

GUSTAVO SCHUTT

La REINVENCIÓN del DUEÑO

**Cómo maximizar el valor en la venta
o en la transición de mi negocio**



TEMAS[®]

Gustavo Schutt

La reinvencción del dueño

Cómo maximizar el valor en la venta o en
la transición de mi negocio

TEMAS[®]

Gustavo Schutt

La reinención del dueño : cómo maximizar el valor en la venta o en la transición de mi negocio / Gustavo Schutt. - 1ª ed revisada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Temas Grupo Editorial, 2021.

Libro digital, Amazon Kindle

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-8387-40-6

1. Administración de Empresas. 2. Estrategias.
I. Título.
CDD 658.4012

© Gustavo Schutt, 2021

© **TEMAS Grupo Editorial SRL, 2021.**

Cerrito 136 Piso 3ºA.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

C1010AAD. República Argentina

Teléfonos: (5411) 4381.1182 o 4383.6336

www.editorialtemas.com

ISBN 978-987-8387-40-6

1ra edición, noviembre de 2021

1ra. edición digital, enero de 2022

Editora de contenidos: María Vidiri

Diseño de cubierta: María Inés Nethol

Comité TEMAS Grupo Editorial

Dirección: Jorge Scarfi

Supervisión general: Betiana Cabutti

Diagramación editorial: FLOTA Creativa
Conversión a formato digital: Libresque

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723 Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de este libro en cualquier forma y medio sin previo permiso por escrito de los autores y/o titulares de Copyright.

*A mi familia,
especialmente a Berti, mi esposa,
que siempre me alentó y acompañó
en esta linda experiencia de escribir un libro.*

Prólogo

¿Cuánto vale tu empresa? ¿Conocés las variables que más impactan sobre esta valuación? Si mañana te golpean la puerta queriendo comprarte, ¿tenés una empresa lista para ser vendida? Si te llegara a pasar algo... ¿quién hereda tus acciones y cuán probable es que esa persona reciba acciones que valen tanto como hoy, con vos como dueño? ¿Para qué hacés lo que hacés? Si tu respuesta es «para que a mi empresa le vaya bien y cada vez mejor», entonces... ¿para qué? ¿Qué objetivo tenés detrás de ese objetivo? ¿Qué vas a obtener vos y/o tus seres queridos, en términos de calidad de vida, gracias a que a tu empresa le vaya cada vez mejor?

Hace más de veinte años que trabajo con dueños de empresas, ayudándolos a crecer, tanto en facturación y rentabilidad como en sus propios liderazgos. Y aunque he visto de primera mano la resiliencia, perseverancia y vocación de crecimiento de miles de empresarios, me he encontrado también con un desafío que a la enorme mayoría le resulta inabordable. He descubierto que el empresario se plantea la venta de su empresa únicamente cuando le pasa algo. Cuando se cansa, cuando se encuentra con algún problema personal (divorcio, enfermedad),

cuando se hace grande, cuando el negocio deja de funcionar... Son muy pocos los empresarios que planifican adecuadamente, bien y con tiempo, su salida y/o venta.

Si sos dueño, la decisión de cómo lograr que tu empresa te sobreviva es una de las decisiones más importantes que tomarás en tu vida. Después de haber invertido energía, tiempo, esfuerzo y dinero para construir tu negocio, querrás asegurarte que, cuando llegue el momento, recibirás el mayor retorno posible. Ninguna otra decisión tendrá consecuencias financieras y emocionales mayores que esta. Tu futura calidad de vida —y probablemente también la de tus seres queridos— dependerá de cómo gestiones este proceso de salida. Nunca es demasiado pronto para hacer que tu empresa esté «preparada para la venta». Implementando ahora una serie de medidas, el proceso de venta en un futuro será mucho más sencillo y aumentará el valor, tanto para vos como para el comprador.

Gustavo Schutt nos ha regalado un libro imprescindible para los que somos dueños de empresas. Sus enseñanzas y recomendaciones iluminan temas de exit planning que la mayoría de los empresarios desconoce, conoce pero ignora, o conoce pero gestiona mal. El autor ofrece una guía práctica para aquellos que cuentan con el tiempo para planificar y también para aquellos que se enfrentan repentinamente con una oportunidad o decisión a tomar.

