



# ¿Quién debería ser propietario de su empresa DESPUÉS DE USTED?

**POR QUÉ MILES DE EMPRESARIOS VENDEN A SUS EMPLEADOS**

Este folleto ayuda a los empresarios a evaluar la propiedad por parte de los empleados. Muestra cómo vender a sus empleados puede significar flexibilidad y un valor de mercado justo para usted, seguridad para su plantilla y su comunidad, y la profunda satisfacción de conocer a las personas responsables del éxito de su empresa cuando usted ya no esté.

Para consultar la versión en línea, haga clic aquí:  
[nceo.org/WhoShouldOwn](https://nceo.org/WhoShouldOwn)



**NCEO**  
NATIONAL CENTER FOR  
EMPLOYEE OWNERSHIP

# *¿Por qué algunos empresarios utilizan un Plan de Compra de Acciones para Empleados para la transición de la propiedad?*

COMO EMPRESARIO, ALGÚN DÍA TENDRÁ QUE DECIDIR QUIÉN SERÁ EL PROPIETARIO DE SU EMPRESA DESPUÉS DE USTED.

Algunas personas traspasan la empresa a miembros de su familia. Otras venden a empresas de capital riesgo o a otras empresas, normalmente competidoras u otras del mismo sector. Esos compradores pueden ofrecer un buen precio, pero a menudo insisten en las contingencias, no retendrán a todo su personal, no enfocarán el negocio con los mismos valores que usted ni se quedarán en la comunidad.

En cambio, en las últimas cuatro décadas, miles de propietarios han decidido que sus empleados sean los próximos dueños de sus empresas.

La vía más común para que los empleados sean propietarios en los Estados Unidos es un **Plan de Compra de Acciones para Empleados (ESOP)**. Un ESOP le permite vender sus acciones a su valor justo de mercado, con incentivos fiscales, a un fideicomiso que mantendrá las acciones en beneficio de los empleados de su empresa. En todos los estados y en casi todos los sectores, más de 6,000 empresas privadas de todos los tamaños están estructuradas como ESOP.

Hay otros caminos hacia la propiedad por parte de los empleados que encajan mejor para algunos.

- Las cooperativas de trabajo comparten algunas de las ventajas fiscales de los ESOP y funcionan mediante una estructura sencilla y democrática.
- Los Fideicomisos de Propiedad de los Empleados (Employee Ownership Trust, EOT) son fáciles y excepcionalmente personalizables.
- La venta directa de acciones a los empleados es sencilla y flexible.

Y, a veces, el mejor camino hacia la propiedad por parte de los empleados es vender su empresa a otra que ya sea propiedad de los empleados.

Este folleto lo ayudará a decidir si merece la pena investigar el tema de la propiedad por parte de los empleados y, en caso afirmativo, le indicará los pasos a seguir para obtener más información. ■

# ¿Por qué elegir la propiedad por parte de los empleados?

La decisión que tome lo afectará a usted, a su familia, a su comunidad, a sus proveedores, vendedores, clientes y a su plantilla. Encontrar el equilibrio adecuado es difícil, y nadie puede entender mejor ese reto que las personas que estuvieron en su situación.

## Joe Motz

Fundador y CEO, *The Motz Group*

Fundé Motz Environmental Maintenance en 1977, y se convirtió en una empresa consolidada en el mantenimiento de jardines y

zonas verdes comerciales en nuestra comunidad de Cincinnati y más allá. Pronto me vi en la posición de vender nuestra división de cuidado del césped a un gran grupo que prometió que cuidaría de nuestros empleados y clientes.

Las promesas no se cumplieron. Claro que al final recibí valor, pero ver que una parte de

la empresa que construí cambiaba solo en detrimento de los que ayudaron a construirla convirtió lo que debería haber sido una ocasión alegre en algo totalmente menos gratificante. Quería hacerlo de una mejor forma.

Encontré esa mejor forma en 2015, cuando tomé la decisión interna de vender la empresa "al interior" frente a venderla "por fuera". En la primavera de 2018 autofinancié una venta del 20 % de la empresa al ESOP. Agradezco que hayamos practicado la educación financiera y la transparencia antes del ESOP. Esto nos sitúa en la mejor posición posible para que los empleados comprendan la importancia del ESOP y para asegurarnos de que mantiene a Motz Group en funcionamiento en el futuro, en beneficio de quienes ayudaron a construirlo y a quienes servimos. ■



## Holly Saltzman

Fundadora y presidente, *Imagine Early Learning Centers*

La reputación de Imagine Early Learning Centers en la construcción y operación de centros *boutique* de aprendizaje temprano de alta calidad en múltiples sitios siempre nos ha hecho atractivos para las grandes empresas. Quizá la principal razón por la que hemos sido tan solicitados sea la solidez de nuestro personal. Así que, cuando llegó el momento de evaluar mis opciones para abandonar el negocio, me fijé en compradores estratégicos. Sin embargo, para vender la empresa, quería tener la garantía de que todos los empleados de Imagine tendrían contrato, no solo el equipo ejecutivo, sino también los maestros auxiliares, los contadores... todos. Después de estar muy cerca de cerrar un trato, se hizo evidente que el comprador no iba a cumplir esta garantía. Entonces me di cuenta de que vender a un comprador estratégico no era lo más adecuado para Imagine.

