

GUÍA DE MODALIDADES ALTERNATIVAS DE EMPRENDER

REEMPRESA



**Cámara
de Comercio
y Servicios
del Uruguay**



INTRODUCCIÓN

Este documento se desarrolla en el marco del proyecto de fomento de modelos de emprendimientos alternativos, que tiene como principal objetivo dar a conocer modalidades de emprender diferentes a las comúnmente trabajadas en el marco del ecosistema emprendedor.

Si te interesan otros modelos de emprendimiento te recomendamos que visites el portal uruguay emprendedor (www.uruguayemprendedor.uy) y te acerques a una de las instituciones que integran la Red Uruguay Emprendedor. Encontraras muchas oportunidades!



REEMPRESA



COMPRA VENTA DE MIPES

Estas modalidades presentan ventajas, requisitos y particularidades diferentes con respecto a formas más tradicionales de emprender. El foco de esta guía es ayudarte a identificar si el modelo es para ti, y cuáles son los primeros pasos a seguir.

Es importante destacar que el proceso de reempresa está diseñado para MIPYMES, esto quiere decir que una microempresa de 2 empleados puede acceder al proceso de la misma manera que una empresa de 30 empleados y una facturación mucho mayor. En los programas españoles, un 58% de los procesos de reempresa se dan en negocios menores a 30.000 euros. Te alentamos a que profundices y no te excluyas de estas herramientas, **tu negocio tiene valor!!!**



COMPRA VENTA DE MIPES

CEDENTE

La operación de compraventa de MIPES la definimos como el mecanismo profesional por el cual uno o más emprendedores (o empresas) acceden a la propiedad de una empresa ajena que ya funciona.

De esta forma quien adquiere la empresa en funcionamiento no debe pasar por la fase de generación y validación de la idea de negocio, ni de puesta en marcha del emprendimiento.

En este marco, identificamos a los siguientes actores dentro de esta modalidad:

QUIEN VENDE (EN ADELANTE "CEDENTE")

QUIEN COMPRA LA EMPRESA (EN ADELANTE "REEMPREENDEDOR")

**RE
EMPREENDEDOR**

CEDENTE

CEDENTE

Es la persona que con un negocio en marcha decide ceder la empresa a un Reemprendedor.

¿CUÁL ES EL PERFIL DE UN CEDENTE?

En programas existentes a nivel europeo, se pueden ver las 5 principales causas de venta de una empresa en orden de frecuencia:

1. Jubilación
2. Cambio de profesión
3. Motivos personales (ej: divorcios o sucesión)
4. Problemas de Salud
5. Cambio de domicilio

Se estima que un 63% de los Cedentes atendidos son personas mayores de 50 años, existiendo una paridad entre hombres y mujeres.

Cerca del 76% de las empresas que pasan por procesos de reempresa son del sector comercio y servicios.

CEDENTE

¿QUÉ REQUISITOS TENGO QUE TENER PARA POSTULAR A ESTA MODALIDAD?

- La empresa debe estar en funcionamiento durante todo el proceso.
- El Cedente debe considerar tener disponibilidad para preparar a la empresa para su venta y acompañar al Reemprendedor.
- Estar abierto a recibir/contratar ayuda de asesores especializados que acompañen el proceso y preparen la empresa para la transmisión.
- El propietario (y si corresponde la familia) debe estar convencidos de la decisión para no destinar tiempo y recursos que luego se pierdan si se decide no ceder.
- La empresa puede no tener resultados positivos y esto no quiere decir que no sean atractivas, aunque seguramente impacte en su precio de la transacción. Durante el proceso de transmisión debe acreditarse con documentación oficial el estado económico de la empresa para ofrecer el máximo de garantías al Reemprendedor.

CEDENTE

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE HACERLO?

01

Se logra trascender a su propio fundador o propietario, lo cual impacta en preservar el valor del mercado, económico y de la sociedad toda.

02

Otorga recursos financieros que aportaran un ingreso (muchas veces no esperado) al momento de la jubilación o retiro del Cedente.

03

Se valoriza el trabajo realizado en una etapa de la vida.

04

Se mantienen puestos de trabajos.

CEDENTE

¿QUÉ ASPECTOS ENMARCAN EL PROCESO DE VENTA DE MI EMPRESA?

Tomar la decisión de ceder la empresa

Decisión consensuada por parte de todos los propietarios y miembros de la familia, si corresponde.

