

Gustavo Schutt

EXIT PLANNING ADVISOR

DUEÑOS DE EMPRESAS Y EL PROCESO DE TRANSICIÓN.

¿Están preparados?

✓
Encuesta realizada en el mercado de Empresas pequeñas y medianas en Argentina.



Gustavo Schutt - Septiembre 2018

© Todos los derechos reservados.

Prohibida su reproducción total o parcial sin autorización.

Podés bajar el Informe completo y el informe resumido en
www.gustavoschutt.com.ar



DUEÑOS DE EMPRESAS Y EL PROCESO DE TRANSICIÓN: *¿Están preparados?*

- Sección 1
Información demográfica
- Sección 2
Análisis y observaciones relevantes
- Sección 3
Acciones recomendadas
- Agradecimientos

Comentarios sobre la encuesta

Gustavo Schutt realizó una encuesta a dueños de Empresas en el mercado Pequeño y Mediano en Argentina, para evaluar en qué medida los dueños y sus Empresas se encuentran preparados para realizar la transición de sus negocios y de esta manera poder destrabar la riqueza acumulada en las mismas. También hace comparaciones con encuestas realizadas por el Exit Planning Institute (EPI) en EE.UU., tanto en forma nacional para todo EE.UU., como las que va realizando en diferentes estados de esa nación, también enfocadas en el mercado Pequeño y Mediano en ese país. Finalmente, hace recomendaciones y sugerencias para los dueños de las Empresas y sus asesores, para incrementar la probabilidad de una transición exitosa y de esta manera destrabar una gran cantidad de riqueza.

Según el Ministerio de Producción existen algo más de 600.000 PyMes empleadoras en Argentina, y representan una facturación importante en millones de dólares. La mayoría de estas Empresas pertenecen a dueños que son de la generación Baby Boomers (entre 54 y 72 años). En nuestra encuesta representan más del 53%. Cabe destacar que los más jóvenes (comprendidos en este rango), dentro de 16 años alcanzarán los 70 años de edad. El resto ya serán mayores. Asumiendo en promedio un estándar (bajo) del 50% de las ventas como valor de la Empresa, el número podría representar unos USD 300.000.000.000.- (asumiendo una facturación anual promedio de USD 1.000.000 cada una).

Para estos dueños, poder cosechar lo que en tantos años han realizado debería ser un objetivo prioritario teniendo en cuenta que en general **la mayoría de los dueños de Empresas tienen entre un 80-90% de su patrimonio “trabado”, “invertido”, en sus negocios.** Dado lo material y significativo de estos números, la posibilidad y habilidad de monetizar esta riqueza va a tener un impacto muy importante en la seguridad financiera de los dueños y sus estilos de vida, una vez que puedan realizar la salida de sus negocios.

La importancia de la transición supera el interés de los dueños y el de sus familias. Fracasos en la posibilidad de dar continuidad a los negocios, no solo afecta al dueño y a su familia. El resto de los “stakeholders”

depende también de una transición exitosa del negocio. El impacto de esta transición afecta a empleados, proveedores, clientes, la comunidad desarrollada alrededor de las Empresas, y en general a todas las partes relacionadas con su actividad, para quienes los dueños proveen fuentes de trabajo, y de bienestar económico y social.

¿Qué sucede si el negocio no tiene una transición exitosa? Puede cerrar o ser liquidado. La gente pierde sus trabajos. Las familias y la comunidad sufren el impacto. En muchos casos, lo conseguido con el trabajo de toda una vida termina valiendo o siendo liquidado por pocos dólares o pesos, si es que queda algo.

Las encuestas realizadas en EE.UU. por el EPI han determinado que **la tasa histórica de transiciones realizadas con éxito es de solamente un 20-30%**, que podemos tomar como referencia también para nuestro mercado. En mi opinión, la tasa seguramente es más baja.

Habiendo realizado la certificación como CEPA, en el EPI, el objetivo del trabajo es difundir la práctica y cambiar este número. Lo cierto es que en el EPI se manejan modelos probados de transición exitosa y que los dueños pueden emular y adoptar.

La importancia de todo esto es mayor en el segmento de los “Baby Boomers”, que son dueños de la mayoría de las Empresas en el sector privado, y que enfrentan el inevitable paso del tiempo. Pareciera que estos dueños deben prepararse para enfrentar en forma exitosa la transición de sus negocios. Esta transición es de alto impacto, y se trata de realizar apropiadamente el proceso que tal vez sea por única vez en sus vidas, y requerirá foco, acción y tiempo.

Planificar adecuadamente la transición y procesos de aceleración del valor aborda potenciales problemas y permite mejorar las probabilidades de éxito en las transiciones, además de incrementar la sustentabilidad del crecimiento. Estas son las 4 cuestiones que se presentan:

1 - Cuando los dueños deciden realizar la transición se dan cuenta que no han tenido tiempo suficiente para preparar la Empresa para ese proceso, minimizar el efecto de los impuestos o maximizar el neto que finalmente les quedará. Debido a esto, muchas veces el neto que reciben es mucho menor.

2 - Los dueños de negocios no están preparados cuando ocurre un hecho no planificado que los afecta y que los fuerza a realizar un proceso de salida que no se efectúa en sus condiciones ni en sus tiempos. También pueden recibir una propuesta de compra inesperada, y la poca preparación que tienen no permite que puedan cosechar todo el valor de sus negocios.

3 - Los dueños de negocios no pueden completar el proceso de venta a un tercero porque "no pasan" los due diligence para poder completar una transacción, incluso se da en ventas parciales a terceros. Los compradores estratégicos, así como los fondos de inversión, son selectivos y están muy bien preparados.

4 - Los dueños pueden no advertir que eliminaron o no construyeron la posibilidad de una transición "interna", incluyendo la transición a miembros de la familia, porque el negocio no puede operar sin ellos, y/o está potencialmente descapitalizado, o no hay suficiente cash flow para ser exitoso con una transición interna.

Asumiendo un promedio de valor de USD 1.000.000, el cual es muy conservador, y pensando que más del 80% del patrimonio de un dueño está puesto en su propia Empresa, los beneficios de una adecuada planificación para poder monetizar este negocio pueden significar cuadruplicar el valor en el momento de la transición.

Para tener una transición exitosa, los dueños deben abordar tres temas: maximizar el valor del negocio convirtiéndolo en transferible cuando uno como dueño está en el negocio, para que llegado el momento de la transición pueda recoger todo el valor invertido en el mismo, prepararse financieramente para una vida sin el ingreso que genera el negocio, y planificar su vida personal para sus proyectos y lo que cada uno va a hacer luego de salir del negocio.

Dueños de Empresas y el proceso de transición. ¿Están preparados?

El EPI ha realizado varias encuestas en diferentes estados de EE.UU. La encuesta realizada aquí en Argentina se corresponde en gran medida con lo que sucede en otros mercados.

Las encuestas demuestran que muchos dueños de Empresas no se preparan adecuadamente para la transición, y tampoco incluyen dentro de sus prácticas procesos de aceleración del valor de sus Empresas. Estos son motivos clave para que fallen los procesos de transición. También muestran la falta de capacitación en dueños de negocios y en muchos asesores sobre los temas que impactan en una transición exitosa.

El lector debiera notar que **los resultados de la encuesta reflejan percepciones de los dueños**. Las respuestas de los dueños pueden parecer que son fácticas, pero no están necesariamente basadas en hechos reales y comprobados. La única manera de tener una evaluación precisa es completando un proceso de evaluación personal, financiero y del negocio, realizado por profesionales preparados para cumplir estas tareas como los profesionales certificados como CEPA.

De todas maneras, la información que surge es útil y refleja en qué medida los dueños de Empresas se autoevalúan respecto a cuán preparados están para realizar una transición de sus negocios, personal y financieramente.

Los dueños de Empresas seguramente obtendrán una evaluación del negocio, financiera y personal de profesionales preparados, para poder respaldar y chequear sus impresiones personales, tener valuaciones del negocio y con tiempo poder trabajar y prepararse para no tener sorpresas cuando sea el momento de realizar la transición de sus negocios.

Debemos poder incrementar la tasa de éxito en este tipo de transiciones (hoy es solo del 20 al 30%). Las encuestas demuestran que los dueños subestiman o confunden los aspectos que requiere una transición exitosa. Seguramente se da que **los dueños de negocios no saben lo que no saben**. Los dueños de negocios, por supuesto hacen muchas cosas bien, pero salir o transicionar el negocio (que es el de ellos mismos) es para

muchos dueños un evento único e irrepetible en sus vidas, siendo una experiencia que nunca han atravesado. Es cierto, que la falta de capacitación sobre este tema hace que no hayan recibido suficiente información para que les permita enfrentar una transición en forma exitosa.

Este informe está dividido en tres partes: En la sección 1 hay observaciones y comentarios generales a partir de la información demográfica que surge de la encuesta, y algunas comparaciones con encuestas similares en EE.UU. En la sección 2 realizamos análisis y algunas observaciones e implicancias para el dueño de Empresas. Finalmente, en la sección 3 hay recomendaciones para dueños y asesores para incrementar la probabilidad de éxito en los procesos de transición y poder capturar el valor y convertir en líquida esta riqueza acumulada durante muchos años.

En septiembre de 2018 se realiza este informe basado en 95 respuestas completas. La encuesta se componía de 50 preguntas, organizadas de la siguiente manera:

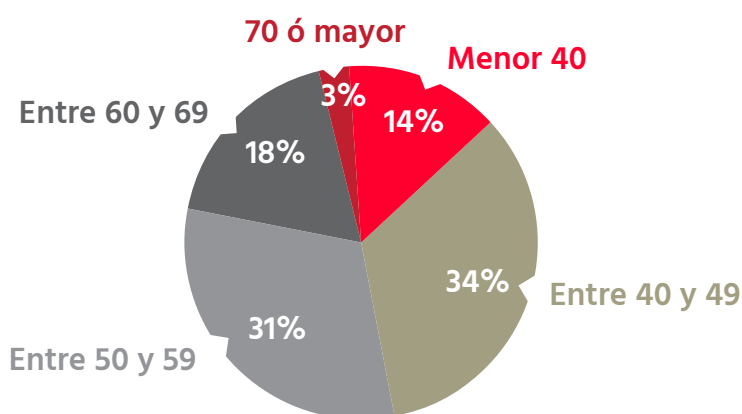
- Información demográfica (edad, género, ventas anuales, estructura societaria, industria, asesor en el que más confía, etc.).
- Planes e ideas actuales sobre la transición.
- En qué medida están preparados para la transición: la Empresa, el dueño, la familia.

> Sección 1

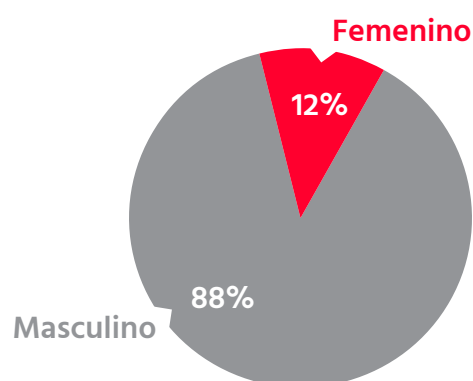
Información demográfica

> Perfil de los encuestados

EDAD



SEXO

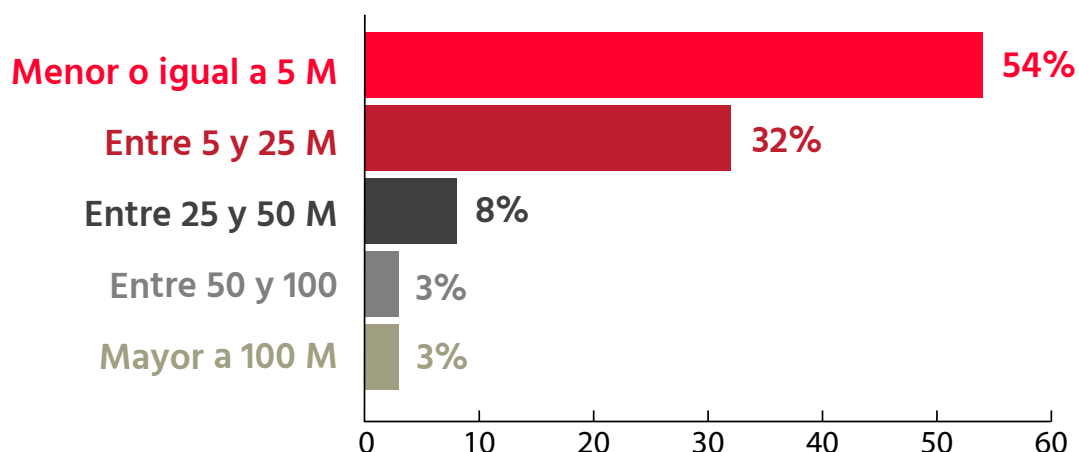


Los dueños de Empresas que respondieron la encuesta tienen **en su mayoría más de 50 años**, (el 52%), o sea que se los puede clasificar como Baby Boomers. La importancia de la transición se incrementa significativamente en forma proporcional al incremento en la edad de los dueños, y eso significa que es muy importante una transición exitosa porque estamos hablando del principal activo dentro del patrimonio del dueño que es su negocio. Para este 52% debiera ser una prioridad.

La muestra se divide casi a la mitad entre los menores de 50 años (48%) y los mayores de 50 años (52%). Si comparo los resultados de esta encuesta con los de EE.UU., ha sido menor la proporción en cantidad de dueños mayores de 50. En EE.UU., en promedio el 63% de los dueños corresponden a este rango de edad.