Como mi preocupación ante cualquier posible comprador era proteger a mis empleados, decidí buscar en Google "employee-owned" ("propiedad de empleados") y empecé a leer. Después de leer sobre opciones sobre acciones y estructuras empresariales alternativas, finalmente llegué a los ESOP. Al principio, la información me parecía abrumadora y hubo momentos en los que pensé que me iba a estallar la cabeza. Pero con la repetición, el proceso empezó a tener sentido. Ya no parece tan complicado.

Me enorgullece decir que los empleados de Imagine poseen ahora casi el 33 % de la empresa. El plan es venderles el resto en los próximos años. Imagine siempre ha sido un equipo, y los empleados son cruciales para ese equipo. En mi opinión, merecen ser recompensados tanto por su excelente trabajo como por permanecer en la empresa durante años. Aún no estoy preparada para estar en casa a tiempo completo, pero el cambio es bueno. Ha llegado el momento de que un nuevo grupo de líderes lleve a Imagine hacia el futuro como empresa propiedad de sus empleados. ■



*"Imagine siempre ha sido un equipo, y los empleados son cruciales para ese equipo. En mi opinión, merecen ser recompensados tanto por su excelente trabajo como por permanecer en la empresa durante años".- Holly Saltzman*

## Shawn Burcham

Fundador y presidente, *PFSbrands*

Cuando empecé a buscar opciones para vender mi empresa, sabía que quería dos cosas: quería la flexibilidad para seguir involucrado en el negocio, y



sabía que quería que PFSbrands siguiera siendo una parte próspera y vital del centro de Missouri. Esto descartaba esencialmente las ventas a terceros y de capital privado, porque hay demasiadas historias de terror de las que resultan en el traslado de una empresa, despidos masivos o

cierre.

Conocía el modelo del ESOP de varios supermercados a los que distribuimos, así que empezamos a explorarlo alrededor de 2008, y nos pusimos más serios al respecto en 2012.

Después de reunir un impresionante equipo de liderazgo sénior y examinar nuestras opciones, decidimos que la venta del 100 % de nuestra corporación S era lo mejor para todos los involucrados; hacerlo dio a la empresa todos los beneficios fiscales posibles, mientras que también demuestra a los empleados que soy serio acerca de darles una participación en el resultado y verlos hacer de PFSbrands tan exitosa como sea posible.

Así que en 2017 establecimos una transacción apalancada a largo plazo que incluía deuda sénior, financiación del vendedor y garantías del vendedor. Ahora la comunidad y nuestros empleados-propietarios saben que estos puestos de trabajo no se van a ir a ninguna parte. Y la prueba está en los resultados: en el primer año desde la venta, nuestras acciones han subido un 488 %. ■

## Roger Ryberg

Expropietario y CEO de *Windings*

Sé que soy mortal. Así que empecé a explorar mis opciones de salida en 1990, solo siete años después de comprar la empresa a su fundador, JW McKinney.

Eso es 28 años antes de abandonar la empresa por completo. Me encantaba trabajar en Windings, me encanta la empresa y su gente y me encantaría seguir trabajando allí a día de hoy, pero la realidad de la situación es que no se puede vivir para siempre.

Me atrajo la idea del ESOP porque sabía que quería que Windings siguiera beneficiando a sus empleados y a su comunidad en New Ulm, Minnesota. La propiedad por parte de los empleados parecía una solución beneficiosa para todos: una victoria para el propietario, los empleados y la comunidad.

El capital riesgo o la venta a terceros nos quitaría independencia sin que los empleados obtuvieran una posible recompensa.

Así que hace poco más de 10 años después de empezar a explorar mis opciones, empecé a vender Windings a sus empleados a través de un ESOP. Vendí la empresa pieza por pieza, y mi mujer y yo financiamos todas las transacciones, salvo la última, sin avales. Vendí el 13 % cada vez hasta que el ESOP alcanzó la mayoría de la propiedad, y luego vendí dos partes del 15 %. En ese momento quería vender el resto de la empresa en una operación financiada con un banco local.

Cuando adquirí Windings en 1983, era un negocio de \$700,000 al año. ¡Cuando vendí mi última parte al ESOP, era una empresa de \$25 millones y con una solidez financiera tal que el banco local que financió la transacción final ni siquiera nos pidió a mi mujer y a mí que avaláramos el préstamo! Y desde entonces no ha hecho más que fortalecerse, y duplicó el valor de sus acciones desde que me fui en 2008.





