



# Startups: Gigantes emergentes

**Una guía para crear  
y expandir tu startup**







# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>La idea de negocio: Pitch</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Elección del marco Societario</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Construyendo su marca</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Aprovechando el ecosistema</b>   | <b>10</b> |
| <b>Levantando capital</b>   | <b>12</b> |
| <b>Asuntos tributarios</b>  | <b>14</b> |
| <b>Haciendo negocio globalmente</b>   | <b>16</b> |
| <b>Reportes financieros, implementación de controles<br/>y necesidad de auditoría</b> | <b>18</b> |
| <b>Consideraciones iniciales para una Oferta Pública - IPOs</b>                       | <b>22</b> |
| <b>Consideraciones para un buen gobierno corporativo</b>                              | <b>24</b> |
| <b>¿Cómo KPMG puede ayudarlo?</b>   | <b>26</b> |



# Prefacio

**La innovación y las Startups ayudan a impulsar la economía del país como motor clave del crecimiento y el desarrollo económico. Gracias a los métodos ágiles y los avances tecnológicos de los últimos años, los emprendedores están escalando sus empresas de manera considerable con muchos menos recursos, costos operativos muy diluidos y menos capital empleado que en el paso reciente de la revolución industrial. El ciclo de innovación también se está acelerando y los emprendedores con talento están cada vez más dispuestos a asumir su posición destacada y reinventar la sociedad moderna a través de tecnologías disruptivas.**

KPMG entiende la importancia de los emprendedores que crean empresas innovadoras y, en particular, las startups. Ellos trabajan para transformar nuevas ideas en negocios prósperos y duraderos. Estos emprendedores enfrentan desafíos considerables mientras trabajan para iniciar su negocio en el mercado local e internacional y, al mismo tiempo, asumen responsabilidades de liderazgo en sectores muy desafiantes. Obtener capital, encontrar talento, conseguir primeros clientes, cumplir con las obligaciones legales, tributarias y otras iniciativas de gestión llevan mucho tiempo y son importantes para maximizar el éxito empresarial. Por lo tanto, nos complace compartir nuestra experiencia en esta guía práctica, incluidos los aspectos operativos, financieros, tributarios y contables, así como otras consideraciones comerciales que son muy relevantes para los emprendedores de alto impacto.

KPMG en América del Sur reconoce la importancia de la innovación y el valor creciente de conectar emprendedores y fondos de inversión de capital de riesgo (Venture Capital) con centros de innovación en todo el mundo. En 2012, KPMG lanzó un centro de innovación tecnológico global para identificar y evaluar el impacto de las tecnologías disruptivas. El centro conecta a líderes tecnológicos, incluidos emprendedores, ejecutivos de tecnología que figuran en Fortune 500, capitalistas de riesgo y reconocidos profesionales de KPMG.

Estamos comprometidos en atender las necesidades de las startups y empresas innovadoras de todo el mundo y esperamos que esta guía le resulte esclarecedora. Sus comentarios y sugerencias para mejorar esta publicación son bienvenidos y esperamos tener la oportunidad de ayudarlo con sus estrategias de negocios.

## **Jubran Coelho**

Socio líder de Private Enterprise  
de KPMG en América del Sur





# La idea de negocio: pitch

La presentación de su idea o empresa puede definir el éxito en la obtención de capital, establecer alianzas comerciales, captación de clientes y la atracción de talento.



**El plan de negocios tradicional con muchos gráficos y varias páginas, en el que los inversores solían confiar para evaluar las oportunidades del mercado de capital de riesgo, fue ampliamente reemplazado por presentaciones y documentos que transmiten información esencial en un formato más conciso y directo.**

**S**in embargo, un resumen ejecutivo y una presentación con los principales argumentos de su oferta juegan un papel muy importante y ayudan a las posibles partes interesadas a comprender su idea y propósito de negocio, así como sirve de base para atraer un potencial capital extranjero.

**Resumen Ejecutivo** – en la mayoría de los casos, el resumen ejecutivo será el primer documento que enviará a los posibles inversores antes de programar una primera reunión. Se analizará para determinar si estos inversores estarán interesados o no en obtener más información sobre su startup. Este documento, de una o dos páginas como máximo, proporcionará información básica sobre su idea, equipo, producto o servicio, mercado y algunos números clave.

Su objetivo al preparar un resumen ejecutivo es describir la idea / producto de manera sucinta, mostrar las oportunidades del mercado, presentar a los fundadores y al equipo directivo, proporcionar algunas proyecciones financieras y despertar el interés suficiente para obtener una invitación a una reunión para presentar su propuesta con inversores potencialmente interesados.

**Material de la presentación (pitch) para la reunión** – durante la reunión inicial, en general, se le pedirá que haga una presentación de pitch en formato de diapositiva con información más detallada que la enviada anteriormente.

**Los Venture Capitals estarán interesados en la siguiente información:**

Detalle de la idea, los fundadores del negocio y su experiencia en el sector

Problema que la empresa identificó, solución desarrollada en formato MVP (producto mínimo viable) y beneficios.

Oportunidad de mercado y competidores directos o indirectos existentes.

Equipo fundador, su experiencia empresarial y énfasis en sus talentos de ingeniería de producto, experiencia relevante en marketing, ventas e historia empresarial.

Estrategia de marketing y ventas, incluido precios y principales canales de distribución.

Hitos cronológicos del desarrollo empresarial.

Si ya se ha obtenido capital, es importante detallar las rondas e inversores actuales.

Información financiera, incluidas proyecciones de ventas y ganancias, requerimientos de capital y estrategia de salida del negocio.

Valoración prevista y justificación de las cifras presentadas.

Si existen **asesores** o consultores de cualquier naturaleza que prestan servicios profesionales a su negocio o sus fundadores.