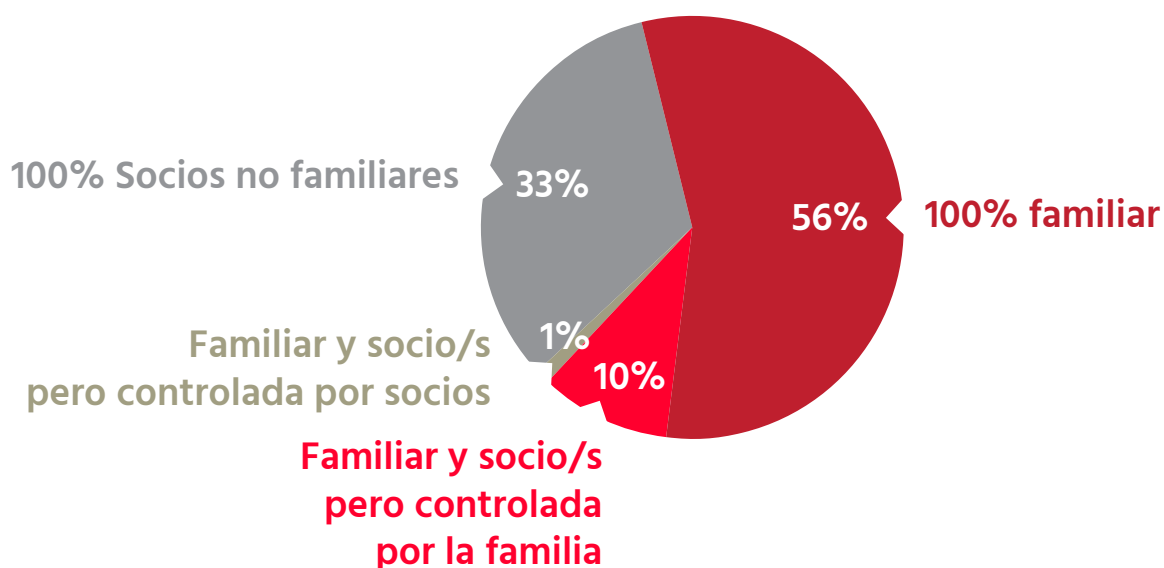
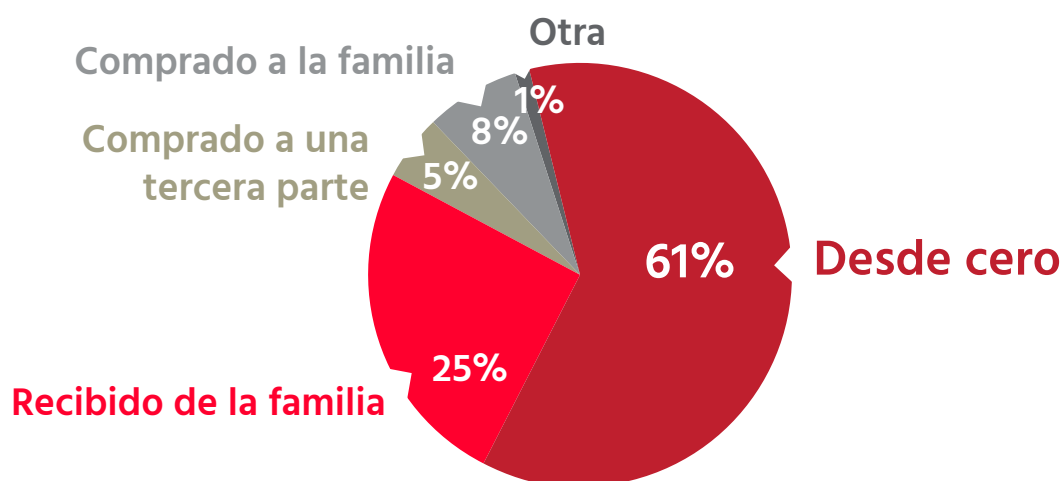
El 88% de los dueños encuestados que respondieron son de género masculino.

> ¿Cuál es el importe de ventas anual de su negocio en millones de USD?



TAMAÑO DEL NEGOCIO: Más de la mitad de la muestra son propietarios de Empresas que facturan menos de 5 millones de dólares por año (54%). Mientras que un 43% factura entre 5 y 100 millones. Un 3% factura 100 o más millones de USD, que podríamos considerar como grandes Empresas. O sea que la gran mayoría de las Empresas por las cuales sus dueños respondieron pertenecen al mercado de Pequeñas y Medianas Empresas.

> ¿Cómo empezó el negocio?



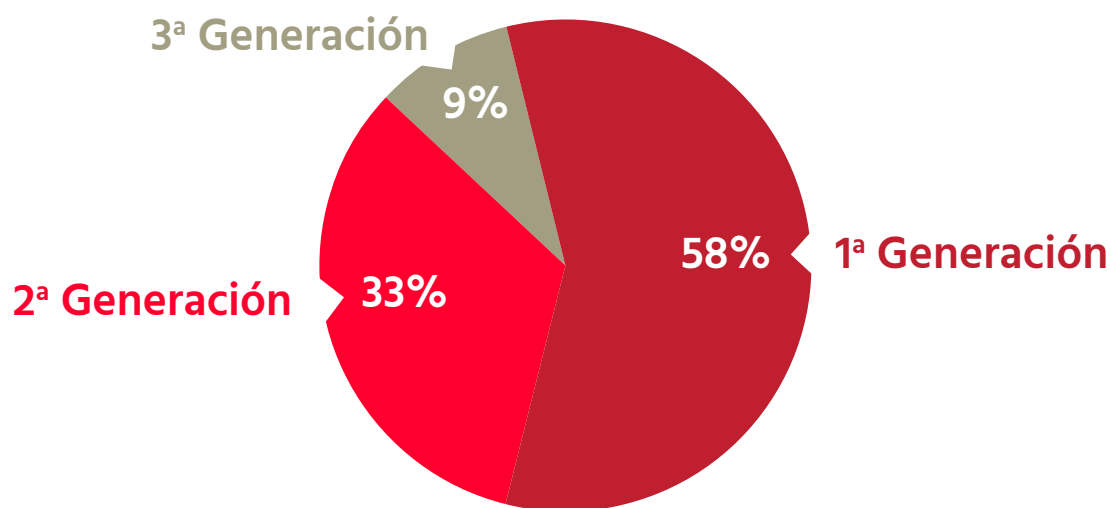
EMPRESA FAMILIAR: 56% de las Empresas son familiares y 66% del total es controlado por la familia.

61% han sido comenzadas desde cero por sus dueños fundadores.

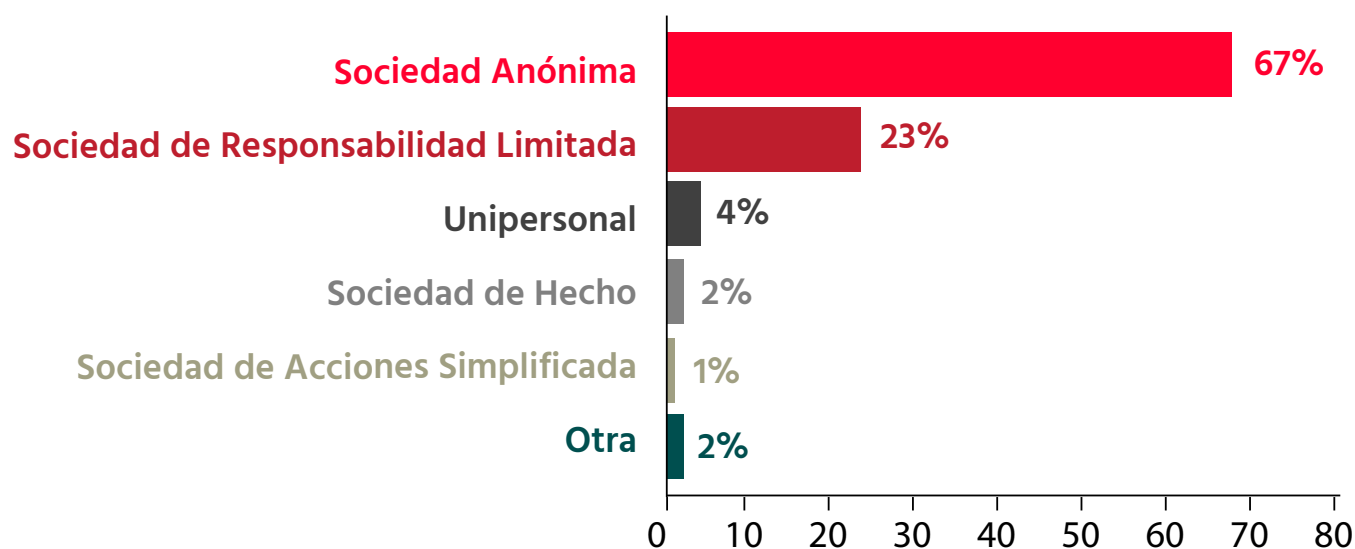
58% corresponde a 1ª generación. Solo un 9% son de 3ª generación.

ESTRUCTURA SOCIETARIA: 67% de las Empresas son Sociedades Anónimas, y 23% Sociedades de Responsabilidad Limitada. Ver cuadro en la página siguiente.

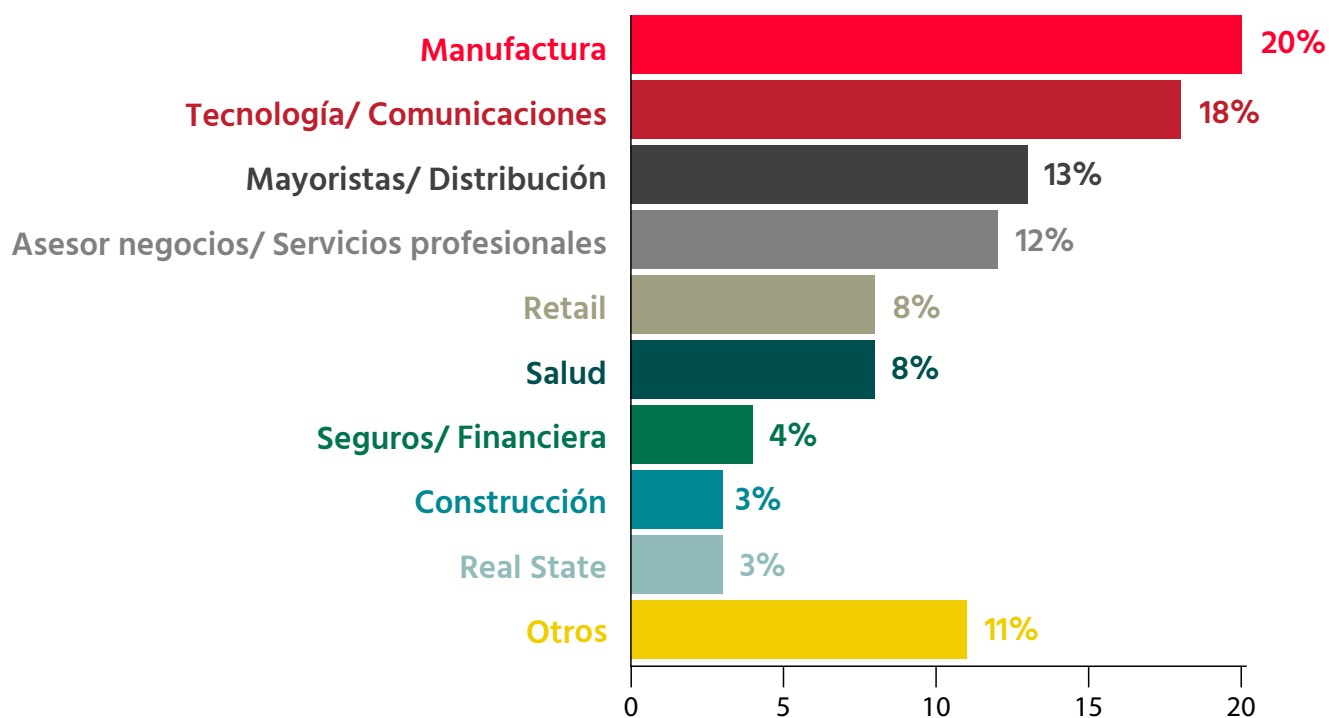
> ¿Cuánto tiempo ha pertenecido a su familia?



> ¿Qué estructura societaria tiene su Empresa?



> ¿A qué industria pertenece su Empresa?



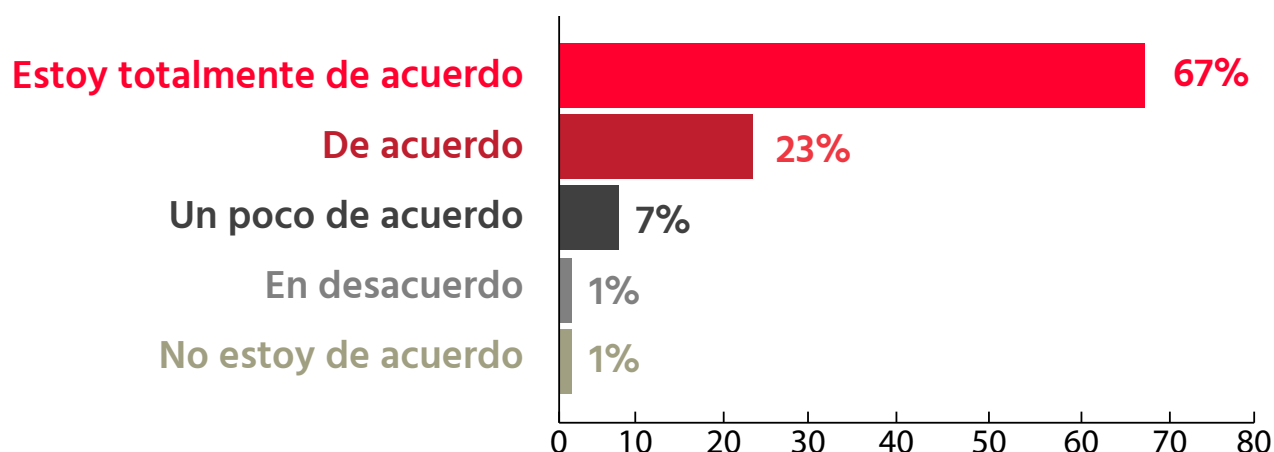
APERTURA POR INDUSTRIA: La muestra incluyó Empresas de diversas industrias. Está repartida y hay un 11% que pertenecen a diversas industrias, diferentes a las individualizadas.

