



Retratos de Familia en Uruguay

Una mirada al mundo de las
empresas familiares, sus
expectativas y desafíos de
futuro.

1ª edición
2022



Voces de Familia



Para nosotros compartir el espacio de trabajo entre miembros de la familia es un disfrute, pero sabemos que implica gestionar aspectos vinculares para cuidar estos lazos que nos unen. Las principales fortalezas de nuestra empresa son la unión, el entusiasmo, la confianza, el compromiso y el sacrificio. Todas ellas son piezas claves que nos han ayudado a superar la pandemia. El hecho de ser una empresa familiar, estas cualidades se resaltan con más fuerza en momentos de crisis, dejando muchas veces diferencias personales por el bien de la empresa, no solo por los motivos económicos sino también por motivos emotivos de pertenencia a la misma. Además, es importante poder profesionalizar todo lo posible la empresa y organizarnos como familia con respecto a ésta, pues la familia ha ido creciendo y "las cosas claras" contribuyen a cuidar ambos espacios, el laboral y el familiar".

Rossana Pizzano

Socia
Fullpacking



Si llevar adelante una empresa es un desafío, dirigir y trabajar en una Empresa Familiar lo es aún más, sobre todo cuando comienzan a convivir más de una generación dentro de la empresa y la carga emocional que conlleva encontrar el equilibrio entre los aspectos personales y del negocio se hace mayor. La pandemia aceleró los procesos de inserción de las nuevas generaciones y eso fue beneficioso porque muchas veces necesitamos las crisis para poder aceptar los cambios. Lo importante es entender los procesos, la necesidad del cambio, y en familia -cada cual desde el lugar que le corresponde- tomar las decisiones que permitan la renovación estratégica y organizacional imprescindible para poder perdurar.

Estamos agradecidos de contar con el apoyo de instituciones, como el CEF, que colaboran con la capacitación de los integrantes de la empresa familiar, generando ámbitos de intercambio entre pares e información sobre la realidad de las Empresas Familiares en Uruguay.

Alicia Besnati

Directora y C.F.O

COP Sistemas Refrigerados.

Mentora de emprendimientos en la Cámara de Industrias del Uruguay y en la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay.

Voces de Familia



Como empresa familiar, uno de los mas grandes desafíos que tenemos es adaptarnos a los parámetros actuales del mercado y el entorno, manteniendo el ADN que nos puso donde estamos.

En un contexto de plena digitalización y nuevos comportamiento del consumidor, el mercado nos exige grandes cambios, sin embargo, estos están en nuestras manos, tenemos la posibilidad de lograrlos incluso con mayor agilidad y flexibilidad que empresas que no son familiares.

Ahí nuestro desafío, innovar y crecer, sin perder nuestra esencia.



Martín Prieto

Gerente Comercial
Príncipe Humberto



Tengo el orgullo de pertenecer a una familia que por 5ta generación está en el país y radicada en el mismo sitio. Desde siempre, los temas familiares y del agro negocio, fueron de primordial importancia para nosotros, sobre todo lograr un equilibrio entre ambos, cuidando los lazos que nos unen.

Por el lado de la familia mantener la armonía familiar y el promover el crecimiento personal de sus integrantes son un objetivo primordial y por el lado de la empresa, aumentar el patrimonio, planificar, llevar una gestión útil y clara que le de eficiencia a toda la organización , también.

El proceso sucesorio es de los aspectos más desafiantes para las empresas familiares, proceso que estamos viviendo ahora. Para prevenir posibles dificultades, es importante planificarlo con tiempo y comprender la importancia que tiene, para implementarlo de forma armoniosa y oportuna.

Juan Martín Berruti

Ingeniero Agrónomo
Establecimiento San Juan, (Rivera)
Asesor de grupos CREA por 38 años

Introducción

Existen diversos tipos de empresas alrededor del mundo, pero en el caso de las empresas familiares su principal característica es que se encuentran gestionadas por familias, cuyo sustento económico proviene principalmente del desarrollo de dicha actividad.

Según estimaciones del Centro de Empresas Familiares (CEF) de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay, aproximadamente un 80% de las empresas en nuestro país son empresas familiares, por lo que adentrarse en su mundo significa conocer las dinámicas de uno de los motores de nuestra economía.

El presente estudio es el resultado de una encuesta conjunta entre KPMG Uruguay y el CEF.

La encuesta se difundió a través del CEF y fue realizada a un conjunto de empresas familiares de nuestro país con el objetivo de recoger perspectivas que permitan comprender mejor la situación de las empresas familiares en Uruguay, identificar oportunidades de mejora en la gobernanza y profesionalización de las mismas, así como dar visibilidad al rol y gran potencial que representan estas empresas en el panorama de nuestra economía.

Esta primera edición de **Retratos de Familia en Uruguay** fue lanzada en marzo de 2020 y producto de la pandemia global se registró una reducida cantidad de respuestas, lo cual derivó en la decisión de poner en pausa la encuesta, la cual sería retomada entre junio y octubre de 2021.

A lo largo de ambos períodos se recabaron las respuestas de 64 empresas familiares en Uruguay, donde la mayoría de los participantes corresponden a la familia propietaria del emprendimiento familiar y aproximadamente 8 de cada 10 de las empresas reportó ser gestionada por la primera o segunda generación de la familia propietaria.

Los principales hallazgos de la encuesta refieren a un amplio optimismo de las empresas familiares en cuanto al futuro de su actividad, confiando en sus fortalezas tales como la atención al cliente, su imagen de marca y presencia de mercado.

Las empresas alcanzadas desempeñan su actividad principalmente en Uruguay, con perspectivas de incrementar su presencia en nuestro territorio.

Finalmente, aproximadamente 9 de cada 10 encuestadas no prevé cambios en su estructura societaria, es decir, las empresas familiares en Uruguay seguirán siendo, mayoritariamente, empresas familiares.

A continuación se presentan los resultados detallados del estudio, el que intenta aportar una mirada exhaustiva al mundo de las empresas familiares en Uruguay, considerando sus prácticas de negocio, fuentes de financiamiento, estructura de gobierno corporativo y la administración operativa de las mismas, entre otros aspectos.

Esperamos que el estudio les resulte de interés para reflexionar sobre sus propios emprendimientos, sabiendo que las empresas familiares son actores clave en el panorama empresarial Uruguayo y que, a pesar de los desafíos, podemos superarlos juntos.

Buen viaje!