Conozco a Gustavo desde hace veinte años. Lo he visto desempeñarse en el más alto nivel de excelencia en cada rol que ocupó a medida que desarrolló su carrera. Hay pocos

empresarios en Argentina que tengan su experiencia, que incluye responsabilidad de gerencia general regional, la venta de la empresa, emprender un negocio propio, desarrollarse como coach, certificarse como asesor de exit planning y ser uno de los más buscados expositores dentro de la comunidad Vistage.

En este libro encontrarás cómo fijar objetivos personales, la Rueda de Valor y cómo utilizarla como brújula para el negocio, cómo valorar tu empresa, cómo planificar y cómo ejecutar tu exit planning, las diferentes opciones para una transición exitosa y cómo seguir en la etapa posterior a tu salida.

Más aún, las recomendaciones del autor aplican tanto para aquellos interesados en planear su salida como para los que quieran agregar valor a su empresa. La principal responsabilidad de un dueño de empresa es incrementar el valor del negocio, de su empresa, de su activo... y que este incremento de valor sea sustentable. ¡No hay nada más importante! ¿Cómo hacerlo? Encontrarás las respuestas en este libro.

Planificar tu salida del negocio que posiblemente construiste de cero puede ser una propuesta que intimide, confunda y atemorice. Dejé que Gustavo Schutt sea tu guía en este camino, que te ayude a identificar prioridades, a obtener el ensayo sin el error, a prepararte y a hacer lo mejor posible con los recursos disponibles en este momento, y a maximizar el retorno sobre tu inversión.

Alejo Canton
Presidente | Vistage Argentina

Agradecimientos

Pensé en realizar una enumeración porque a lo largo de toda una carrera, una vida profesional y de trabajo he acumulado experiencias y no tengo más que palabras de agradecimiento a:

- Mis inicios profesionales en Arthur Andersen, Pistrelli Díaz y Asociados.
- Mis exsocios de BDO, con quienes estaba trabajando cuando tomé conciencia de que quería seguir mi camino como consultor en Exit Planning por mi propia cuenta, y supieron entender.
- Mis exsocios de Crystalis (luego Seidor Consulting), con quienes trabajé durante 17 años, y experimenté como dueño muchos de los temas que trato en este libro.
- Mi compañero y amigo en muchos de los trabajos, el Dr. Carlos Alberto Fiorani, abogado con formación en Economía que siempre está a disposición para confrontar ideas, analizar diferentes puntos de vista y pensar en soluciones.
- Mi Grupo Vistage G 5, con su coordinador Roberto Gorrissen y todos sus miembros, amigos y compañeros de esta experiencia como dueños de empresas. Incluyo

a mis compañeros actuales y a algunos que ya no están participando del Grupo. Todos contribuyeron un poco y siempre me alentaron para seguir avanzando y llegar a escribir el libro y, por supuesto, a seguir...

- Todo el ecosistema Vistage, donde como expositor llevo más de 70 talleres con dueños de empresas. Todos esos talleres me permitieron ir chequeando y trabajando con los contenidos de mayor interés relacionados con el tema de Exit Planning.
- Vistage España, Perú, Brasil y Uruguay, también con talleres para sus grupos de dueños de empresas, los Número 1. También con estos grupos he validado muchos de los temas que desarrollo en este libro.
- Mis clientes, con quienes trabajando siempre aprendemos algo nuevo relacionado con esta temática.
- A María Vidiri, que me ayudó con la edición del contenido, y a Jorge Scarfi y la Editorial Temas que me esperaron, me alentaron y me facilitaron todo lo necesario para que el libro sea una realidad.
- A Alejo Cantón, a quien admiro y respeto como emprendedor, empresario y líder durante muchos años de Vistage Argentina, ahora en una posición regional para América Latina y quien escribió el prólogo.
- A Scott Snider quien, además de ser el presidente del Exit Planning Institute, fue uno de mis instructores junto con Christopher Snider, su padre, que escribió el libro Walking to Destiny, dirigieron el EPI, armaron junto con sus equipos de trabajo el contenido y la formación como

CEPA (Certified Exit Planning Advisor) y mantienen un ecosistema y networking entre los profesionales que trabajamos en la materia y los dueños de empresas que, en definitiva, son los receptores de toda nuestra formación y trabajo.