Además del potencial retorno de la inversión, los capitalistas de riesgo estarán interesados en evaluar la capacidad del equipo fundador para ejecutar mientras desarrollan y mantienen el producto mínimo viable (MVP). Si bien pueden parecer escépticos al evaluar la puesta en marcha, los VC desempeñarán un papel clave en el apoyo a su empresa si deciden invertir en ella. De todos modos, también es importante que los emprendedores evalúen las tesis de inversión de los VC para estar seguros de que habrá buenas sinergias, de lo contrario existe el riesgo potencial de que esta alianza no genere todos los resultados esperados.

Los capitalistas de riesgo generalmente tienen un papel en la promoción de la estructura de gobierno corporativo y, a menudo, asesoran con su experiencia, lo que ayuda a evitar errores comunes y evalúa el enfoque de la startup hacia el mercado, a menudo brindando acceso a socios comerciales o mercados más rápidamente de lo que una startup podría lograr sola. Es decir, no es solo una inversión de dinero, sino también una inversión intelectual de experiencia empresarial.



Elección

# marco societario

Una estructura societaria adecuada  
es muy importante para su startup



**Elegir la estructura societaria más adecuada es una decisión importante que sienta las bases para respaldar el crecimiento y la eficacia operativa de la empresa a medida que madura.**

**A**demás de limitar la responsabilidad de inversores y emprendedores y ayudar a desarrollar estrategias tributarias adecuadas al momento de la puesta en marcha, la estructura societaria elegida puede ayudar a proteger su propiedad intelectual, atraer inversores externos y reducir los posibles litigios a medida que su negocio avanza por las últimas etapas de su ciclo de vida.

Existen diferentes tipos de estructuras societarias, cada una de las cuales ofrece distintas ventajas y posibles desventajas para las empresas en crecimiento. Es importante evaluar cuidadosamente sus opciones, ya que es más fácil y económico tomar la decisión más apropiada al principio que revisar su estructura societaria más tarde.

Considerando los desafíos potenciales de tomar la decisión más adecuada y la importancia que su estructura societaria puede tener en el éxito de su empresa, es importante obtener el asesoramiento legal, financiero y tributario adecuado sobre las opciones que se presentan.

**Estructura de la empresa** – una de las primeras decisiones que deben tomar las startups es la estructura corporativa adecuada. Crear su empresa como sociedad tiende a ayudar a los fundadores a proteger sus activos personales de posibles reclamaciones de responsabilidad civil, proteger la propiedad intelectual y proporcionar eficiencia tributaria en diversas situaciones.

**Para constituir una empresa, considere las siguientes etapas:**

---

Decida qué tipo de estructura societaria es la mejor opción para su negocio. Los inversores ángel y los capitalistas de riesgo generalmente prefieren invertir en sociedades anónimas (SA), pero puede haber ventajas en establecer una sociedad de responsabilidad limitada en algunas circunstancias.

Analice los aspectos tributarios con un asesor fiscal. Hay varios aspectos a analizar de acuerdo con la estructura societaria elegida.

Realice búsquedas de registro de marcas comerciales para asegurarse de que una organización que ofrece productos o servicios similares ya no utilice el nombre de su empresa.

Contrate a un abogado para que le ayude con los requisitos de constitución de su empresa y la documentación relacionada que deberá presentar ante las autoridades correspondientes.

Considere sus planes de crecimiento y estrategia de salida / desinversión y analice con sus asesores si estos factores pueden afectar sus decisiones iniciales de estructuración societaria.

Trabaje con sus consultores para determinar si se ofrecerá a los empleados la participación accionaria de la empresa, y cómo.

También es fundamental que usted y sus cofundadores redacten un contrato operativo para definir cuestiones tales como acuerdos de equidad, propiedad intelectual, condiciones de empleo y otros elementos que, sin un acuerdo, pueden estar sujetos a litigio más adelante.

Al considerar estos problemas en las primeras etapas del ciclo de vida de su empresa y desarrollar un marco societario apropiado, estará estableciendo el escenario ideal para el crecimiento del mercado y el éxito futuro de su empresa, además de allanar el camino para una estrategia de salida que ayude a maximizar el valor de su empresa.



# Construyendo su marca

Su marca es uno de los activos más valiosos de su startup. Conecta su empresa con los corazones y las mentes de sus clientes, inversores y el mercado y juega un papel clave en la construcción de su reputación.



**La marca (branding) es mucho más amplia que los logotipos y las actividades tácticas. Su logo, eslogan, sitio web y toda la identidad visual son expresiones de su marca. Su verdadera "marca" es la respuesta emocional y las asociaciones mentales que las personas hacen con su empresa como resultado de todas las interacciones que se realizan con su marca, productos, empleados y servicios. Se trata de una personalidad, una identidad y también del propósito de su empresa.**

**C**onstruyendo una marca Fuerte  
Construir una marca significa moldear las percepciones de todos los involucrados en la startup. Para hacer esto con eficacia, usted precisa de un plan de comunicación y ejecución cuidadosa.

**1**

Defina un propósito más grande que usted y una misión – en la base de cada marca fuerte hay un propósito más grande que los propios fundadores y eso explica por qué la empresa existe en este mundo más allá de tan solo buscar la generación de ganancias. Un propósito es una declaración de intenciones motivadora y atemporal que sobrevive en el tiempo y los ciclos económicos. Debe inspirar y unir personas a favor de una causa compartida y sirven como base para dar forma a su misión y otros mensajes de marca externos. Piense en su propósito como una declaración interna sobre por qué existe y su misión como una comunicación externa de lo que hace y para quién. A continuación, algunos ejemplos:

- La misión definida por Google es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”. El propósito resultante detrás de su misión es “compartir información”.