Italo Elola
Director de Asesoramiento Gerencial

Nicolás Ramos
Director de KPMG Private Enterprise en Uruguay



Contenido

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 01 | <u>Perfil de las empresas participantes</u> | 6 |
| 02 | <u>Los negocios de las empresas familiares</u> | 11 |
| 03 | <u>Financiamiento de las empresas familiares</u> | 18 |
| 04 | <u>El gobierno corporativo en las empresas familiares</u> | 20 |
| 05 | <u>El Directorio y los Comités de Asesoramiento</u> | 24 |
| 06 | <u>Gerencia General (CEO)</u> | 27 |
| 07 | <u>Conclusiones</u> | 29 |



1. Perfil de las empresas familiares participantes

80% de las empresas participantes eran controladas por una **única familia**.

80% de las empresas participantes eran lideradas por las **dos primeras generaciones**.

Prácticamente **9 de 10 empresas** encuestadas empleaban un total de hasta **40 personas**.

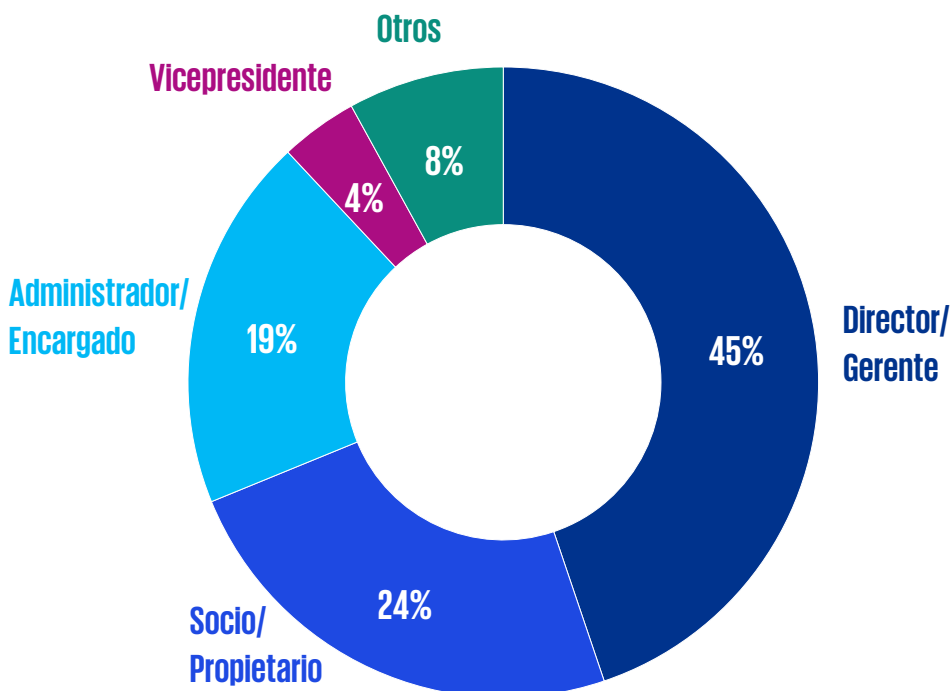
La presente encuesta fue realizada en territorio uruguayo y contó con la participación de 64 empresas, distribuidas a lo largo de 16 departamentos.

La mayoría de los encuestados son Directores o Gerentes (45%) o miembros de la familia propietaria (24%). Las empresas se dedican principalmente a la importación y venta de bienes industriales (24%), servicios (21%), comercialización de bienes de consumo (14%) y gastronomía (10%), presentando los restantes sectores una concentración menor a 10%.

El 41% de las empresas alcanzadas tenían hasta 10 colaboradores y el 88% no superaban los 40 colaboradores. Considerando como referencia el Decreto N° 504/007 en cuanto a la categorización de unidades económicas en función del personal ocupado y su facturación anual, el 78% de las encuestadas eran “Pequeñas Empresas” o “Medianas Empresas”¹.

La forma jurídica predominante es la Sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L. (34%), las que junto a las Sociedades Anónimas Cerradas (S.A. cerradas) y Unipersonales acumularon el 84% de las empresas participantes. Finalmente, el 80% de las empresas participantes eran controladas por una única familia.

1.1. Cargos de las personas que respondieron



1: Pequeñas empresas: 5 a 19 personas y facturación anual de UI 2 a 10 millones; Medianas empresas: 20 a 99 personas y facturación anual de UI 10 a 75 millones.

