



EXITING

El arte de dejar la empresa
sin dejar la vida

Leonardo J. Glikin



EXITING

El arte de dejar la empresa sin dejar la vida.

© Exiting. El arte de dejar la empresa sin dejar la vida

© Dr. Leonardo Glikin

ISBN: 978-84-18411-18-2

Editado por Tregolam (España)

© Tregolam (www.tregolam.com). Madrid

Calle Colegiata, 6, bajo - 28012 - Madrid

gestion@tregolam.com

Todos los derechos reservados. All rights reserved.

Diseño de portada: © Tregolam

Imagen de portada: © Shutterstock

Para comunicarse con el autor, leoglikin@caps.com.ar

3ª edición: agosto 2020

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos

puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

PRÓLOGO

Conocí el Dr. Leonardo Glikin cuando actuamos juntos como expositores en algunos seminarios en Argentina, invitados por la Fundación Banco Credicoop. Y desde el primer contacto aprecié y me identifiqué con su trabajo, valores y metodología.

Por esta razón acepté de muy buen grado su invitación para escribir el Prólogo de este libro sobre un ámbito que nos acerca, que es la empresa Pyme en general, y la Empresa de Familia en particular..

Por lo tanto, me presento a Ud. estimado lector: Soy Renato Bernhoeft, brasileño, fundador - 1975 - y actual presidente de höft Consultoria Societária, de São Paulo.

He escrito 16 libros sobre Empresas Familiares; Administración y Calidad de Vida.

Consecuente con el tema, encaminé mi proceso de sucesión desde el año 2000, razón por la cual vivo una etapa de reinventarme como persona y empresario.

Y esta búsqueda llamó la atención del Dr. Gilkin, cuando pensó en muchos de los fundadores de las PyMEs argentinas.

Seguramente, el Dr. Glikin me invitó a prologar este libro porque sabe que trato de mantener coherencia entre lo que predico y lo que hago en mi propia vida.

¿Y qué predico?

Que los emprendedores son personas muy especiales, que se destacan de los demás por su habilidad para descubrir oportunidades donde la gran mayoría apenas ve problemas.

Considero que demuestran gran determinación y fuerte capacidad para correr riesgos, manteniendo alta motivación para afrontar los retos naturales de quien empieza de muy pequeño, pero con grandes sueños.

Pero, exactamente por estas características, que son fundamentales para el inicio de un negocio, este mismo emprendedor presenta dificultades para soltar su “criatura” y permitir que ella siga con vida propia, claro que, en la etapa siguiente, en manos de otros líderes que, con seguridad, tienen características bastante distintas del fundador.

Vale registrar que dar continuidad es muy distinto a crear algo: exige otras habilidades y estilo de liderazgo.

Para los fundadores, el proceso de sucesión guarda cierta similitud con los desafíos que afrontaron para preparar a sus hijos. Es que los buenos padres educan a sus hijos para la vida, y no para ellos mismos. Los fundadores deben comprender que crean empresas para que sobrepasen su propia existencia, y para el mercado. En caso contrario, se van a llevar la empresa a la tumba, junto con ellos.

Algunos fundadores declaran que la empresa es su “hijo preferido...” Quizás esto se deba a que mantienen la falsa sensación de que ellos la crearon solos, a diferencia de los hijos, que, para ser concebidos, necesitaron de dos: el padre y la madre.

Por esta razón, buena parte de los procesos de sucesión y continuidad de la empresa Pyme, familiar o no, fracasan. En la medida en que los fundadores no imaginan la empresa sin ellos, tienen dificultad para

encontrar otras formas de seguir contribuyendo al futuro de la empresa, que, a veces, podría estar más protegida y mejor continuada en manos de terceros. .

En muchos casos, los fundadores no logran establecer un proyecto de vida – personal y profesional – para una nueva etapa de su vida, en la cual el poder que tenían mientras manejaban su negocio tiene que ser sustituido por otras fuentes de realización y nuevas formas de ejercer el mando.

Predico, también, que los fundadores no se jubilan y mucho menos se van a dedicar todo el resto de su vida a no hacer nada, como se estuvieran en unas vacaciones permanentes.

Y con los actuales índices de longevidad, con mejor calidad de vida, muchos de estos líderes vivirán por más tiempo. Y, durante ese tiempo, no pueden perder su autoestima, amor a la vida y capacidad de seguir realizando.