— La misión de McDonald's es ser la "mejor experiencia de restaurante de comida rápida del mundo". Ser el mejor significa "ofrecer calidad, servicio, limpieza y valor excepcional, de modo que podamos hacer sonreír a todos los clientes de todos los restaurantes". El propósito resultante detrás de su misión es "hacer sonreír a la gente".

Recuerde que su marca comienza internamente con la cultura desarrollada en su empresa, sus valores y su mentalidad mucho antes de salir al mercado. Todo comienza con el desarrollo de un propósito y una misión.

## 2

**Diferenciar su marca** – al definir su propósito y misión, evalúe qué hace que su startup sea única para solucionar el problema identificado y por qué será el más relevante en este mercado. Asegúrese de ofrecer una experiencia diferenciada en relación con los competidores que buscan mantener a los clientes leales a su negocio. Un propósito y una misión ayudan a articular el valor que su empresa ofrece al mundo. Recuerda que la diferenciación sin relevancia no es más que un plan de comunicación y se notará rápidamente. Su propuesta de valor solo será poderosa si su mercado objetivo está de acuerdo. Combinar diferenciación con relevancia es una receta para el éxito.

## 3

**Escoja una marca comercial** – buenos productos, excelente experiencia del cliente y mensajes contundentes tendrán más impacto para el éxito de su puesta en marcha, sin embargo, la marca no debe pasarse por alto. Considere la posibilidad de elegir un nombre corto que sea fácil de recordar e invoque pensamientos positivos en las personas. Su nombre debe ser fácil de pronunciar y leer en los mercados en los que desea operar. Para asegurar bajos costos de adquisición de clientes, es una buena idea investigar si los consumidores buscan la marca y cuál es su volumen de búsqueda. Si es posible, evite los nombres controvertidos que ya estén asociados con otros productos y empresas. Se requiere una búsqueda de las bases de datos de marcas y dominios para asegurarse de que estén disponibles.

## 4

**Construya una identidad visual** – la identidad visual de su marca se construye mediante el uso constante de expresiones audiovisuales en todas las comunicaciones.

A medida que construye su identidad visual, asegúrese de que el aspecto general y los atributos de diseño estén en consonancia con la personalidad de su marca. Considere Whole Foods como ejemplo. Su logo es verde e incorpora la imagen de productos frescos. Esto está totalmente en línea con la propuesta de valor de su marca, proporcionando alimentos naturales y orgánicos. Para garantizar un uso constante de sus imágenes marca, cree un manual de aplicación de marca simple. Este documento define la apariencia de su identidad visual (es decir, logotipos, esquemas de color, fuentes y lemas) y brinda orientación sobre cómo utilizar estos elementos visuales correctamente.

## 5

**Una marca significa un conjunto de experiencias** – La marca (branding) es mucho más que logotipos y slogans. Cada interacción, tanto pasivo como activo, configura la percepción general de la marca. Es fundamental que todos los puntos de contacto con el cliente representen su marca. Tomemos como ejemplo la empresa de cosméticos Lush. Ella "cree en la producción de productos eficaces con frutas y verduras orgánicas frescas". Cuando ingresa a sus tiendas, sus productos se muestran sin empaquetar. Las placas escritas a mano están al lado de cada producto, con una lista de ingredientes totalmente naturales. Los empleados dan demostraciones prácticas a los consumidores interesados. Todas las interacciones con Lush incorporan la propuesta de valor de la marca.

## 6

**Sea siempre coherente** – lo más perjudicial que puede hacer es ser impredecible. Los consumidores construyen una percepción de marca basada en lo que esperan de su empresa y sus interacciones. Sea fiel y coherente en todo lo que hace su startup. Ya sea que el consumidor esté navegando por el sitio web de su empresa, viendo una publicación en las redes sociales, leyendo un correo electrónico de un colaborador o usando sus productos, la experiencia de la marca y la identidad visual deben transmitirse de forma coherente y ser fácilmente reconocibles. Un buen producto, combinado con una marca bien ejecutada, posicionará su startup para el éxito a corto y largo plazo, garantizando un lugar especial en la mente de sus clientes. Las startups más exitosas elaboran una estrategia de marca desde el inicio de sus operaciones.



# Aprovechando el ecosistema

Explorar un ecosistema sólido que incluya inversores, emprendedores experimentados, jóvenes talentos y consultores experimentados es fundamental para el éxito de una startup.



**Silicon Valley sigue siendo el epicentro de las principales innovaciones, incluidas las nuevas startups y las empresas de tecnología global.**

**Tener el mercado de capital riesgo más grande del mundo también ayuda mucho, pero hay un espíritu pionero y optimista que ha convertido a Silicon Valley en el centro internacional de I + D más grande, ofreciendo un ecosistema único para emprendedores de todo el mundo.**

Otras ciudades de Estados Unidos y de todo el mundo están intentando replicar el exitoso ecosistema de Silicon Valley.

## Obteniendo ayuda

La principal ventaja de buscar introducir tu emprendimiento en un ecosistema de startups es un mejor acceso a la experiencia de otros emprendedores e inversores y los recursos que pueden ayudarte a llevar tu negocio al mercado de forma rápida y con menos riesgo.

## Cuando busque desarrollar una red de apoyo para su empresa, considere lo siguiente:

**Inversores:** además del capital, los fondos de inversión de riesgo y los ángeles inversores experimentados pueden conectarse con los recursos de las empresas de su cartera o con sectores específicos de la industria y los servicios.

**Incubadoras y aceleradoras:** en las primeras etapas de una startup, las incubadoras y aceleradoras pueden proporcionar acceso a corto plazo a instalaciones físicas y un entorno en el que los fundadores de la empresa pueden interactuar con equipos de otras startups, compartir ideas y aprender de las experiencias de los demás.

