuaderno de  
trabajo para  
**la transmisión**  
empresarial de  
mi negocio



Europar Batasunak  
kofinanziatuta  
Cofinanciado por  
la Unión Europea

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EL BAZKURU, LANOLA GARAPEN,  
NEKAZARITZA ETA  
ARRONTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE ALIMENTACIÓN,  
DESARROLLO RURAL,  
AGRICULTURA Y PESCA

# Índice



- 2 INTRODUCCIÓN
- 4 QUIÉNES SOMOS
- 7 EN PRIMERA PERSONA
- 14 LAS PERSONAS QUE CONFORMAMOS LA EMPRESA
- 19 LA EMPRESA Y EL NEGOCIO
- 30 INSTALACIONES Y MEDIOS
- 32 PREPARANDO LA TRANSMISIÓN
- 39 VALOR Y NEGOCIACIÓN
- 47 SIGNIFICADO DE LA TRANSMISIÓN
- 52 OTRAS REFLEXIONES



**E**l emprendimiento ha venido tomando, de un tiempo a esta parte, un papel protagonista por considerarse una de las mejores acciones para la generación de empleo y de riqueza en un territorio.


Evidentemente dicho proceso requiere de un tiempo de reflexión y maduración ya que el camino que toda persona emprendedora ha de seguir es complejo. Las actitudes y aptitudes con que ésta ya cuente junto con aquellas otras que se vayan adquiriendo durante este viaje, que es el autoempleo, han de combinarse a la perfección.

Una aventura no exenta de riesgos, y en la que seguir el mapa no garantiza llegar al destino final con éxito. Sin embargo, sí permite descubrir e identificar aquellos obstáculos que pueden presentarse durante el trayecto.

Persona emprendedora e idea empresarial son por tanto dos caras de una misma moneda, y que necesariamente han de complementarse a la per-

fección. El éxito de una sin la otra será en cualquier caso improbable o, por lo menos, de predecible poca subsistencia en el tiempo.

Por otro lado, aquella empresa que comenzó como un proyecto de emprendimiento de quien o quienes se pusieron al frente del timón para liderar el buen rumbo de aquella idea de negocio, es probable que llegue a un momento en que el relevo generacional o la transmisión del negocio sea esencial para dar continuidad a la aventura. Una aventura llena de retos y de momentos bajos, pero no exenta en todo caso de innumerables satisfacciones.



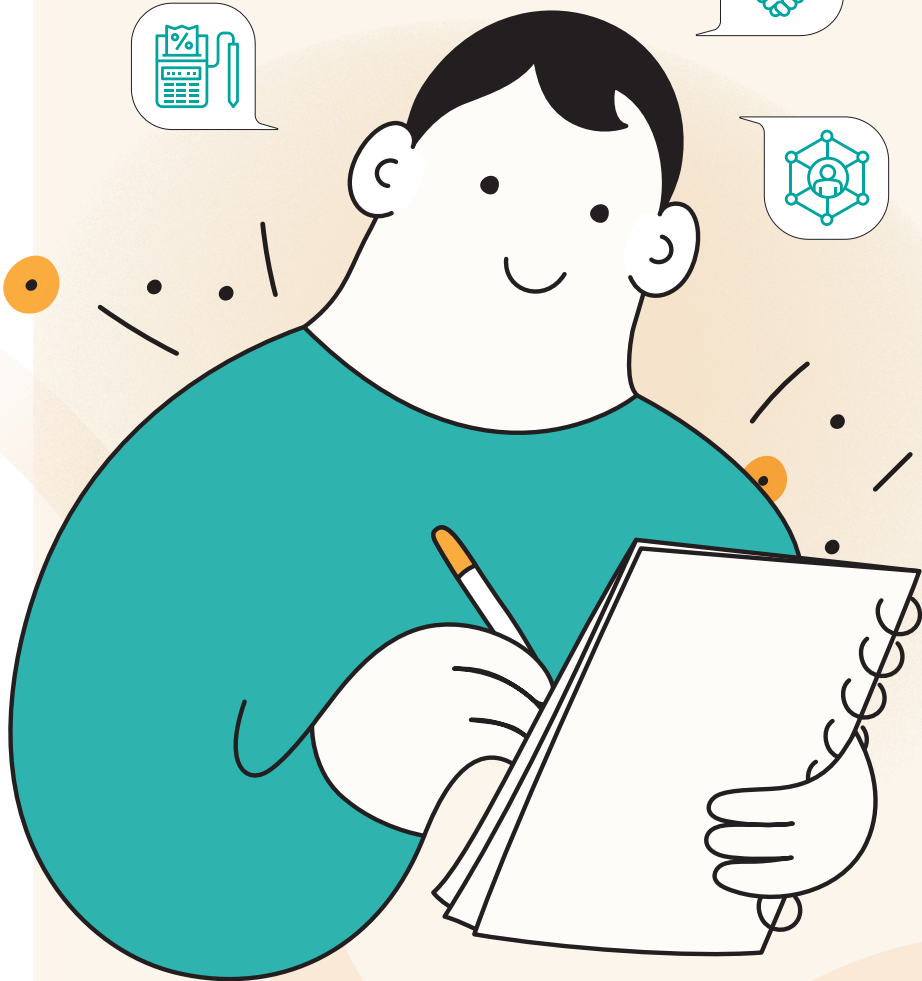
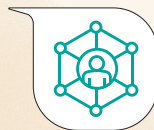
**Con el presente cuaderno se pretende ayudar tanto a quien quiere transmitir el negocio como servir de referencia (una vez cumplimentado) para quien esté interesado/a en adquirir la empresa o su actividad con el objetivo de darle continuidad.**

Las páginas siguientes no pretenden ser un nuevo manual que añadir al amplio fondo bibliográfico existente sobre la creación de empresas y el autoempleo, o sobre la transmisión empresarial y el relevo generacional, sino que quiere ser una herramienta de referencia para la reflexión de quienes estén valorando la posibilidad de dar relevo a su empresa.

Llévalo contigo, escribe toda idea que pueda surgir y que consideres de utilidad, aunque no se ajuste al contenido concreto que te proponemos. Se trata de que lo hagas tuyo y adecúes a las necesidades que se te vayan presentando.