Uno de los grandes retos para vivir más es que tendremos que reinventarnos muchas veces a lo largo de toda la vida. Y en el caso de los fundadores esto es aún más importante.

Entre las experiencias prácticas que tenemos en este tema existen casos muy exitosos en que fundadores crearon nuevos negocios; se dedicaron a la vida de relaciones de forma muy intensa; buscaron posiciones políticas; crearon instituciones de responsabilidad social; iniciaron fundaciones de apoyo a la comunidad como forma de retribuir lo que recibieron de la misma, etc.

Lo importante es que esta nueva actividad, aún ejercida con una dedicación de tiempo más flexible, tiene que representar un reto y crear todas las condiciones para la continuidad del ejercicio de poder.

El carácter práctico y amplio de esta obra del conocido abogado y consultor de empresas y familias, Leonardo J. Gilkin, es una contribución importante para empresarios y sus familiares en el tratamiento del tema.

De forma muy especial quiero destacar el contenido del libro, que toma en consideración la realidad vivida por los pequeños – y también grandes – empresarios argentinos. La mayor parte de la literatura que disponemos en Latinoamérica todavía viene de otras realidades y culturas, por lo que un libro que refleje nuestra realidad es siempre bienvenido. .

Recomiendo leer con atención cada capítulo. Pero, mas que nada, discutir cada tema con la familia.

Esto es todavía más sensible en los casos de las empresas multifamiliares – donde los socios de la primera generación no tienen vínculo familiar entre sí. O sea, son distintas culturas familiares donde los herederos no tuvieron la libertad de escojerse como futuros socios.

El Dr. Leonardo no propone recetas milagrosas, sino que hace provocaciones para que cada familia empresaria trate de analizar su realidad.

Y este es un gran valor para una obra de esta naturaleza, que permite pensar las maneras de generar un proyecto personal para asegurar la sucesión de la actual generación, y la continuidad de la empresa.

Renato Bernhoeft

PREFACIO

“Los únicos libros que nos influyen son aquellos para los que estamos preparados, y que, simplemente, han ido un poco más lejos en nuestro propio camino de lo que nosotros hemos recorrido hasta ahora”

Edward M. Morgan, escritor inglés, 1879-1970

Cuando el empresario se siente cautivo de la empresa no se permite imaginar una vida diferente, de mayor libertad.

Padece una sensación de “atrapado sin salida” que se basa en algunos datos de la realidad, pero, fundamentalmente, en la existencia de una red de interrogantes para los que no tiene respuestas.

¿Será posible viajar más, estar con la familia más tiempo o con otra intensidad, dedicarse al deporte favorito, a una actividad artística, a un proyecto de responsabilidad social?

¿Cuál es el riesgo de perderlo todo en un descuido?

¿Puede funcionar la empresa sin mi presencia permanente?

¿Estarán mis hijos, algún día, en condiciones de manejar la empresa sin mi presencia?

¿Qué haría con el dinero, si vendiera la empresa?

La expectativa de vida ha crecido de tal manera que pensar en el retiro de la empresa no debe quedar ligado a la idea de decadencia física o mental, o a la idea de muerte.

Por el contrario, una parte del legado que todos podemos dejar a la próxima generación (tanto en una empresa de familia, como en una empresa no familiar, o en una práctica profesional) consiste en planificar y ejecutar un retiro a tiempo y predicar con el ejemplo de una excelente calidad de vida.

Esto significa lograr que la rueda siga en movimiento, más allá de nuestro aporte personal.

Para describir mejor nuestro protagonismo en esta etapa, que nuestro aporte personal consista en que la rueda siga en movimiento, más allá de nosotros mismos.

De esa forma podemos demostrar que los años dedicados a la empresa valieron la pena, porque no sólo se tradujeron en un crecimiento de la organización, sino también en un crecimiento interior, en la posibilidad de ser más libres y mejores personas.

Desde ya, retirarse no significa lo mismo para todos, y en cualquier circunstancia.

Para algunos, significa vender la empresa y desligarse de manera total y definitiva.

Para otros, puede significar la posibilidad de ocupar un lugar diferente en la misma organización, pero sobre la base de un cambio en la atribución de responsabilidades, y, por lo tanto, dando lugar a una mejor calidad de vida, sin perder el propio espacio.

Otras personas ven la posibilidad de retirarse del día a día como una oportunidad de relacionarse de manera diferente con sus hijos, a quienes quieren preparar para ocupar su lugar.