**Mentores:** empresarios con experiencia o personas con experiencia técnica crítica que pueden brindar orientación informal sobre negocios, tecnología, mercados u otros factores importantes para el éxito. Los mentores calificados pueden aprovechar su experiencia y relaciones para presentarlos a personas clave y brindar comentarios valiosos sobre el desarrollo de su negocio. A medida que su startup gana impulso, los mentores e inversores pueden proporcionar un punto de partida para reclutar miembros de la junta asesora o cofundadores que lo ayuden a comenzar.

**Asesores:** las startups maximizan sus posibilidades de éxito cuando se enfocan en lo que hacen mejor y evitan enfrentar desafíos comerciales para los que carecen de las habilidades necesarias. Abogados, contadores, consultores y otros profesionales.

**Agencias de desarrollo económico:** muchos estados y ciudades buscan fomentar su ecosistema de empresas tecnológicas y la generación de empleo calificado a través del apoyo financiero y logístico para empresas de impacto en fase de crecimiento.

**Talento:** si bien el talento joven en ingeniería o desarrollo de software es fundamental, las startups a menudo necesitan complementar las habilidades de sus fundadores en las áreas de finanzas, legal, marketing u otros roles especializados.

**Universidades:** pueden proporcionar una amplia fuente de conocimiento, con muchos programas que conectan a los emprendedores con recursos clave, incluidos laboratorios, investigadores, exalumnos y otras nuevas empresas incubadas.

**Grandes empresas:** varias grandes empresas (corporaciones) y grupos económicos han desarrollado iniciativas para promover la innovación en su sector e identificar tecnologías prometedoras. Muchas empresas tienen programas para ayudar a los fundadores con una variedad de recursos, incluido el uso de tecnología, el acceso a mentores y capital de riesgo.



# Levantando capital

Las startups necesitan acceso al capital para optimizar sus potenciales oportunidades.

**¿Cómo obtener capital? suele ser una de las primeras preguntas que una startup necesita abordar. Su capacidad para atraer inversores será un papel importante en el éxito y la estrategia de salida de la empresa.**

**E**l levantamiento de capital normalmente ocurrirá en varias etapas conocidas como rondas o series, y cada una de ellas probablemente resultará en

diferentes términos, condiciones e hitos. La participación en la empresa a través de acciones o cuotas de participación es el enfoque más común para la inversión en una etapa temprana, ya que la mayoría de las nuevas empresas no tendrán suficientes ingresos o historial para atraer financiamiento de deuda. El uso de acciones de la empresa para obtener capital también traerá importantes beneficios para atraer y retener talento, ya que muchos miembros del equipo estarán motivados por el potencial crecimiento de su empresa y por la posibilidad de valorar sus acciones.



## Capital inicial

La primera inversión normalmente provendrá de ahorros y tarjetas de crédito de los fundadores. Además, muchos fundadores se pondrán en contacto con sus amigos y familiares para obtener su capital inicial. Los inversores potenciales esperan que los fundadores “arriesguen su propia piel en el juego” y se hayan comprometido financieramente con el crecimiento de su startup. Será menos probable que los inversores inviertan si los fundadores tampoco asumieron riesgos personales y financieros para que la startup despegue.



## Inversores Ángel

Los inversores ángel son personas o grupos que se especializan en realizar inversiones en las primeras etapas de las startups. En los Estados Unidos, Angel Capital Association ha acreditado a casi 200 grupos de inversores y más de 8.000 inversores individuales.

Los inversores ángel a menudo son informados de las posibles inversiones a través de referencias de otros inversores, consultores de startups, grupos comerciales o redes.



## Inversores Estratégicos

Las corporaciones, a través de estructuras exclusivas separadas de su estructura tradicional (Corporate Ventures), o directamente a través de la propia empresa, son una fuerza creciente en la comunidad de capital riesgo, estando la mayoría de ellas formadas por empresas Fortune 500 con una unidad interna de inversión de riesgo. Los inversores estratégicos establecen alianzas con startups para obtener un asiento de primera fila para la última tecnología en su segmento de mercado o sectores complementarios. Desde la perspectiva de una startup, existen muchas ventajas de trabajar con inversores estratégicos, incluida la orientación de la industria, la credibilidad del mercado y el acceso a sus clientes. Además, es probable que un inversor estratégico proporcione un socio de adquisición atractivo a medida que los productos de la startup y el mercado ganen impulso.



## Subvenciones e inversiones gubernamentales

Un número cada vez mayor de estados ha lanzado capital de riesgo o fondos ángel para atraer empresas y promover el desarrollo económico. Startups con un fuerte enfoque científico o técnico pueden calificar para recibir fondos federales, estatales y municipales diseñados para fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías y trabajos relacionados con la tecnología.



## Inversores financieros

Diversos fondos de inversión locales y extranjeros.



## Financiamiento bancario

Para algunas startups, endeudarse puede ser una opción más atractiva que diluir el interés de capital de los fundadores u otros inversores a través de ofertas de capital. Si bien los bancos tradicionales pueden no ser una opción viable para la mayoría de las empresas en etapa inicial, hay varios actores en el mercado de préstamos arriesgados dispuestos a asumir más riesgos (a cambio de un mayor rendimiento) y prestar a las nuevas empresas.



# Asuntos **tributarios**

El cumplimiento tributario es una necesidad. Una estrategia de planificación fiscal eficaz puede agregar un valor considerable a su negocio.



**Los impuestos son un factor crítico para el éxito y la salud financiera de su negocio, y es altamente recomendable obtener asesoramiento fiscal en las primeras etapas del desarrollo de su startup para evitar errores iniciales que pueden tener un impacto negativo duradero.**

## Consideraciones iniciales

Busque asesoramiento desde el principio sobre los distintos impuestos y contribuciones de los que su empresa puede ser responsable.