> Sección 2

Análisis y observaciones relevantes

No es una sorpresa que 70-80% de las transiciones no sea exitoso, teniendo en cuenta la falta de preparación, tanto de los dueños como de sus Empresas, según lo reflejan claramente los resultados de la encuesta. Mientras lea el informe debiera tener siempre en mente lo siguiente:

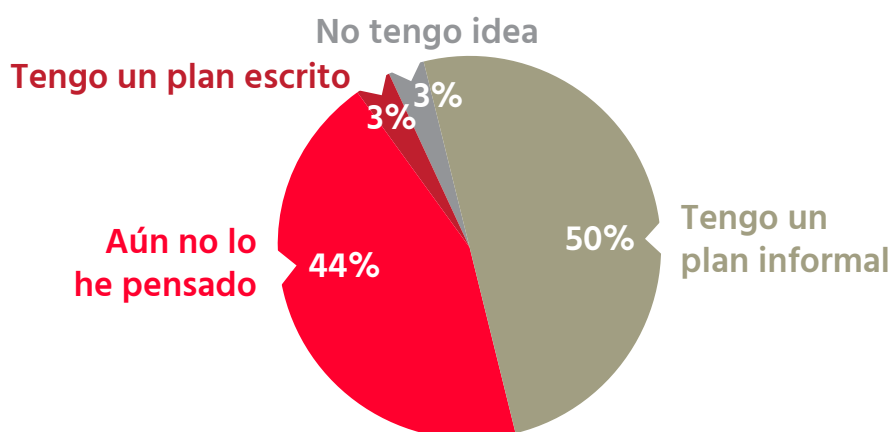
“Tener un Plan de Transición es importante, tanto para MÍ como para el futuro de MI NEGOCIO”



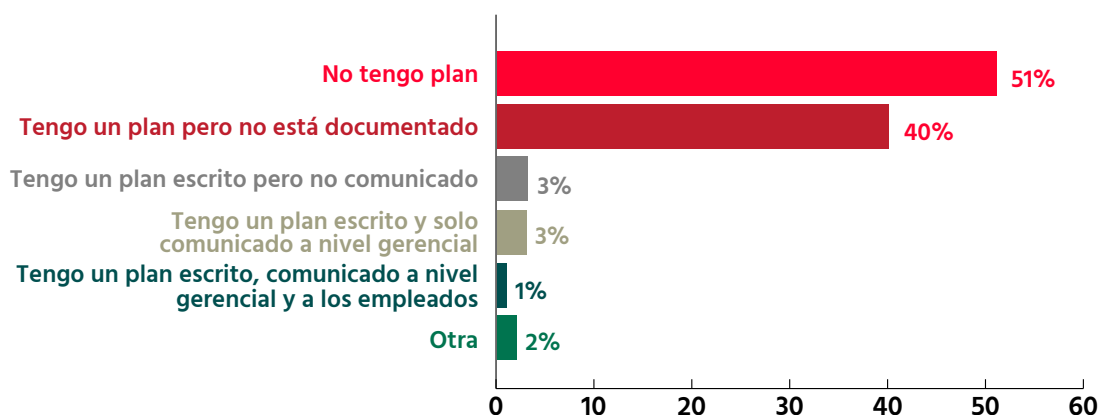
De los dueños que completaron la encuesta en Argentina: **97% está de acuerdo con: “tener un Plan de Transición es importante, tanto para mi futuro como para el futuro de mi negocio”**. La información que surge de la encuesta muestra que existe muy poca preparación o que casi no existe preparación para realizar una transición a pesar de que **51% piensa realizarla antes de 5 años y 74% antes de los 10 años**.

Siendo que más del 90% de los dueños está de acuerdo con la importancia del Plan de Transición:

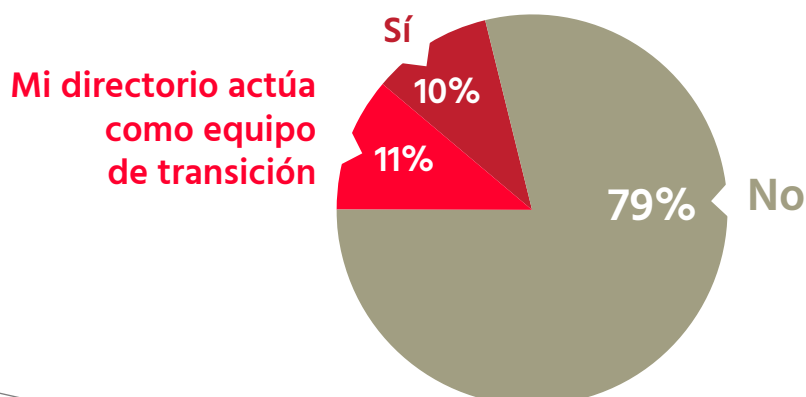
› Cuando se les pregunta “Cuál de las frases describe mejor su plan personal Postransición”: **47% aún no lo ha pensado y 97% no tiene un plan escrito**



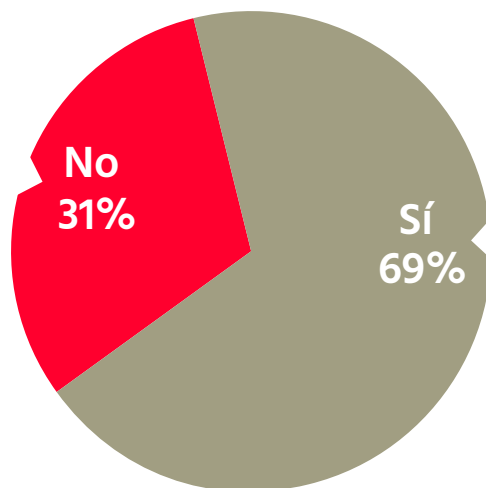
› ¿Ha considerado un Plan de Transición para la Empresa? **91% no tiene un plan por escrito y 51% no ha hecho ningún plan.**



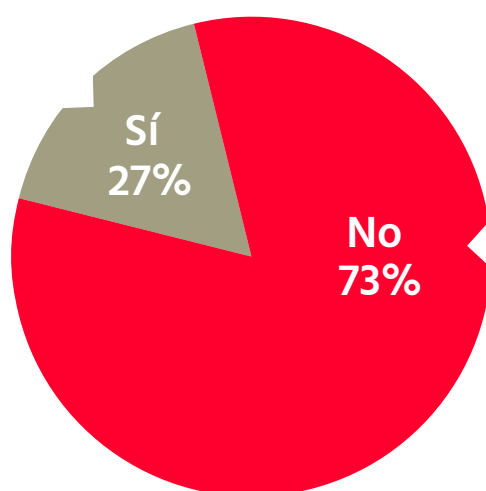
› ¿Ha establecido un equipo formal para la transición? **79% no tiene un equipo para trabajar con la transición.**



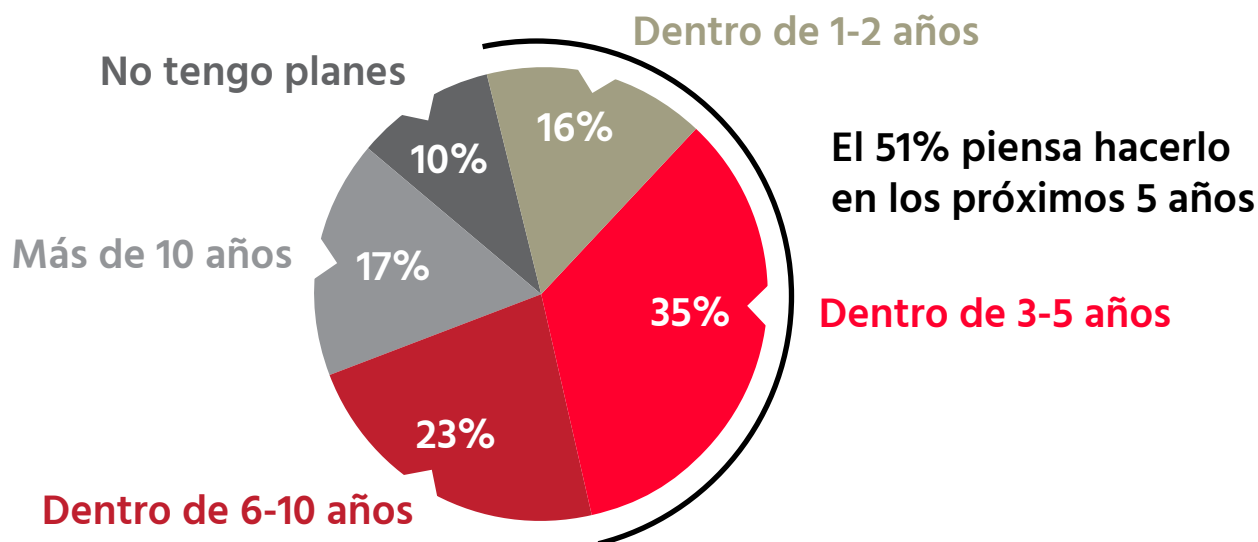
➤ ¿Ha pensado en contar con apoyo externo para su Transición?



➤ ¿Ha realizado usted alguna capacitación formal respecto a la Transición de los Negocios/Empresas?



> ¿Cuándo está pensando en realizar la Transición?



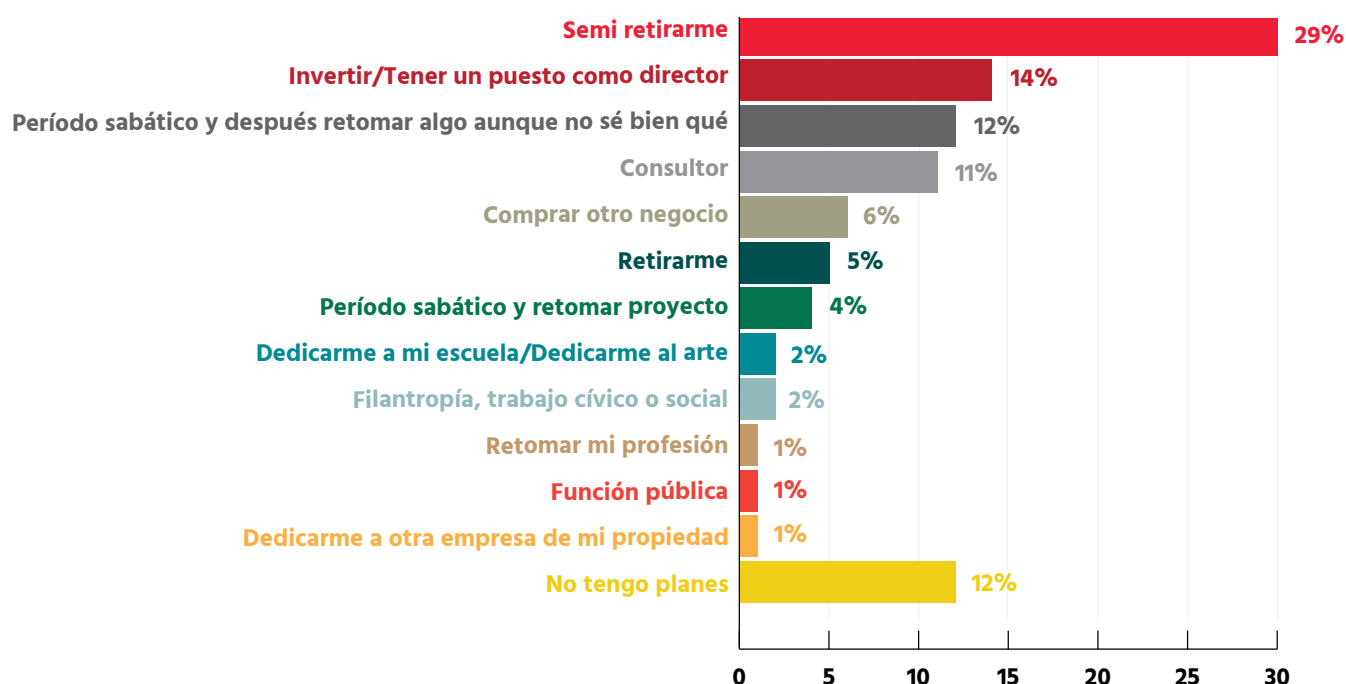
Estas cifras son alarmantes: **51% de los dueños está pensando en realizar la transición de su negocio en menos de 5 años y 74% en menos de 10 años.** Un 10% no tiene planes, siendo que el transcurso del tiempo es inevitable, y el hecho de que en algún momento van a tener que realizar una transición.