Planificar la cesión (etapas, preparar la empresa, al personal, la familia si corresponde)

Generación de documentación para la captación de Reemprendedores.

Ofrecer la empresa a posibles Reemprendedores

Se contemplan los requisitos de ambas partes en cuanto a confidencialidad e información.

Presentaciones y proceso de negociación

Es importante que exista química entre el Cedente y el Reemprendedor. Se acuerdan aspectos de la operación (por ejemplo mantener rrhh, inclusión de inmuebles o no, entre otros).

Transferencia de la empresa

Implica disponibilidad del Cedente para apoyar al Reemprendedor.

CEDENTE

TE RECOMENDAMOS EVALUAR LA VENTA DE TU EMPRESA SI:

- Tienes dificultades para continuar el emprendimiento en la familia, y el cierre del negocio implicaría una pérdida de valor y puestos de trabajo que se podrían aprovechar;
- Te gustaría salir del negocio porque... (quieres retirarte, o no te gusta más, debido a aspectos del mercado, te encuentras cansado, te divorciaste y cambió la situación, tienes temas de salud que no te permiten continuar, te mudas de localidad y se hace imposible continuar el negocio, falleció quien lo llevaba adelante, etc.).

CEDENTE

CONSEJOS PARA EL CEDENTE



Realizar una valuación profesional de la empresa es muy importante en el caso de pequeñas y medianas empresas, para las microempresas, se puede generar valuaciones más ágiles, pero que deberán estar siempre avaladas por técnicos. Eso aumenta ampliamente la seriedad y confianza en la propuesta.



Es importante asesorarse sobre que conforma el valor de mi empresa, dado que puedo estar pasando por alto un gran llamador. Siempre visualizar:

- Acuerdos comerciales
- Cartera de clientes
- Representaciones

- Valor de la marca
- Conocimiento de procesos
- Maquinaria e infraestructura

- Bases de datos
- Información de la empresa
- Manuales



En ocasiones es un proceso difícil y recomendamos que exista una parte mediadora para que se realice de una manera eficiente para ambas partes.



Preparar la empresa para este proceso previamente es clave para maximizar el valor de mi negocio. Realizar en los meses previos procesos de gestión y orden interno. Una empresa que cuenta con documentación y procesos listos para la entrega se valoriza mucho más que una donde hay que llegar a investigar cómo funciona todo.



Validar por un externo lo que yo digo, eso agrega valor y confianza a la transacción, tengamos empatía por la otra parte y brindemos las garantías que a nosotros nos gustaría tener.



Tomar la decisión con tiempo, sobre todo en los casos de jubilación. Se puede preparar la venta con 2 años para encontrar el Reemprendedor adecuado y para preparar el proceso de venta de manera progresiva.

¿QUIENES COMPRAN?

Se estima que un 60% de los Reemprendedores son personas de entre 30 y 50 años, siendo un 60% hombres y un 40% mujeres.

El 45% de los Reemprendedores no están empleados a la hora de buscar una empresa, mientras que un 55% se encuentra en actividad.

El sector servicios es ampliamente el más demandado, seguido por comercio e industria.

RE EMPREENDEDOR

¿QUÉ REQUISITOS O PERFIL TENGO QUE TENER PARA EMPRENDER EN ESTA MODALIDAD?

- Capacidad de invertir en el emprendimiento.
- Capacidad de liderazgo y de visión a futuro, pues el emprendimiento que adquiere puede requerir potenciarse o desarrollarse para su crecimiento.
- Apertura y dedicación al aprendizaje sobre el nuevo emprendimiento hasta haber recibido el conocimiento necesario para su gestión por parte del Cedente.
- Compromiso y actitud emprendedora para suplir al emprendedor saliente.
- Ser una empresa que desea comprar una empresa, para lograr un crecimiento inorgánico.

REEMPREENDEDOR

¿PORQUE COMPRAR EN LUGAR DE EMPRENDER?

01

No comienzas de cero, y por ende conoces los números y realidad de la empresa al momento de la compra, cuánto gana, cuál es su potencial, sus desafíos y sus fortalezas.

02

No es necesario contar con una idea de negocios validada en el mercado.

03

Ya tienes una cartera de clientes y una relación con proveedores, trabajadores que conocen el negocio, y un posicionamiento dentro del mercado.