Y, por supuesto, a mi esposa, Berti, que sin su apoyo incondicional y sin su aliento difícilmente hubiese completado este libro, mis estudios y trabajos, que a veces requieren de una intensidad importante y de apoyo familiar imprescindible.

Se los dedico a todos ellos, a quienes les agradezco. Por último, agrego a mis padres, Jorge y Susy, y a mis hijos, Dana, Iván y Nicolás.

¡Muchas gracias a todos!

Introducción

En diciembre de 2017 decidimos hacer un viaje en familia para pasar fin de año todos juntos en Cuba. Mi hermana, Vivian; su esposo, Mario, y sus dos hijas —mis sobrinas— viven en Canadá desde hace unos cuantos años. Emigraron de la Argentina afectados por la sucesión de crisis y por las ganas de vivir de otra manera. Lamentablemente, como mi hermano vive en Florida, EE. UU., por cuestiones de política estadounidense se le complicaba reunirse con nosotros en Cuba. Desde la Argentina viajamos con mis padres, Jorge y Susy; mi esposa, Berti, y mis hijos, Dana, Iván y Nicolás.

El 28 de ese diciembre me quebré la columna en la playa, compitiendo para ver quien tiraba un poco más lejos, sentado en la arena y tirándolo hacia atrás. Quería ganar. Dos minutos antes de sentarme pensé que, debido a mi espondilitis anquilosante, no debería hacerlo. La gente insistió y, en unos pocos segundos de «no pensar bien», me senté dispuesto a dar todo de mí para tirar el coco más lejos que cualquiera y ganarle a la atlética alemana, al turco, al japonés, al mexicano, y a algún otro argentino.

El coco no fue muy lejos, pero mi columna se quebró debido a una hiperflexión que realicé con todo entusiasmo.

Por supuesto, en ese momento pensé que fue un mal movimiento y que era un tema muscular. Volvimos a Buenos Aires, pasaron unos cuantos días y no se me iba el dolor, y seguía con analgésicos. Decidí ir a ver a mi médico de cabecera, a quien convencí de que mi dolor era muscular, y no me pidió ni una imagen. Increíble.

Para ese entonces, estaba trabajando con varios clientes, todos dueños de empresas. Mis trabajos en aquel momento consistían en asesorar al Directorio, asesorar a los dueños, trabajar con ellos en «la profesionalización» de sus empresas y, en algunos casos, ser director profesional independiente. Puntualmente venía trabajando con dos clientes que me plantearon que los ayudara en un tema que me resultó apasionante, y que me atrapó. Desde ese entonces quedé entusiasmado en lo que me apasiona.

Desde el 2012 aproximadamente, luego de haber vendido la que fue la empresa que fundé y que hice crecer junto a mis exsocios, comencé a trabajar únicamente con dueños de empresas. Una parte importante de la estrategia es tener bien claro a qué trabajos decir que NO y, bajo esa premisa, excluirlos porque caen fuera de esa definición estratégica. Es muy sano porque, entre otras cosas, permite estar focalizado.

En ese momento, más o menos simultáneamente, uno de ellos, con una empresa bien formada, con una linda trayectoria, en la industria financiera, me convoca, y me pregunta si lo puedo ayudar para primero determinar si su hijo Daniel estaría interesado en ser su sucesor en la

empresa. Él, Jorge, con 62 años, y su esposa, Sara, con 60, son los fundadores de una financiera; además de Daniel tienen a su hija Stefani, publicista y sin ningún interés en la empresa.