Te damos la bienvenida, por tanto, a tu Cuaderno de Trabajo para la Transmisión Empresarial de mi Negocio. Este recurso ha sido diseñado para ayudarte a reflexionar y planificar cada etapa del proceso de venta o sucesión de tu empresa. A lo largo de este cuaderno, encontrarás ejercicios prácticos, preguntas clave y recomendaciones que te guiarán para tomar decisiones informadas y estratégicas. Recuerda que este es un momento crucial para tu negocio y tu futuro, y este cuaderno está aquí para acompañarte en cada paso del camino.

# Quiénes somos



Ha llegado el momento en que, por uno u otro motivo, te estás planteando transmitir tu negocio o dar relevo a una persona que quiera desarrollar la actividad que has venido traccionando hasta ahora.

Con esta guía pretendemos poder ayudarte en el proceso de preparar aquella documentación e información que sea relevante para quien pueda estar interesado/a en comprar la empresa, el negocio o la actividad, bien sea de forma total o parcial. Llévela contigo, haz anotaciones sobre ella, comparte las reflexiones con tu entorno o con tus socios/as, remarca aquello que puedas considerar relevante a la hora de transmitir... está pensada para ello. Se trata de una guía de trabajo, con evidente carácter práctico.

## EMPRESA

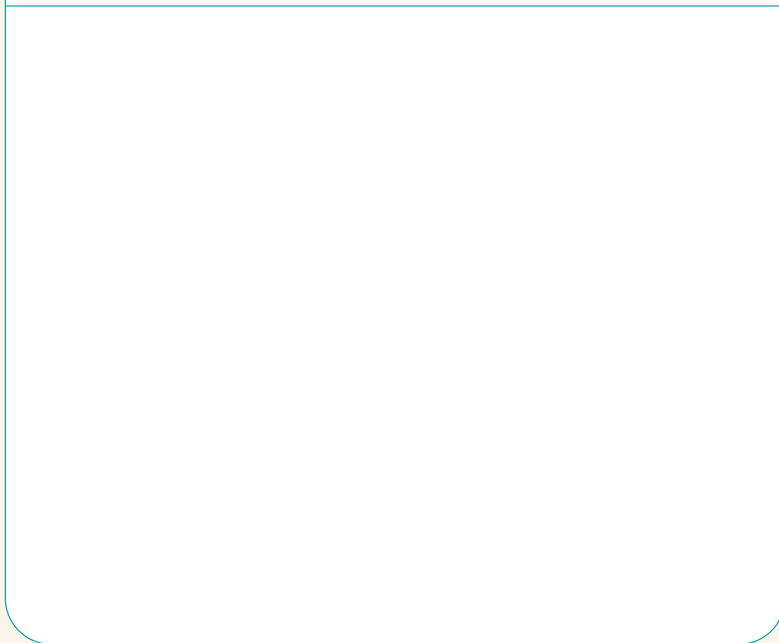
Identifica el nombre de tu empresa: razón social y nombre comercial.

## NEGOCIO

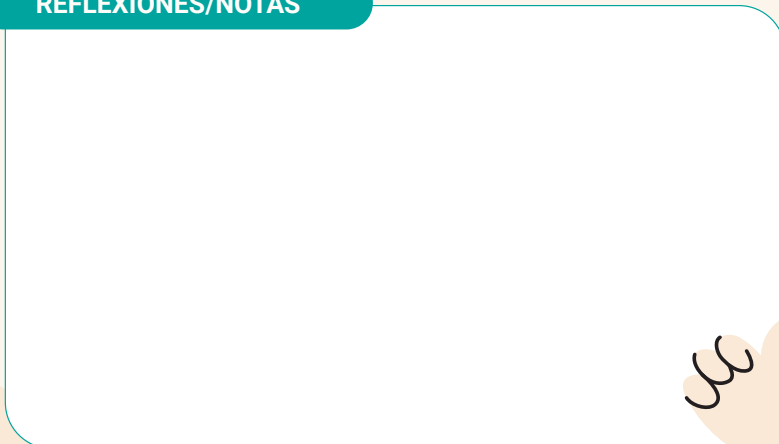
Explica, en no más de 3-4 líneas, los aspectos más representativos de tu empresa: actividad, propuesta de valor diferencial, mercado y sector...

### FACTORES DE ÉXITO

Explica, de la forma más concreta posible, aquellos motivos que han supuesto que tu empresa y el negocio desarrollado haya sido exitoso.



### REFLEXIONES/NOTAS



# En primera persona



## En primera persona

Antes de proceder con el proceso de transmisión de tu negocio, es fundamental comprender a fondo su estado actual. En esta sección, revisaremos la historia y los valores fundamentales de la empresa, realizaremos un análisis detallado de su situación actual y evaluaremos sus fortalezas y debilidades. Esta evaluación te proporcionará una base sólida para la toma de decisiones y te permitirá presentar tu negocio de manera clara y atractiva a posibles compradores.


En la mayoría de las ocasiones, la persona que quiere adquirir un negocio en funcionamiento busca poder escuchar de primera mano las motivaciones que llevaron a su creación, una breve historia de la empresa durante estos años, los principales logros o hitos que se hayan alcanzado, etc.

Para ayudarte en esta tarea, te proponemos que escribas una carta a la persona interesada en tu negocio, en la que compartas tu trayectoria.

### A TI, QUE ESTÁS INTERESADO/A EN MI NEGOCIO

**Quién soy y qué me vincula a la empresa: socio/a fundador/a, segunda generación, etc.**

*Por ejemplo: Me llamo xxxxx y soy la segunda generación de xxxxx.  
Me llamo xxxxx, y fundé xxxxx en xxxxx*



### **Empresa, actividad, y cliente potencial objetivo.**

*Por ejemplo: xxxxx es un negocio dedicado a proporcionar experiencias de alojamiento únicas en la comarca de xxxxx. Si bien nuestra actividad se centra principalmente en las tradicionales experiencias turísticas, desde hace 5 años hemos abierto el mercado objetivo, y atraemos a empresas y entidades que acuden a la comarca (o a localidades cercanas) a desarrollar sus actividades empresariales (prospección comercial, asistencia a ferias, actividades de team building, etc.)*





**Breve historia.**

*Por ejemplo: Como adelantaba, me hice cargo del negocio en xxxx. Fue un año de cambios importantes, especialmente de carácter organizativo., aunque también abordamos la creación de un nuevo espacio orientado a xxxx. En xxxx logramos xxxx*