04

Trámites legales, impositivos y habilitaciones ya realizadas, compras una unidad en funcionamiento.

06

El conocimiento del Cedente apoyándote y del personal que se mantiene en el negocio, haciendo que la transición sea más segura y firme.

07

**En resumen,
menos
riesgos!**

REEMPRENDEDOR

¿QUÉ ASPECTOS ENMARCAN EL PROCESO DE VENTA DE MI EMPRESA?

Tomar la decisión de adquirir una empresa en marcha

Evaluar aspectos de capacidad de inversión/ línea de crédito, disponibilidad, sectores afines, competencias, objetivo de Reemprender.

Contactar con empresas en proceso de venta

Conocer posibles Cedentes, analizar información sobre sus negocios.
Es importante que exista química entre el Cedente y el Reemprendedor.
Establecer requisitos en cuanto a la confidencialidad de la operación.

Proceso de negociación

Se acuerda profundizar en información y análisis de la empresa, si no fuese suficiente la documentación provista por el Cedente.
Se acuerdan aspectos de la operación (por ejemplo mantener rrhh, inclusión de inbuebles o no, entre otros)

Transferencia de la la empresa

Implica la apertura y disposición del Reemprendedor de recibir el conocimiento sobre el negocio de parte del Cedente.

REEMPRENDEDOR

CONSEJOS PARA EL REEMPRENDEDOR

-  Es clave contar con un plan de negocios para los próximos años de la empresa, eso me permitirá comprender mejor los cambios que quiero realizar según mis objetivos y el impacto que puede tener. Además el hecho de contar con información precisa de los últimos ejercicios lo hace mucho más sencillo!
-  Se debe planificar correctamente la gestión del cambio en la organización, es importante comprender que será un proceso que tendrá impacto en el personal, clientes y proveedores, y que por lo tanto debemos dedicar tiempo a la construcción e las relaciones de confianza y a realizar procesos de cambio que no sean demasiado duros.
-  El Cedente es una fuente de conocimiento enorme que podemos convertir en un activo clave para nuestro emprendimiento, pero debemos tener claro que así como el acompaña al Reemprendedor, el Reemprendedor lo acompaña en este proceso de alejamiento de la empresa. Recomendamos generar una relación fluida siempre monitoreada por el equipo externo, ya que los límites de ambos deben quedar bien claros sin dañar la relación.
-  Apoyarse en un equipo externo profesional a la hora de la valuación y el análisis. Que la empresa cuente con stock no quiere decir que el stock sea una fortaleza, las representaciones que posea la empresa deben estudiarse para comprender el verdadero valor llave que se está pagando, etc.
-  Comprender como se entregan los valores de la empresa, si existe una base de datos de clientes en que formato esta, de qué manera recibo la información contable, los contratos, manuales, historial de trabajo, etc.
-  Existen herramientas para hacer más accesible la compra de una empresa, un fraccionamiento del precio, un acuerdo con el Cedente de pago con empresas en funcionamiento, asumir deudas existentes de la empresa para facilitar un desembolso inicial menor, etc. No te limites por el acceso al capital inicial!!!

FORMAS DE FINANCIAR LA COMPRA

Recursos propios:

Recursos económicos con los que cuenta el Reemprendedor

Reinversión del capital de desvinculación:

Reinversión del capital obtenido por retiro o despido de la actividad laboral anterior.

Financiación Bancaria:

Prestamos a través de un banco.

Acuerdo con el Cedente / empresa:

Acuerdo de pago que puede ser en cuotas durante el funcionamiento de la empresa.

PEQUEÑA HISTORIA DE UN CEDENTE

Manuel y Julia son un matrimonio dueños de una pequeña importadora con 6 empleados. Manuel con sus 67 años y Julia con sus 63 se encuentran cansados de la actividad empresarial y con ganas de retirarse, pero ninguno de sus tres hijos se encuentra interesado en seguir el emprendimiento familiar. Si bien han pensado en cerrar la empresa, no les gustaría que el valor que crearon hace más de 20 años se pierda, sus empleados queden sin trabajo, y ellos no consigan complementar su retiro. Gracias a un conocido se contactan con el equipo de reempresa para tener la primera entrevista, y deciden emprender un proceso. Junto a los técnicos comienzan un proceso de preparación de la empresa para la venta, y fijan su valor en 100 pesos. Una vez que la empresa esta lista, se comienza a ofertar, y a los meses aparecen los primeros interesados. El equipo asesor ya filtro los primeros perfiles, y se los convoca a 2 reuniones, una con Martín y la otra con Pedro. Luego de entrevistarse con cada uno, reciben dos ofertas, una de Pedro, por 100 pesos, el monto solicitado por