Salir progresivamente me permitió seguir dirigiendo el barco durante la transición. Es más, a medida que crecía el valor de las acciones, también lo hacía el valor de mi jubilación, como participante en el ESOP y como propietario mayoritario. Sobre todo, me enorgullece decir que nuestra empresa sigue siendo una parte próspera e importante de la comunidad, propiedad de todas las personas que siguen haciéndola grande. ■



*“Ahora la comunidad y nuestros empleados-propietarios saben que estos puestos de trabajo no se van a ir a ninguna parte. Y la prueba está en los resultados: en el primer año desde la venta, nuestras acciones han subido un 488 %”.- Shawn Burcham*

# Visión general de la propiedad por parte de los empleados

Esta página ofrece una rápida visión general de las cuatro principales formas de la propiedad por parte de los empleados en los Estados Unidos, cada una de las cuales ofrece una combinación diferente de ventajas. A partir de la página siguiente, puede obtener más información sobre cada forma y encontrar enlaces a recursos que lo ayudarán a explorar el camino más adecuado para usted.

	 <b>Plan de Compra de Acciones para Empleados (ESOP)</b>	 <b>Venta directa a los empleados</b>	 <b>Cooperativa de trabajadores</b>	 <b>Fideicomiso de Propiedad de los Empleados (EOT)</b>
<b>¿De qué se trata?</b>	Beneficio de jubilación regulado en la que un fideicomiso posee acciones de la empresa en interés de los empleados	Los empleados seleccionados compran acciones directamente al empleador o al accionista vendedor.	Una empresa propiedad de sus trabajadores y gobernada democráticamente	Un acuerdo flexible en el que un fideicomiso posee acciones de la empresa
<b>Objetivo más común</b>	Transición de la propiedad; liquidez; incentivo; retención	Incentivos para empleados, retención, liquidez, transición de la propiedad	Compromiso filosófico con la propiedad por parte de los trabajadores.	Transición de la propiedad, salvaguardia perpetua de los valores de la empresa.
<b>¿Pueden los empleados poseer parte de la empresa?</b>	Sí, aunque lo más habitual es el 100 %	Sí, cualquier porcentaje	No, deben poseer el 100 %	Sí, cualquier porcentaje
<b>Opciones de financiación</b>	Financiado por el vendedor, préstamos bancarios o externos, o sin financiación	Financiado por el vendedor, préstamos bancarios o externos, o sin financiación	Financiado por el vendedor, préstamos bancarios o externos, o sin financiación	Financiado por el vendedor, préstamos bancarios o externos, o sin financiación
<b>Tamaño típico</b>	De 20 a 100,000 empleados	Cualquier tamaño	De 5 a 3,000 empleados	Cualquier tamaño
<b>Fiscalidad</b>	Posible aplazamiento del impuesto sobre las ganancias de capital para el vendedor sobre los ingresos de la venta; incentivos fiscales para la empresa; los empleados tributan como en otros planes de jubilación	Los empleados utilizan dinero después de impuestos para comprar las acciones; el vendedor paga el impuesto sobre las ganancias de capital cuando vende las acciones	Posible aplazamiento del impuesto sobre las ganancias de capital para el vendedor sobre los ingresos de la venta; trato favorable para los empleados	Sin trato especial para el vendedor, la empresa o los empleados
<b>Precio pagado al vendedor</b>	Tasación independiente del valor justo de mercado	Negociado, pero a menudo por debajo del valor justo de mercado.	Valor negociado	No hay normas fijas sobre cómo se determina el precio
<b>¿Los empleados pagan por las acciones?</b>	Casi nunca	Sí	Sí	No
<b>Costo de creación</b>	Desde \$50,000 para transacciones sencillas y sin apalancamiento, hasta varios cientos de miles para transacciones grandes y complejas.	Relativamente bajo	Varía según el tamaño, pero es relativamente bajo	De \$30,000 a \$70,000
<b>Costo anual</b>	Entre \$20,000 y \$50,000 en la mayoría de las empresas; los costos aumentan con el tamaño	De ninguno a modesto (si el diseño del plan exige una valoración anual)	Mínimo	Mínimo
<b>Obtener más información</b>	<b>Página 6</b>	<b>Página 9</b>	<b>Página 10</b>	<b>Página 11</b>



# Planes de Compra de Acciones para Empleados (ESOP)

Un ESOP es un beneficio de jubilación regulado en el que un administrador fiduciario posee acciones de la empresa en interés de los empleados.

Para asegurarse de que ha explorado todas sus opciones, debe prever entre seis y doce meses desde la fecha en que decida vender su empresa hasta que se firmen los documentos. Durante ese tiempo, contratará a un equipo de asesores, decidirá cuánto vender, diseñará la financiación de la transacción, diseñará el paquete de beneficios para los empleados y gestionará las comunicaciones con la plantilla.