Los dueños de Empresas tienen que entender que para poder realizar una transición adecuada debieran comenzar con la planificación muchos años antes y así poder maximizar los beneficios, capturar el máximo de valor de sus negocios y también tener un tiempo razonable para prepararse financiera y personalmente para dar este paso.

Muchos dueños (que ya han salido al menos una vez) sienten que han fallado en planificar su transición y están arrepentidos de:

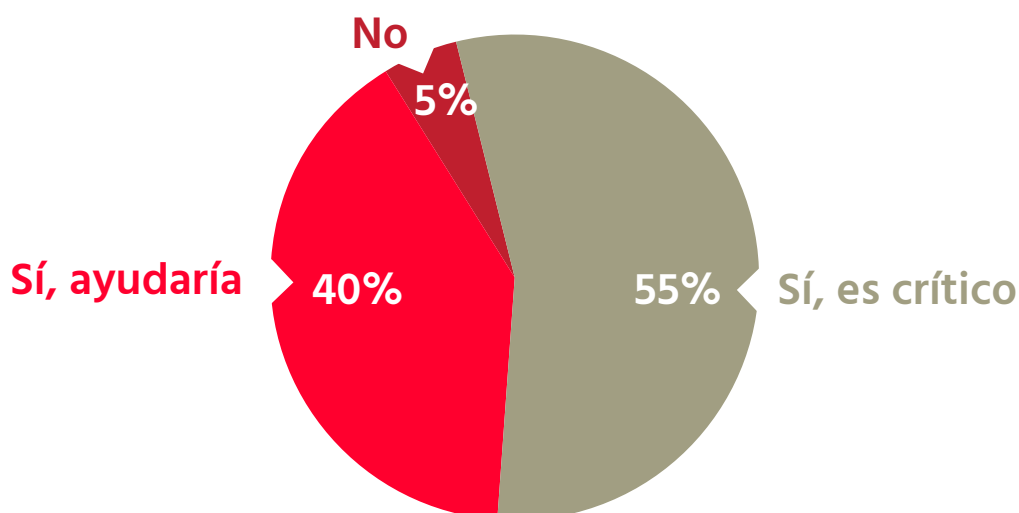
- Que podrían haber agregado valor a sus Empresa y también podrían haberse preparado personalmente mucho antes de lo que lo hicieron.
- Se dan cuenta que han dejado “dinero sobre la mesa” porque no han podido maximizar el valor de sus negocios al momento de su salida.
- Se sienten mal y deprimidos luego de su salida. Los dueños que no se preaparan personalmente para la siguiente etapa luego de su salida no se pueden sentir plenos en su vida post transición.

¿Cuáles son sus planes Postransición?



A pesar de que el 97% de los dueños entrevistados no tiene un plan personal escrito y el **47% no ha realizado ningún plan ni lo ha pensado**: un 34% piensa retirarse o “semi” retirarse, un 25% en tener un puesto como Director o como Consultor. Un 12% tomaría un período sabático y luego no sabe qué haría, y solo un 12% declara no saber que hacer.

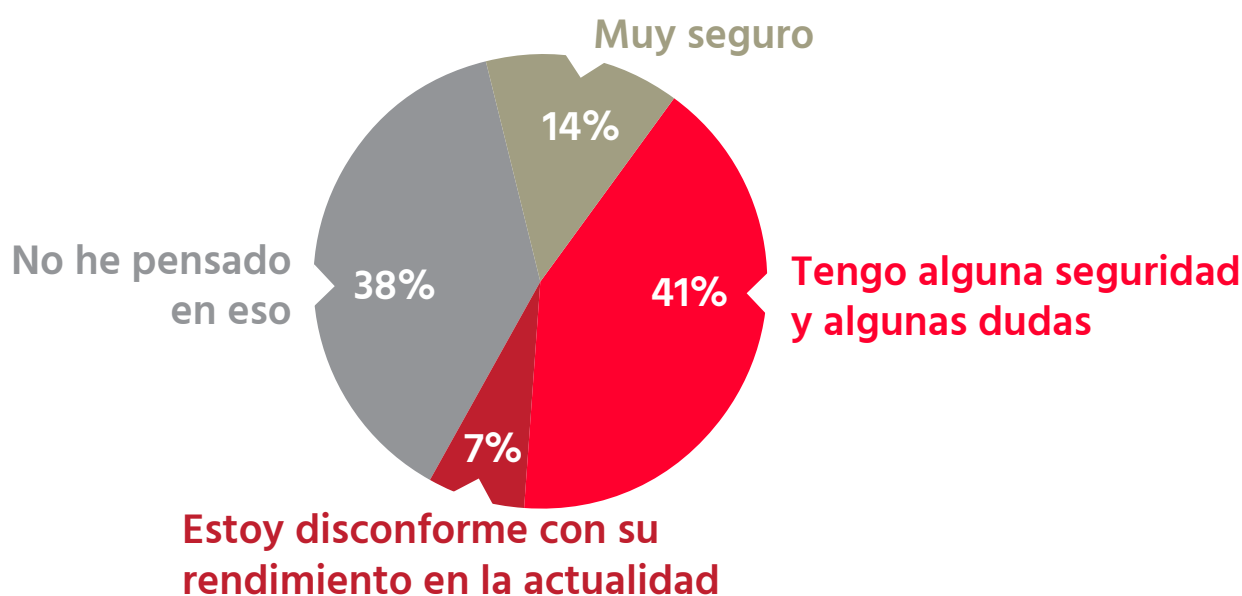
> ¿Su Plan de Transición requiere que su Empresa se mantenga rentable?



La mayoría de los dueños necesita que la Empresa se mantenga rentable para hacer una transición adecuada. De los dueños que dijeron que tenían un plan, **95% dijo que es crítico o que al menos ayudaría que su Empresa se mantenga rentable Postransición**. Muchos dueños necesitan que su Empresa mantenga la rentabilidad porque necesitan muchos años luego de su salida para poder obtener toda su participación, ya sea por financiación/forma de pago en la venta, depósitos en garantía o simplemente “earns out” pactados.

Esto suele ser especialmente importante para las opciones “internas”. Generalmente, los dueños no pueden obtener todo lo que podría valer su participación en la Empresa por la transferencia de la misma y de su gerenciamiento. En cambio, tienen que financiar al equipo gerencial que compra o a sus familiares. Esto genera una fuerte dependencia de que ejerzan una buena dirección y un buen gerenciamiento, y cómo asegurarlo ya habiendo dejado de liderar el negocio.

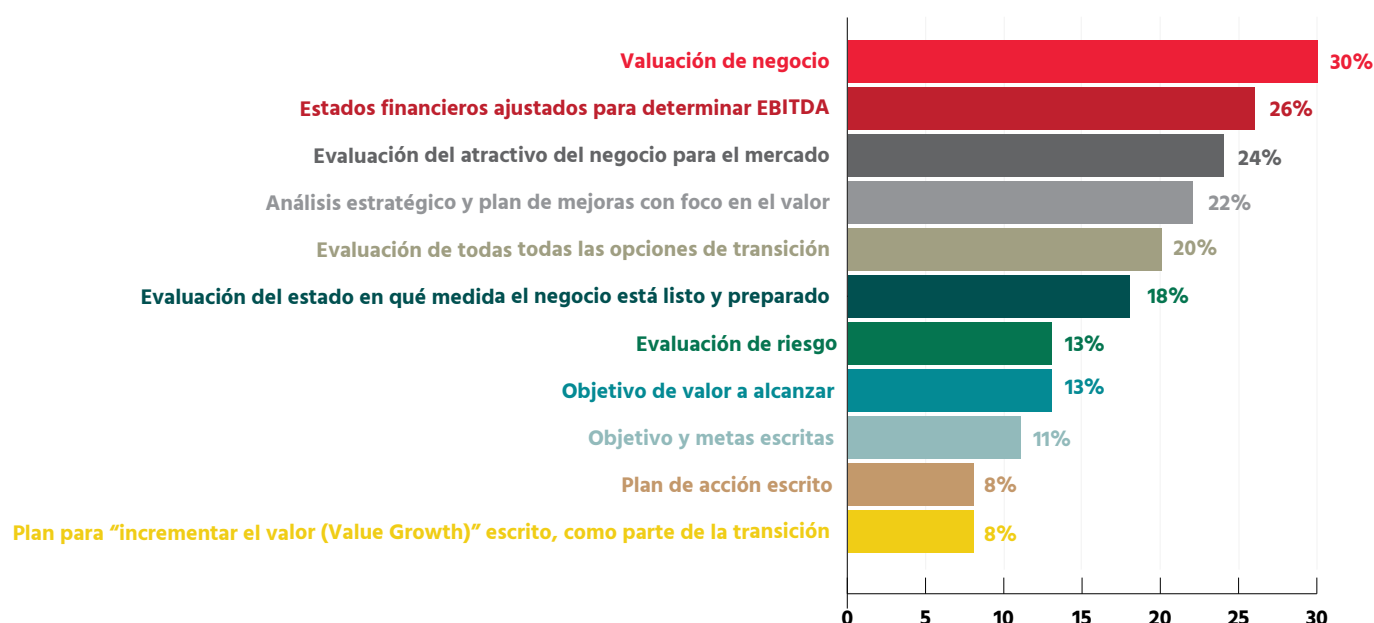
> ¿Cuán seguro está con la performance que tendrá su equipo gerencial Postransición y con los nuevos dueños?



Otro aspecto que llama mucho la atención es que solo un **41% tiene al menos alguna seguridad y confianza con el management actual. Solo un 14% se siente seguro de su equipo gerencial Postransición.** Estos porcentajes revelan una situación que puede ser crítica si el dueño necesita que la Empresa siga siendo rentable Postransición.

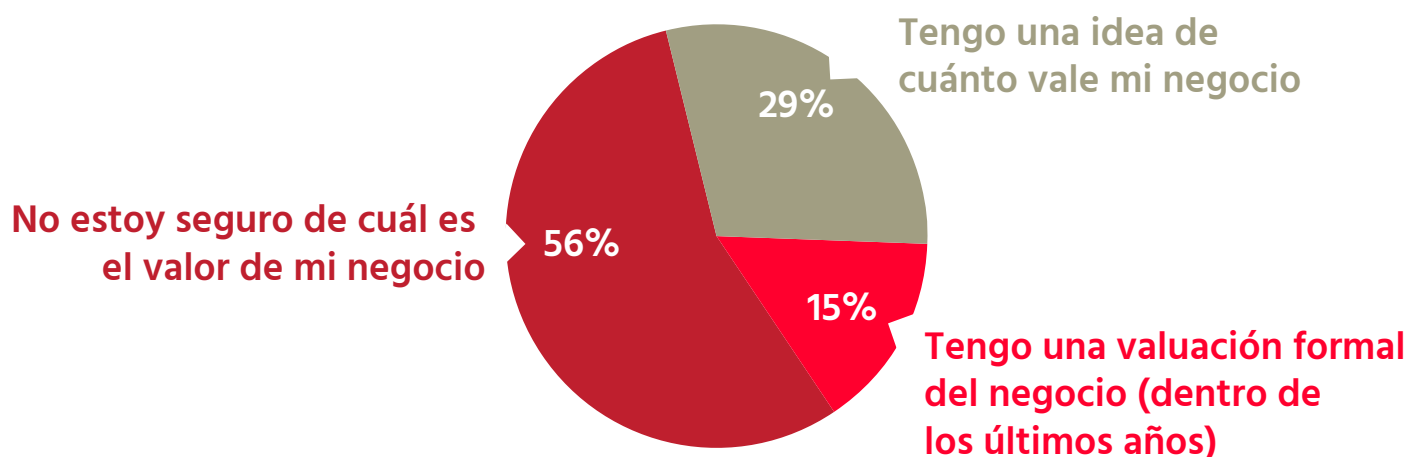
➤ La valuación del negocio y las mejoras trabajando en el valor de la Empresa son **elementos clave para hacer una Transición exitosa.**

Si tiene un Plan de Transición, por favor chequee todos los puntos que están comprendidos en el plan.



- Solo un 30% incluye una valuación como parte del plan
- Solo un 11% tiene objetivos escritos en su plan
- Solo un 26% considera cuadros de resultados ajustados para obtener el EBITDA.
- Apenas un 22% incluye un análisis estratégico y un plan de mejoras para incrementar el valor de sus Empresas, y solo un 8% tiene previsto trabajar en el incremento del valor como parte de la transición, lo que implica que la gran mayoría estaría dejando valor "sobre la mesa" y sin poder capitalizar la maximización del valor de sus negocios.

> ¿Cuál afirmación representa mejor su conocimiento sobre el valor de su Empresa y su correspondiente valuación?

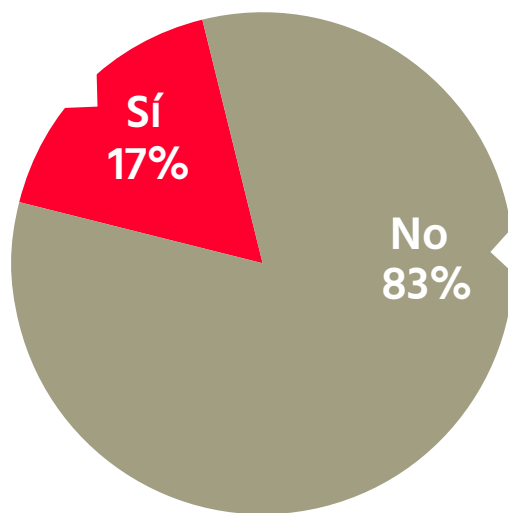


Solo el 15% dice contar con una valuación formal de su negocio en los últimos dos años.