Considere las consecuencias fiscales, incluidos los impuestos indirectos, por el establecimiento de operaciones o por la venta de productos en el exterior.

Considere las consecuencias fiscales de la remuneración no monetaria (como la remuneración basada en acciones).

Obtenga asesoramiento fiscal externo antes de cualquier adquisición o enajenación.

Determine cómo quiere incorporar su entidad (por ejemplo, como Ltda., S.A. etc.)

Determine si su personal estará compuesto por empleados o subcontratistas independientes.

Identifique posibles créditos e incentivos fiscales para los que su empresa puede calificar.

## Cumplimiento

Asegúrese de que alguien sea responsable de su cumplimiento fiscal. Ésta es un área en la que un contador externo puede resultar especialmente útil.

Las declaraciones del impuesto sobre la renta y los pagos de diferentes tipos de impuestos deben realizarse en distintas épocas del año. Asegúrese de comprender los registros fiscales requeridos y el calendario de pagos asociado.

Incorpore cargos y pagos de impuestos en sus presupuestos y proyecciones financieras.



# Haciendo negocios globalmente

Las operaciones y los clientes internacionales pueden generar un crecimiento de los ingresos y aumentar la eficiencia operativa



**En una economía cada vez más globalizada, las startups están evaluando las potenciales ventajas de las operaciones internacionales en sus primeras etapas. Es probable que surjan preguntas sobre el enfoque de los mercados internacionales de alto crecimiento durante las conversaciones con posibles inversores.**

Daido que las tecnologías móviles y en la nube llevan a muchos consumidores conectados al mercado global, la adquisición y el servicio de clientes internacionales es mucho más fácil hoy de lo que hubiera sido hace unos años. Además, agregar operaciones internacionales puede mejorar importantemente el acceso de su empresa al talento técnico. Agregar miembros al equipo basados en mercados internacionales puede brindar acceso a una amplia gama de recursos, además de posibles ahorros de costos en comparación con operar exclusivamente en el su país.

Estas considerables ventajas, es importante señalar que el comercio exterior puede presentar desafíos, incluidas implicaciones tributarias, riesgos cambiarios y otros problemas. Aunque la mayoría se puede resolver con una planificación cuidadosa, generalmente se recomienda el asesoramiento de expertos cuando su empresa se dirige a un mercado internacional o se considera la alianza con un socio comercial ubicado fuera del país.

## **Temas a ser consideradas:**

- **Estructura societaria:** esto puede ayudar a optimizar los costos tributarios, tanto en el mercado internacional como en las remesas.
- **Precios de transferencia:** las normas tributarias específicas rigen los precios a los que los bienes y servicios se transfieren internacionalmente dentro de una estructura de grupo.
- **Acuerdos para evitar la doble imposición:** estos acuerdos, cuando están disponibles, evitan la imposición de impuestos sobre los mismos ingresos en los dos países de la operación internacional. Estos acuerdos no están vigentes entre todos los países y es necesario un análisis detallado de las especificaciones de cada acuerdo.
- **Impacto en el equipo:** ¿es necesario que los miembros del equipo estén localizados fuera del país? ¿Cuál es el costo? ¿Cómo es el mercado de contratación local?
- **Regulación:** ¿Entiende bien las leyes y regulaciones locales? ¿Ha evaluado los efectos potenciales en su negocio y los costos de cumplimiento relacionados?
- **Moneda:** ¿Qué tan relevante es el mercado cambiario en su país? ¿Usted puede mitigar o controlar el riesgo?
- **Idioma, cultura y prácticas comerciales:** potenciales efectos de los diferentes idiomas, culturas y prácticas comerciales no deben ser subestimados.
- **Capital:** si es necesario, ¿Hay capital disponible localmente?

## **Al elegir una ubicación, deben tenerse en cuenta los factores anteriores, junto con las siguientes consideraciones:**

- ¿A qué mercados tiene acceso su ubicación?
- ¿Un mercado internacional ayudaría a obtener capital adicional?
- ¿Existen incentivos tributarios para las empresas que se establezcan en un determinado mercado?
- ¿Las empresas internacionales tienen un historial de éxito en esta ubicación?
- ¿Cuáles son los costos o las implicaciones tributarias de dejar ese lugar?

Recuerde utilizar su red de inversores y asesores profesionales para obtener información sobre posibles nuevos mercados. También pueden usar sus contactos para abrir puertas y facilitarle el proceso.

Si bien es necesario evaluar los desafíos y las posibles implicaciones, la expansión internacional puede brindar enormes oportunidades para que las empresas en la etapa de crecimiento reduciendo sus costos operativos y expandiendo sus mercados de manera espectacular.



# Mantener la veracidad de la información contable, implementar controles y evaluar la necesidad de auditoría

Se requieren cuentas adecuadas para cumplir con los requisitos para archivar información contable y mantener el control sobre sus recursos financieros.



**La importancia de mantener información contable precisa nunca debe subestimarse. La información financiera actual y precisa es fundamental para la elaboración de informes fiscales y la obtención de capital de inversores externos, así como para mantener a los inversores actualizados sobre el progreso de su empresa.**

Proporcionará información crítica sobre el desempeño financiero y operativo de su empresa, que puede influir en sus decisiones estratégicas. Los datos financieros también pueden ayudarlo a identificar patrones de gasto y mejorar la eficiencia de su uso de capital.

**Otras ventajas que ofrece la información contable debidamente mantenida incluyen:**

Ahorro de tiempo y gastos considerables en la preparación de estados financieros externos

Ayuda a desarrollar políticas y procesos contables que respalden un entorno de control sólido.