Este libro propone a los dueños de empresas Pymes, sean de familia o no familiares, y a los profesionales que los acompañan cotidianamente (tales como sus contadores o abogados de confianza) conocer las estrategias para capitalizar los resultados después de muchos años de esfuerzo, y continuar la vida de la mejor manera.

Por lo tanto, a lo largo de la obra definiremos el *exiting*, o proceso de salida, como una práctica compleja pero no necesariamente complicada, y los pasos mediante los cuales puede realizarse en cada circunstancia concreta. .

Analizaremos los beneficios del *exiting*, y las resistencias que se le plantean a quien, luego de muchos años de fecunda labor, decide encarar el cambio.

También nos referiremos a la situación de los integrantes de su familia, porque, más allá de que la empresa sea de familia o no familiar, las decisiones que se adoptan en una empresa Pyme impactan de una u otra forma en las familias de sus titulares.

Nos plantearemos, y responderemos, algunas preguntas clave:

¿Puedo retirarme y ser feliz, manteniendo y mejorando mi calidad de vida?

¿Cuáles son los requisitos para que el proceso de *exiting* llegue a buen puerto?

¿Cuáles son las resistencias a planificar el *exiting*?

¿Qué beneficios puedo esperar?

¿Quiénes son los profesionales que pueden acompañar en este proceso?

¿Cuál es el lugar de la familia en el proceso de *exiting*?

¿Puedo esperar algún cambio en mi relación de pareja?

¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre el proceso en una empresa de familia, y en una empresa no familiar?

¿Cuáles son las particularidades del *exiting* en un estudio profesional?

¿Cuáles son los mecanismos de *exiting* más adecuados, y cómo puedo ponerlos en práctica?

A lo largo del libro, y mediante el relato de casos reales, recorreremos una serie de situaciones donde se ponen en juego los aspectos emocionales y materiales ligados a la salida de la empresa.

Este libro es, para mí, una oportunidad más de transmitir mi experiencia en un campo todavía novedoso en la Argentina y en Hispanoamérica: la Planificación Patrimonial, Sucesoria y Financiera, que vengo impulsando desde 1995, como fundador del Consejo Argentino de Planificación Sucesoria Asociación Civil y como titular de CAPS Empresa & Familia – Consultores (www.caps.com.ar).

Llega el momento de los agradecimientos. Antes que nada, agradezco a todos los empresarios titulares de Pymes que, a lo largo de estos años, me confiaron sus alegrías y padecimientos, con el objetivo de dar estructura a sus sueños más preciados.

Agradezco a Renato Bernhoeft por su prólogo a esta obra; a Manuel Schmeer por el aporte de sus ideas provenientes de su dilatada carrera de consultor, al capítulo dedicado a “calidad de vida”; a Adriana Zamar,

psicóloga y consultora organizacional, por sus agudas observaciones; a la economista Noemí Brenta, por sus aportes en los capítulos referidos a valuación y venta de empresas, a Fernando Weimberg, por el aporte de su mirada como coach de los jóvenes que se integran a la empresa, al Grupo Omega de la Financial Planning Association, por sus debates agudos y energizantes acerca de la actualidad de la Planificación Financiera en el mundo.

Este libro no tiene una pretensión académica, sino fundamentalmente de difusión de una temática que, hasta el momento, no había sido desarrollada en idioma castellano. Tanto su lenguaje, como el nivel de tratamiento de los temas, persiguen el objetivo de entablar un diálogo con el empresario Pyme.

Ese objetivo estará cumplido, si cada cual toma conciencia de que no está atrapado sin salida en el espacio que ocupa actualmente, ya que existen maneras de vivir mejor, y de dejar empresas consolidadas y sustentables a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO 1

EXITING; UNA ALTERNATIVA PARA VIVIR MEJOR

“Si no sabes dónde estás yendo, es probable que termines en otro lugar”.

Lawrence J. Peter

¿Qué significa *EXITING*?

Podemos definir exiting como el proceso a través del cual el propietario de una empresa, negocio o práctica profesional establece sus metas para poder retirarse, y las ejecuta efectivamente, tomando en cuenta los aspectos económicos, financieros, legales, administrativos y de liderazgo de la empresa, y su propio proceso emocional.

¿Y por qué utilizamos un nombre en inglés para denominar este proceso?

Podría no haber sido así, pero lo cierto es que la asociación de sonidos entre *exiting* y *éxito* nos resultó interesante y atractiva.