Un 29% de los encuestados dice “tener una buena idea” de cuánto vale su negocio. La pregunta aquí es, ¿cómo un dueño de negocio puede tener “esta idea” si no ha hecho valuar el mismo mediante un trabajo con profesionales independientes especialmente dedicados a este tema? Pareciera que se puede deber a que se basan en presunciones, y no en hechos reales tales como los que se verifican en un trabajo profesional de valuación. Esta **es una de las principales razones por las cuales solo se vende un 20% de las Empresas que salen al mercado de M&A**, y el porqué un **95% de los profesionales que trabaja en M&A opinan que la sobreestimación del valor de las Empresas por parte de sus dueños es el principal motivo de fracasos en este tipo de transacciones.**

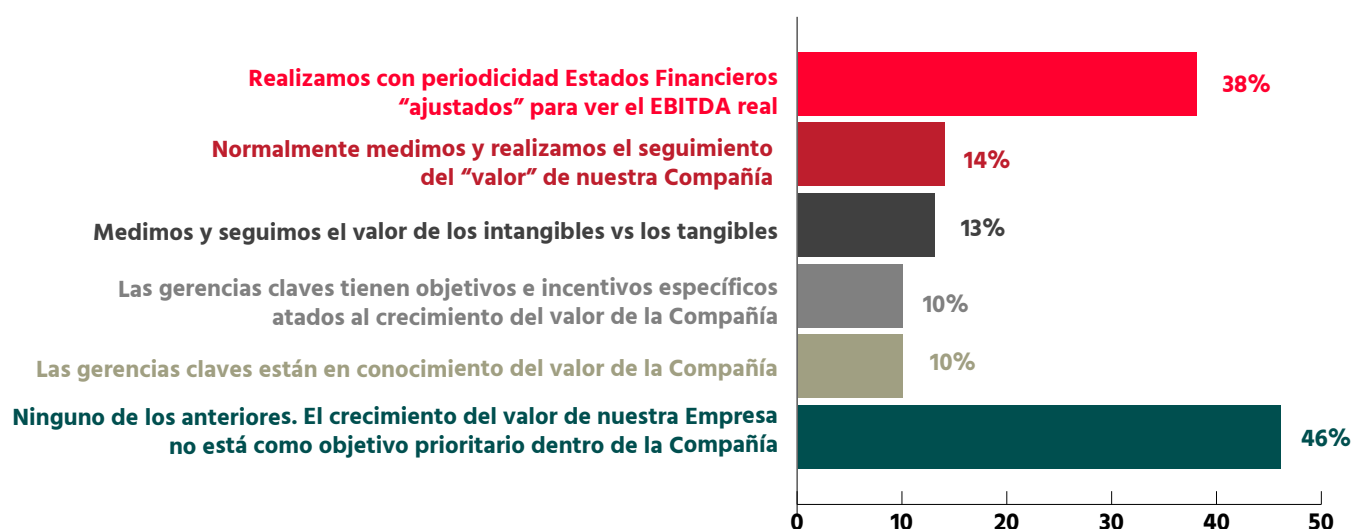
Los dueños tienden a focalizarse en ventas y en ingresos. **Maximizar el valor del negocio y no focalizarse en incrementar los ingresos debiera ser el objetivo prioritario.** Suena como un sutil juego de palabras pero es un cambio de paradigma muy importante. Por más foco en los ingresos que pongamos, la Empresa puede no tener un “valor” interesante si nuestro “activo” no está en condiciones de ser transferible. Focalizarse en el valor antes que nada es la única manera de que el dueño pueda conseguir los dos objetivos: valor de su negocio e incremento de los ingresos al mismo tiempo.

➤ ¿Ha realizado un proceso de mejora de valor y un pre due dilligence, Pretransición, en los últimos dos años?



83% de los dueños dice no haber realizado un proceso de mejora del valor ni un proyecto de mitigación de riesgos y contingencias en los últimos dos años.

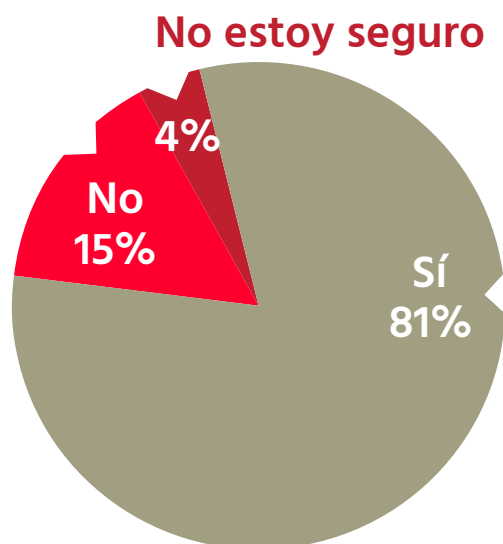
➤ ¿Cuán focalizados están usted, como dueño, y su equipo de trabajo en hacer crecer el valor del negocio?
(seleccionar todas las que aplican)



Cuando se les pregunta cuán focalizado está el equipo gerencial en proyectos para agregar valor al negocio, 46% responde que no es un objetivo prioritario dentro de sus Empresas. Adicionalmente:

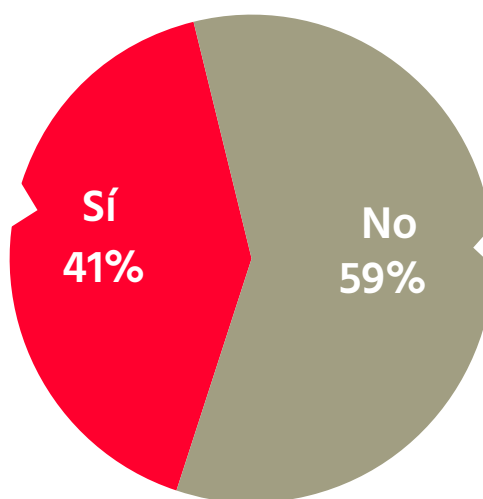
- Solo un 14% mide regularmente el "valor" de sus Empresas
- Solo un 10% del equipo gerencial clave "conoce" el valor de la Empresa
- Solo un 10% del equipo gerencial clave tiene objetivos e incentivos relacionados con el crecimiento del valor de la Empresa
- Solo un 13% mide y sigue el valor de los "intangibles" vs los "tangibles"
- Un 38% ajusta sus cuadros de resultados para analizar y seguir el EBITDA real de sus Empresas

➤ ¿Necesita el ingreso que obtiene de su Empresa para mantener su nivel de vida?



Un 81% de los dueños necesita mantener el ingreso obtenido de sus Empresas para poder conservar su estilo de vida actual. Un porcentaje mayor a este es el que necesita poder recolectar el valor de sus negocios al momento de sus salidas para poder mantener su estilo de vida. **Un 59% no hizo un planeamiento financiero** para saber cuánto necesita después de impuestos y gastos, para tener una etapa posterior adecuada y cumplir con sus proyectos y objetivos.

➤ ¿Sabe cuánto necesitaría obtener “neto” si es que saliera del negocio para poder mantener su estilo de vida y cumplir con sus objetivos y planes futuros?



Siendo que muchos dueños no incluyen la valuación de su negocio en sus planes de transición, objetivos, planes de acción escritos, análisis de las opciones de salida, una evaluación de riesgos, o un análisis estratégico del valor, presupuesto y mejora del valor, uno se podría preguntar:
¿Qué incluyen en sus planes?

Se podría concluir, analizando estas respuestas, que **los dueños no saben lo que no saben**. Esta conclusión sobre falta de capacitación está también respaldada en que el **73% contestó que no ha completado ninguna capacitación formal sobre “Exit Planning”**.

El peligro en esta respuesta es que los dueños subestiman de manera significativa lo que requiere una transición exitosa. Los dueños tienen la percepción de que ellos y sus Empresas están preparadas porque alguna atención le han prestado a su posible transición. El tema es que una transición exitosa requiere bastante más que pensamientos. Requiere que estén muy bien desarrollados y contar con planes sólidos en el largo plazo, tanto los referidos al negocio como a los aspectos personales. Además deben pasar a la ejecución, reflejados en decisiones y acciones, con entregables específicos, y muchos deben hacerse un buen tiempo antes de la posible fecha de salida con una venta a un tercero o con una transición a los hijos y sucesores de la familia, al Management o a los empleados.

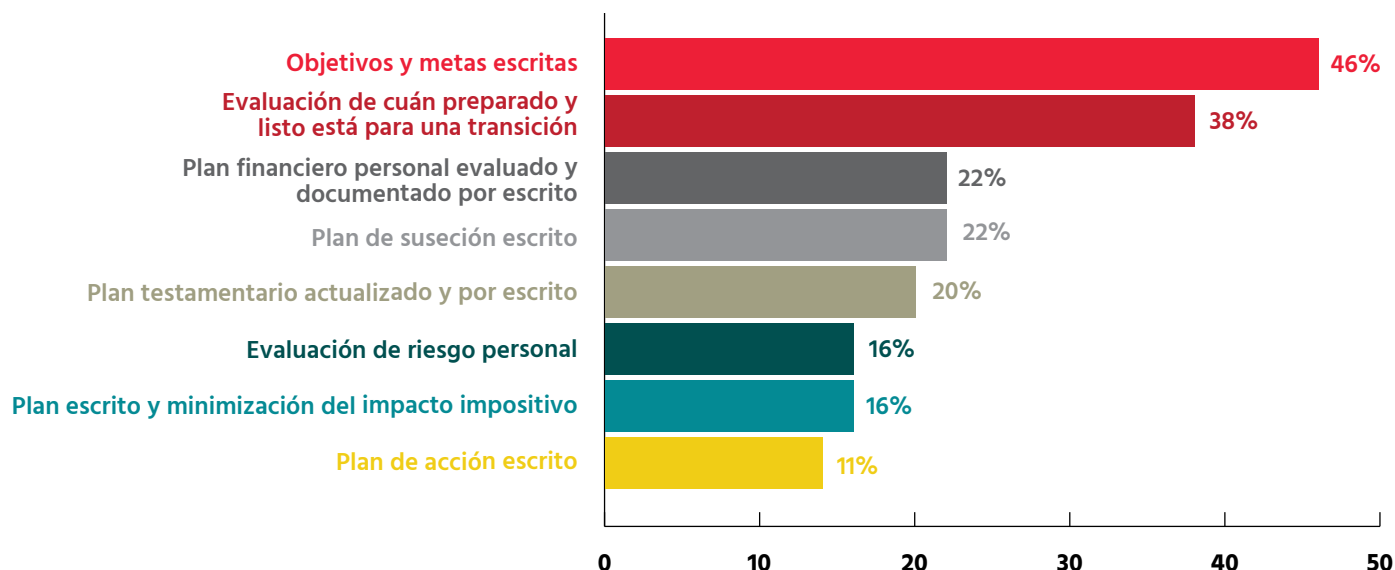
Como es tan pobre el planeamiento, el prepararse para la transición y la falta de foco en la aceleración del valor, deja de ser una sorpresa que el porcentaje de éxito de las transiciones sea tan bajo. Hay una falta de planeamiento seguido de la implementación de acciones concretas.
Todas las acciones que se sugieren en este informe son esenciales para tener un crecimiento sostenido y construir Empresas transferibles.
Los dueños califican con resultados muy pobres en lo referente a Planificación personal, financiera y patrimonial, a pesar de la importancia que tienen en una transición.

La planificación personal (qué hacer después) y la planificación financiera personal (independencia financiera) también son esenciales para una transición exitosa y para poder gozar de un buen estilo de vida Postransición. Las respuestas sobre qué piensan hacer los dueños luego de la transición demuestran que minimizan o subestiman la importancia de ambas planificaciones: la personal y la financiera.

Solo 3 de cada 100 dueños dicen tener un plan escrito para lo que van a hacer luego de la transición, y solamente un 22% dice tener un plan personal y financiero escrito.

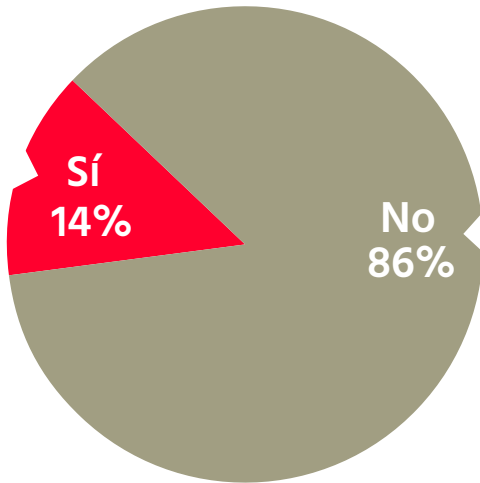
Pequeña victoria: 14% dice tener un plan escrito con sus objetivos personales Postransición. Este porcentaje es mayor que los obtenidos en encuestas similares en EE.UU.

> ¿Cuáles de estos temas están incluidos en tu Plan de Transición?