### **Aportación de valor diferencial y propuestas valoradas por el mercado potencial.**

*Por ejemplo: Estos años al frente del negocio nos han proporcionado importantes satisfacciones, pero la principal de todas ellas ha sido el poder comprobar cómo los/as clientes/as han venido valorando nuestro establecimiento, sus instalaciones y, por encima de todo, la forma en que les hemos hecho sentir como en casa, convirtiéndoles en protagonistas activos del disfrutar de su tiempo de esparcimiento y ocio.*



### **Recomendaciones a la persona o empresa adquiriente.**

*Por ejemplo: Si bien dicen que cada “maestrillo tiene su librito”, y entendemos que quien se haga cargo de la continuidad del negocio ha de impregnar al mismo de su seña de identidad, recomendamos que no deje de seguir trabajando en la propuesta de valor diferencial que hemos venido desarrollando durante estos años, buscando adecuar la misma a la necesaria digitalización del negocio, aspecto este último que consideramos uno de nuestros principales deberes durante este último año.*



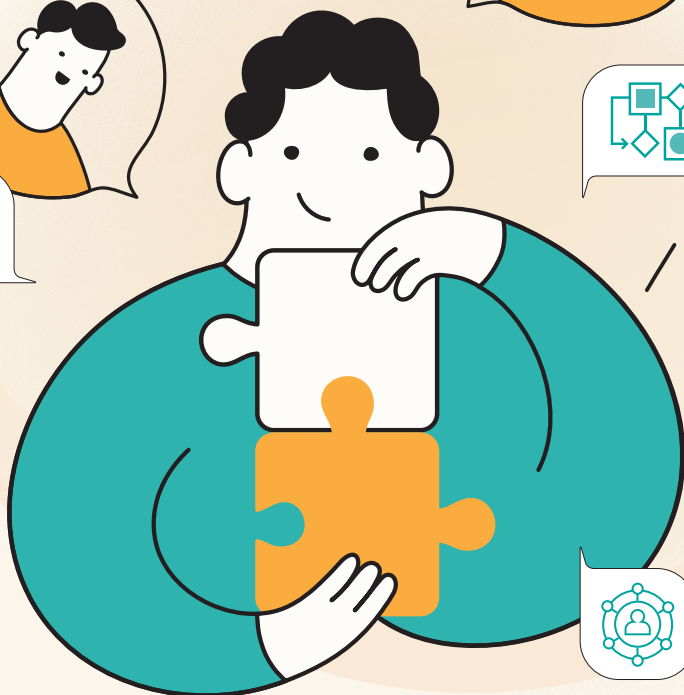
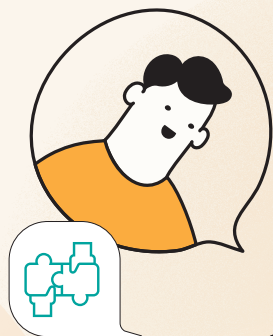
Desde el conocimiento con que cuentas actualmente, y la visión que te da mirar con perspectiva tu negocio, ¿qué harías si tuvieras 20 años menos?, ¿hacia dónde lo orientarías? O, sabiendo lo que sabes, si empezaras ahora con esta actividad, ¿qué harías?, ¿cómo?, ¿hacia dónde la orientarías?.

*Por ejemplo: Tras media vida al frente del negocio, me he dado cuenta de la importancia de dar tiempo a escuchar proactivamente al cliente, y a buscar innovar más allá de la implantación o no de herramientas tecnológicas. Con el paso de los años, el día a día acaba absorbiéndote y limitando el poder disponer de espacios para controlar la gestión, para analizar los motivos por los que los/as clientes/as compran nuestros servicios, para buscar nuevas formas con las que atraer a nichos de mercado con los que actualmente no trabajamos, etc.*

## REFLEXIONES/NOTAS

36

# Las personas que conformamos la empresa



El éxito de la empresa dependerá en parte de las personas que la componen. Emprender un negocio es enfrentarse a un reto que implica rodearse de un equipo competente tanto en actitudes como en aptitudes.

Siguiendo con este argumento, es destacable además el hecho de que la competitividad empresarial viene motivada, en una gran parte de las ocasiones, por el valor añadido que aporta el know how de las personas.

Por lo tanto, no se ha de pasar por alto ni considerar como un detalle menor el realizar una visión de personas en términos como:

- **Definición de los roles y funciones en la organización.** Definición de perfiles socioprofesionales.
- **Identificación de las competencias y conocimientos** con que cuenta el equipo emprendedor, y aquellas personas que se tengan contratadas.
- **Planificación de necesidades futuras** de incorporación de personas, relevo generacional, etc.

En esta planificación habrá que tener en cuenta que las decisiones que se tomen en este ámbito afectarán de igual forma a la estructura de costes directos de la futura empresa. Por ello, no sólo deberá ir alineada con lo previsto en el Plan de Transmisión, sino igualmente con el sector en que desarrolla su actividad la empresa y la estrategia definida para la misma.

Es igualmente de utilidad la confección de un organigrama que permita disponer de un recurso para visualizar los niveles organizativos, así como las diferentes funciones, relaciones y procedimientos de trabajo en la organización.

En no pocas ocasiones la transmisión empresarial no afecta solo a la persona que está al frente de ella. De hecho, pudiera darse el caso de que seamos varias las personas las que hayamos venido traccionando el negocio, e incluso que tengamos personas contratadas. Esta información será importante para quien pretenda adquirir nuestra empresa.