De hecho, la palabra *exit* (o sea, salida en inglés) tiene la misma raíz latina que “éxito”.

Sin duda, salir airoso, poder retirarse a tiempo, es una de las maneras de triunfar, o sea, de tener éxito.

Es importante que el proceso de *exiting* tenga un nombre propio y diferenciado, porque es eso lo que permitirá que, con el paso del tiempo y la

acumulación de experiencias, se convierta en una disciplina autónoma con reglas propias, como hoy lo son el marketing, o el management. .

El *exiting* no es una cosa más de las que se pueden hacer a lo largo de la propia vida, o a lo largo de la actividad empresarial. ,

Al unificar el lenguaje e identificar las mejores prácticas respecto de algo que no es sólo retirarse o vender una empresa, sino que incluye muchas reflexiones y actos que deben confluir de manera armónica, nos damos la posibilidad de que esta práctica se optimice a lo largo del tiempo con el aporte de la experiencia y el saber de quienes participan en este proceso: no sólo los empresarios, sino también sus sucesores en la empresa, y los profesionales involucrados.

Darle nombre a ese proceso ayuda a establecer sus reglas con la mayor claridad, en beneficio de quien planea dejar la empresa, pero también de todos los que participan en la organización.

Salida, éxito, emoción

La palabra *exiting*, además, se parece mucho a “exciting”, que en inglés significa “emocionante”.

La asociación de ideas es interesante: salida – éxito – emoción.

Quedémonos por un segundo en este punto, y hagámonos algunas preguntas:

¿Qué emociones le provoca a Ud. la idea de salir de un lugar, o una situación, donde está establecido?

¿Temor?

¿Angustia?

¿Sensación de libertad?

¿Sensación de renovación?

¿La adrenalina del desafío?

- ¿De qué situaciones ha salido Ud. con éxito?

- ¿Querría Ud. volver a algún lugar, o situación, de donde salió?

- ¿Se pregunta Ud. adónde está entrando, cada vez que sale de un lugar o una situación?

¿Y si las circunstancias lo obligaran a volver al mismo lugar de donde sale?...

A lo largo del libro retomaremos estas preguntas, que resultan ser claves a la hora de enfrentar un proyecto de salida.

Empresa, negocio y práctica profesional

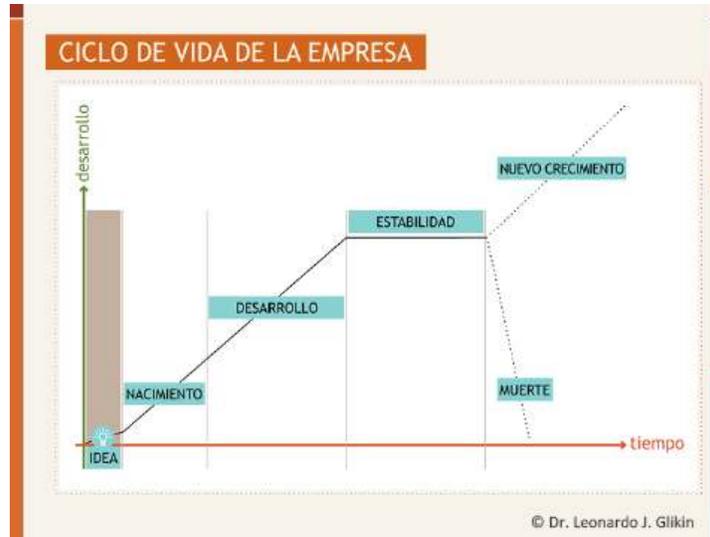
Partimos de la base de que, para que un proceso de *exiting* resulte sustentable, es necesario concebir al negocio o a la práctica profesional como una empresa, lo que implica identificar y tomar en consideración ciertos desafíos organizacionales de los que, quizás, el titular de un negocio, o el profesional, no son conscientes en el día a día, dado que ellos cumplen muchas funciones al mismo tiempo.

Para que resulte posible **diseñar y ejecutar una estrategia de salida**, cada una de esas funciones normalmente mezcladas debe diferenciarse, para poder delegar o sistematizar una operación sustentable en el futuro.

Es por ello, que a lo largo del libro generalizamos, hablando de “empresa” para comprender, también, a los casos de negocios y de prácticas de profesionales independientes, como los estudios contables, jurídicos, de arquitectura, de ingeniería, las veterinarias, las clínicas médicas, etc..