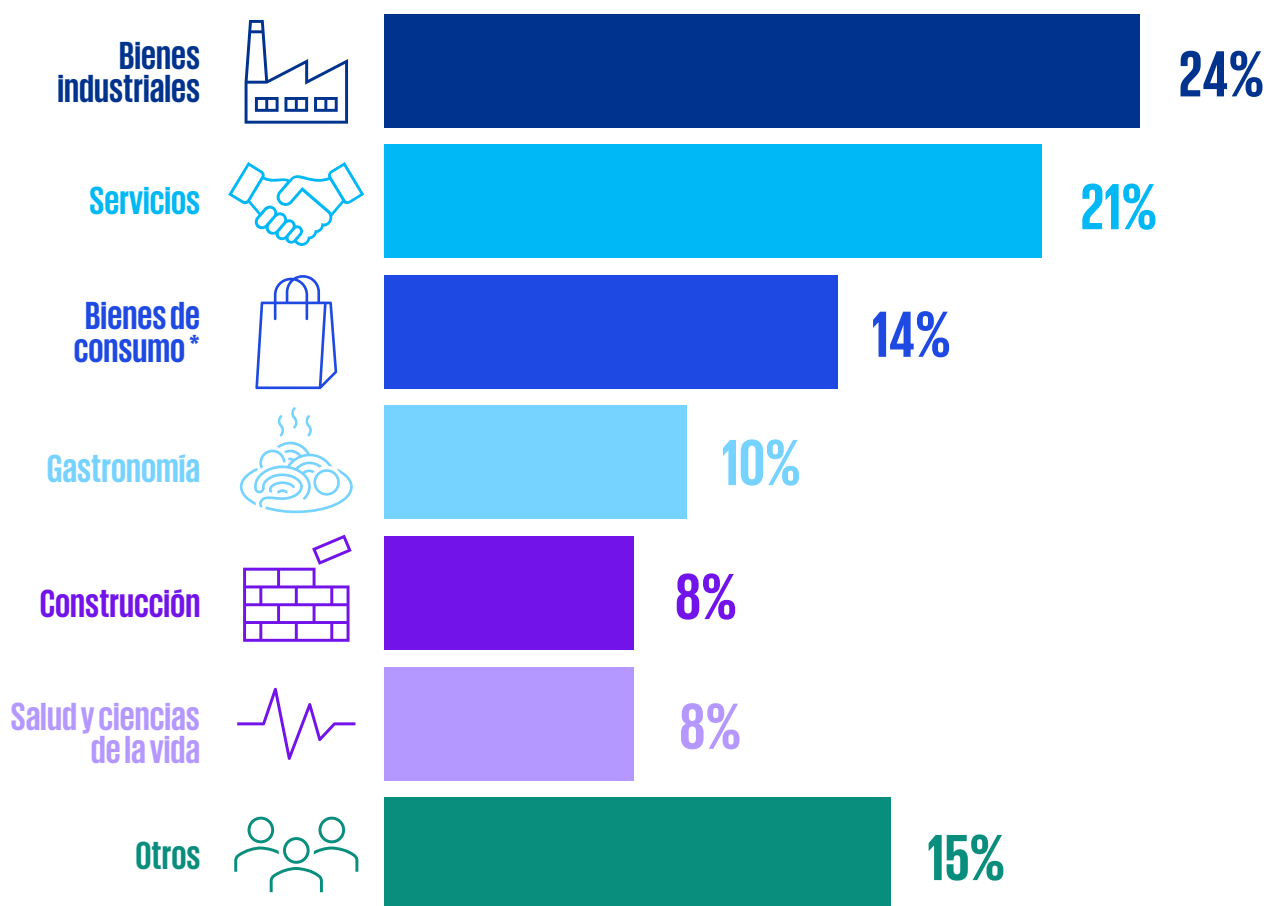
1.2. Sector de actividad

El presente estudio resulta de una encuesta difundida a través de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay, lo cual incide en los sectores de actividad involucrados.

Las empresas participantes se dedican mayoritariamente a la importación y venta de productos industriales (24%), tales como bienes para la construcción, materiales eléctricos, pinturas y otros artículos de barraca y ferretería.

En segundo orden se dedican a la prestación de servicios (21%) vinculados a actividades agropecuarias, inmobiliarias, despachantes de aduana y talleres de reparación de máquinas y vehículos, entre otros.

El tercer sector de actividad más relevante es el de bienes de consumo (14%), en lo referente a la comercialización de vestimenta, juguetes, alimentos y artículos para el hogar, entre otros.



Varias empresas han incorporado servicios conexos a su actividad principal. Sin embargo, se consideró el objeto central de su negocio a efectos de la categorización presentada.

Finalmente, la categoría "Otros" comprende empresas vinculadas a Agronegocios, Tiendas mayoristas/minoristas, Tecnología y software, Petróleo, gas y similares, así como Bancos y Seguros, donde ningún sector acumuló individualmente más del 3% de las encuestadas.

Nota * Se trata de bienes de consumo, a excepción de los comercializados en tiendas mayoristas/minoristas.

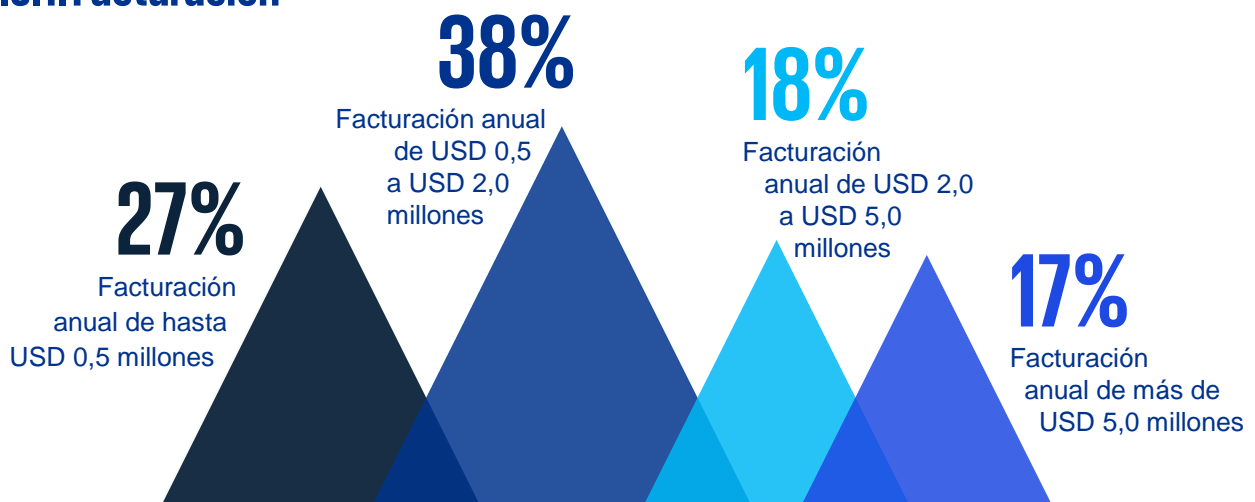
1.3. Facturación, antigüedad y número de colaboradores

La mayoría de las empresas relevadas reportaron una facturación anual de USD 0,5 millones a USD 2,0 millones (38%), donde sólo el 35% de las empresas superaba USD 2,0 millones anuales.

En general participaron empresas familiares consolidadas en el país, registrándose que el 79% ha estado desarrollando su actividad por más de 15 años y 1 de cada 2 por más de 30 años.

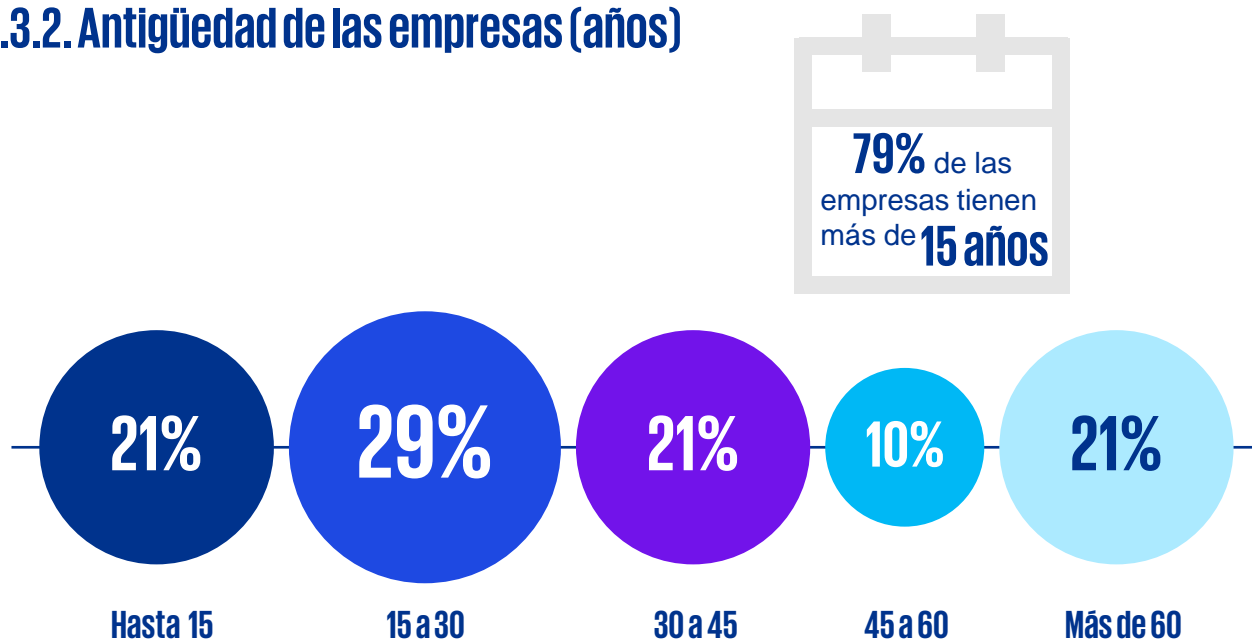
Las empresas participantes reportaron que en la mayoría de los casos cuentan con la participación de dos generaciones en sus empresas (64%), registrándose apenas un 2% de las empresas donde colaboran tres generaciones en forma simultánea. En cuanto a la cantidad de colaboradores, el 41% de las empresas participantes tiene hasta 10 colaboradores y apenas 3 de cada 10 supera los 20 colaboradores.