ellos, y otra de Martín, que propone pagar 50 pesos ahora y 50 a lo largo de los primeros 5 años de trabajo de la empresa. Si bien la oferta económica de Pedro es mejor, Martín logró generar mejor química con Manuel y Julia, mostrando una actitud, compromiso y valores similar a ellos. Pensando en que deberán mentorear a esta persona los primeros años y le dejarán el negocio que construyeron juntos, deciden aceptar la propuesta de Martín. Luego de todos los tramites legales y asesorados por el equipo de reempresa, Manuel y Julia le ceden la empresa a Martín, Julia se encarga de transmitirle y hacer los contactos con todos los proveedores y clientes, y Manuel, que extraña mucho la actividad empresarial, pasa una vez por semana por el negocio para aconsejar a Martín y seguir compartiendo momentos con sus empleados. Manuel y Julia han logrado recibir una recompensa por el valor generado, mantener los puestos de trabajo de sus empleados y dejar en buenas manos lo que construyeron estos 20 años.



PEQUEÑA HISTORIA DE UN REEMPREENDEDOR

Por otro lado Martín, de 50 años, ha quedado sin trabajo recientemente. Luego de una buena carrera, por motivos de reducción, la empresa decidió recortar su unidad de negocio, y si bien tiene el dinero generado de su despido, sabe lo difícil que es ingresar al mercado laboral a esa edad, por lo que se dispone a emprender, sin una idea clara. Enterado del proceso de reempresa, Martín se acerca y se ve atraído por la empresa de Manuel y Julia, por lo que solicita tener una reunión con ellos. Luego de una entrevista con el equipo del programa, se le habilita una reunión y el acceso a más información. En la reunión Martín logra una conexión con el matrimonio, y queda claro que comparten los mismos valores de estabilidad y manejo del negocio. Además Martín tiene conocimientos digitales, algo que era un debe en la empresa y puede nutrirla de un nuevo empuje. El problema es que aún están lejos de los 100 pesos

que Manuel y Julia pretenden. Asesorado por el equipo, hace una oferta de compra, entregando 50 pesos y saldando la deuda con cuotas en los siguientes 5 años de trabajo de la empresa. Para su sorpresa Manuel y Julia aceptan la propuesta y luego de algunos cursos y tres meses de entrenamiento en la empresa, Martín toma las riendas. Si bien temía por su falta de experiencia empresarial, el contar con el equipo de empleados hace que todo fluya, y la presentación que realizó Julia a cada uno de los clientes y proveedores lo deja con una red de contactos y colegas que sirven de soporte, con reglas claras y ya negociadas. Además ante cada duda, puede llamar a Manuel, quien amablemente pasa una vez por semana a ver cómo está el negocio y dar sus consejos. Martín ha logrado que sus ahorros se transformen en su trabajo, y en una fuente de valor que quedará quizás para las próximas generaciones.



SOBRE EL DISEÑO DEL PROGRAMA MADE

La organización que diseñó el Programa y lidera su implementación es la Cámara de Comercio y Servicios, y el Centro de Empresas Familiares (en adelante CEF) que depende de ésta. El CEF es la única organización en Uruguay dedicada desde hace más de 12 años a cuidar empresas familiares y familias empresarias, lo cual involucra, entre otras, actividades tendientes a promover el desarrollo de los negocios a partir de generar consciencia en quienes los lideran sobre la necesidad de crecer, innovar y emprender.

Diseñamos este proyecto con una base colaborativa entre diferentes actores que lo potenciarán desde sus diferentes aportes. En este sentido, se plantea la participación de las siguientes organizaciones con un rol de aliadas en la etapa de sensibilización: el Centro Comercial e Industrial de Soriano el Centro de San José, KPMG, REEMPRESA Catalunya.

CONTACTATE CON NOSOTROS!!!



2 916 12 77



cef@cncs.com.uy

info@cncs.com.uy

Aprende más de las herramientas del ecosistema!!!
www.uruguayempreendedor.uy



REEMPRESA