El ciclo de vida de la empresa y el ciclo de vida personal

Una empresa comienza con una idea, que se desarrolla a través de una organización incipiente, que luego crece, se desarrolla hasta su punto de madurez, y luego tiene dos alternativas: o decae (hasta la desaparición de la empresa) o experimenta una nueva etapa de crecimiento.



El ciclo de vida de una persona es totalmente diferente: es un proceso irreversible, que podrá prolongarse más o menos tiempo según las características biológicas y las conductas de cada persona, pero que, indefectiblemente, culmina en algún momento con la desaparición física.



La comparación de los dos cuadros demuestra que no existe coincidencia entre el ciclo de vida de una persona y el ciclo de vida de una empresa.

De allí se desprende que, quizás, la empresa puede, o debe crecer, en el mismo momento en que una persona está anhelando retirarse, o cuando experimenta limitaciones físicas que no le permiten acompañar ese crecimiento.

Es posible encarar medidas que respondan a esos diferentes ciclos, y, por lo tanto, encontrar soluciones para el desarrollo de la empresa, que pueden conllevar, por ejemplo, que la empresa inicie un proceso de crecimiento en el mismo momento en que su fundador se está alejando.

Cuando un empresario quiere estar seguro de que no tendrá que verse obligado a volver a la empresa a “apagar incendios”, en caso de que se desate alguna crisis (por finalización de un contrato de representación, o descenso de la facturación), uno de los caminos posibles es, precisamente, darle un mayor impulso a la empresa en el período de preparación del retiro, para que, desde una nueva dimensión, sea posible superar determinados condicionantes del pasado.

Consolidar la empresa, mejorar la vida

Es tan importante el capital humano y material involucrado en una empresa y la historia de luchas vividas, que no resultaría razonable que el proceso de salida quedara librado al azar.

Resulta muy positivo encarar el proceso de *exiting* como parte de una práctica más abarcativa, que lo contiene: la Planificación Patrimonial, Sucesoria y Financiera, que se viene desarrollando con importante

aceptación por parte de los empresarios y también de las familias, empresarias o no.

Los puntos en común de la práctica de Planificación en sus diferentes ramas son:

- prever el futuro
- prevenir contingencias, es decir, aquellas situaciones riesgosas que podrían ocurrir.

Para poder planificar, es necesario integrar conocimientos de diferentes campos. Entre ellos, los más significativos son **la administración, las ciencias económicas, el derecho y la psicología.**

Todos ellos deben confluir en una práctica interdisciplinaria, es decir que el conocimiento y la práctica de un campo específico brinda un aporte de valor inestimable al resultado final, pero a condición de que sea armonizado con los demás aspectos.

Si, por el contrario, quisiéramos valernos de un solo campo de conocimiento, y reducir a éste un proceso de *exiting*, estaríamos condenados a un fracaso equivalente a creer que manejamos un automóvil sólo moviendo el volante, o sólo apretando el acelerador, o sólo utilizando el freno.

¿Se puede planificar en un entorno de inestabilidad?

Desde ya, para que la Planificación Patrimonial, Sucesoria y Financiera pudiera crecer, fue necesario atravesar un escollo importante: la creencia de que no se puede planificar en un entorno socioeconómico de inestabilidad, o, por lo menos, de posibilidad de cambios abruptos.

Para superar esa falsa creencia fue necesario demostrar que, **al revés de lo que se pensaba, la exposición a cambios imprevisibles y abruptos da mayor fundamento, justamente, a la necesidad de planificar.**

Porque, si hemos definido adónde queremos llegar, va a ser más fácil que retomemos el rumbo una vez que la situación de excepción desaparezca.

Una devaluación abrupta, o una recesión prolongada, se pueden enfrentar con muchas mayores posibilidades de éxito si se tiene un plan de largo plazo, que si todo se reduce a enfrentar esa contingencia. Es que, quizás, el daño que produce una situación determinada, sólo puede enmendarse y recuperarse a través de una política de largo plazo, y nunca con acciones puntuales que pueden estar condenadas al fracaso de antemano.

Todos sabemos que en los países desarrollados se planifica concienzudamente. En consecuencia, cabe preguntarse: **¿en los países desarrollados se planifica porque hay estabilidad, o, al contrario, hay estabilidad porque se planifica?**

Si creemos que no se puede planificar porque no hay estabilidad, lo único que hacemos es contribuir a esa inestabilidad, desde el momento en que no adoptamos conductas previsibles.