Jorge me dijo: «Creo que no tengo sucesión y yo empiezo a estar cansado y quiero capitalizar (cosechar o hacer un cash out) de lo que durante tantos años construimos, excepto que mi hijo quiera continuar, en cuyo caso necesitaremos ver cómo hacemos esa transición. Pero ayudanos porque creo que Daniel no va a ser nuestro sucesor. No sé si sabe qué le apasiona, pero sospecho que no es este negocio. Si confirmamos que Daniel no quiere continuar quiero “agregarle valor, hacerla crecer los próximos 3 años y venderla a buen precio y ya salir de este negocio”. ¿Me ayudás?».

Al mismo tiempo, Enrique con una empresa familiar, me plantea si lo ayudo porque está planificando su salida y planea dedicarse a otra cosa, y que los interesados son sus hijos y los hijos de sus socios, varios de ellos trabajando en el grupo de empresas. «¿Nos ayudás para ordenarnos y en 4/5 años poder salir dejando a la segunda generación a cargo? ¿Nos das una mano?».

Por supuesto que me involucré en ambos proyectos y con tanto entusiasmo que pensé: esto debe existir en el mundo. Porque en algún lugar debía existir esta práctica que hasta entonces no la había visto ni conocido: cómo ayudar a los dueños a prepararse, preparar a sus familias, preparar y «hacer crecer sus negocios» y planificar y luego ejecutar

cómo hacer una transición o salida de sus negocios y, en la medida de lo posible, en sus propios términos y condiciones.

Con mis dolores en la espalda, me senté y comencé a investigar y encontré pocas referencias. Hasta que logré un contacto con el EXIT PLANNING INSTITUTE, (EPI: exit-planning-institute.org) que tenía unos cursos con certificación, y un examen. Y cuando leí el programa, ¡quedé deslumbrado! Era justo lo que estaba buscando, esa era la vuelta que quería encontrar: ser CEPA (Certified Exit Planning Advisor). Me inscribí, recibí como 6 libros y casos para leer y viajé. Tomé el curso en Atlanta, EE. UU., de paso visité a mi viejo amigo Charly que vive en Atlanta y me recibió unos días en su casa, me prestó un Mercedes descapotable, para que me manejara por Atlanta, y todo eso con la columna quebrada, aunque sin saberlo. Todo el esfuerzo y la constancia de esos días de estudio, de grupos de trabajo, de preparación de exámenes, de reuniones culminaron con la certificación aprobada y el título en la mano. Aún pienso cómo pude lograrlo con aquellos dolores terribles de espalda...

Ya de vuelta en Buenos Aires y satisfecho con el logro de estar certificado, los dolores continuaban, cada vez más y no cedían. Entonces, imagen de por medio, llegó la mala noticia: «¡Estás quebrado! Y hay que intervenir urgente». Consultas con cirujanos, súper especializados en columna y en lo posible con conocimientos de pacientes con espondilitis anquilosante. La primera operación tenía fecha para el 25/04/18 pero, por un incidente, se realizó el

30/04/18. No quedó bien. La segunda operación fue a principios de diciembre del 2019. Hoy ya cuento con el alta definitiva.

Durante esta etapa, desarrollé mi negocio con toda la pasión y con las ganas de escribir este libro que espero que sirva como «iluminación». O sea, que ilumine las alternativas, los posibles caminos, porque este es uno de los tantos temas que no se enseñan en ninguna universidad ni en ningún postgrado.

En definitiva, el exit planning, o mejor dicho la salida de los negocios, es una experiencia que tal vez los dueños vivan una única vez en sus vidas: pero con una sola vez es suficiente para que este no sea un tema menor. En general, los dueños que conozco son muy capaces, emprendedores, competentes en el negocio que desarrollan, pero la mayoría de las veces ni estudiaron ni han tenido experiencias o tal vez pocas, respecto al tema de «una transición» o «salida» de sus empresas o negocios.

Durante mi vida profesional y como dueño y fundador de una empresa, tuve muchas experiencias con socios; ingresos de nuevos socios; compras de nuevas empresas; ventas de algunas empresas; salidas de socios; acuerdos de accionistas; construcción, agregado de valor y hacer crecer la propia empresa; búsqueda de comprador estratégico; transacción de venta e ingreso de socio estratégico; negociación de opciones de venta y de compra y, finalmente, salida de la empresa que fundé, con la

satisfacción de que sigue creciendo y funcionando. ¡Logré que me trascendiera!