*El personal del National Center for Employee Ownership (NCEO) habla con propietarios en todas las fases de la transacción, y algunas de sus preguntas más comunes son...*

## P. ¿Cuánto pagará un ESOP?

**R.** El ESOP compra las acciones a un precio no superior al valor justo de mercado, determinado por un tasador independiente. Los ESOP también pueden brindarle ventajas fiscales en forma de aplazamiento, potencialmente permanente, de las ganancias de capital. Los compradores estratégicos terceros pueden pagar una prima sobre el valor justo de mercado por adelantado, pero los propietarios que vendieron a un ESOP a menudo encuentran que sus ingresos después de impuestos son más altos en una venta de ESOP y que las ventas externas vienen con términos y condiciones no deseados.

## P. ¿Los empleados pagan por sus acciones?

**R.** Es posible, pero extremadamente raro. Por lo general, las contribuciones de la empresa al ESOP apoyan la compra de las acciones del propietario vendedor al tiempo que brindan un beneficio a los empleados.

## P. ¿Cuál será mi papel en la empresa tras la venta de mis acciones?

**R.** Es flexible. Algunos vendedores quieren dejar de trabajar lo antes posible, otros prefieren una transición gradual y escalonada, y otros quieren seguir siendo CEO o miembros de la junta directiva.

## P. ¿La propiedad por parte de los empleados supone una diferencia real?

**R.** Las empresas del ESOP típicas superan a sus competidores y ofrecen una remuneración, beneficios y seguridad en el empleo superiores al promedio. La ventaja de la propiedad tiende a ser mayor cuando las empresas crean culturas en las que los empleados piensan y actúan como propietarios.

## P. ¿Tengo que vender el 100 % de mis acciones?

**R.** No. Puede vender todas o algunas de sus acciones. A diferencia de la mayoría de los demás compradores, un ESOP puede comprar una parte de sus acciones o puede comprar acciones a lo largo del tiempo por etapas.

## P. ¿Son complicados los ESOP?

**R.** No importa lo que le digan, no existe una forma sencilla y sin complicaciones de vender su empresa. Las transacciones del ESOP requieren asesores experimentados porque un ESOP es un plan de jubilación para empleados sujeto a una importante regulación federal. Una venta a un ESOP permite que la transacción siga siendo confidencial para el público, a menudo da a los vendedores más control sobre el proceso, y puede costar menos y cerrarse más rápidamente que una venta a un tercero.

# Ventas de ESOP: estructura, precio y proceso

Las ventas del ESOP van desde las pequeñas y sencillas a las complejas transacciones de fusiones y adquisiciones (Mergers and Acquisitions, M&A).

En el tipo más sencillo de transacción, **una transacción sin apalancamiento**, la empresa aporta efectivo para comprar acciones al propietario vendedor, a menudo con carácter anual. Las acciones pasan al fideicomiso del ESOP, donde se asignan a las cuentas de los empleados. Con el tiempo, el propietario vende cada vez más acciones y los empleados van adquiriendo una participación en la propiedad.

**Una transacción del ESOP apalancada** es más común. Un fideicomiso del ESOP pide prestado dinero para comprar un paquete de acciones, o incluso todas las acciones, al vendedor(es). Esas acciones se asignan a las cuentas de los empleados a lo largo de la vida del préstamo.

Los ESOP bien diseñados crean incentivos fiscales que benefician tanto a la empresa como al accionista vendedor. Estos incentivos pueden cubrir parte del costo de la transacción o aumentar el valor después de impuestos de la venta para el vendedor.



## Principales etapas de la transacción del ESOP

1. Infórmese sobre las cuestiones clave del ESOP. Utilice los recursos de National Center for Employee Ownership (NCEO) y hable con colegas que hayan vendido empresas a ESOP.
2. Trabaje con el conjunto de herramientas de prefactibilidad de NCEO para decidir si se justifica un estudio formal de viabilidad.
3. Entreviste a más de un asesor para realizar un estudio de viabilidad que incluya una determinación inicial del rango de valores.
4. Entreviste y contrate a su equipo de asesores; desarrolle la estructura de la transacción, el diseño del plan y las comunicaciones.
5. Contrate a un administrador fiduciario independiente para que represente al ESOP en la transacción.
6. El administrador fiduciario del ESOP contrata a un tasador independiente para determinar el valor justo de mercado.
7. Negocie los términos, condiciones y financiación de la transacción.
8. Cierre la transacción y comuníquelo a los empleados-propietarios.

## Fiscalidad

El Congreso fomenta los ESOP con incentivos que, dependiendo de las circunstancias de la empresa y del diseño de la transacción, pueden incluir un aplazamiento de los impuestos sobre las ganancias de capital para el vendedor y una exención del impuesto federal de sociedades. El kit de herramientas de prefactibilidad de NCEO incluye una calculadora ([nceo.org/calculator](https://nceo.org/calculator)).

## Valoración

Una empresa de tasación independiente valora las acciones adquiridas por el ESOP al valor justo de mercado, basándose en lo que pagaría un comprador financiero, no estratégico. Si el ESOP compra una participación minoritaria, es probable que el precio incluya un descuento por participación minoritaria. La mayoría de las valoraciones del ESOP también incluyen un pequeño descuento por falta de comerciabilidad.