### ESTRUCTURA SOCIETARIA

<b>SOCIO/A 1</b>	
<b>Tipo de socio/a</b>	<i>(Capitalista, Trabajador/a...)</i>
<b>Participación</b>	<i>(Porcentaje de participación con que cuenta)</i>
<b>Predisposición</b>	<i>(Pudiera ser que haya socios/as que se muestren más proclives, o no, a transmitir el negocio. A modo de reflexión será importante que podamos identificar su motivación para la venta)</i>

<b>SOCIO/A 2</b>	
<b>Tipo de socio/a</b>	<i>(Capitalista, Trabajador/a...)</i>
<b>Participación</b>	<i>(Porcentaje de participación con que cuenta)</i>
<b>Predisposición</b>	<i>(Pudiera ser que haya socios/as que se muestren más proclives, o no, a transmitir el negocio. A modo de reflexión será importante que podamos identificar su motivación para la venta)</i>

## EQUIPO DE TRABAJO


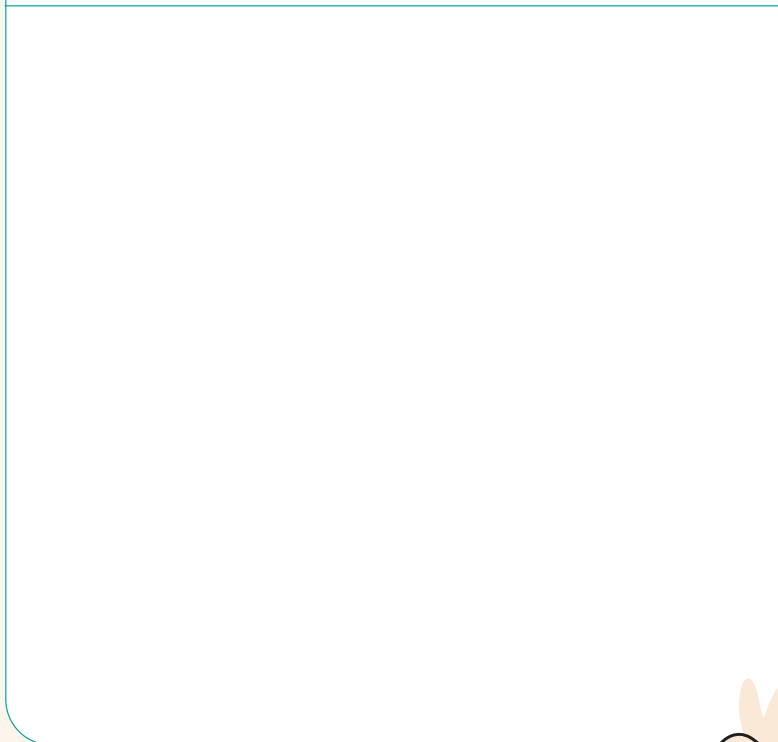
<b>EMPLEADO/A 1</b>	
Tipo de contrato	
Antigüedad	
Puesto/Rol	
Coste salarial	
Coste despido	

<b>EMPLEADO/A 2</b>	
Tipo de contrato	
Antigüedad	
Puesto/Rol	
Coste salarial	
Coste despido	


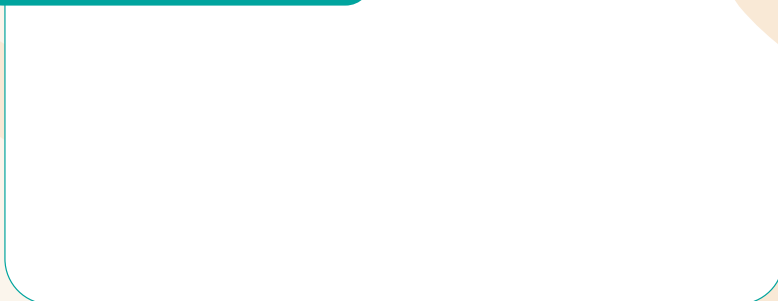


### ORGANIGRAMA

A modo de resumen gráfico, es útil que puedas confeccionar un organigrama que muestre a las personas que formáis la empresa y sus funciones.



### REFLEXIONES/NOTAS



# La empresa y el negocio



## La empresa y el negocio

Continuando con la reflexión de nuestra empresa y su actividad, la potencial persona/empresa interesada en adquirir nuestro negocio debe contar con una mínima aproximación a la forma y manera en que se desarrolla el mismo, de forma que pueda hacer una valoración objetiva de la empresa.

Más allá de la exposición realizada de forma general sobre la empresa y su negocio, es necesario que se ofrezca una visión más concreta del sector-mercado en que se desarrolla su actividad.

Este análisis del mercado requerirá de más o menos recursos (económicos, temporales, personales, etc.) en función de la profundidad o validez con que se le quiera dotar y la confianza que se desee tener en los resultados que él arroje.

Independientemente de ellos, dicho análisis deberá necesariamente contemplar tres dimensiones del proyecto empresarial:

- **El mercado objetivo del producto/servicio**, es decir, la demanda potencial que lo adquiere para la satisfacción de aquellas carencias que han sido detectadas.
- **La competencia** existente en el mercado a través de productos/servicios iguales o sustitutivos a los incorporados por el proyecto con que contamos.
- **El propio producto/servicio** base del proyecto de empresa, determinando la variante de éste bajo la que se va al mercado.

Por otro lado, tratar a la competencia como si no existiera no significa que no esté ahí, y que su actividad no interfiera en el alcance de los objetivos empresariales que se puedan haber venido fijando o aquellos otros que pudiera fijar la nueva persona que se haga cargo del negocio.

Por tanto, su análisis y la forma en que poder aprovechar las fortalezas y oportunidades con que cuente la empresa, y suavizar el impacto de las debilidades y amenazas, se convierte en una actividad importante durante la reflexión que se persigue con la presente guía.

El análisis de la competencia permitirá identificar o, en su caso, establecer como acción a desarrollar, ventajas competitivas con que cuenta nuestro producto/servicio frente a aquellos sustitutivos que son ofrecidos por los competidores.

De igual forma, se aprovechará esta oportunidad para determinar aquellos diferenciadores o ventajas sobre las que se apuntalará la imagen y posicionamiento del negocio en el mercado.