Agrega valor al facilitar la debida diligencia financiera para fines de inversión o salida

**Primeras etapas** – sus necesidades y requisitos de informes financieros varían según la etapa de crecimiento de su empresa. Céntrese en:

Mantenlo simple. Puede que no sea necesario un sistema ERP a gran escala justo después de la fundación

La integridad y precisión de los registros de todas las transacciones comerciales, incluidas las transacciones de capital, son prioridades

Actualizar el personal de contabilidad y los sistemas contables cuando el negocio principal gane impulso y antes de un evento de liquidez importante

Los proveedores externos pueden ayudar con los problemas laborales y los impuestos sobre la nómina

Comprender y cumplir con sus requisitos de cumplimiento tributario, incluidos los impuestos sobre ventas y servicios.

**Controles** – Es probable que el dinero sea un recurso escaso y, por lo tanto, los controles sobre los flujos de efectivo son fundamentales. También inspirarán confianza en sus inversores. Concentrarse en:

La supervisión y revisión por parte de la administración puede ser efectiva para las empresas más pequeñas si estos controles se realizan con el rigor y la precisión adecuados para identificar excepciones.

Conciliaciones bancarias mensuales para garantizar la integridad y precisión de los saldos de efectivo

Proteger los sistemas y la propiedad intelectual del acceso y uso no autorizados

Analice los gastos antes de comprar compromisos para minimizar el desperdicio y asegurar la alineación con las prioridades estratégicas

Prepare un presupuesto para orientar las operaciones en el cumplimiento de los objetivos en función de los recursos de capital disponibles. Compare periódicamente los resultados reales y presupuestados

Establecer términos y condiciones estándar para los acuerdos de venta, con excepciones sujetas a la revisión y aprobación apropiadas.

Implementar procedimientos para cumplir con los requisitos de emisión de acciones aplicables, incluida la aprobación del directorio para el otorgamiento de opciones sobre acciones, con el apoyo adecuado para los supuestos de valor razonable de estas acciones.

Comprender las obligaciones y restricciones incorporadas en los contratos de financiación.

## Nuevas reglas de reconocimiento de ingresos y el correspondiente cambio contable

- Mapeo de ingresos para las nuevas reglas contables
- Nuevas políticas contables - resultados históricos y transición
- Informe sobre diferencias y divulgaciones
- Planificación / declaración de impuestos

## Automatización del reconocimiento de ingresos y actualizaciones de ERP

- Automatización y personalización del entorno ERP
- Impacto en los sistemas ERP
- Libro mayor, sub-libros mayores y paquetes de informes
- Interfaces y sistemas de ingresos periféricos



## Cambios en los procesos operativos y financieros

- Asignación y gestión del proceso de ingresos
- Informes de gestión y presupuesto  
Comunicación con los mercados financieros
- Cumplimiento del pacto  
Oportunidad para repensar las prácticas comerciales
- Coordinación con otras iniciativas estratégicas

## Gobernanza y cambio

- Organización y cambios de gobernanza
- Impacto en los recursos internos  
Gestión de proyectos
- Capacitación (contabilidad, ventas, etc.)
- Equipo de gestión de cambios de ingresos
- Ubicaciones multinacionales



## **Requisitos de auditoría y archivo**

Por lo general, los gobiernos de los Estados Unidos o incluso los gobiernos estatales no exigen a las empresas privadas que准备 estados financieros auditados. Sin embargo, algunas empresas privadas están obligadas contractualmente por inversores, banqueros o miembros de la junta a auditar sus estados financieros por varias razones, que incluyen:

### **Consideraciones iniciales**

Cláusulas del contrato de deuda

Acuerdos de inversores de acciones preferenciales

Buenas prácticas de gobierno corporativo

Para otras empresas privadas, existe flexibilidad a la hora de realizar auditorías anuales. Los empresarios y los miembros de la Junta ejercen su juicio al decidir cuándo realizar una auditoría externa en función de las siguientes consideraciones:

### **Consideraciones iniciales**

Número de años desde el inicio de operaciones

Complejidad de transacciones históricas

Disponibilidad de recursos para respaldar una auditoría externa exitosa

Calendario anticipado de eventos de OPI y fusiones y adquisiciones (M&A)

Si bien hay beneficios de aplazar una auditoría externa en una etapa temprana, puede ser muy difícil de realizar y completar las auditorías de períodos anteriores cuando la empresa comienza a mostrar un alto crecimiento.



# Consideraciones iniciales sobre Oferta Pública - IPOs



## ¿Qué es una IPO?

IPO es la abreviatura de Oferta Pública Inicial. Una empresa promueve su oferta pública inicial, cotizando y ofreciendo distribuir valores (acciones o certificados de depósito de acciones) al mercado. Una OPI puede implicar la recaudación de fondos para la empresa (distribución primaria) y / o para los accionistas de la empresa (distribución secundaria).

## Preparación para una oferta pública inicial

La IPO es una de las formas de poner a disposición recursos para la ejecución del plan de negocios de la empresa y cumplir con los objetivos de los socios. El análisis de cualquier IPO debe realizarse en el contexto de la planificación estratégica y financiera de la organización y sus socios. El proceso debe ir precedido de discusiones estratégicas y requiere planificación, enfoque, buenos consejos, además de comprender y abordar numerosos factores y riesgos potenciales.

## ¿Por qué hacer una oferta pública inicial?

Las empresas generalmente realizan sus OPI con el fin de obtener recursos para financiar sus planes de negocio y crecimiento, ajustar su estructura de capital (reducir el endeudamiento) y perpetuar la organización o sociedad. El mercado de capital (o renta variable) puede ser una fuente de capital perenne para una empresa que ya cotiza en bolsa, que puede buscar recursos adicionales de los inversores a lo largo del tiempo, a través de una oferta subsecuente (en inglés, llamado follow-on) y permitir un nuevo proyecto, una adquisición o la adecuación de su flujo de caja.