## Regulación de la transacción

El administrador fiduciario del ESOP, preferiblemente una institución externa o una persona con experiencia específica en ESOP, garantiza que la transacción del ESOP cumple todos los requisitos legales y que este no paga más que el valor justo de mercado. El administrador fiduciario está obligado a trabajar únicamente en interés de los participantes del plan. ■

# Las empresas con ESOP SUPERAN LAS EXPECTATIVAS

- Las empresas con ESOP generan un 2.5 % más de nuevos puestos de trabajo al año que los que habrían generado estas mismas empresas si no tuvieran un ESOP.
- Las empresas con ESOP incumplen el pago de sus préstamos a un ritmo del 0.2 % anual (muy inferior a los porcentajes de préstamos comparables).
- Las empresas con ESOP tuvieron un 75 % más de probabilidades de mantener su actividad, según un estudio sobre las dos últimas recesiones.
- Las empresas con ESOP tienen una retención de empleados significativamente mejor.



## Los ESOP son BUENOS PARA LOS EMPLEADOS

- Los empleados de los ESOP tienen aproximadamente el doble en sus cuentas del ESOP que los empleados de empresas comparables en sus cuentas 401(k), y los ESOP suelen tener también un 401(k).
- Los empleados propietarios son despedidos en una proporción entre un tercio y un quinto menos que los empleados de las empresas sin propiedad por parte de los empleados.
- Los empleados de la generación *millennial* en los ESOP tienen salarios un 22 % más altos, un 90 % más de patrimonio total y un 46 % más de permanencia en el empleo en comparación con los empleados no propietarios.

## Variedades de transacciones del ESOP

Antes de basar demasiado su investigación sobre los ESOP en la experiencia de una empresa, es bueno aprender acerca de las diferentes maneras de abordar un ESOP. Existen cuatro formas principales de que su empresa pase a ser propiedad de un ESOP, y es posible que no conozca las cuatro a menos que pregunte.

### Transacciones paso a paso: ESOP no apalancados

Para las empresas que están interesadas en la propiedad parcial por parte de los empleados o en una transición gradual y escalonada de la propiedad, el mejor enfoque puede ser un "ESOP no apalancado", o una transacción del ESOP que no implique ninguna financiación. Cada año, la junta directiva de la empresa determina cuánto dinero quiere gastar en comprar acciones al propietario(s) actual(es). A continuación, la empresa aporta esas acciones al ESOP, y se asignan a las cuentas del ESOP de todos los empleados que cumplen los requisitos. Las transacciones no apalancadas son adecuadas cuando un propietario no tiene prisa y para empresas que buscan minimizar la complejidad y el costo de una transacción del ESOP.

### ESOP apalancados

La financiación puede hacer posible que un ESOP compre toda la empresa mucho más rápido que un ESOP no apalancado. En las operaciones apalancadas, los ESOP suelen comprar el 100 % de las acciones de la empresa en una sola transacción. La financiación puede proceder de un banco o de otro prestamista externo, y las transacciones al 100 % casi siempre requieren que el vendedor(es) aporte(n) financiación. La financiación del ESOP es más especializada que otros préstamos comerciales, pero muchos bancos cuentan con expertos en préstamos del ESOP.

### Combinación

Algunas empresas comienzan con una transacción paso a paso durante varios años y luego saltan al 100 % de propiedad del ESOP con una transacción apalancada.

### Cómo ser propiedad de una empresa con ESOP

Otro enfoque, especialmente para las empresas demasiado pequeñas para un ESOP, es encontrar una empresa con un ESOP que esté buscando adquirir. Como vendedor, obtendrá muchos de los beneficios de la creación de un nuevo ESOP, y sus trabajadores se convertirán en participantes del ESOP. Para obtener más información, consulte nuestro **Kit de herramientas Cómo ser propiedad de una empresa con ESOP** en [www.nceo.org/being-acquired-esop-company-toolkit](http://www.nceo.org/being-acquired-esop-company-toolkit).

La mayoría de los vendedores están satisfechos con sus transacciones del ESOP, y usted puede aprender de algunos casos en los que el ESOP no funcionó como estaba previsto. Consulte *Señales de alarma de las transacciones del ESOP* en [www.nceo.org/articles/red-flags-esop-transactions](http://www.nceo.org/articles/red-flags-esop-transactions).





## Venta directa a los empleados

Algunas empresas han descubierto que el camino más fácil hacia la propiedad por parte de los empleados es simplemente vender acciones directamente a los empleados, pero otras han descubierto que esto presenta retos significativos. Lo más frecuente es que la venta se realice a un grupo selecto de directivos, pero puede incluir a cualquier empleado. La estructura suele ser sencilla: los empleados compran acciones como cualquier otro comprador. El reto es que los empleados rara vez disponen de fondos personales para pagar las acciones o de garantías suficientes para un préstamo. Incluso si lo hacen, muchos son reacios a asumir el riesgo. Además, el dinero utilizado para comprar las acciones es dinero después de impuestos.