1.3.1. Facturación *



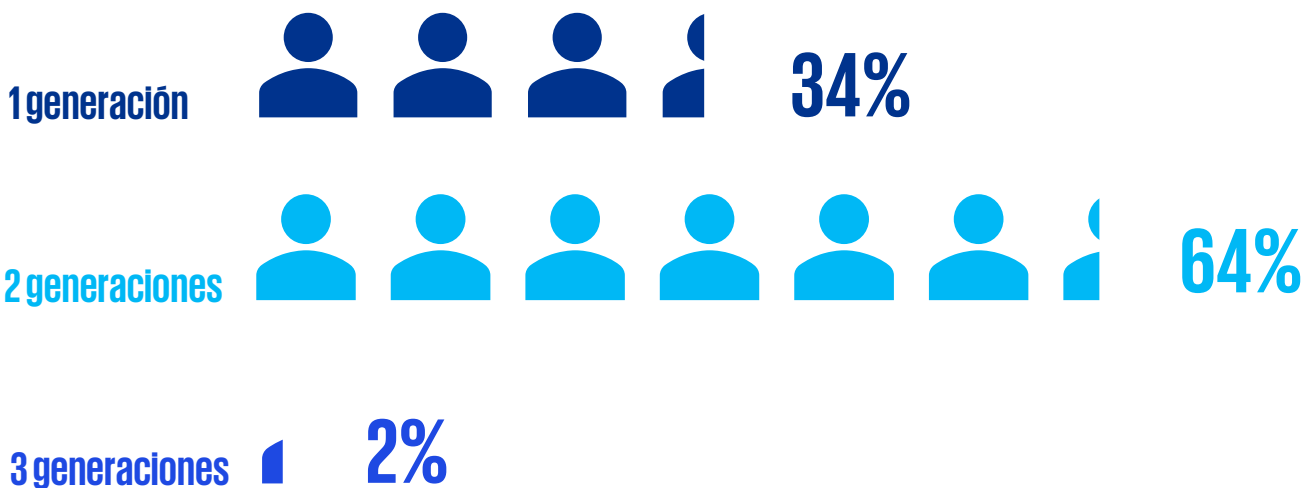
Nota * Se consideran exclusivamente las empresas que reportaron esta información, donde cuatro prefirieron no responder.

1.3.2. Antigüedad de las empresas (años)



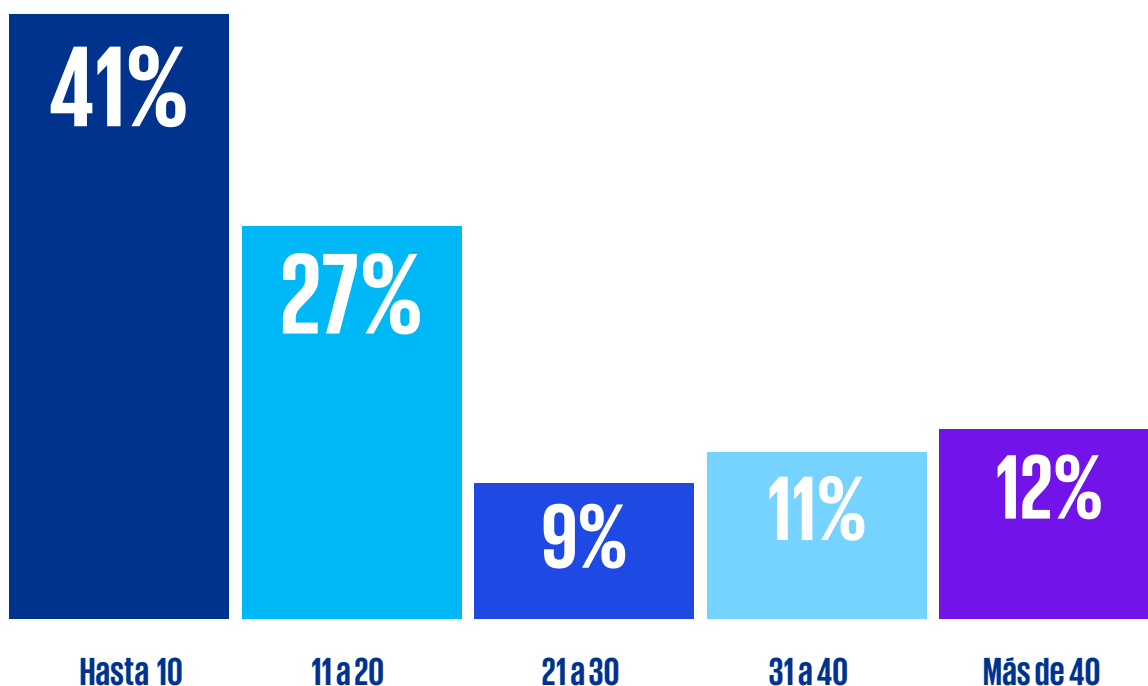
1.3.3. Generaciones de la familia que trabajan juntas en la empresa

De acuerdo a lo reportado por las encuestadas, en el 98% de las empresas familiares trabajan conjuntamente hasta dos generaciones de la familia.



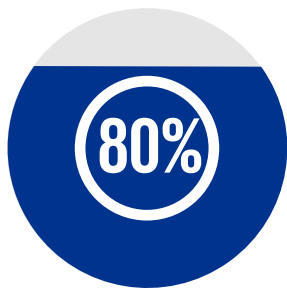
1.3.4. Cantidad de colaboradores

Las empresas familiares participantes reportaron que prácticamente en 7 de cada 10 empresas cuentan con hasta 20 colaboradores. Asimismo, sólo en 1 de cada 10 se superan los 40 colaboradores.