También se puede realizar una OPI para diversificar inversiones o generar liquidez para los socios, así como abordar la salida de un socio o incluso cuestiones de sucesión y profesionalización.

## **¿Cuáles son las formas de acceder públicamente a los recursos de los inversores o de realizar una “OPI”?**

**E**xisten tres formas principales para que las empresas o sus socios (en algunos casos, solo estos) accedan públicamente a los recursos de los inversores:

- **IPO:** es el proceso estándar y el más común. Se utiliza a nivel internacional, con alternativas y excepciones para el acceso a diferentes jurisdicciones y tipos de inversores.

- **Direct Listing (o cotización directa):** es el proceso de cotización de acciones en una bolsa de valores sin recaudar fondos para la empresa (sin distribución primaria de acciones), pero puede implicar la venta de acciones por accionistas actuales (distribución secundaria). Comúnmente se lleva a cabo sin la participación de una institución financiera responsable de garantizar la liquidación financiera o suscripción de acciones.

A partir de agosto de 2020, la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC) reguló la posibilidad de realizar ofertas primarias (recaudación de fondos para la empresa) en cotizaciones directas en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE).

Las cotizaciones directas han crecido en EE. UU., especialmente debido a ciertos tipos de inversores (fondos de capital riesgo, entre otros) y empresas de la economía digital.

- **Fusión SPAC o SPAC (Sociedad de Adquisición de Objeto Especial, o sociedad de objeto especial para adquisiciones):** sociedades de objeto especial cotizadas en bolsa, con recursos de caja, integradas por inversores financieros y con un horizonte temporal determinado para realizar la adquisición de una sociedad de propiedad privada. Los SPAC o las fusiones de SPAC se utilizan en varios continentes para cotizar en bolsa de forma indirecta por parte de las empresas.



# Consideraciones para un buen gobierno corporativo

La adopción de estructuras y prácticas sólidas de gobierno corporativo es esencial para agregar valor organizacional y preparar a la empresa para oportunidades a largo plazo.

**Cuando los emprendedores inician un negocio es habitual concentrar sus esfuerzos inicialmente en construir y hacer crecer su empresa, buscando un posicionamiento efectivo de su producto, servicio o tecnología en el mercado, muchas veces sin considerar, en esta estrategia inicial, la estructuración de agentes y prácticas de gobierno corporativo para sostener este crecimiento de manera sostenible. Aun así, reconocen que una adecuada estructura de gobierno corporativo es fundamental para agregar valor y preparar a la empresa para los desafíos y oportunidades de corto, mediano y largo plazo.**

**E**l debate sobre el gobierno corporativo se vuelve más intenso a medida que las organizaciones crecen y enfrentan problemas críticos en relación con su orientación futura y su proceso de sucesión.

La implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo tiene un papel fundamental en la definición del tono y cultura de la organización, y en la definición y aplicación de políticas, procedimientos y principios que orientan cómo la empresa define su estrategia, gestiona riesgos, monitorea sus activos y recursos, garantiza la responsabilidad de la gestión y la transparencia financiera, cumple con las obligaciones legales y reglamentarias y se comunica con las partes interesadas internas y externas, lo que ayuda a mantener la confianza de las partes interesadas y a atraer capital estable en un escenario de largo plazo.

Aunque se habla mucho de las “buenas prácticas de gobierno corporativo”, no existe una fórmula única que sea ideal para todas las empresas. Los factores que determinan el nivel y la complejidad del gobierno corporativo incluyen el tamaño, la oportunidad, las expectativas de los propietarios, la necesidad de acceder a los mercados de capitales, el entorno regulatorio y la etapa de desarrollo del negocio.

Desde la perspectiva de un emprendedor que busca construir una empresa exitosa, ¿cuáles son las prácticas de gobernanza más críticas o efectivas? Cómo evolucionan estas prácticas con una empresa madura? Teniendo en cuenta las demandas de las partes interesadas para una estructura y prácticas de gobierno corporativo efectivas en las empresas, vemos que los acreedores,

las compañías de seguros y los inversores de capital riesgo y capital privado se centran cada vez más en la evaluación de las prácticas de gobierno adoptadas por las empresas y buscan un nivel de gobierno que esté incluso alineado con los requisitos regulatorios y las mejores prácticas del mercado.

## **Estructuración del Consejo de Administración**

Existen empresas más pequeñas en las que los directores, accionistas y miembros del consejo de administración pueden ser esencialmente los mismos. Sin embargo, a medida que una empresa comienza a crecer, la búsqueda de directores independientes puede ser fundamental, para poder contribuir a los debates, la reuniones del consejo de directores, en el establecimiento de estrategias y en su rol de apoyo y seguimiento del CEO.

Los directores independientes pueden contribuir a:

- Proporcionar perspectivas más amplias sobre cuestiones comerciales y financieras.
- Ofrecer experiencia en áreas como financiamiento, fusiones y adquisiciones, tecnologías emergentes, mercados internacionales y gestión de riesgos.
- Proporcionar liderazgo a la Junta para ayudar a establecer el tono y la cultura correctos de la empresa.

Los directores independientes también pueden desempeñar un papel importante en la configuración del camino de la empresa a medida que madura y migra hacia una estructura de gobierno más sólida.

## **Comités Asesores de la Junta Directiva - Ejemplo: Comité de Auditoría, Retribuciones, Nombramientos y Gobierno.**

Muchas empresas buscan la adopción de Comités Asesores del Directorio en sus estructuras de Gobierno Corporativo. El Comité más presente en las sociedades es el Comité de Auditoría, el cual tiene un papel fundamental en la supervisión y discusión de la calidad de los procesos relacionados con la elaboración de informes financieros, gestión de riesgos, controles internos y cumplimiento, además de la labor realizada por Auditoría Interna y por los auditores independientes. Adicionalmente, de acuerdo al momento y expectativas del Directorio, accionistas actuales y eventuales inversionistas, las empresas puede constituir otros Comités Asesores de la Junta. La presencia de consejeros independientes en los Comités Asesores del Directorio es también una práctica que ha ido creciendo año tras año.