Hay algunas formas de hacerlo más práctico, como que el vendedor se ofrezca a aceptar un precio más bajo. En la mayoría de las operaciones, el vendedor acepta un pagaré a una tasa de interés baja, lo que permite a los empleados pagar a lo largo del tiempo. Si los empleados reciben normalmente bonificaciones, pueden optar por utilizarlas para comprar acciones. En algunas situaciones, parte del precio consistirá en un acuerdo para que el vendedor preste servicios remunerados de consultoría o de otro tipo, como formar parte de la junta directiva. Para los compradores, esto significa que pueden utilizar los beneficios deducibles de la empresa. El vendedor, sin embargo, pagará el impuesto sobre la renta ordinario por esta compensación.

### Planes de compensación en acciones

Los planes de compensación en acciones son también una forma de propiedad por parte de los empleados, e incluyen opciones sobre acciones, acciones fantasma, planes de compra de acciones para empleados, derechos de revalorización de acciones y acciones restringidas. Los planes de compensación en acciones rara vez son una vía para que un propietario actual venda la propiedad mayoritaria de la empresa a los empleados, pero tales planes tienen valor por derecho propio y son utilizados a menudo por las empresas propiedad de los empleados. Para saber más sobre ellos, consulte **Cómo elegir un plan de acciones para empleados para una empresa privada cerrada** en [www.nceo.org/articles/choosing-employee-stock-plan](http://www.nceo.org/articles/choosing-employee-stock-plan).

## Chip Cargas

Fundador y CEO retirado, **Cargas**



Chip Cargas fundó la empresa Cargas en un rincón de un dormitorio de Lancaster (Pensilvania) en 1988. Creía en el éxito compartido: en que todos están más motivados y obtienen mejores resultados cuando trabajan juntos por el bien común. Así que, ocho años después, creó un plan de reparto de ganancias para las diez personas que entonces

trabajaban en la empresa. El plan era sencillo: el 20 % de las ganancias se destina a un fondo de participación en las ganancias, que se asigna en parte en función de la antigüedad y otra parte en partes iguales.

Dos años más tarde, Chip inició la propiedad directa por parte de los empleados. Todos los empleados podían comprar acciones utilizando parte de su participación en las ganancias o cualquier bonificación que recibieran, o podían hacer un cheque. Chip recuerda: "Al principio, la propiedad por parte de los empleados tenía que ver con el compromiso de los empleados, pero no tardamos en darnos cuenta de que también era el plan de transición para la siguiente generación de propietarios". Más recientemente, se ha añadido un programa de subvención de acciones similar a un plan 401(k). Cuando los empleados realizan su primera compra de acciones con un mínimo de \$600, la empresa les concede \$1,000 más en acciones. Para mantener ese incentivo por toda la vida del empleado, la empresa concede otra subvención en acciones cada vez que el valor acumulado de la cuenta de acciones de un empleado supera uno de los 10 umbrales predefinidos. Ahora el 87 % de los empleados son accionistas de la empresa.

El resultado financiero ha sido bueno para todas las generaciones de empleados propietarios, incluido Chip, que ahora es el quinto mayor propietario de acciones de Cargas. Aunque ha vendido o hecho donaciones benéficas con la gran mayoría de sus acciones, afirma: "Mi participación del 7 % de la empresa vale hoy más de lo que valía mi participación del 100 % antes de que empezáramos con la propiedad por parte de los empleados en 1998".

Esa lenta transición permitió a Cargas probar y modificar los programas de propiedad por parte de los empleados a medida que crecía, y también permitió a Chip gestionar cuidadosamente la transición de la gerencia. Dijo: "No podía imaginar vender al mejor postor, y ahora soy como un padre orgulloso de todo el equipo. Estoy muy contento no solo de que nuestros valores fundacionales estén fuertemente arraigados, sino de que la empresa siga innovando y creciendo. Nuestro equipo está a punto de duplicar su tamaño hasta alcanzar los 200 empleados desde que me retiré como CEO hace seis años". ■

# Cooperativas de trabajo

Una cooperativa de trabajadores es una empresa basada en valores que sitúa el beneficio de los trabajadores y de la comunidad en el centro de su propósito. Dos características centrales de las cooperativas de trabajadores son:

- Los trabajadores son propietarios de la empresa y participan en su éxito económico en función de su contribución laboral a la cooperativa.
- Los trabajadores tienen control democrático sobre la gobernanza, incluida la votación de la junta directiva. La gobernanza es democrática por definición, pero las cooperativas de trabajadores gestionan las operaciones diarias a través de diversas estructuras de gestión.

En una cooperativa de trabajadores, los trabajadores disponen de un capital financiero que les permite compartir el riesgo y la recompensa de ser propietarios de una pequeña empresa. Los trabajadores también tienen una participación significativa en las decisiones empresariales, incluida la capacidad de expresar sus deseos y mejorar su vida laboral.