Por el contrario, si aceptamos que la planificación puede dar un aporte valioso a la estabilidad, el compromiso con nuestras metas, y con los pasos adecuados para lograrlas, ayuda a crear un entorno más previsible.

Las metas y los pasos a cumplir

Planificar, en cualquier caso, consiste en establecer metas y diseñar los pasos adecuados para lograrlas, con debido asesoramiento profesional.

Según las diferentes metas fijadas, se divide la Planificación en distintas ramas, a saber:

CUADRO 1: DIFERENTES TIPOS DE PLANIFICACIÓN

Planificación Patrimonial: estrategias para el manejo de los bienes, que permitan evitar o disminuir su exposición al riesgo frente al Estado, frente a terceros acreedores y frente a la conflictividad familiar, tanto en caso de divorcio como de incapacidad mental.

Planificación Sucesoria: estrategias que permiten una transmisión hereditaria, o la transmisión del mando en la empresa, basada en los intereses y deseos del heredante (es decir, la persona que va a ser heredada alguna vez) y las necesidades de su entorno afectivo, en un marco de equidad.

Planificación Financiera: metas y acciones para un adecuado manejo de los flujos de dinero activos (ahorro, inversiones) y pasivos (deudas).

Planificación Estratégica de negocios: estructuración de los negocios y productos de la empresa, para brindar un resultado adecuado en función de la visión, la misión y los recursos que se invierten.

El *exiting* y el amor a la empresa

Dice Ricardo: *Yo, de chico, correteaba por la fábrica. Después de la escuela, iba directamente para allí, y lo ayudaba a mi viejo con pequeñas cosas. Con el tiempo fui aprendiendo el oficio. Me casé, Y mi señora entró a*

trabajar conmigo. Cuando mi viejo enfermó, mi hermano dejó de estudiar, y también vino a la empresa a ayudar. La empresa es mi vida, no sé si puedo imaginarme sin estar allí...

El sólo hecho de pensar en la posibilidad de salir de la empresa o del negocio es vivido, por muchas personas, como la antesala de la muerte.

Después de cuarenta o más años de labor o, en muchos casos, de haberse criado en y con la empresa, pensar en la salida puede generar sensaciones de angustia y pensamientos de pérdida de identidad, o de un lugar en el mundo. Esas vivencias dolorosas son las que explican en gran medida las resistencias frente a la salida de la empresa.

¿Eso significa que, para no pasar por esos momentos angustiantes, simplemente hay que quedarse para siempre?

Reflexionemos sobre los momentos de dolor e incertidumbre que genera una operación necesaria, sea por razones de salud o estéticas. ¿Acaso evitaríamos la intervención por temor a los dolores postoperatorios?

Seguramente, no es ésa la mejor actitud.

Por el contrario, saber que habrá resistencias propias y ajenas, y enfrentarlas con adultez (en muchos casos, con acompañamiento profesional) nos da una posibilidad de crecer en la vida y abrirnos a experiencias nuevas que, de otro modo, jamás habríamos imaginado.

Conocer esas vivencias es un componente fundamental para una salida exitosa de la empresa.

Los pensamientos positivos respecto de cómo continuará la vida a partir de ese momento forman parte fundamental del proceso de *exiting*.

Preguntas para pensar la salida

Todo proyecto comienza con una idea; en el caso del *exiting*, la idea de salida.

Para construirla, son necesarias algunas preguntas, cuyas respuestas permitirán ir planteando situaciones específicas en cada caso..

En el cuadro 2 formulamos algunas de esas preguntas, para ayudar a pensar la salida.

No todas estas preguntas son aplicables a las mismas personas, ya que las actitudes y decisiones dependen, en gran medida, del carácter de cada uno y del futuro que imagina (si mantener la empresa en la familia o venderla, si retirarse en forma total o en forma parcial):

CUADRO 2: PREGUNTAS DISPARADORAS

¿Qué va a pasar con mis proyectos, cuando yo no esté ahí para defenderlos?
¿Qué va a pasar con mis finanzas, si dejo de tener el respaldo de la empresa?
¿Acaso hay alguna inversión realmente segura?
Poner este proceso en movimiento, ¿generará una crisis con el personal?
Anunciar un proceso de sucesión, ¿desatará peleas entre mis hijos?
¿Qué voy a hacer con el tiempo libre?
Si los sucesores no saben manejar la empresa, y ésta entra en dificultades económico-financieras, ¿tendré que volver a manejarla, después de haberme ido?
¿Cómo va a ser mi vida, cuando no tenga secretaria que se haga cargo de pagar mis facturas y se ocupe de las cuestiones de papeles?