## LÍNEA DE NEGOCIO 1

### DESCRIPCIÓN

*Realiza una breve descripción de forma que se pueda conocer en qué consiste y las particularidades de esta línea de actividad.*

### MERCADO OBJETIVO

*Nicho o nichos de mercado a los que se dirige este negocio, indicando brevemente si fuera posible el cliente/a tipo objetivo. Conviene, además, que reflexiones sobre el grado de dependencia que pudieras tener de esta línea de negocio y/o de determinados nichos de mercado o clientes/as a los que se dirige la misma.*



>> **LÍNEA DE NEGOCIO 1**



**COMPETENCIA**

*Será interesante conocer tanto la principal competencia de forma general, como aquella otra concreta -indicando quiénes son- con que nos encontramos para este negocio.*

**GRADO DE DEPENDENCIA Y ESTACIONALIDAD**

*Haciendo una aproximación a la forma en que el volumen de ingresos global depende de este negocio y los momentos o épocas del año se concentra la demanda para éste.*

>> **LÍNEA DE NEGOCIO 1**

**PROVEEDORES/AS**

*Destaca aquellos principales proveedores/as con quienes se cuenta para el desarrollo de esta línea de negocio.*

**OTROS**

*Indica cualquier otra cuestión que te parezca destacable o que pudiera ser de interés para la potencial persona adquiriente.*

## LÍNEA DE NEGOCIO 2

### DESCRIPCIÓN

*Realiza una breve descripción de forma que se pueda conocer en qué consiste y las particularidades de esta línea de actividad.*

### MERCADO OBJETIVO

*Nicho o nichos de mercado a los que se dirige este negocio, indicando brevemente si fuera posible el cliente/a tipo objetivo. Conviene, además, que reflexiones sobre el grado de dependencia que pudieras tener de esta línea de negocio y/o de determinados nichos de mercado o clientes/as a los que se dirige la misma.*



## >> LÍNEA DE NEGOCIO 2

### COMPETENCIA

*Será interesante conocer tanto la principal competencia de forma general, como aquella otra concreta -indicando cuáles son- con que nos encontramos para este negocio.*



### GRADO DE DEPENDENCIA Y ESTACIONALIDAD

*Haciendo una aproximación a la forma en que el volumen de ingresos global depende de este negocio y los momentos o épocas del año en que se concentra la demanda para éste.*

>> **LÍNEA DE NEGOCIO 2**

**PROVEEDORES/AS**

*Destaca aquellos principales proveedores/as con quienes se cuenta para el desarrollo de esta línea de negocio..*

**OTROS**

*Indica cualquier otra cuestión que te parezca destacable o que pudiera ser de interés para la potencial persona adquirente.*



Continuando con el análisis y exposición de la forma en que se genera la actividad de la empresa, es interesante disponer de un análisis **DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)** que te sirva para conocer los puntos fuertes y puntos débiles de la actividad empresarial y su organización. Con este análisis, la persona que pudiera estar interesada en coger el relevo de tu negocio o en realizar la transmisión de él se podrá hacer una idea clara de los factores en que se podrá apoyar en caso de darse la citada continuidad, y aquellos otros que deberá considerar y en los que deberá implantar acciones de mejora.

Una representación gráfica que muestra la evaluación que se ha de realizar del proyecto:

### **ANÁLISIS INTERNO**

Estudiará el propio proyecto-empresa para cada una de sus áreas.

#### **DEBILIDADES**

**Puntos débiles** de las áreas y funciones.

#### **FORTALEZAS**

**Puntos fuertes** de las áreas y funciones.

### **ANÁLISIS EXTERNO**

Estudiará el entorno en que se desarrollará la idea de negocio, y la manera en que ésta se verá afectada por el primero.

#### **AMENAZAS**

Factores que serán **desfavorables** para nuestro negocio.

#### **OPORTUNIDADES**

Factores que **favorecerán** el desarrollo del proyecto empresarial en el futuro.

## La empresa y el negocio

**ANÁLISIS INTERNO:** realizando un análisis de las funciones y áreas internas de la empresa; marketing, producción, administración y gestión, innovación, etc.



### DEBILIDADES

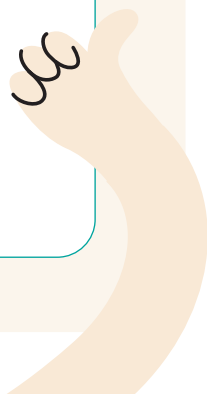
### FORTALEZAS

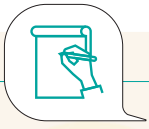
**ANÁLISIS EXTERNO:** deberá trabajar en dos planos complementarios. Por un lado, analizar aquellos factores que afectan de igual manera a todas las empresas, independientemente del sector en que actúen.

Por otro lado, analizar aquellos otros que influyen exclusivamente en empresas que se encuentren en el mismo sector en que desarrollamos nuestra actividad empresarial.

### AMENAZAS

### OPORTUNIDADES





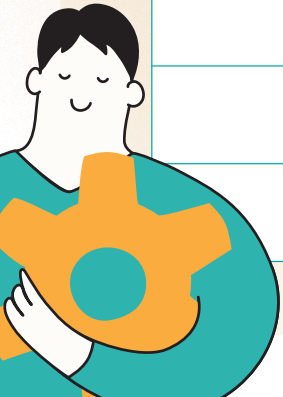
# Instalaciones y medios



## ADQUISICIÓN



MEDIO	FECHA	COSTE	



Es probable que dispongamos de información al respecto en soportes informáticos, en las propias cuentas anuales, o incluso en otro tipo de información contable, pero no siempre se dispone de un resumen esquematizado que sirva de referencia para proporcionar una información cuantitativa y cualitativa de aquellos medios e instalaciones con que se han venido contando para el desarrollo de la actividad empresarial.

La síntesis de esta información no solo nos dotará de una visión concreta y al detalle de los medios con que contamos, sino que nos permitirá poder disponer igualmente de una valoración económica de los mismos.

**RÉGIMEN**

	<b>USO</b>	<b>PROPIEDAD</b>	<b>ALQUILER- RENTING</b>	<b>OTROS</b>



# Preparando la transmisión



Encontrar a la persona compradora adecuada es esencial para asegurar la continuidad y el éxito de tu negocio después de la transmisión. Acercarte en la definición del perfil ideal de ésta, explorar estrategias para encontrarla, así como establecer criterios para evaluar a aquellos/as potenciales compradores/as que pudieran surgir, serán algunas de las cuestiones sobre las que deberás recapacitar y dedicar un tiempo para el análisis.

Reflexionar sobre las características y capacidades que necesitas en dicha persona te permitirá tomar una decisión informada y beneficiosa para todas las partes involucradas.

