

## **Exit Planning: definir el valor de la empresa y cómo incrementarlo**

Son varias las etapas que debe recorrer el dueño de una pyme cuando se propone desprenderse del negocio. El Exit Planning es la metodología que ordena esos pasos al tiempo que orienta las tareas y objetivos a cumplir para que esa salida sea lo más conveniente posible para el empresario.

En el caso de Rubén, quien está al frente de una pyme proveedora del sector de la construcción y que a los 62 años se propuso prepararse para abandonar en algún tiempo esa actividad y vender la empresa dejándoles en lo posible un pequeño patrimonio a sus hijos, la primera fase ya fue encarada.

Allí se definió la necesidad de determinar cuánto valdría hoy la empresa, trabajar con los componentes que crean valor y armar efectivamente proyectos para incrementarlo. Como se ve, todo gira alrededor de cómo agregar valor, que es precisamente la principal misión del Exit Planning.

Se realiza entonces un trabajo mediante una herramienta a la que denominamos “rueda de valor” para poder determinar y entender en forma conjunta con el dueño y la gente clave de su equipo los siguientes puntos:

- ¿Qué factores están detrayendo o quitando valor hoy en su empresa?
- ¿Cuáles están agregando valor?
- ¿Qué cosas que no tenemos en la empresa agregarían valor?

En principio, la correcta determinación del EBITDA (Utilidades antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones) es clave porque puede darnos un rango de valor de la empresa bastante aproximado. Hecho esto, la siguiente tarea es examinar cuáles son los factores que le estarían restando valor y cuales los que le podrían sumar.

Si se realizara un Due Dilligence, y dependiendo de su complejidad, seguramente aparecerían contingencias relacionadas con diferentes aspectos: económico, contable, legal, fiscal, laboral y ambiental, entre otros. ¿Cuáles pueden ser esas contingencias, que a veces provocan que el potencial comprador pierda todo interés? Se pueden mencionar, entre otras:

- Informalidad en cualquier circuito, procesos u operaciones
- Temas fiscales: incumplimientos, deudas, situaciones pendientes que pudieran generar intereses y multas o inclusive algún tema penal.
- Temas laborales: informalidades en la modalidad de contratación, en el cumplimiento de las obligaciones patronales o depósitos de retenciones, etc.
- Problemáticas que afecten al medio ambiente

- Incumplimientos contractuales

- Temas judiciales: juicios, demandas ya en marcha o potenciales que se puedan identificar

Otros factores que restan valor son la dependencia del dueño o de los empleados clave que tenga la pyme para funcionar, sistemas de información que no estén actualizados o no sean escalables y la ausencia o falencias en los procesos de negocio, controles o sistemas de medición de objetivos.

También pueden mejorarse cuestiones relacionadas con el modelo de crecimiento, consolidar el equipo gerencial, estrechar la relación con los clientes, diversificar productos y servicios, incorporar nuevas tecnologías o registrar marcas. Son todos ítems que inciden en el valor de la empresa.

Tal como se hizo en el caso de Rubén, luego de haber analizado a fondo estos temas estamos en condiciones de determinar un rango de valor de la pyme, definir los primeros tres proyectos a realizar para “mover” ese valor y priorizar las áreas y tareas en las cuales enfocarnos y destinar recursos.