En mis inicios en BDO Argentina, trabajé intensamente con los 4 socios fundadores para armar el sistema por el cual, cuando los socios fundadores se retiraran, los potenciales nuevos socios nos convertiríamos en socios, y en cómo dejar establecido el mecanismo para que el estudio (en definitiva, nuestra empresa) tuviese movilidad societaria. La idea es que los socios que llegan a determinado punto se tienen que retirar y vender, y los nuevos socios empujan y ayudan a hacer crecer la empresa.

Sin saberlo, ya estaba ejerciendo como exit planner. Luego pudimos armar también cómo se trataban las contingencias personales —que más adelante veremos— y que llamamos las 5 «D». Algunos socios se pudieron retirar, vendiendo de acuerdo con nuestro pacto, ya sea por algunas de esas 5 «D» o por algún conflicto grave. Fue una buena gimnasia inicial, de la cual fui parte y no como asesor.

Luego fundé BDO Consulting S.A. en 1996 que, con los años, pasó a ser Crystalis Consulting S.A. y finalmente, cuando ya no pertenecía a la empresa, pasó a llamarse Seidor S.A.

En BDO Consulting S.A. y desde el inicio, siempre pensé en las ventas de participaciones accionarias internas a nuevos socios para que ayudaran con el emprendimiento y para poder seguir creciendo, y también para estar siempre

preparados para una venta a un socio o comprador estratégico.

Comencé trabajando con 6/7 personas y, en una historia que en mi caso fue de 17 años, cuando terminé de vender el último porcentaje de participación accionaria que tenía, la empresa ya contaba con una nómina de poco más de 1000 personas, distribuidas en casi todos los países de América Latina, con una oficina por abrir en EE. UU., un socio estratégico de España y con muchos socios en Argentina y en varios otros países. La empresa facturaba algo más de 70 millones de USD. Lo interesante es que el grupo siguió creciendo, y sigue avanzando, con vida propia, o con el empuje que le dan mis exsocios y los nuevos socios de ellos. Quedó funcionando, y es todo un orgullo. Si llegamos hasta acá exitosamente, ¿podemos decir que es «misión cumplida»?

¡Yo vendí e inicié mi siguiente etapa con toda la pasión y energía, recargado!

Desde mediados del 2011 que dejé la gerencia general del Grupo, inicié un proceso de reconversión profesional.

Primero comencé a rehacer mis redes de contactos, necesitaba cambiarlas. Como bien explica Herminia Ibarra en su libro *Working Identity*, este acto es parte de lo que es recomendable hacer en un proceso de reconversión profesional y de trabajo, sobre todo cuando a uno le va muy bien y decide cambiar.

Luego, mi amiga Paula Molinari me invitó a escribir un capítulo del libro *El salto del dueño*, experiencia súper

interesante.

Al tiempo inicié mis estudios durante dos años para certificarme como Coach Ontológico en la Escuela Argentina de Líderes. Ya para entonces trabajaba exclusivamente con dueños de empresas en profesionalización, asesoramiento como director profesional independiente y acompañándolos en procesos de cambio.

Y finalmente apareció, investigando, el Exit Planning Institute y mi decisión de certificarme como CEPA (Certified Exit Planning Advisor) y poner mucho foco a este trabajo que me apasiona.

Ya se van a cumplir tres años desde que soy CEPA y aquí estoy escribiendo el presente libro. Todo un desafío.

Reconocimiento

Ayudar a los dueños de negocios a que sus empresas pasen de ser exitosas a «trascendentes» (*significant business*¹) es fundamental para el éxito al intentar la transición. Muchos propietarios tienen empresas exitosas, empresas en las que aparentemente a la gente le encanta trabajar, con las que a los clientes les gusta hacer negocios, que tienen un crecimiento constante y buenas ganancias netas. Pero ¿son trascendentes (*significant*)? Una empresa con trascendencia es aquella que funciona con Value Acceleration™. Una empresa que es valiosa y transferible, donde la empresa no depende del dueño del negocio, los clientes son diversos y trabajan en red, se pueden integrar en los procesos, la empresa tiene un crecimiento constante con buenas ganancias netas, buena rentabilidad final y alineada con los objetivos comerciales, personales y financieros de los dueños. Esto es por lo que nos esforzamos, y es por eso que existe el Exit Planning Institute. Para ayudar a los dueños de negocios a crear empresas «trascendentes».