## PERFIL DEL COMPRADOR/A

### EXPERIENCIA EN EL SECTOR

*¿Qué nivel de experiencia en tu actividad necesita la persona/empresa compradora para gestionar eficientemente el negocio?*

*Lista las áreas de experiencia que consideras críticas (p.ej., conocimiento técnico, habilidades de gestión, experiencia en ventas).*



**>> PERFIL DEL COMPRADOR/A**

**CAPACIDAD FINANCIERA**

*¿Qué capacidad financiera debe tener para garantizar la estabilidad y crecimiento del negocio?*

*Define el rango de capital necesario y las expectativas sobre la financiación de la compra.*

**VISIÓN Y VALORES**

*¿Qué valores y visión debe compartir el/la comprador/a para asegurar que se alineará con la cultura de tu empresa?*

*Escribe una declaración de misión y valores que el/la comprador/a debería respetar y promover.*

Una de las etapas más delicadas y cruciales en el proceso de transmisión de un negocio es la comunicación de la decisión a la plantilla, clientes/as y proveedores/as. La manera en que se gestione esta comunicación puede influir significativamente en la percepción y la confianza de todas las partes interesadas.

Seguidamente buscaremos la forma en que poder diseñar un plan de comunicación efectivo que garantice una transición suave que minimice la incertidumbre.

## COMUNICACIÓN AL EQUIPO DE TRABAJO

La forma en que las personas que conforman la plantilla se enteran de la transmisión del negocio puede afectar a su moral, productividad y lealtad. Por ello, es esencial comunicar esta decisión de manera clara, transparente y sensible.

**Redacta un mensaje inicial para comunicar la decisión a la plantilla. Este mensaje debe incluir:**

**Motivo de la decisión:** *Explica por qué has decidido transmitir el negocio (ej. razones personales, jubilación, nuevas oportunidades, etc.).*

**Aseguramiento de la continuidad:** *Reafirma el compromiso de que el negocio continuará operando y cualquier cambio será gestionado de manera que minimice el impacto.*



>> COMUNICACIÓN AL EQUIPO DE TRABAJO

**Reconocimiento:** *Agradece a los/as empleados/as por su esfuerzo y dedicación, y asegúrate de que se sientan valorados/as durante este proceso.*

**Una opción en muchos casos es dejar abierta la posibilidad de dar continuidad al negocio.** *Indica cómo se lo propondrías o lo que podrías ofrecer al respecto.*

La comunicación efectiva durante la transmisión del negocio es fundamental para mantener la confianza y la estabilidad. Al preparar cuidadosamente los mensajes y los planes de comunicación para empleados/as, clientes/as y proveedores/as, te aseguras de que todas las partes involucradas se sientan informadas y valoradas. Esto no solo facilita una transición más suave, sino que también ayuda a preservar las relaciones clave que sustentan tu negocio.





## COMUNICACIÓN A CLIENTES/AS Y PROVEEDORES/AS

Mantener la confianza y la relación con clientes/as y proveedores/as es esencial durante la transición. La comunicación debe ser oportuna, honesta y tranquilizadora.

Redacta una carta o correo electrónico para tus **CLIENTES/AS** informándoles de la transmisión del negocio. Incluye:

**Anuncio de la transición:** *Explica brevemente la decisión y los motivos detrás de ella.*

**Compromiso con la calidad y el servicio:** *Asegura que la calidad de los productos o servicios no se verá afectada.*

**Presentación de la nueva gerencia:** *Si ya tienes la persona que va a continuar con la actividad, preséntala brevemente y comunica sus credenciales.*

**Información de contacto:** *Proporciona un punto de contacto para cualquier pregunta o inquietud.*



>> COMUNICACIÓN A CLIENTES/AS Y PROVEEDORES/AS

Redacta una carta o correo electrónico para tus **PROVEEDORES/AS**.  
Incluye:

**Anuncio de la transición:** *Informa a los/as proveedores/as sobre la transmisión del negocio.*

**Continuidad de las relaciones comerciales:** *Asegura que las relaciones comerciales y los términos de los contratos se mantendrán.*

**Presentación del nuevo/a propietario/a:** *Si ya tienes un/a comprador/a, presenta brevemente al nuevo/a propietario/a.*

**Información de contacto:** *Proporciona un punto de contacto para discutir cualquier aspecto relacionado con la transición.*



# Valor y negociación



## Valor y negociación

De una u otra forma, antes de lanzarte a buscar un/a potencial comprador/a deberás tener igualmente una aproximación al valor de la empresa o de su negocio en el mercado, por lo que aspectos tales como los que vamos a trabajar seguidamente te serán de gran ayuda en este momento.

De forma complementaria a la información que ya puedas disponer de las cuentas de explotación o los balances de situación de los últimos años, te proponemos lo siguiente:

### NEGOCIO

Indica la cifra de negocio (volumen de ventas) que has conseguido con la actividad empresarial durante los últimos ejercicios, de forma que puedas ver la progresión que se ha mantenido en ella.

Año actual

Año actual -1

Año actual -2

Año actual -3

Año actual -4

Destaca aquellos acontecimientos o cuestiones relevantes a lo largo de estos años en lo relativo a la generación de negocio.



## RESULTADO



Indica el resultado de explotación (beneficio o pérdida) que has conseguido con la actividad empresarial durante los últimos ejercicios, de forma que puedas ver la progresión que se ha mantenido en él.

Año actual	
Año actual -1	
Año actual -2	
Año actual -3	
Año actual -4	

Al igual que en lo relativo al desarrollo de negocio, puede haber cuestiones que hayan motivado determinados resultados. De ser así, reflexiona sobre ellos y la forma en que pudieron afectar (positiva o negativamente) a los citados resultados.



### CLIENTES/AS

Tomando como referencia la reflexión que hacías en páginas anteriores, es importante poder conocer si en la actividad empresarial disponemos de mayor o menor dependencia de ciertos clientes/as, por lo que te proponemos que indiques quiénes son los/as principales (no se trata de identificar nuevamente los nichos de mercado de forma general, sino indicar quiénes son aquellos/as clientes/as “con nombre y apellidos”, es decir, de forma concreta) de la empresa.

Si, además, dispones del volumen de negocio o porcentaje de ventas que te supone cada uno de ellos/as, la información con que contarás será mucho más interesante llegado el momento de la valoración de tu negocio.