## **Próximos pasos para las empresas**

Al desarrollar y mantener una estructura de gobierno eficaz para la empresa, recomendamos que las organizaciones:

- Llevar a las personas y perspectivas adecuadas a un debate regular sobre la estructura y las prácticas de gobernanza.
- Identifique los elementos principales de su estructura de gobierno y para cada elemento:
  - Evaluar la situación actual
  - Identificar metas a corto plazo (un año) y a largo plazo (tres a cinco años)
- Asegurar que la estructura de gobierno actual (y futura) cumpla con las expectativas de las partes interesadas clave y sirva como base para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.



# ¿Cómo **KPMG** puede ayudarlo?

## **Práctica de Venture Capital**

La práctica de Venture Capital de KPMG en América del Sur ofrece una gama de servicios diseñados para apoyar a las empresas financiadas por capital riesgo mientras navegan entre las distintas etapas de desarrollo. Utilizamos nuestro conocimiento del ecosistema de startups de capital de riesgo para ayudar a las startups a simplificar desafíos comerciales complejos en sectores muy competitivos, al mismo tiempo que los apoyamos en el cumplimiento de diversos requisitos de informes financieros, tributarios, legales, laborales, de cumplimiento y reglamentarios. Nuestros clientes cuentan con una red global de profesionales de KPMG enfocados en diferentes sectores que comprenden los desafíos del mercado que enfrentan las startups y empresas en etapa de crecimiento.

## **Programa Gigantes Emergentes**

El programa de Gigantes Emergentes está dirigido a empresas innovadoras que están atravesando los dolores del crecimiento y quieren prepararse para internacionalizarse, realizar adquisiciones, recibir inversiones de riesgo de grandes fondos y que también buscan alternativas de salida para su negocio.

En este programa, ofrecemos mentorías con especialistas de KPMG en varias áreas con un rastro de contenido exclusivo, conexión con otras startups para fomentar asociaciones y negocios, además de participación en eventos de contenido exclusivo y la prestación de servicios de forma diferenciada y personalizada.

## **Centro de Innovación Tecnológica**

El Centro de Innovación Tecnológica de KPMG evalúa el impacto empresarial de las tecnologías disruptivas. El Centro conecta a líderes conceptuales clave en tecnología, incluidos empresarios, ejecutivos de Fortune 500, capitalistas de riesgo y profesionales de KPMG. El Centro de Innovación Tecnológica de KPMG tiene su sede en Santa Clara (Silicon Valley), California, EE. UU. La red global incluye China, India, Israel, Japón, Corea, Singapur, Rusia, Canadá, Reino Unido y otros países.

## **Sobre los autores**

### **Brian Hughes, National Coleader, Venture Capital practice**

Brian es el líder nacional del Grupo de Mercados Privados y colega nacional de la práctica de Capital Riesgo. Con más de 30 años de experiencia, Brian ha asesorado a clientes públicos, privados y respaldados por empresas en las industrias de tecnología, biotecnología, software y servicios comerciales. Brian tiene una gran experiencia en guiar a los clientes a través de todas las etapas de su ciclo de vida, desde el desarrollo inicial hasta la obtención de financiamiento, la preparación para una OPI y la adquisición o desinversión. Brian es un orador frecuente de la firma en los bootcamps de IPO, así como sobre las tendencias que afectan la inversión de capital de riesgo. Brian obtuvo una licenciatura en economía y una maestría en administración de empresas de la Wharton School de la Universidad de Pensilvania.

### **Conor Moore, National Coleader, Venture Capital practice**

Conor es un socio de auditoría con sede en la oficina de KPMG en San Francisco y es el colead nacional de la práctica de Venture Capital, además del líder de la práctica de Tecnología de San Francisco. Tiene más de 22 años de experiencia brindando servicios de auditoría y contabilidad a clientes públicos y privados, incluida una amplia experiencia con empresas respaldadas por empresas de riesgo. La experiencia profesional de Conor incluye servir a las principales empresas de tecnología y empresas de riesgo de alto crecimiento como Square, Xoom y Zuora, además de ayudar a que varias empresas coticen en bolsa, incluidas WageWorks y Dolby. Es un contador público certificado con licencia en California y regularmente brinda orientación líder a empresas de tecnología sobre cuestiones técnicas de contabilidad, incluido el reconocimiento de ingresos, la contabilidad de acciones y la compensación de acciones. Conor recibió una licenciatura en Comercio y un Diploma en Contabilidad Profesional de la University College of Dublin.

## **Colaboradores**

Agradecemos la contribución de las siguientes personas que ayudaron en el desarrollo de esta publicación:

**Patrick Lee**, Senior advisor, Audit Committee Institute

**Patricia Rios**, Global director, Technology Innovation Center

**Jules Walker**, Director, Venture Capital practice

# Contactos

## Jubran Coelho

Socio Líder de Private Enterprise  
KPMG en Brasil y América del Sur  
[jpcoelho@kpmg.com.br](mailto:jpcoelho@kpmg.com.br)

[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)



---

© 2021 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada Inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas independientes que brindan servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Asesoría. Operamos en 146 países y territorios y tenemos más de 227.000 personas trabajando en firmas miembro a nivel mundial. Cada firma de KPMG es una entidad legalmente distinta y separada y se describe a sí misma como tal.

KPMG International Limited ("KPMG International") es una entidad inglesa privada limitada por garantía. KPMG International Limited ("KPMG International") y sus entidades no prestan servicios a clientes.