

## REACTIVACION DE LA EMPRESA POR LOS EMPLEADOS : LAS ETAPAS

### 1. INSTRUIR A LOS PARTIDARIOS SOBRE LA REACTIVACION

Entre los partidarios de una reactivación pueden incluirse todos los empleados a tiempo completo o a medio tiempo así como la dirección. A menudo, en las situaciones que implican una fuerza de trabajo organizada, los trabajadores afiliados a un sindicato son los promotores iniciales. La dirección y los asalariados deberían reunir el grupo lo más pronto posible, sin que esto sea un riesgo para poner su empleo en peligro.

**Reunión 1 :** La instrucción inicial tiene generalmente lugar en dos reuniones. La primera se tiene con los primeros promotores de la recuperación, y ella comprende :

- Una explicación general sobre las etapas a seguir para organizar una recuperación, sobre el funcionamiento de planes de accionariado asalariado (ESOPs) y sobre su utilización para financiar una recuperación. (Dentro del sistema anglo-sajón, un ESOP es una estructura colectiva de gestión de accionariado de los asalariados que son miembros).
- Una discusión detallada de los factores-clave que deberían ser tomados en consideración antes de que los trabajadores intenten una recuperación, siendo entendido que estos factores son específicos a las circunstancias de cada empresa.
- Detenerse o seguir ? Una decisión reconociendo que ninguna razón mayor impida ir más lejos en el examen de la recuperación.
- Un plan determinando las etapas siguientes y fijando una segunda reunión con el resto de los trabajadores.

**Reunión 2 :** La segunda reunión es una presentación para todos los empleados que deseen asistir. Esta reunión comprende :

- Una explicación sobre las etapas a seguir para una recuperación y sobre el funcionamiento de los planes de accionariado asalariado (ESOPs).
- Una presentación de factores clave que son importantes para una recuperación exitosa y la primera evaluación que es hecha por los promotores iniciales.
- El compromiso de parte de una mayoría de las personas presentes, de animar a los promotores iniciales.
- Detenerse o seguir ? Si los trabajadores no están interesados en una recuperación, es inútil ir más lejos.

### 2. CREAR UN GRUPO O UNA ASOCIACION DE PERSONAS QUE SE HACEN CARGO DE LA EMPRESA QUE PRESENTA DIFICULTADES

La calidad de miembro del grupo o asociación de reactivación está habitualmente abierta a todos los futuros empleados accionistas. Un equipo de dirección del grupo o de la asociación es generalmente designado para coordinar el proceso, por cuenta de la asociación. Con la intervención de este equipo dirigente, la asociación puede :

- Colectar fondos de entre los miembros y solicitar fondos del gobierno y de otros posibles contribuyentes.
- Establecer contratos y supervisar el trabajo confiado a los consultores jurídicos y administrativos.
- Poner en marcha un equipo de gestión de la empresa.

### 3. HACER UN PRE-ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Este estudio es un análisis rápido de factores-clave necesarios para el éxito de la recuperación, efectuado por consultores jurídicos y financieros. Este debe comprender :

- Establecer y esclarecer la voluntad de vender de los propietarios actuales.
- Una evaluación de los resultados financieros históricos de la empresa.
- La identificación de prestamistas y posibles inversionistas.
- La identificación de la dirección de la empresa, una vez efectuada la recuperación.
- La identificación de todos los obstáculos susceptibles de provocar el fracaso de la empresa. Detenerse o seguir ? Si tales obstáculos existen y si la opinión de los profesionales es que no se pueden superar, entonces la asociación de reactivación no debe continuar más invirtiendo dinero, tiempo y esperanzas.

#### **4. CONDUCIR UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Un estudio de factibilidad realizado por profesionales permite un análisis profundo de la viabilidad económica de la empresa como empresa de accionariado asalariado. Un estudio tal se basa en los datos financieros de la empresa en el transcurso de los últimos cinco años, sobre la evaluación de la empresa y de sus equipos, sobre la estimación de los compromisos de la empresa, y sobre un estudio de mercado.

- El estudio de factibilidad puede ser realizado por la dirección local de la empresa (especialmente en los proyectos pequeños), por analistas industriales, por bancos de inversiones o por otros consultores. Este tipo de estudio cuesta usualmente entre 10.000 y 50.000 Euros, según la importancia del proyecto.
- Detenerse o seguir? Si el estudio de factibilidad muestra que no hay viabilidad posible para una empresa retomada por sus empleados, la asociación de reactivación deberá detener su intento.
- Si existen las mínimas bases de éxito para una empresa de accionariado asalariado, aquellas deben ser puestas en evidencia en el estudio de factibilidad. La asociación de reactivación deberá seleccionar la alternativa más aceptable. En esta etapa, la asociación de reactivación tiene en sus manos lo esencial de la información que se necesita para concluir las etapas siguientes.

#### **5. DEFINIR EL BUSINESS PLAN (PLAN DE NEGOCIOS)**

Si la asociación de reactivación persigue el proceso más allá del estudio de factibilidad, es porque este proceso ha demostrado cómo una empresa de accionariado asalariado puede tener éxito. Esta demostración es la base del business plan que la asociación de reactivación va a proponer a los prestamistas e inversionistas potenciales. El business plan explica cómo la nueva empresa podrá generar los flujos financieros susceptibles de reembolsar al banco y de remunerar a los inversionistas.

#### **6. NEGOCIAR LA RECOMPRA Y CREAR LA ESTRUCTURA PARA LA NUEVA SOCIEDAD DE ACCIONARIADO ASALARIADO**

El estudio de factibilidad deberá dar a la asociación una estimación razonable del valor de la empresa así como del nivel de endeudamiento que la nueva empresa será capaz de soportar. La negociación de la compra puede demandar mucho dinero y tiempo. Típicamente, los gastos jurídicos pueden variar enormemente en función de la complejidad de la transacción.

- Si la reactivación implica una venta de acciones, la empresa puede constituir un plan de accionariado asalariado (ESOP) para comprar las acciones. Si la recuperación implica una venta de activos, una nueva empresa debe ser creada, con un plan de accionistas asalariados respaldada. El plan de accionistas asalariados compra las acciones de la nueva empresa y esta utiliza este producto para comprar los activos de la empresa original.
- La asociación de reactivación pone en su lugar una estructura de administración para la nueva empresa de accionistas asalariados que animará a todos los accionistas asalariados a contribuir de manera constructiva y cooperativa al futuro éxito de su empresa.
- La asociación de reactivación crea un plan de accionistas asalariados (ESOP). Un jurista debe ser contratado para redactar la reglamentación del plan, pero el costo será menor si la asociación sabe con anticipación lo que desea incluir en su reglamento.

#### **7. REALIZAR EL FINANCIAMIENTO**

El estudio de factibilidad debe identificar las necesidades de capitales y el capital necesario de la empresa, y estos deberán ser tomados en cuenta además de las disposiciones relativas al arreglo del precio de compra. El financiamiento puede incluir capital de acciones o de préstamos subordinados, préstamos de asociados o del financiamiento de fondos de rotación. En general, esto demanda una asistencia profesional de juristas, consultores de gestión u otros consultores financieros.

#### **8. CONCLUIR LA COMPRA CON EL VENDEDOR**

Por supuesto, esto demanda la asistencia de un jurista.