Cliente/a 1		
Cliente/a 2		
Cliente/a 3		
Cliente/a 4		
Cliente/a 5		
Cliente/a 6		
Cliente/a 7		
Cliente/a 8		

La negociación es una etapa crítica donde se determinarán los términos y condiciones de la venta de tu negocio. Has de trabajar en estrategias efectivas y los componentes esenciales del acuerdo de venta. Una preparación adecuada y una estrategia clara te ayudarán a alcanzar un acuerdo que satisfaga tanto tus necesidades como las del comprador/a.



## PREPARAR LA NEGOCIACIÓN

**La preparación es clave para una negociación exitosa. Conocer tus objetivos y límites te permitirá negociar con confianza y efectividad.**

*Por ejemplo: Mis objetivos principales son vender el negocio por al menos 500,000,00 €, asegurar un pago inicial del 50% y recibir el saldo en un plazo no mayor a dos años. Mis límites no negociables incluyen mantener al equipo de trabajo actual durante al menos un año y asegurar que el/la comprador/a tenga experiencia en el sector.*

<b>Definición de objetivos</b>	<i>Haz una lista de tus objetivos principales para la venta del negocio. Considera aspectos financieros, personales y operativos.</i>
	<i>¿Cuál es el precio mínimo que aceptarías? ¿Estás dispuesto a financiar parte de la venta? ¿Qué tipo de comprador/a prefieres (individual, empresa, competencia)?</i>
<b>Establecimiento de límites</b>	<i>Define tus límites no negociables. Estos pueden incluir el precio mínimo, los términos de pago, y cualquier condición esencial para la venta.</i>
	<i>¿Cuáles son los términos de pago mínimos aceptables? ¿Qué condiciones de la venta son innegociables para ti?</i>

## ACUERDO DE VENTA



El acuerdo de venta debe ser claro y detallado, cubriendo todos los aspectos importantes de la transacción.

**Componentes esenciales del acuerdo**

**PRECIO.** *Importe total de la venta.  
Define el precio de venta basado en la valoración de tu negocio.*

**TÉRMINOS DE PAGO.** *Cómo y cuándo se realizará el pago (p.ej., pago único, plazos).  
Especifica los términos de pago que estás dispuesto a aceptar.*

**CONDICIONES DE LA VENTA.** *Cualquier condición específica que deba cumplirse para que la venta sea efectiva.  
Enumera las condiciones esenciales para la venta (p.ej., aprobación de licencias, transferencia de contratos).*

## >> ACUERDO DE VENTA

### Cláusulas importantes

**NO COMPETENCIA.** *Cláusula que impide a la persona vendedora, iniciar un negocio competidor por un periodo determinado. Redacta una cláusula de no competencia que consideres justa y efectiva.*

**ACOMPAÑAMIENTO DE LA NUEVA PERSONA PROPIETARIA.** *Acuerdo para proporcionar apoyo a la nueva persona propietaria durante la transición. Define el período y los términos de dicho acompañamiento y soporte que ofrecerás.*



>> ACUERDO DE VENTA



**GARANTÍAS Y REPRESENTACIONES.** *Declaraciones que garantizan ciertos aspectos del negocio (p.ej., estado financiero, propiedad de activos).  
Enumera las garantías que estás dispuesto a ofrecer.*

>>  
**Cláusulas importantes**

**CONFIDENCIALIDAD.** *Acuerdo para proteger la información sensible durante y después de la negociación.  
Redacta una cláusula de confidencialidad.*



# Significado de la transmisión



## Significado de la transmisión

La transmisión de tu negocio es una decisión significativa que merece una reflexión profunda. Esta sección te invita a pensar en tus emociones y expectativas sobre este proceso, así como en tus planes futuros. ¿Qué deseas hacer después de la venta? ¿Cómo imaginas tu vida en los próximos años? Este es el momento para visualizar y planificar tu futuro más allá del negocio. Reflexionar sobre lo que significa para ti esta transición y planificar tus próximos pasos te ayudará a prepararte mejor para el futuro.

### SIGNIFICADO DE LA TRANSMISIÓN

**Tómate unos minutos para reflexionar y escribir sobre el significado personal de transmitir tu negocio. Considera aspectos emocionales, financieros y profesionales.**

*Por ejemplo: Transmitir mi negocio representa una mezcla de emociones para mí. Por un lado, siento una gran satisfacción por lo que he logrado y el impacto que he tenido en mi equipo y mercado. Por otro lado, también siento una nostalgia y un cierto temor al cambio. Este negocio ha sido una parte integral de mi vida durante muchos años, y dejarlo atrás no es fácil. Sin embargo, estoy preparado/a para abrir un nuevo capítulo y buscar nuevas oportunidades que me apasionen.*

**¿Cómo te sientes acerca de dejar el negocio que has construido?**



**¿Qué desafíos emocionales prevés enfrentar durante esta transición?**

**¿Qué es lo más importante para ti en este momento de tu vida?**



### DESPUÉS DE LA VENTA



**Escribe un plan de acción detallado sobre lo que harás inmediatamente después de la venta del negocio. Incluye aspectos tanto personales como profesionales.**

*Por ejemplo: Después de la venta, planeo tomarme un par de meses para descansar y viajar con mi familia. Este tiempo me permitirá desconectar y reflexionar sobre mis próximos pasos sin la presión diaria del negocio. Posteriormente, comenzaré a explorar nuevas oportunidades de inversión y posiblemente consideraré asesorar a otras personas emprendedoras. También dedicaré tiempo a mi desarrollo personal, incluyendo la lectura y el aprendizaje de nuevas habilidades.*

*Aunque la idea de una jubilación tranquila es atractiva, no puedo verme totalmente desvinculado/a del mundo de los negocios. Me apasiona crear y construir, por lo que probablemente buscaré nuevas oportunidades de inversión. Podría considerar inversiones en startups o en el sector inmobiliario, donde puedo aplicar mi experiencia y conocimientos. Además, dedicaré tiempo a actividades que me apasionan, como el voluntariado, el golf y viajar. Mi objetivo es encontrar un equilibrio entre seguir activo/a y disfrutar de mi tiempo libre.*