## Breve historia de las cooperativas de trabajadores en los Estados Unidos

Una investigación de Democracy at Work Institute ha verificado 465 cooperativas de trabajadores en este país. Estos centros de trabajo democráticos emplean a unas 7,000 personas y generan más de \$550 millones de dólares de ingresos anuales. El número de cooperativas de trabajadores ha crecido en los últimos 20 años, y está formado tanto por empresas bien establecidas como por otras nuevas y en crecimiento, lo que incluye cada vez más algunas empresas que han sido vendidas a sus empleados por sus propietarios.

Cualquier empresa puede ser propiedad y estar controlada por los trabajadores. En los EE. UU., las cooperativas de trabajadores tienden a concentrarse en los sectores de servicios y comercio minorista. Los sectores más comunes son:

- Alojamiento y servicio de alimentación
- Atención médica
- Fabricación e ingeniería
- Tecnología
- Diseño

## El proceso de transición para las cooperativas de trabajadores

El proceso requiere una inversión de recursos y asistencia profesional para garantizar el éxito y los beneficios a largo plazo. Aunque es único para cada empresa, el proceso suele constar de cinco etapas. La duración puede variar mucho en función de la complejidad y la preparación.

**EXPLORAR:** el propietario de la empresa estudia las cooperativas de trabajadores y decide si vale la pena seguir adelante.

**EVALUAR** (3 a 6 meses): el propietario de la empresa trabaja con profesionales experimentados para afirmar que la transición de la propiedad es factible.

**ESTRUCTURAR** (6 a 12 meses): un equipo de transición establece las condiciones de venta y los cambios de liderazgo.

**EJECUTAR** (3 a 6 meses): la operación se financia con el apoyo del prestamista y la empresa cambia legalmente de manos. En la mayoría de los casos, los empleados necesitarán financiación externa o del vendedor para realizar la compra.

**APOYO** (el plazo varía): las deficiencias operativas y de liderazgo se abordan con capacitación continua para el personal en nuevas funciones con nuevas responsabilidades. ■

### Carolyn Edsell-Vetter

*A Yard and a Half*



A Yard and a Half fue fundada por Eileen Michaels en 1998. Es una empresa de paisajismo situada en Massachusetts. Planeaba jubilarse y decidió vender la empresa a sus empleados. La cooperativa se formó para preservar y seguir desarrollando un lugar de trabajo de propiedad local, seguro y democrático en una industria en la que los trabajadores

suelen sufrir explotación, robo de salarios y condiciones laborales peligrosas.

Nuestra antigua jefa tuvo la suerte de encontrar buenas personas y de encontrar la manera en que encajaran, y realmente hizo crecer la empresa basándose en las fortalezas de las personas que trabajaban para ella.

Uno de los retos para un propietario que esté pensando en convertirse en cooperativa es ser consciente de todas las responsabilidades que tiene como único propietario. Cuando llegó el momento de vender a los empleados, Eileen creó un equipo de gerencia en el que cinco de nosotros empezamos a reunirnos con ella periódicamente y ella empezó a ser más transparente sobre lo que supone dirigir una empresa.



## Fideicomisos de Propiedad de los Empleados (EOT)

A diferencia de los ESOP, que están definidos, regulados e incentivados por la legislación federal, los Fideicomisos de Propiedad de los Empleados (EOT) están en gran medida libres de requisitos legislativos específicos. Un EOT es simplemente un fideicomiso que posee algunas o todas las acciones de una empresa, donde los documentos rectores del fideicomiso especifican que el propósito del fideicomiso es, al menos en parte, el bienestar de los empleados. Los EOT son relativamente nuevos en los Estados Unidos. La firma de arquitectura y diseño WATG creó el primer EOT estadounidense en 2014. Aunque quedan menos de 100 EOT en los EE. UU., son el principal vehículo para la propiedad por parte de los empleados en el Reino Unido.

Los EOT no se mencionan en la legislación federal, pero los estados están empezando a reconocerlos. La forma correcta de constituir un EOT dependerá del estado en el que se encuentre el fideicomiso.

Las ventajas de los EOT son que son asequibles y flexibles, lo que los convierte en buenas herramientas para las empresas más pequeñas. Los EOT también están diseñadas para permitir a las empresas proteger sus valores fundamentales: como accionista de la empresa, el fideicomiso se encarga de proteger el fin fundacional para el que se constituyó el fideicomiso. Muchos EOT se constituyen como fideicomisos perpetuos, lo que significa que no están destinados a ser vendidos.

En los EOT, los empleados no suelen beneficiarse vendiendo acciones (como en un ESOP), sino participando en el reparto anual de ganancias. ■

## Matthias Scheiblehner

*Metis Construction*

Cualquier propietario de una pequeña empresa sabe lo que conlleva dirigirla (falta de sueño, mucho estrés) y poder trabajar con un grupo de personas con las que realmente le gusta trabajar; compartir ese riesgo y compartir ese estrés hace que trabajar con el estrés y las crisis sea algo que une a todo el mundo y es realmente muy gratificante. Desde el punto de vista empresarial, las empresas propiedad de sus empleados suelen ser mucho más rentables y productivas.