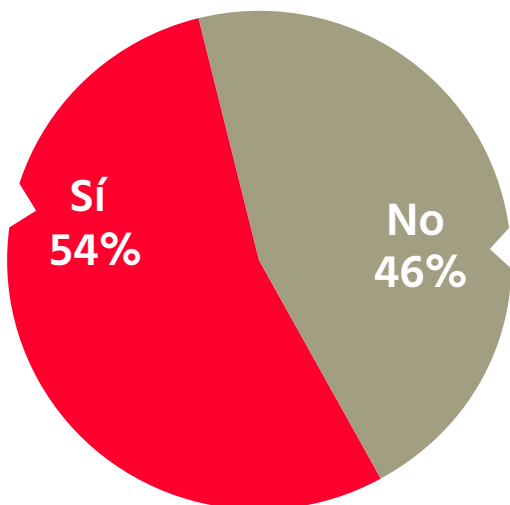
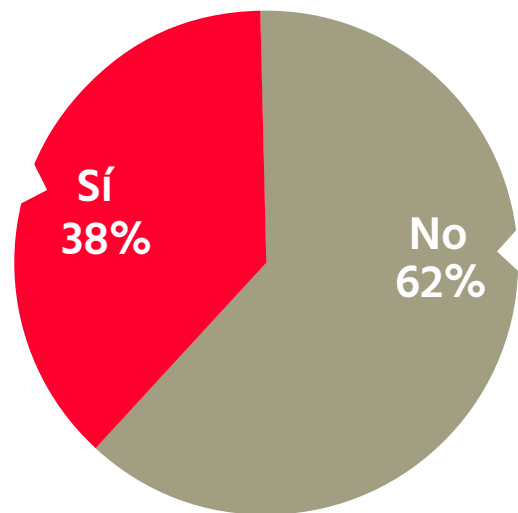
A quienes tienen un Plan de Transición se les preguntó qué incluía:

- Solo un 46% tiene los objetivos y metas por escrito
- Solo un 14% tiene un Plan de Acción por escrito
- Solo un 16% realizó una evaluación de riesgos personales y un 16% realizó el Plan de minimización del impacto impositivo por escrito
- Solo un 22% escribió un Plan de Sucesión



El Plan de Acción escrito no ha sido actualizado en los últimos dos años por el 86% de los dueños que tienen un plan escrito.

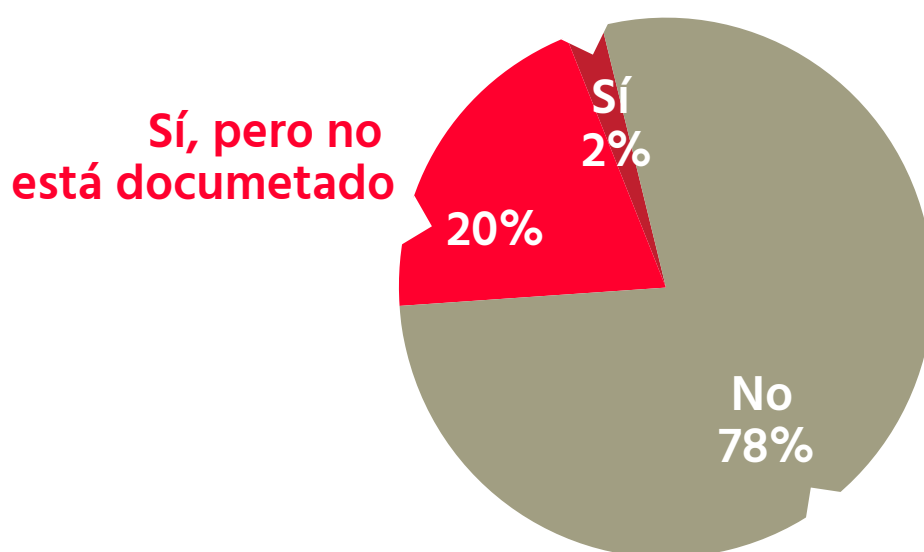
¿El Plan de minimización del impacto impositivo?
De aquellos que tienen un Plan para minimizar el impacto impositivo, solo un 38% lo tiene actualizado.



Solo el 14% tiene un Plan de Sucesión por escrito: estos planes de sucesión incluyen la posibilidad de transición en el negocio?
Sorprendentemente, 46% no incluye la posibilidad de transición de su negocio en el Plan de Sucesión escrito, y un 54% de los dueños que tienen Plan escrito no incluyen una valuación del negocio actualizada.

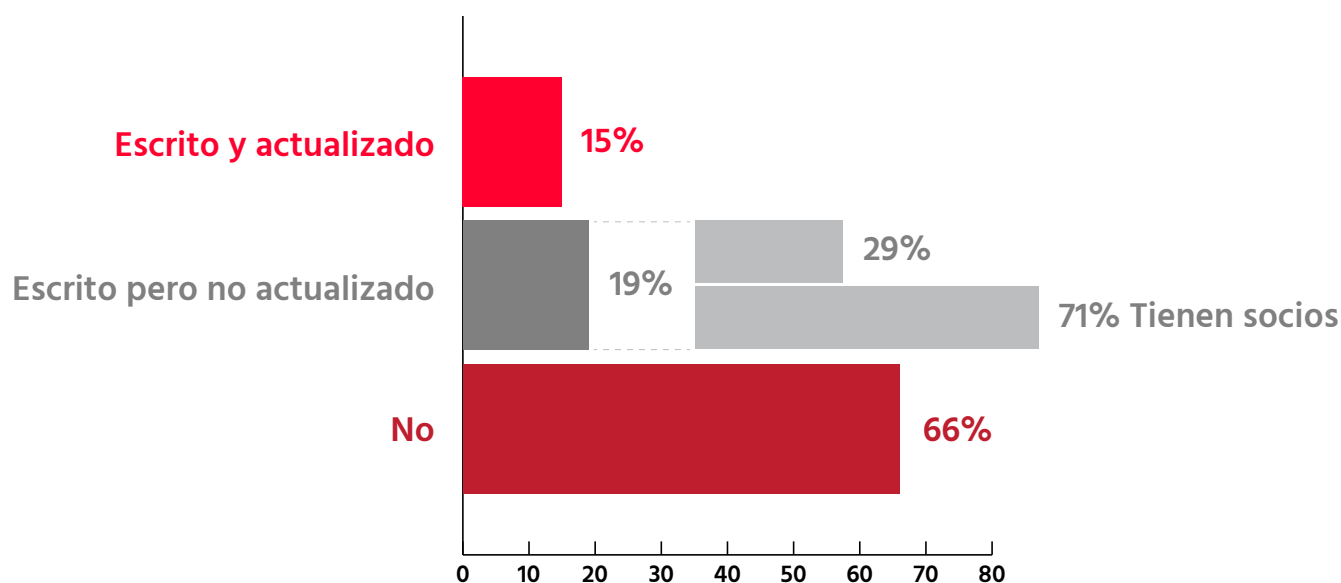
¿Cómo puede ser preciso el Plan de sucesión, el Plan financiero y el personal si no contemplan la posibilidad de una Transición y no tienen en cuenta el valor del negocio?
Para la mayoría de los asesores financieros, el valor del negocio representa entre un 80- 90% del patrimonio total de un dueño de Empresas.

> ¿Tiene un Plan de contingencias documentado para su negocio?



Surge de la encuesta que el 78% no tiene un Plan de contingencias Documentado para el caso que se vean forzados a una salida. Solo un mínimo 2% lo tiene documentado. Estadísticamente, al 50% de los dueños los afecta alguno de los siguientes temas a lo largo de sus vidas: muerte, enfermedades, desinterés por el negocio, divorcio o desacuerdo entre socios. Estos números muestran lo mal preparados que están para enfrentar estas vicisitudes.

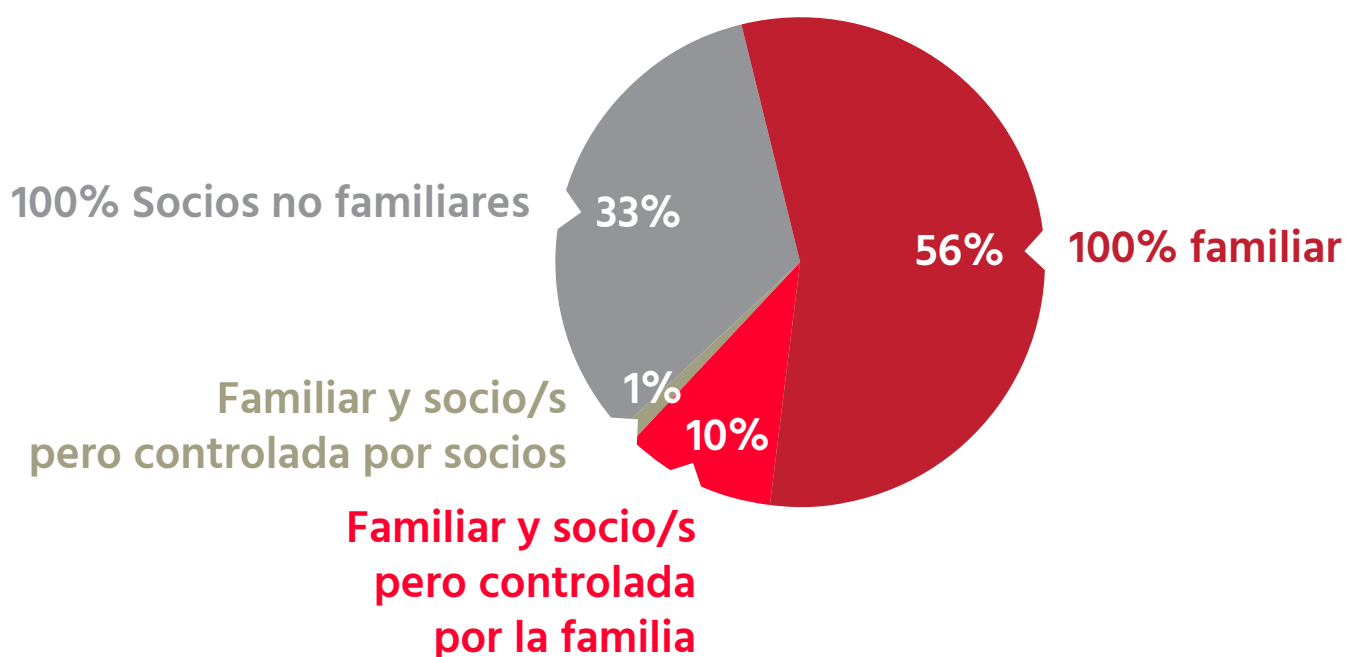
> ¿Tiene un acuerdo de compraventa por escrito y actualizado?



No existen acuerdos de compraventa entre socios o están desactualizados

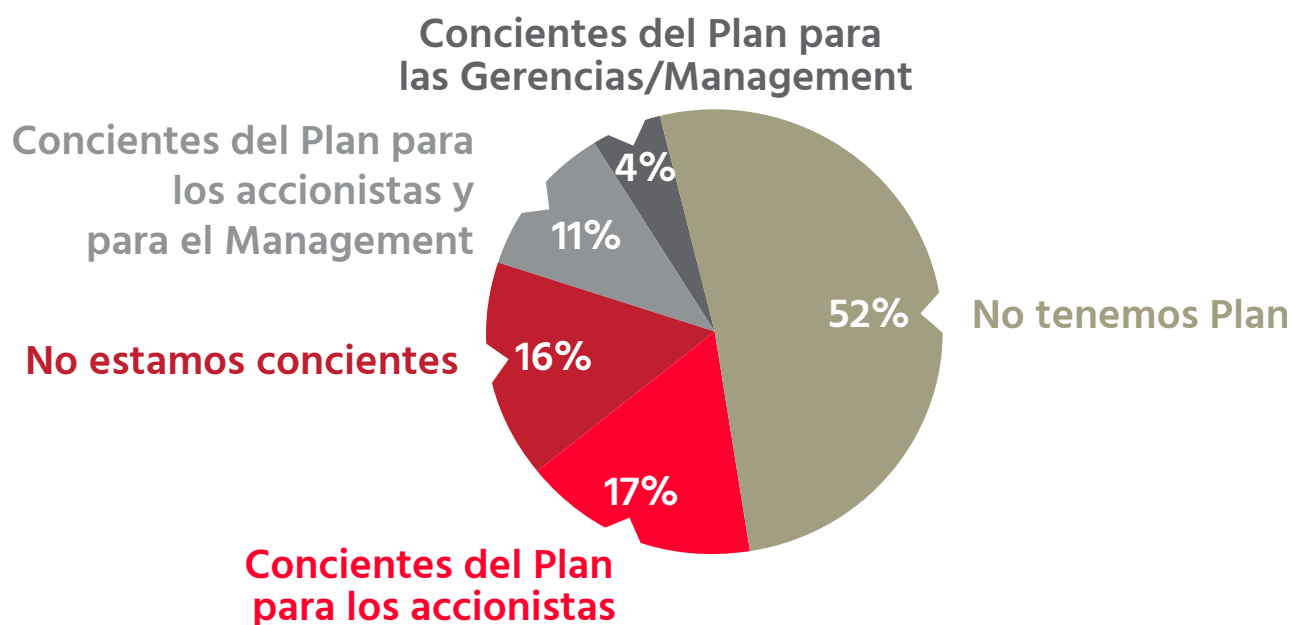
71% de los dueños encuestados tiene socios en el negocio. No obstante, 66% no tiene acuerdos de compraventa de acciones y 19% está desactualizado. Los acuerdos de compraventa de acciones, lo mismo que las valuaciones, cada dos años debieran revisarse aunque no requieran cambios. Asegurarse que estos acuerdos están actualizados y vigentes es clave para que, llegado el momento, puedan ser invocados y resuelvan el tema que enfrentan de acuerdo con lo previsto.

➤ Las Empresas familiares tienen una participación importante, pero ¿la familia está preparada para enfrentar una Transición y los posibles efectos en su estilo de vida?