---

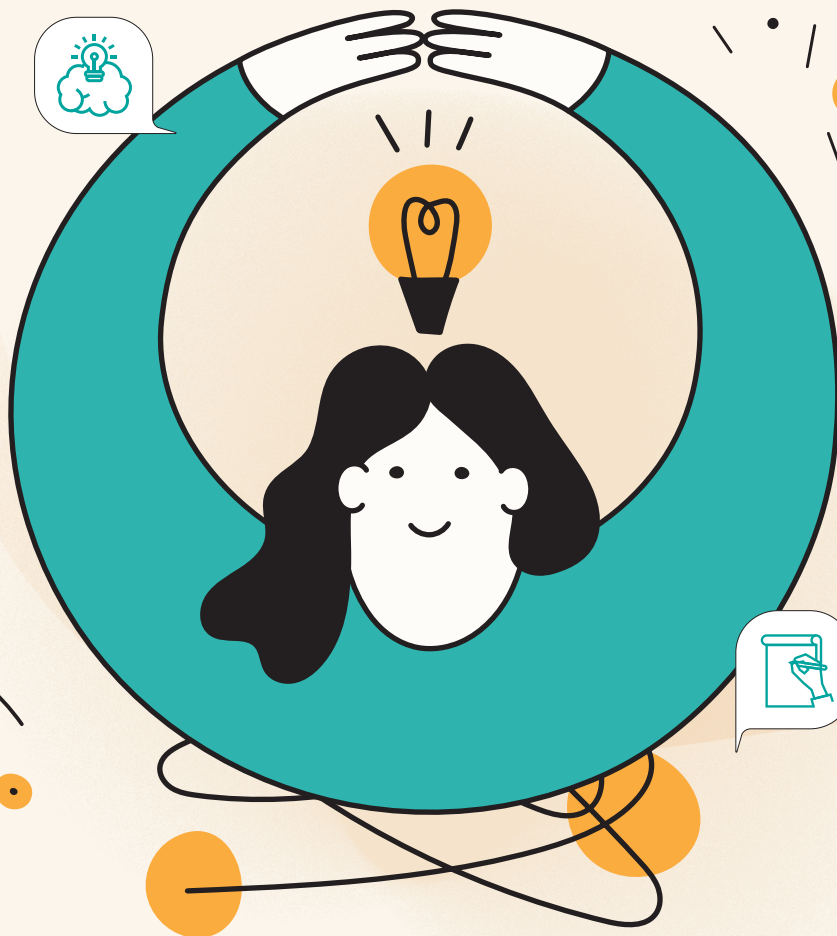
**¿Te tomarás un tiempo para descansar y reflexionar?**

**¿Hay algún proyecto personal o profesional que quieras emprender de inmediato?**

**¿Cómo planeas gestionar los aspectos financieros de la venta?**

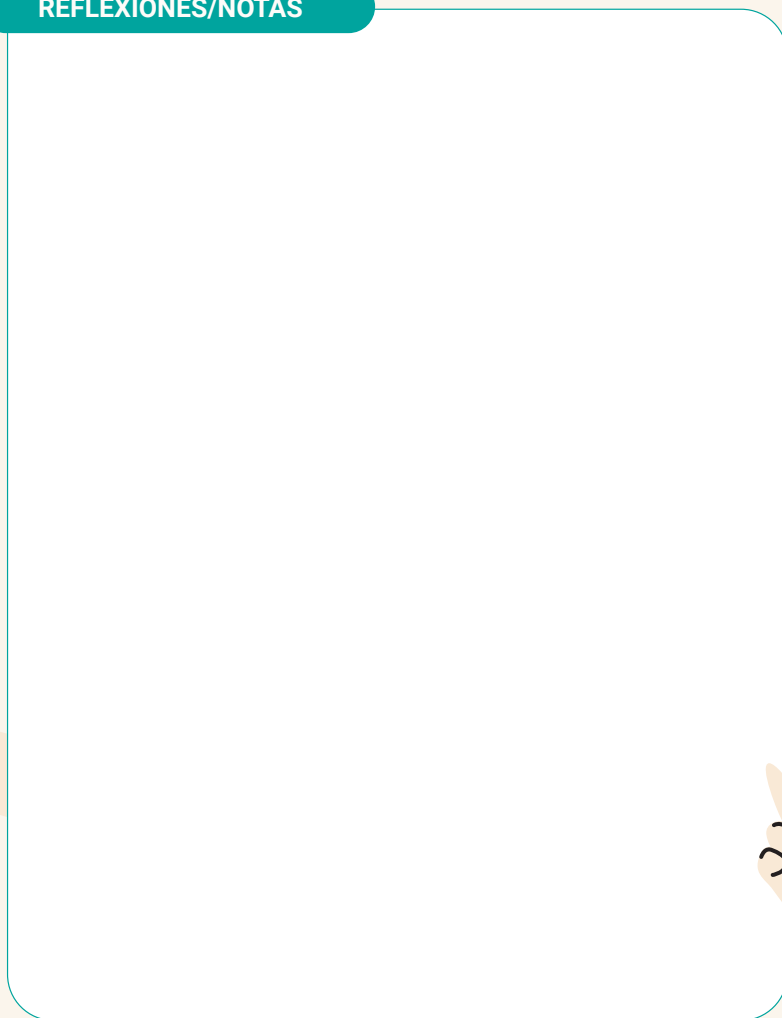


# Otras reflexiones



Si bien hemos tratado de recoger las cuestiones principales sobre las que una persona que se plantea la transmisión de su negocio debiera valorar previamente, es probable que nos hayamos dejado alguna cuestión particular de tu empresa y su actividad que pueda resultarte interesante valorar o desarrollar durante el proceso de relevo. Por este motivo, te invitamos a que recojas esas cuestiones seguidamente:

### REFLEXIONES/NOTAS



**REFLEXIONES/NOTAS**

A large, empty rectangular box with rounded corners, outlined in a light teal color. It occupies most of the page below the header and is intended for the user to write reflections or notes.



**Este Cuaderno de Trabajo se ha elaborado en el marco del Proyecto de Cooperación para el Relevo Generacional dentro de la Estrategia LEADER 2023-2027 desarrollada por Mendinet.**

**Gracias a las 18 Asociaciones de Desarrollo Rural de Euskadi y a la Fundación Hazi que han colaborado en su elaboración.**

**mendinet.eus**  
**mendinet@mendinet.eus**  
**Tel. 945 410 309**



**@mendineteuskadi**  
**@leaderEuskadi**  
**Mendinet Tokiko Ekintza Taldea**



[mendinet.eus](http://mendinet.eus)