El Exit Planning Institute (EPI) logra este objetivo al trabajar con los asesores profesionales de los dueños de empresas, educándolos, formándolos y apoyándolos en la

Metodología de Aceleración del Valor. La certificación como CEPA del Exit Planning es la más aceptada y respaldada del mundo. Los asesores aprenden los conceptos y procesos críticos y claves para generar valor rápidamente en la empresa (para que crezcan en su valor), al mismo tiempo que alinean los objetivos personales y financieros de los propietarios de empresas y trabajan para que esos objetivos se cumplan y para que los dueños de las empresas puedan cosechar el valor creado cuando lo decidan.

Gustavo Schutt es uno de estos asesores certificados en Exit Planning (CEPA) y un ejemplo de asesor que ayuda a los propietarios a crear más valor y que puedan decidir libremente cuándo realizar un proceso de transición en sus empresas. Gustavo ayuda a los dueños de negocios a entender que el Exit Planning es simplemente una gran estrategia de negocios (y que debe estar embebida en el negocio). Los dueños de empresa hacen cosas en sus empresas todos los días, y esas actividades tienen impacto en una eventual transición o salida.

¡Por estos motivos deben comenzar a planificar ahora!

Al incorporar esto en el negocio a través de un asesor como Gustavo, descubrirán que tendrán empleados más felices, mejores clientes, muy buenos equipos de trabajo y eficiencias integradas en su negocio y, en definitiva, construirán una gran cultura. Todo lo que conduce a empresas más productivas y rentables. A empresas que logran ser transferibles en cualquier momento.



Scott Snider

Presidente, Exit Planning Institute | www.Exit-Planning-Institute.org

El título de CEPA™ es el más reconocido mundialmente en el ámbito del exit planning

Descargar The State of Owner Readiness Report | www.EarnCEPA.com | Connect on LinkedIn

1 Significant business: decidí traducirlo como «trascendente», me pareció la palabra que más se acerca al significado en inglés. Al hablar de significant business, nos referimos a que el negocio sea transferible, independiente de los dueños, diversificado en clientes, con buena cultura, profesionalizado, atractivo como negocio, innovador, eficiente; con buenos resultados, buena gestión, buena información, buenos sistemas, buenos procesos, controles, excelente estrategia, gente y cultura alineadas y, en general, todos los conceptos que vemos en el libro cuando tratamos la Rueda de Valor. En el EPI los agrupan en las 4 C (la C corresponde a «Capital»: Humano, Clientes, Estructural y Social). Todo además alineado con los objetivos personales y financieros de los dueños. Culturalmente, para economías desarrolladas, es un «valor social» el trascender y ser exitoso y dueño de un negocio que muestra y expone que tiene un patrimonio importante, o que puede crecer y transferir su empresa con impacto y que él puede recoger lo que durante tantos años se esforzó en construir.

CAPÍTULO 1

¿Qué es el Exit Planning?

¿Por qué los dueños tardan en planificar la salida de la empresa y, en general, no les gusta hacerlo? ¿Por qué les cuesta concientizar que en algún momento van a tener que realizar algún tipo de transición? ¿Por qué, aun siendo empresarios exitosos acostumbrados a planificar y ejecutar, se niegan a planificar y ejecutar sus propias transiciones?

Si sos el dueño de una empresa o si querés ayudar a uno a transitar esta etapa de cierre, seguramente tendrás varias dudas sobre este tema, y te habrás hecho alguna de estas preguntas:

- ¿Cuánto vale mi negocio?
- ¿Pienso y estoy seguro de que luego de vender o de realizar la transición voy a estar feliz con esa decisión? ¿Y cómo sigo?
- ¿Hay un momento adecuado para vender? ¿Cuál es?
- ¿Cuáles son los errores más importantes que comentan los dueños cuando quieren vender? ¿O cuando eligen algún tipo de transferencia de la propiedad o del gobierno de sus organizaciones?