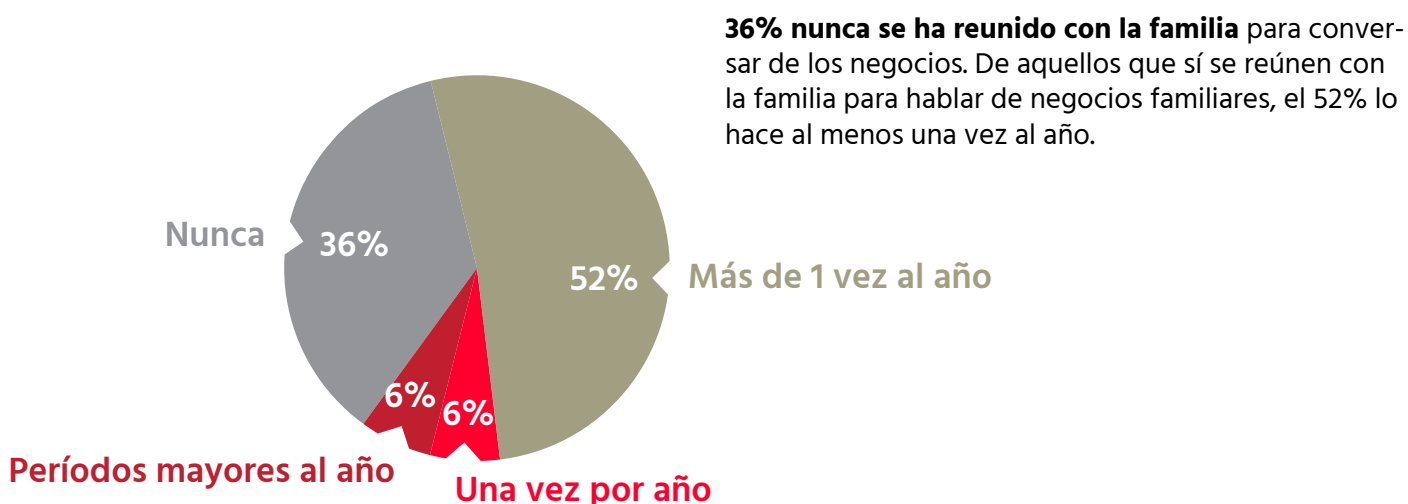
El 56% de los dueños encuestados, sus Empresas son 100% familiares, y en el **66% -aunque con socios- la familia tiene el control del negocio.** Transicionar dentro de la familia es la opción prioritaria, y la encuesta demuestra que es necesario una mejor preparación y comunicación con la familia, para ser exitosos con la transición.

➤ ¿Cuál de los siguientes enunciados describe de mejor manera cómo está preparada la familia para un Plan de Transición?

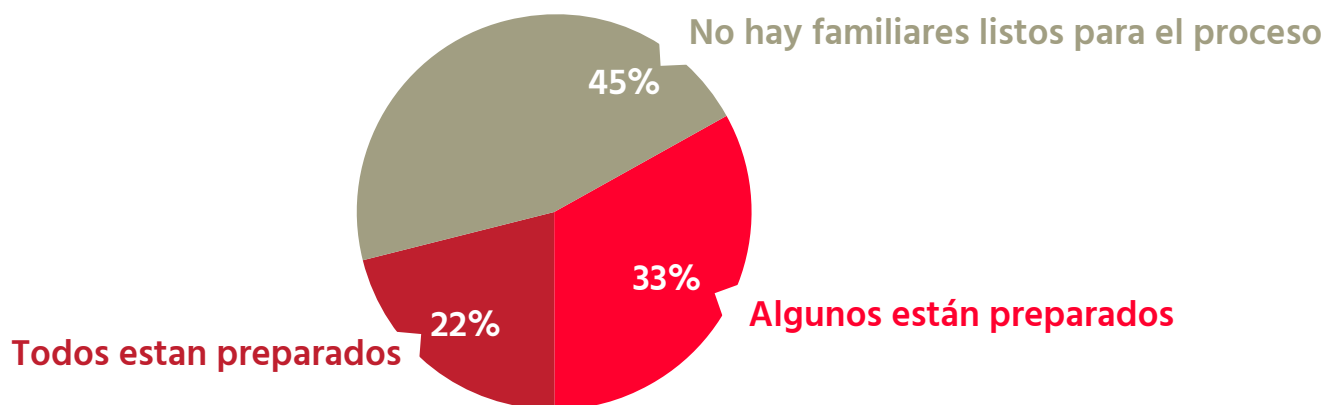


Solo un 11% de los dueños dicen que la familia es consciente y conoce el plan de transición tanto en los aspectos referidos al equipo gerencial como para los accionistas.

> ¿Cada cuánto tienen encuentros de familia relacionados con los negocios?

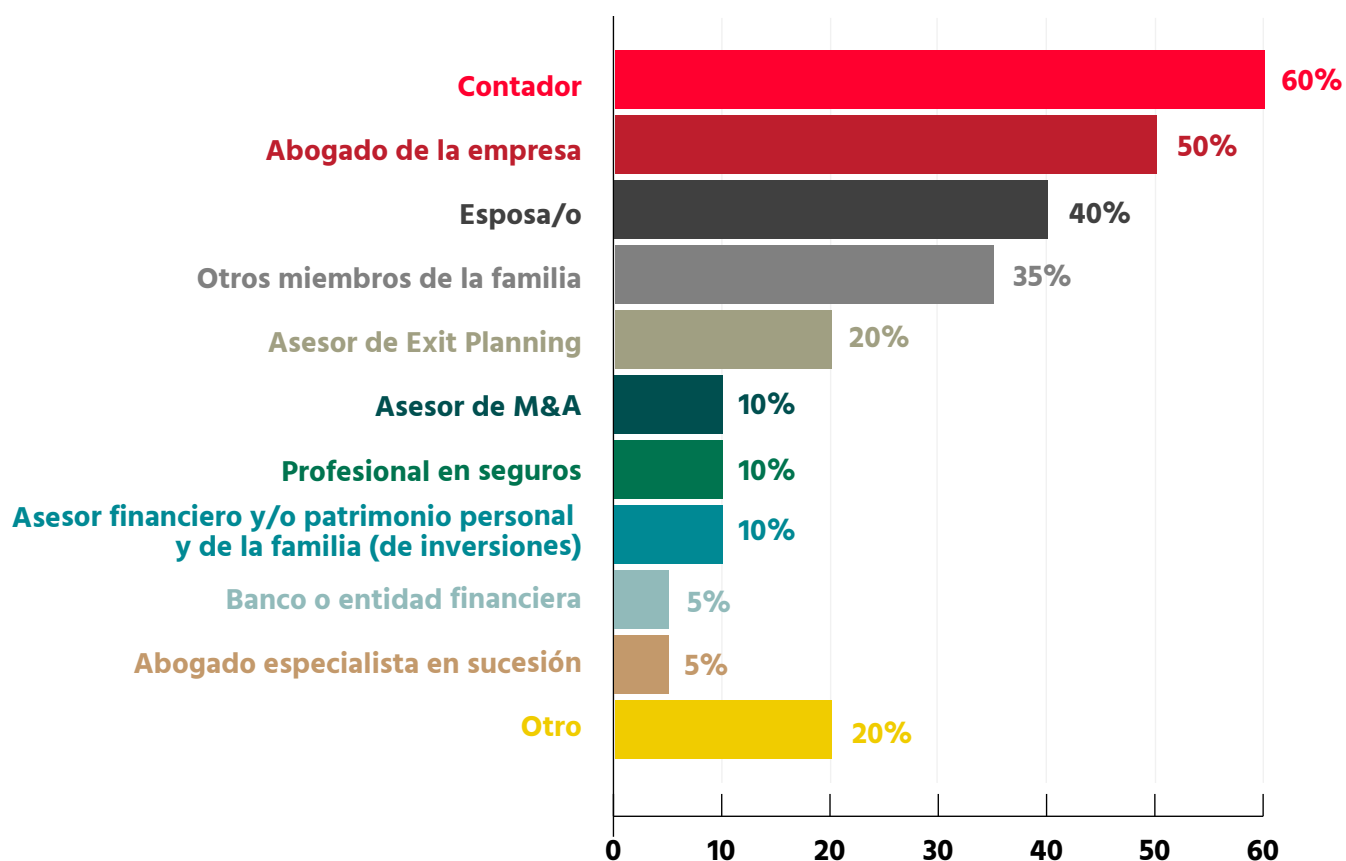


> Si un miembro de la familia ocupa un puesto clave, ¿cómo evalúan si está preparado para una Transición?



45% de los dueños dice que no hay familiares listos para asumir en la Empresa familiar en posiciones clave. 33% creen que algunos están preparados y solo 22% dice creer que todos están preparados. Para este mismo grupo, un 40% dice que los familiares que asumirían posiciones clave no han tenido entrenamiento en Empresas diferentes a la familiar.

➤ Por favor, seleccionar todos los asesores que forman parte de su equipo de Transición:



A pesar de que solo el 10% armó un equipo de transición, aquellos que lo han hecho incluyen a la familia, lo cual es positivo. **40% de los dueños incluye dentro del equipo de transición a su esposa/o y 35% a otros miembros de la familia.**

El aspecto peligroso de las transiciones familiares es que los dueños tienden a realizar menos planeamiento para la transición al ver que es interna y con la familia. Las características que hacen valiosa a una Empresa son las mismas, ya sea que se haga una transición a la próxima generación o si se vende a un tercero.

La inclusión de recursos externos, (en particular, un Directorio Profesional, o Advisory Boards que incluya miembros profesionales que no son parte de la familia) en general incrementa la posibilidad de tener transiciones exitosas y, al mismo tiempo, valuaciones más altas.

De otras encuestas surge que el apoyo en profesionales externos, más la existencia de un Directorio Profesional que incluya miembros que no son de la familia, son dos características que se correlacionan con un mejor planeamiento y un mayor foco en maximizar el valor de las Empresas.

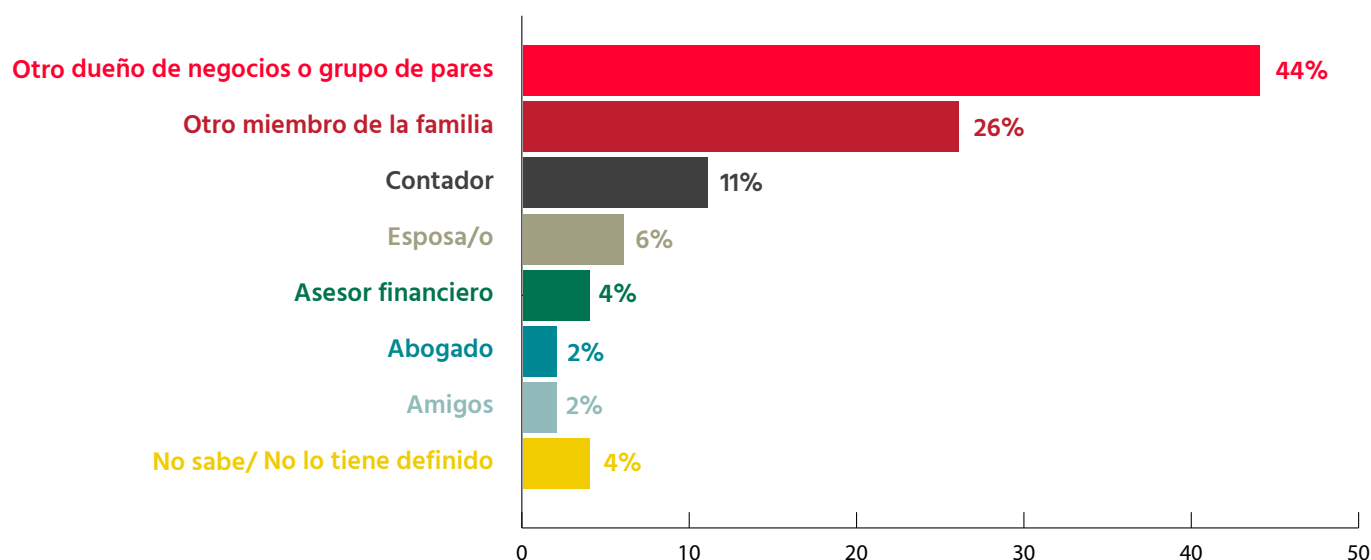
Como dijimos antes, **79% de los dueños no ha establecido un equipo formal para la transición**, y 11% dice que utiliza al Directorio como equipo para la transición, lo cual normalmente es un error. Tanto los dueños como sus asesores, muchas veces no se dan cuenta que los perfiles profesionales necesarios para una adecuada transición no suelen ser los mismos que los de aquellos que participan de un Directorio Profesional. Ambos son necesarios e importantes para apoyar y asesorar al dueño.

Para el 10% de los dueños que armaron un equipo de transición, el Contador (60%) y el Abogado (50%) son los profesionales más convocados para formar parte del equipo. Un equipo de transición adecuado, típicamente y mínimamente debería tener un abogado especialista en este tipo de transacciones, un contador, un asesor financiero, un asesor de inversiones y patrimonios, y un asesor especialista en Exit Planning. Además, dependiendo del caso, se pueden requerir otros profesionales, como un especialista en familia, un asesor impositivo, etc.

Los dueños que han respondido que consideran la participación de un abogado y un contador, no convocan a otros profesionales clave:

- Asesor en Exit Planning, 20%
- Asesor en M&A, solo 10%
- Asesor en inversiones, solo 10%
- Especialista en sucesión, solo 5%

> ¿A quién considera su asesor de máxima confianza?