1.4. Propiedad, liderazgo y tipo de sociedad

1.4.1. Propiedad de la empresa familiar

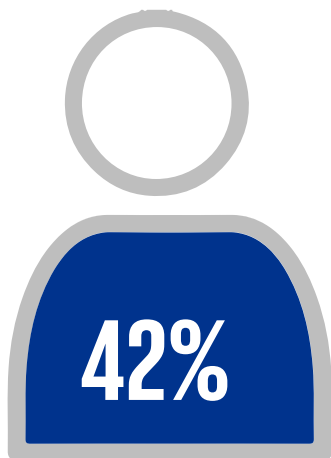


Una familia

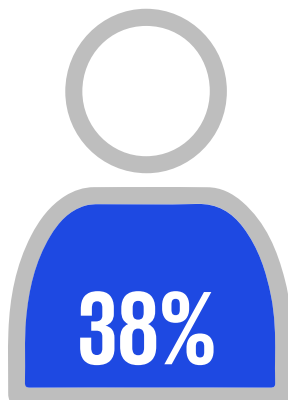


Dos familias

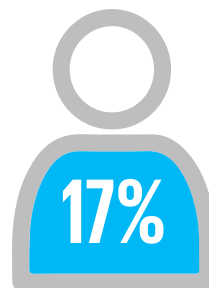
1.4.2. Generación que lidera la empresa familiar



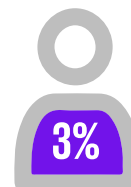
1ª generación



2ª generación



3ª generación

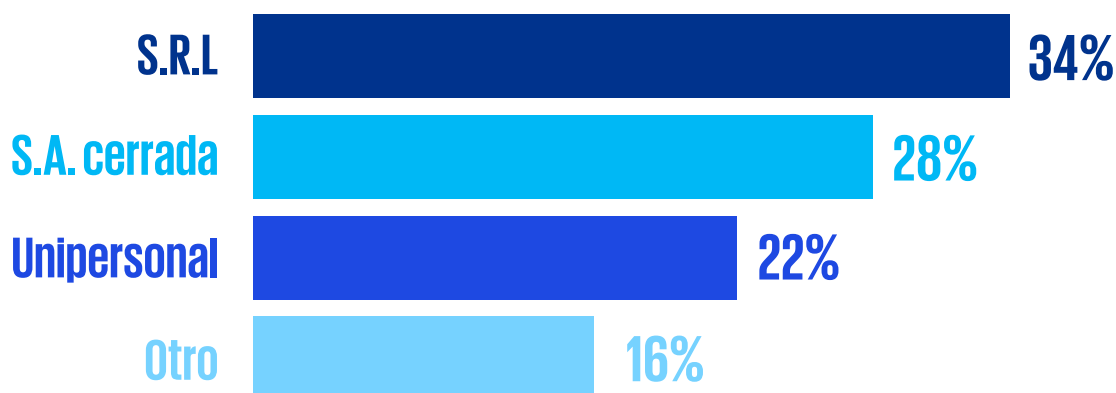


4ª/5ª generación

La mayoría de las empresas encuestadas son propiedad de una familia (80%), al tiempo que el liderazgo de la gestión permanece altamente concentrado en las primeras dos generaciones (80%); i.e. la fundadora y sus hijos.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada (34%) era el tipo societario de preferencia, seguida de la Sociedad Anónima cerrada. Cabe destacar que es esperable que en las próximas ediciones se evidencie un aumento relativo de las Sociedades Anónimas Simplificadas (S.A.S.).

1.4.3. Tipo de sociedad jurídica





2. Negocios de las empresas familiares participantes

48% de las empresas participantes reportaron una **reducción en su rentabilidad** durante los últimos 6 meses.

Sin embargo, la mayoría **mantuvo** la cantidad de **colaboradores** (62%) y su **expansión geográfica** (75%).

65% de las participantes se mostraron **optimistas** en cuanto al futuro.

56% de las empresas **no prevé cambios en la estructura de propiedad** y en caso de hacerlo lo consideran **sujeto al interés de la familia**.

Esta primera edición de **Retratos de Familia en Uruguay** fue lanzada en marzo de 2020 y producto de la pandemia global se registró una reducida cantidad de respuestas, lo cual derivó en la decisión de poner en pausa la encuesta, la cual sería retomada entre junio y octubre de 2021.

Las respuestas mayoritariamente se dieron cuando la pandemia global de COVID-19 en Uruguay se encontraba relativamente controlada, con las empresas visualizando la salida definitiva y con un optimismo en ascenso.

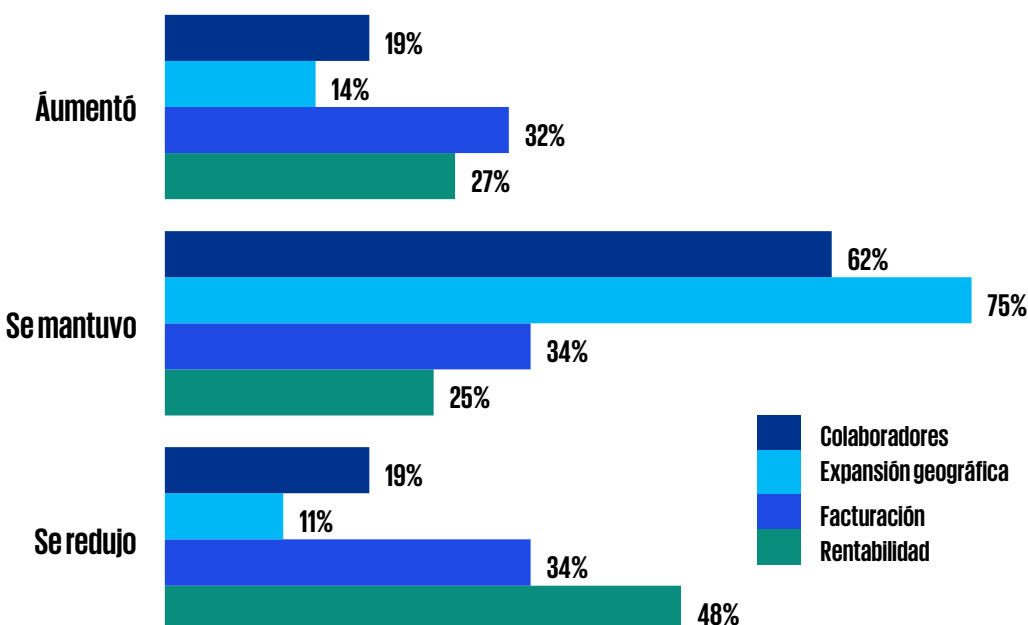
Las encuestadas no reportaron cambios en las regiones en que operaban y fueron capaces, en su mayoría (62%), de mantener la cantidad de colaboradores, a pesar de que la mitad experimentó una reducción en su rentabilidad.