Para nuestros trabajadores propietarios, esto tiene muchas ventajas. Participan, comparten las ganancias. La mejor forma en que puedo describirlo es como una comunidad, como formar parte de algo que es más grande que yo pero que me conecta con el trabajo que hacemos de una forma en la que antes no estaba conectado. Es una experiencia increíble ir a trabajar cada día sabiendo que está haciendo algo por hacer del mundo un lugar más justo y equitativo. Y no me gustaría que fuera de otra manera. ■

*“La mejor forma en que puedo describirlo es como una comunidad, como formar parte de algo que es más grande que yo pero que me conecta con el trabajo que hacemos de una forma en la que antes no estaba conectado”.*- Matthias Scheiblehner

# Cómo obtener más información



Como principal fuente de información sobre los ESOP y la propiedad por parte de los empleados, NCEO se compromete a ayudar a las empresas a tomar decisiones con conocimiento de causa. Estaremos encantados de guiarlo en el proceso de determinar si la propiedad por parte de los empleados es adecuada para su empresa.

■ **Empiece por los números:** la calculadora ESOP Advantage™ lo equipará con los números para saber si un ESOP tiene sentido para su sucesión y las necesidades de su negocio. Visite [nceo.org/calculator](https://nceo.org/calculator) para utilizar este recurso gratuito...

■ **Hable con una empresa propiedad de sus empleados en su estado o sector:** podemos ponerlo en contacto con un miembro de NCEO de su zona o sector para que conozca su experiencia y pueda decidir mejor si un ESOP se adapta a sus necesidades de sucesión. Póngase en contacto con Timothy Garbinsky llamando al 510-208-1310 o en [TGarbinsky@nceo.org](mailto:TGarbinsky@nceo.org) para empezar.

■ **Venga a nuestro seminario "¿Un ESOP es adecuado para usted?":** este seminario de un día y medio de duración, que se celebra varias veces al año en todo el país, lo pone en contacto con empresas propiedad de sus empleados, tanto actuales como futuras, para aprender sobre viabilidad, diseño de planes, operaciones, valoración y mucho más, de la mano de expertos de la comunidad. Visite [nceo.org/events](https://nceo.org/events) para inscribirse en un futuro seminario.

■ **Explore las publicaciones de NCEO:** NCEO es la principal editorial de libros sobre ESOP y propiedad por parte de los empleados. Nuestra publicación *Una introducción a los ESOP* es el manual perfecto para usted, su equipo directivo y sus asesores. Visite [nceo.org/intro](https://nceo.org/intro) para solicitar su ejemplar.

■ **Más información sobre Fideicomisos de Propiedad de los Empleados:** NCEO ofrece artículos, seminarios web y estudios de casos de EOT. Visite [nceo.org/EOT](https://nceo.org/EOT) o póngase en contacto con el director ejecutivo de NCEO en [lrodger@nceo.org](mailto:lrodger@nceo.org).

■ **Obtenga más información sobre las cooperativas de trabajadores:** póngase en contacto con Democracy at Work Institute en [institute.coop](https://institute.coop) para informarse sobre el proceso de conversión en cooperativa de trabajadores.



■ **Hable con un experto local:** muchos estados cuentan con un centro estatal sin ánimo de lucro para la propiedad por parte de los empleados, dotado de expertos dedicados a ayudarlo a encontrar su camino hacia la propiedad por parte de los empleados. Visite [eoxnetwork.org](https://eoxnetwork.org) para encontrar su centro estatal y hablar con un experto hoy mismo.



**NATIONAL CENTER FOR EMPLOYEE OWNERSHIP (NCEO)** es una organización sin ánimo de lucro creada en 1981 para hacer prosperar la propiedad por parte de los empleados. Contamos con más de 3,000 miembros, desde empresas y los asesores profesionales que las asisten hasta académicos, funcionarios públicos, y otros.

NCEO celebra reuniones, como nuestra conferencia anual (con más de 1,800 asistentes); organiza seminarios web semanales; es la principal editorial del sector, con más de 60 publicaciones; realiza encuestas entre los empleados y recopila y distribuye datos sobre las empresas con ESOP; y ofrece servicios de ponencias y consultorías iniciales. Nuestro trabajo también incluye la asistencia a académicos y amplios contactos con los medios de comunicación, tanto a través de entrevistas como de la redacción de artículos.

No ejercemos presión ni prestamos servicios continuos de consultoría. Estamos calificados como organización benéfica sin ánimo de lucro en virtud de la sección 501(c)(3).

**AFÍLIESE A NCEO:** como miembro de NCEO, puede llamarnos en cualquier momento al 510-208-1300 si tiene preguntas. Para afiliarse, visite [www.nceo.org/join](https://www.nceo.org/join).