¿Cuál es la edad del *exiting*?

En nuestra civilización crecen las expectativas de vida, y, al mismo tiempo, la posibilidad de utilizar el tiempo libre de diferentes maneras.

A su vez, cada cual tiene su modelo mental respecto de cuándo le gustaría retirarse, y qué hacer con su vida.

Por lo tanto, no podemos establecer una regla universal, pero sabemos que, **a partir de los 55 años**, plantearse el retiro de la empresa es, más que nada, una necesidad.

“Es más, aunque no haya una decisión cierta respecto al momento del exiting, es posible identificar una serie de factores que lo impulsan:

La aparición y/o manifestación de las expectativas y deseos de los hijos respecto de su posibilidad de participar en los puestos de dirección de la empresa.

El hecho de que, aunque no haya hijos “haciendo banco”, hay menos ganas de seguir luchando frente a las cambiantes condiciones de los mercados.

La llegada de los nietos, a partir de la cual surge -en muchos casos- el deseo de vivir de una manera diferente.

El diagnóstico de una enfermedad (incluso, superable) que restringe el grado de dedicación y la energía que se puede seguir invirtiendo en la empresa.

El surgimiento de uno o varios de estos factores, que pueden presentarse simultáneamente o no, desencadenarán la necesidad de preparar a la empresa, a sus integrantes claves y a uno mismo para enfrentar el desafío inicial: la preparación del exiting.

¿Cuándo comenzar a preparar el *exiting*?

Tengamos en cuenta que el retiro no es un evento, algo que ocurre un día determinado, y de una vez.

Por el contrario, el **retiro es un proceso que tiene un punto de inicio, un desarrollo y un momento de culminación.**

Por otra parte, **no se trata de un proceso individual y totalmente privado.** Puede tener aspectos que se desarrollan en la intimidad, pero, en gran medida, **el proceso abarca a quien planifica su retiro, a su organización y a la familia.**

Durante su transcurso, se van a producir modificaciones tanto en la empresa, como en las personas que participen en ella, y en la familia.

Todo irá conformando una realidad compleja (no necesariamente complicada), no sólo en lo que respecta a los involucrados, sino también a los tiempos que llevará: algunas situaciones tendrán un orden temporal, se sucederán e irán concluyendo y algunas serán simultáneas.

Esto condicionará la aparición de situaciones críticas, o sea, convergerán factores que pueden operar como obstáculos frente al camino trazado, y nos obligarán a pensar en determinadas modificaciones para que esos obstáculos puedan ser superados. Precisamente porque Es decir, no se está exento de la posibilidad de una crisis, o sea, de una confluencia de factores que operen como obstáculos frente al camino trazado, y nos obliguen a pensar en determinadas modificaciones para que esos obstáculos puedan ser superados. Precisamente porque las dificultades son parte del camino en un proceso tan trascendente, el compromiso y la determinación de hacerles frente son requisitos clave para el éxito.

En un desarrollo adecuado, sin apuros innecesarios ni presiones, es recomendable iniciar el proceso de *exiting* entre 5 y 10 años antes del momento en que se efectivice. Durante ese tiempo, será necesario recorrer un camino que no depende exclusivamente de la persona que se retira:

CUADRO 3: A TENER EN CUENTA...

En el caso de una venta, va a depender de la preparación de la empresa y la posible aparición de compradores.

A su vez, en muchos casos, los compradores no están presentes en todo momento, sino que aparecen en momentos específicos del ciclo de la economía, y de acuerdo a la manera como ese ciclo afecta al rubro de la empresa.

Si se van a proponer sucesores, su correcta elección es clave.

A la elección adecuada, por actitud y aptitud de los sucesores, es necesario agregar un entrenamiento focalizado para que puedan ocupar con éxito un nuevo espacio en la empresa.

Hay que tener en cuenta la solidez de la empresa en un proceso de sucesión.

Tomar medidas organizativas resulta imprescindible, pues de ellas dependerá el éxito de la transición.

La comunicación del proceso de *exiting* a los proveedores, clientes y personal, en el momento oportuno y de una manera correcta, es una de las bases para asegurar el éxito.