El ámbito de actuación es principalmente local (91%) y las empresas que consideran nuevas ubicaciones lo harían en Uruguay (64%), mientras que las que piensan internacionalizarse lo harían principalmente a la región.

Las principales preocupaciones actuales (acumulan el 44% del total de respuestas) se centran en una eventual reducción de la rentabilidad, producto de posibles aumentos en los costos laborales o reducción de sus ventas, siendo también las principales para los próximos 5 años.

Finalmente, cabe mencionar que la mayoría no prevé cambios en la estructura de propiedad (56%) y aquellas participantes abiertas a oportunidades de ventas o integración de capital lo consideran sujeto al interés de la familia.

2.1. Evolución de aspectos en los 6 meses previos

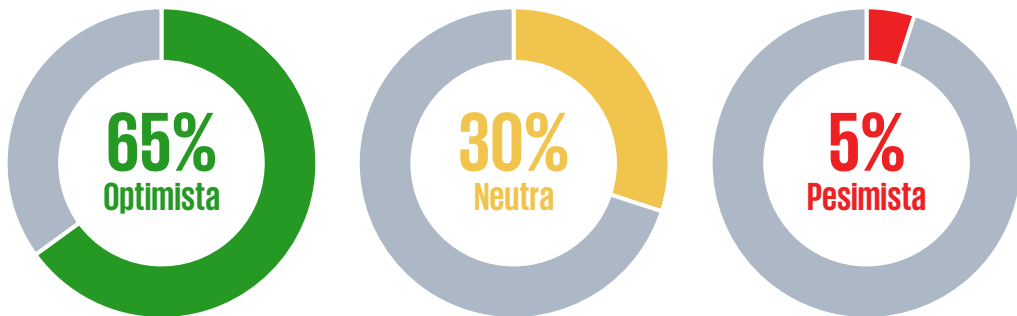


2.2. Expectativas económicas a futuro

La mayoría de las empresas familiares relevadas (65%) se presentaban optimistas en relación a las expectativas económicas a futuro, mientras que solo algunas de ellas (5%) manifestaron tener una perspectiva negativa en este sentido.

Consultadas sobre la eventual venta de su participación de capital, 6 de cada 10 encuestados respondió no considerarlo, al tiempo que quienes lo evalúan, lo hacen mayoritariamente condicionados al interés familiar.

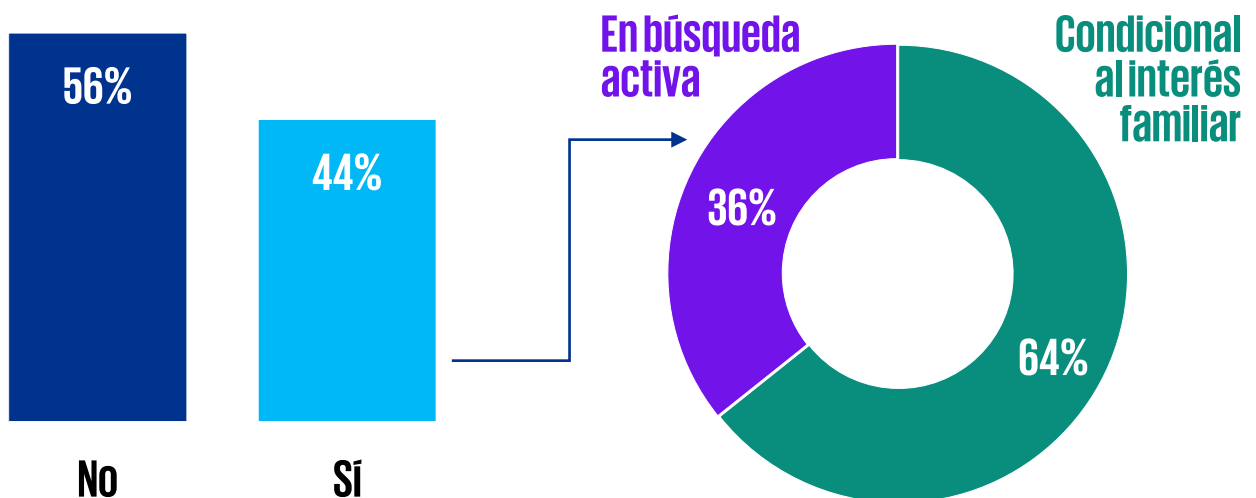
2.2.1. Expectativas económicas para los próximos 18 meses



Nota: Se trata de la perspectiva al momento de responder la encuesta.

2.2.2. Oportunidad futura de venta o integración de capital

El 56% de las empresas relevadas no visualiza oportunidades de venta o integración de capital a futuro. De aquellas que sí lo consideran, la mayoría lo condiciona al interés familiar (64%).