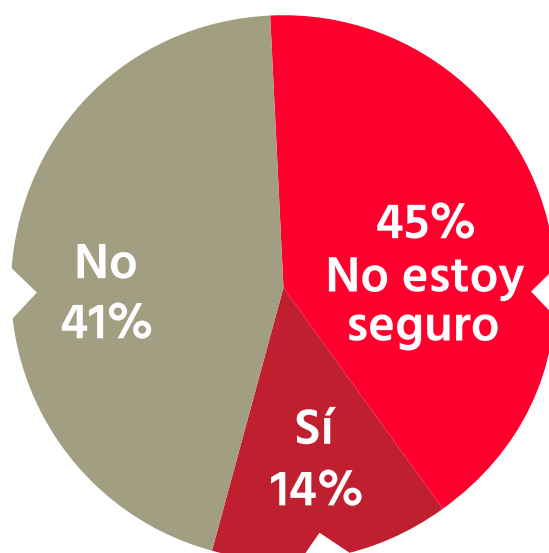


Una proporción importante (44%) considera a grupos de pares u otros dueños como sus Asesores con mejor consideración.

Coincidentemente con otras encuestas, los Contadores Públicos están entre los más considerados si pensamos en profesionales externos.

Un 6% considera a su esposa/o como su Asesor de máxima confianza, mientras que se destaca "Otros miembros de la familia" con un 26% en la consideración como mejor Asesor de confianza.

> ¿Está familiarizado y conoce todas sus alternativas de salida?

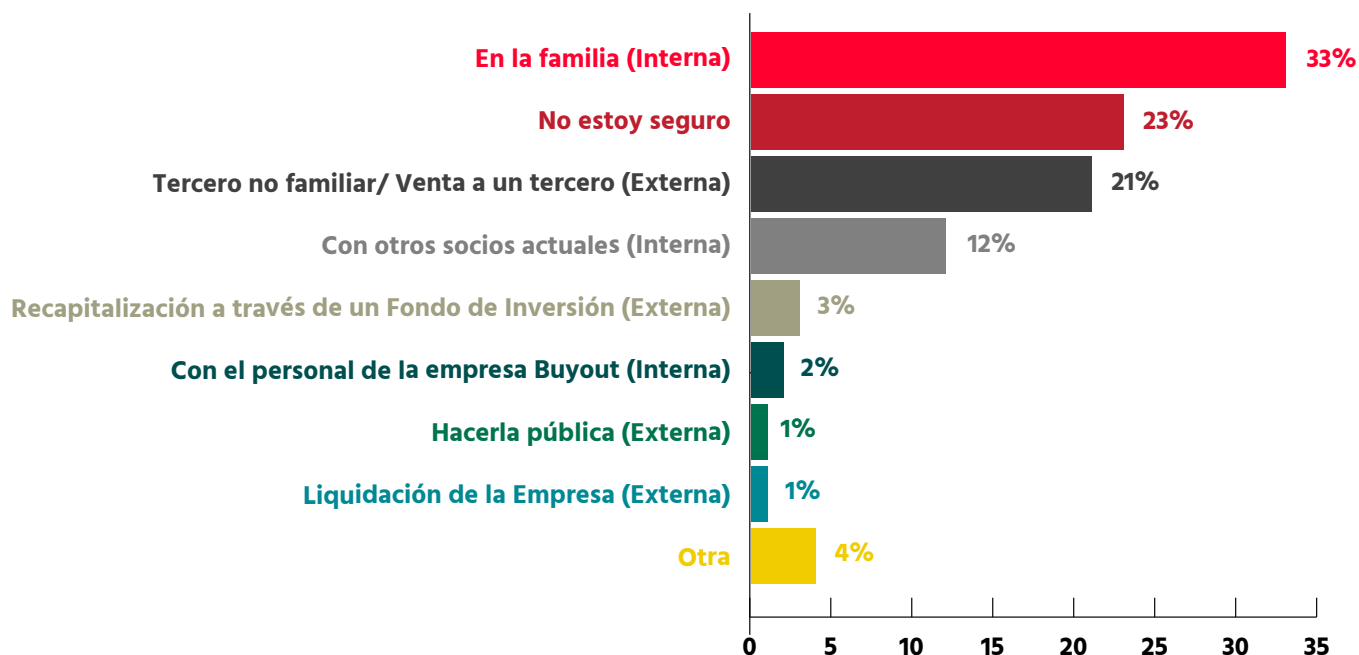


Queda claro que los dueños debieran contar con más capacitación y formación respecto a sus opciones de salida, y que no han dedicado en su formación suficiente tiempo a este tema.

Un 86% de los encuestados contestó que "No" o que "No está seguro" de estar familiarizado y conocer todas sus alternativas de salida. Estos números también son consistentes con las encuestas realizadas en EE.UU. a nivel nacional, así como las realizadas en algunos estados de EE.UU.

El no conocer todas las alternativas puede hacer que los dueños estén perdiendo dinero a la hora de realizar sus salidas, y que no hayan trabajado con alternativas para poder estructurar de manera ideal sus posibilidades de salida.

> ¿Cuál de las siguientes aseveraciones describe mejor cómo está planificando su salida?



Cuando preguntamos cómo está planificando su salida, un 23% dice no estar seguro.

Entre transición familiar (33%), que es la alternativa más alta, con Socios actuales, y con el personal de la Empresa, todas opciones de transición internas, que suman un 47%. Contrasta con Tercero no familiar (Venta a un tercero) con un 21%, Incluir a un fondo de inversión (3%), hacerla pública o liquidarla, como todas las opciones externas que suman un 26%. Hay un 23% de indecisos.

Las preferencias en Argentina son primero una transición familiar, con un 33% y luego un 21% con una venta a un tercero no familiar. Es también congruente con otras encuestas existentes en el EPI.

Del total de los que consideraron alternativas de salida, predominan las opciones internas con un 64% (familia, Management, empleados, socios) vs. las opciones externas con un 36% (venta a un tercero, fondo de inversión, oferta pública o liquidación).

El porcentaje bajo en la alternativa de fondos de inversión, muy utilizada en otros mercados, y que permite que los dueños retiren una parte de su capital al mismo tiempo que incorporan profesionales a la Dirección que están muy capacitados y que van a ayudar a “incrementar el valor” de la Empresa, es un reflejo del poco desarrollo que tiene nuestro mercado y de la falta de capacitación y/o conocimiento por parte de los dueños.

Entonces, y finalizando, ¿estamos preparados?

Pregunté a los dueños cuán preparadas creen tener a sus Empresas y cuán preparados están en lo personal. Dejando de lado lo ya visto respecto de la falta de preparación y planificación para una transición, respecto de la preparación de la Empresa: un 6% dice contar con un plan escrito, mientras que un 40% no lo tiene documentado. La preparación personal: un 3% lo tiene por escrito y un 50% dice tenerlo en un plan informal. EL 81% de los dueños necesita de los ingresos que generan sus Empresas y poder retirar el valor de las mismas para poder mantener su estilo de vida Postransición.

También, y en concordancia con las otras respuestas, para el 55% es crítico que sus Empresas sigan siendo rentables Postransición, y para un 40% ayudaría. Esto está correlacionado con la opción de transición interna, donde los sucesores seguramente seguirán pagando al fundador con utilidades de la Empresa.

Un 59% de los dueños no sabe cuánto debiera obtener “neto” de su transición para poder mantener su estilo de vida. Esto también revela la falta de preparación personal para una buena transición.

Recordando el comienzo de esta sección:

97% está de acuerdo con: “tener un Plan de Transición es importante, tanto para mi futuro como para el futuro de mi negocio”

Si esto fuera cierto, entonces es el momento de dar los próximos pasos para mejorar la “preparación”, tanto de las Empresas como de la planificación personal.

> Sección 3

Acciones recomendadas

Consejo a los dueños

Los dueños de Empresas de todos los tamaños deben ser mucho más proactivos para incrementar las tasas de éxito en las transiciones y poder obtener el valor de sus activos económicos/financieros más importantes. Esto no va a cambiar si la visión es que el Exit Planning "es algo en lo que me voy a ocupar dentro de un tiempo", cuando decida salir, en lugar de ser una estrategia de negocios integrada en la operación normal y diaria de los negocios.

Los dueños deben redefinir y cambiar el paradigma actual, y recién al trabajar en ese cambio se podrá elevar el límite actual de transiciones exitosas.

"El Exit Plan es una buena estrategia de negocios"

Un Exit Planning efectivo es una herramienta estratégica de negocios que va a permitir mayores ingresos hoy, empoderar al equipo gerencial y/o a los miembros de la próxima generación, que permitirá llevar el negocio a otro nivel, crear independencia al dueño, y potencialmente incrementar de manera significativa el valor de su patrimonio.

Debido a que la mayoría de los dueños actuales tienen más de 50 años, debiera existir un sentido de la emergencia para trabajar en este tema, cuando ya asoma la próxima generación.

Los dueños debieran darse cuenta que el Planeamiento de la Salida es un trabajo de hoy, de todos los días, es en el presente. La mejor práctica es que esté naturalmente integrado al negocio y esto permitirá una transición exitosa. Esto se puede realizar comenzando por identificar lo que tienen hoy, tomar acciones para proteger y mitigar el riesgo que amenaza su patrimonio, tener foco en construir valor en sus Empresas, y posicionar su negocio para contar con múltiples opciones de salida y posiblemente varios eventos de salida, controlando y administrando siempre su patrimonio (incluyendo el del negocio), antes, durante y después de una salida.

Basados en los resultados de la encuestas, lo que acabo de enunciar no se estaría logrando.

Como comentamos antes, aproximadamente 80-90% de la riqueza de los dueños está en el valor de sus Empresas. Se deduce que un 70-80% del patrimonio está relacionado a "intangibles".

Para una pequeña constatación pueden ver sus cuadros de resultados y analizar en qué medida reflejan el "valor" de sus Empresas. Esos estados contables y de resultados, en general están hechos para la contabilidad y con fines fiscales. De aquí no podemos, sin dedicarle bastante trabajo, suponer cuál es el ingreso futuro esperado por un posible comprador o por los posibles nuevos dueños. El balance y los estados contables reflejan el valor de libros y no el verdadero valor de mercado, que debiera incluir el "valor de todos los intangibles".

"La mayor parte de los sistemas que hoy utilizamos no nos provee el valor del negocio"

Los sistemas debieran adecuarse para proveer el valor del negocio, y dar feedback sobre el valor de los activos intangibles -capital humano, clientes, estructural y social- (conceptos llamados las 4'C "Walking to Destiny", de Christopher Snider) de una manera periódica. O en "La rueda de valor" expuesta en el libro Advisory Boards, de William Hopfield. La mayoría de los sistemas actuales no brinda la información sobre el "valor del negocio". Si ponemos el foco en el valor lograremos incrementos en todos los factores positivos, incluso en los ingresos y en las utilidades. Integrar los objetivos personales y los del negocio en los planes, prepara a los dueños para cualquiera de los eventos posibles desde el punto de vista del negocio (conceptos que están en las tres patas :three legs of Master Planning). Los dueños debieran tomar conciencia de que el 50% de las transiciones no son voluntarias, significa que no se dan ni en sus términos ni en sus tiempos, y se originan en alguna de las 5 D's: Defunción, Divorcio, Desinterés, Desacuerdos, Discapacidades (enfermedades).

Si focalizamos en tener en forma permanente una excelente ejecución de las acciones que se decidan para proteger, construir y finalmente cosechar el valor y la riqueza que los dueños han creado en sus Empresas; los posiciona para poder recolectar esta riqueza, tanto en malos como en buenos tiempos.

A pesar de que el **97% está de acuerdo con que “tener un Plan de Transición es importante, tanto para mi futuro como para el futuro de mi negocio”**, los resultados de la encuesta muestran que no están alineados con esto y la gran mayoría necesitaría más información, capacitación y trabajar en el Exit Plan y en su ejecución, con foco en agregar valor desde el presente.

El objetivo sería que los dueños tomen control de sus negocios y sus planes de salida, trabajando en forma integrada.

“Los dueños pueden comenzar con capacitación y puesta en acción de esta formación que aún no tienen”

En la actualidad existen muchos recursos a disposición de ellos, incluyendo “grupos de pares” como Vistage u otros, asesores, libros, universidades, y mucho material en Internet de especialistas y referentes en “Exit Planning”.

Los Contadores Públicos son los profesionales externos preferidos y considerados como asesores de confianza. Abogados, Asesores financieros, Asesores en inversión y en administración del patrimonio, tienen mucho terreno para poder desarrollarse y conseguir una relación más profunda con los dueños. Creo que para lograrlo, todos los profesionales debemos ser más colaborativos y trabajar en equipos para asistir a los dueños.

> Agradecimiento a colaboradores y sponsors

La encuesta y el informe fueron realizados por Gustavo Schutt, apoyado en los resultados de la encuesta y en el material disponible y aprendido en el Exit Planning Institute.

Agradezco especialmente al EPI por la formación recibida y por todo el apoyo y material puesto a disposición.

Los siguientes profesionales y organizaciones me apoyaron y asistieron:



GERENCIADORA DE PATRIMONIOS



especialmente a Paula Molinari



Dr. Carlos Alberto Fiorani

Roberto Gorrissen (mi Coordinador en G5 de Vistage)

Y, por supuesto, un muy especial agradecimiento a **TODOS AQUELLOS DUEÑOS** que colaboraron respondiendo a la encuesta, que es la base para poder hacer el informe. La participación de ellos ha creado seguramente una posibilidad y oportunidad de formarse un poco más en el tema, en algunos casos a entender que NO SABEN LO QUE NO SABEN, y darse cuenta y descubrir algo más, contribuyendo de esta manera al empoderamiento de dueños y empresarios de nuestro mercado medio.