- ¿Cuáles son los tipos de compradores en los que debería pensar? ¿Cómo los abordo? ¿A cuántos?
- ¿Cómo hago para que vean, que entiendan y consideren a mi empresa? ¿Cómo la muestro? ¿Cómo y cuándo muestro la información?
- ¿Cuál es el mejor proceso para obtener lo que quiero?
- ¿Cómo y cuándo les digo a mis equipos y a toda la gente que trabaja conmigo?
- ¿Qué y cuánta información muestro?
- ¿Quién pagará más y mejor? ¿Hay diferentes tipos de compradores y, por ende, de valor para mi empresa?
- Si busco compradores, ¿a cuántos contacto?
- ¿Le digo al potencial comprador en qué número estoy pensando?
- ¿Necesito trabajar con profesionales en este proceso?
- ¿Qué es un *Earn Out*? ¿Está bien si lo acepto? ¿Cómo se mide?
- ¿Cómo me voy a sentir luego de vender? Escuché que algunos no se sienten bien: ¿por qué? ¿Se puede evitar?

Estas son solo algunas de las preguntas más frecuentes que surgen ante la situación de exit y que iré respondiendo a lo largo del libro junto con varias más. Porque, luego de muchos años de trabajo, quise volcar en un libro que ayude a transmitir algunos de mis aprendizajes sobre Exit Planning y sobre cómo agregar valor a nuestras empresas. ¿Cómo hacer para que, como dueño, no quedar atrapados y que tengamos alternativas para que decidamos cuándo y cómo

las queremos ejecutar? Para esto hay que trabajar teniendo una empresa atractiva. Hay que empeñarse en estar preparados personal y financieramente. Tener claro para qué hacemos lo que hacemos.

Como ya dijimos, muchos de los que están leyendo el libro pueden ser dueños de una empresa. Los que hemos emprendido en general lo hacemos con una pasión que puede «mover montañas».

En mi etapa de exploración y plena reconversión profesional y de trabajo, realicé un viaje a Israel para entender y aprender cómo es el ecosistema de start ups en ese país. Una experiencia increíble y que, al que pueda, recomiendo realizar. En mi caso, el viaje fue organizado con Innovation Experience y, antes de viajar, una de las tareas previas consistía en leer el libro *Start Up Nation* de Dan Senor y Saul Singer.

Me impresionaron muchas cosas que intentaré nombrar y resumir, sin priorizar:

- El Estado, las entidades financieras, fondos de inversión, universidades, diversas instituciones y organismos están todos alineados para ayudar a quien quiera emprender. Todos facilitan y participan y realmente «empujan» para que estos emprendimientos se desarrollen y, si están con ideas o modelos que funcionan, seguramente van a salir adelante. Las políticas de Estado están totalmente alineadas para lograrlo.

- Participación e interrelación del tejido social: hay un networking impresionante. Las personas participan de la defensa y de la preparación para defender a su país, y se entrenan, y ahí ven y usan tecnología de avanzada. Quien en ese entorno es el jefe, tal vez en la vida privada es un colaborador del dueño de una empresa que fue a la inversa, miembro y parte del equipo de trabajo en el ejército o en las fuerzas armadas. Luego se encuentran en distintos ámbitos y naturalmente en diferentes posiciones.
- Las ideas y los desarrollos muchas veces provienen de lo que vivieron, vieron y trabajaron mientras se entrenaban o defendían al país. Es bien visto. No está mal utilizar ese conocimiento y esas ideas para innovar luego en el ámbito privado.
- Todos los emprendedores que conocí —algunos ya exitosos, con empresas como Mobile Eye (creadora de los dispositivos para la conducción autónoma de los coches), empresa que se vendió en algo más de 10 000 millones de USD— son jóvenes que fundaron su empresa y la hicieron crecer.
- Todos los que conocí inician sus negocios pensando y con el objetivo claro de cómo van a plantear salir de la empresa. En general quieren realizar esa salida con una venta a una multinacional una vez desarrollado y hecho crecer su propio emprendimiento. Casi siempre tienen acuerdos de accionistas con acuerdos de compraventa (Buy-Sell Agreements) y con previsiones por

contingencias (5 «D»), temas que más adelante desarrollaremos.