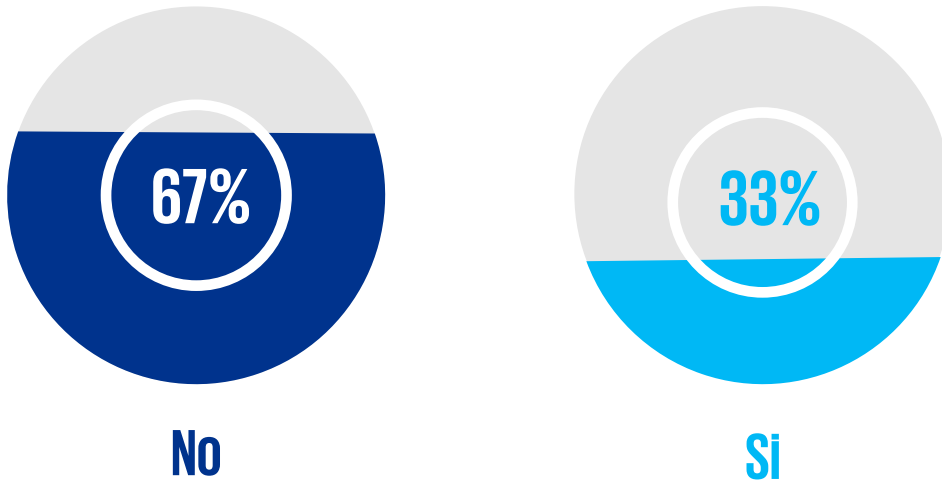


2.3. Plan estratégico y necesidades de Inversión

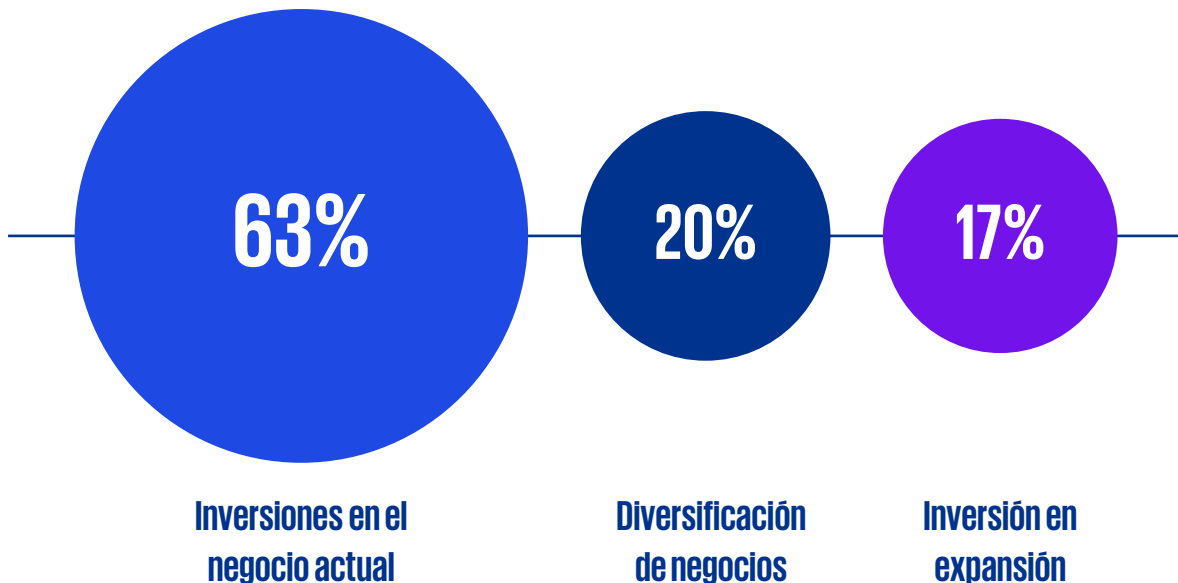
Apenas 1 de cada 3 empresas familiares participantes reveló haber elaborado y formalizado un Plan Estratégico para los próximos años. Sin embargo, sólo el 50% manifestó haber incluido inversiones en el mismo.

Asimismo, en caso de haber necesitado inversiones en el pasado, las mismas se concentraron principalmente en el negocio actual (63%).

2.3.1. ¿Se elaboró y formalizó un Plan Estratégico?



2.3.2. Principales necesidades de inversión pasadas

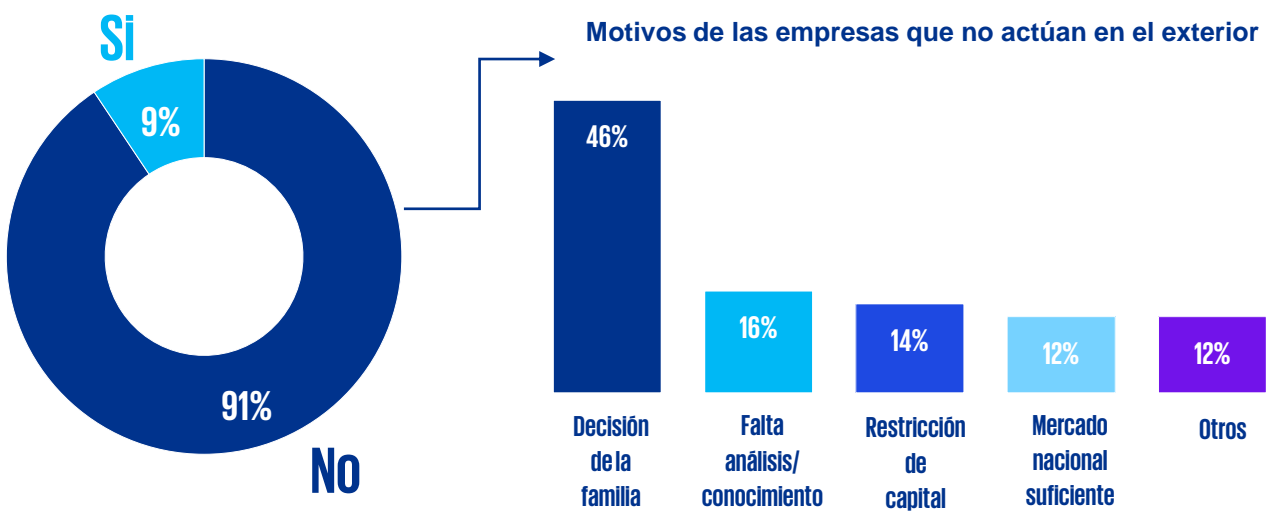


2.4. Expansión geográfica de las empresas familiares

En la presente encuesta predominan las empresas que desarrollan su actividad en Uruguay (9 de cada 10 encuestadas). Si bien varias participantes comercializan sus bienes o servicios al exterior, no han avanzado en la internacionalización de su negocio, principalmente basados en decisiones familiares de diferente naturaleza.

En cuanto a planes de expansión más allá de sus actuales zonas de actuación, aquellas que consideran nuevas ubicaciones mantienen un foco local (64%), en especial crecer hacia otros departamentos; y las que piensan internacionalizarse lo harían principalmente a la región.

2.4.1. ¿Desarrolla alguna actividad en el exterior?