Comenzar sabiendo y pensando en cómo va a ser nuestra hermosa salida y, si fuese posible, la venta a un comprador estratégico para luego seguir con un nuevo emprendimiento o con lo que en ese momento de la vida nos apasione es una de las formas de emprender que más me fascinan, aunque por supuesto hay otras.

Es importante tener previsto que, como socios, nos pueden suceder cosas. Eventualmente podemos querer salir de la sociedad o garantizarnos que seremos socios de las personas que elegimos y no de sus herederos. Dejar un legado para la familia —si es que sus integrantes así lo quieren— o vender a socios internos o al propio personal también son cuestiones que deben estar previstas. En definitiva, todos son puntos interesantes y depende mucho de los objetivos personales y de nuestra visión respecto a este tema.

Por otra parte, soy un ferviente creyente y promotor de que tengamos siempre preparadas nuestras empresas para la venta, aunque no la vayamos a vender. Si nos manejamos con esta premisa, la tendremos siempre en óptimas condiciones y vamos a introducir mejoras y cambios que van a hacer que la tengamos bien preparada, en el mejor estado que podamos.

¡Y que más queremos los dueños de empresa que darle valor y más valor cada día a nuestras propias empresas!

Para algunos, sus empresas son como sus queridos hijos: las ven crecer, desarrollarse y, tal vez, seguir con otros dueños. Pero ¿vos a tu hijo lo venderías? Una cosa es el trabajo y la empresa, y otra, la familia y nuestros hijos. Por eso creo que no deben ser tratadas ni las debiéramos sentir como hijos. A mi entender, tener la empresa siempre preparada para la venta, aunque no la vayamos a vender, es una excelente práctica de negocios. (¡No ocurre lo mismo con un hijo!)

Creo que un excelente hombre de negocios, empresario, dueño ejemplar habrá creado muchísimo valor si puede construir su empresa de forma tal que funcione sin su participación, habiendo crecido y madurado y formado esa estructura que cobra vida propia. Que es totalmente transferible si uno quisiera.

Tal como dice John Wharrilow en su libro *Built to Sell*, si uno construye una maquinita que puede funcionar sola, sin que estemos nosotros, habremos creado mucho valor y podremos sentirnos mejor, más libres, con mayor independencia personal.

Esto convierte al Exit Planning en una estrategia de negocios que propongo incorporar en el día a día. Debe ser parte de nuestra forma de trabajar. Tal como lo afirma Chris Snider¹ en su libro y tal como lo pudimos ver y compartir en los cursos que realicé en Atlanta con él y con su hijo Scott, entre otros profesionales de renombre, en esta nueva práctica que es el Exit Planning. Él, Chris Snider junto con su hijo Scott son los pilares fundamentales para el crecimiento y desarrollo del Exit Planning Institute.

El objetivo es desde el día 0 o 1 agregar valor a nuestras empresas. Hacer que cada día valgan más, tengan un mejor precio. No importa si la vamos a vender o no, es parte de tener la empresa muy bien preparada. En lo posible, ser los mejores, los líderes en cada uno de nuestros mercados.

El Exit Planning tiene tres pilares:

1. Preparación y atractivo de nuestras empresas.
2. Preparación económica y financiera personal.
3. Pensar en nuestra siguiente etapa.

En definitiva, se trata de agregar valor a nuestras empresas en forma permanente y planificar y ejecutar cómo algún día cuando lo decidamos, podamos salir, hacer una transición, en lo posible en nuestros términos y condiciones y asegurarnos que luego vamos a seguir y en un estado de bienestar.

Ya veremos con más profundidad que a nivel personal las 5 «D» pueden impactarnos:

- Defunción.
- Discapacidades o problemas de salud.
- Divorcio.
- Desinterés.
- Desacuerdos societarios.