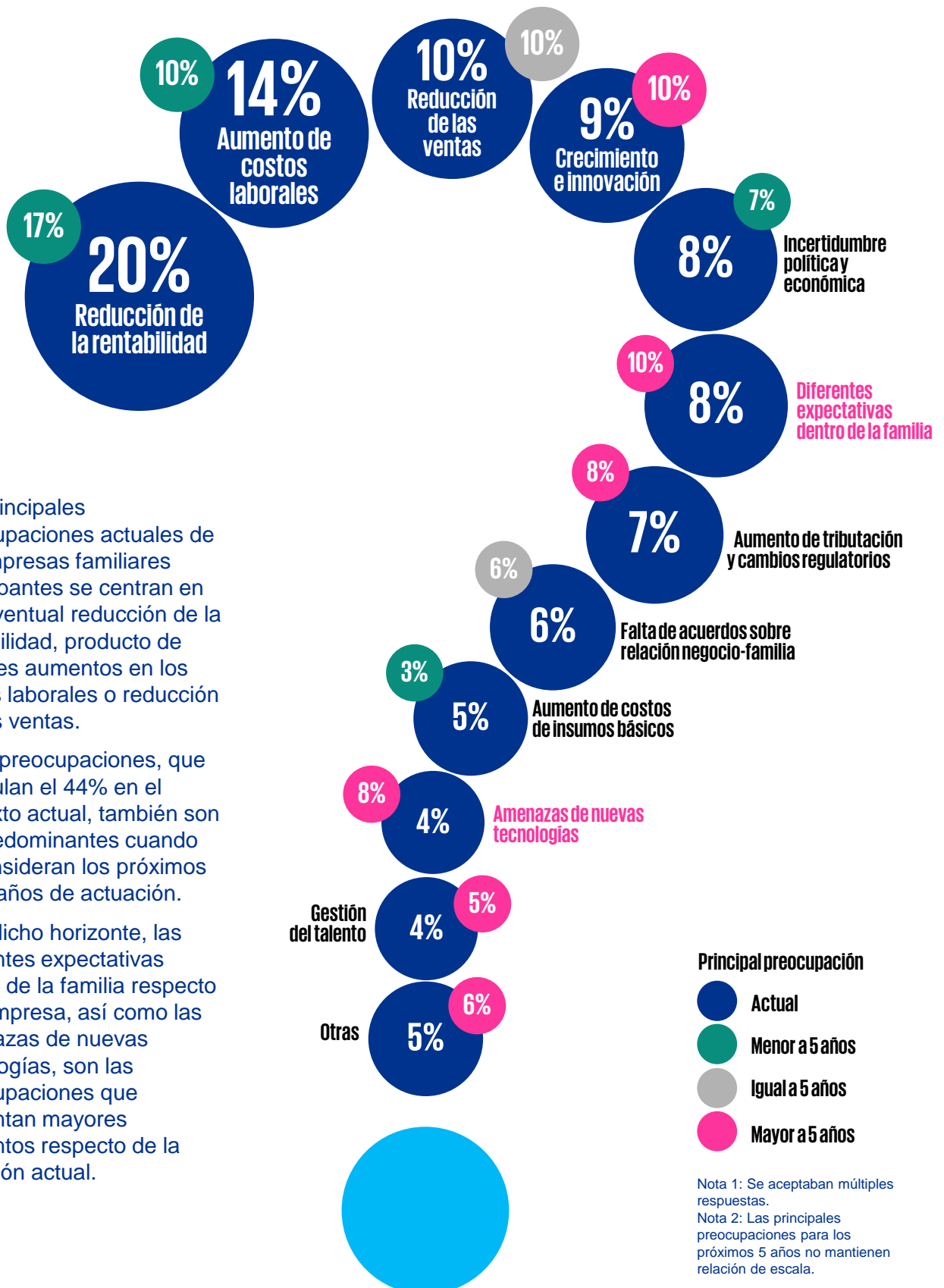


2.4.2. Expansión del negocio más allá de su ubicación actual

Las empresas familiares participantes que planean expandirse consideran principalmente nuevas ubicaciones en Uruguay, especialmente en otros departamentos. Por otra parte, las que consideran cruzar fronteras, piensan mayoritariamente en hacerlo en la región.



2.5. Principales preocupaciones de las empresas familiares



Las principales preocupaciones actuales de las empresas familiares participantes se centran en una eventual reducción de la rentabilidad, producto de posibles aumentos en los costos laborales o reducción de sus ventas.

Estas preocupaciones, que acumulan el 44% en el contexto actual, también son las predominantes cuando se consideran los próximos cinco años de actuación.

Para dicho horizonte, las diferentes expectativas dentro de la familia respecto a la empresa, así como las amenazas de nuevas tecnologías, son las preocupaciones que presentan mayores aumentos respecto de la situación actual.

Principal preocupación

- Actual
- Menor a 5 años
- Igual a 5 años
- Mayor a 5 años

Nota 1: Se aceptaban múltiples respuestas.

Nota 2: Las principales preocupaciones para los próximos 5 años no mantienen relación de escala.

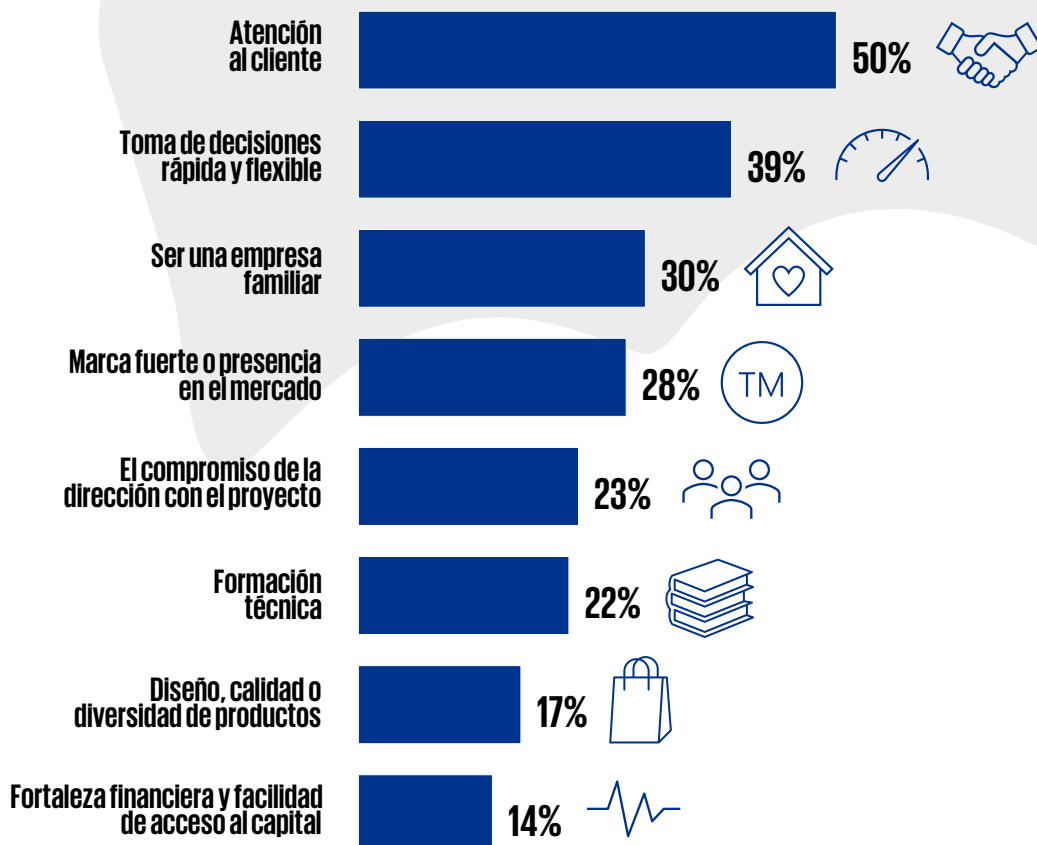
2.6. Fortalezas de las empresas familiares

La “atención al cliente” surge como principal fortaleza, donde 1 de cada 2 participantes la consideró como el factor diferenciador de su negocio.

Entre las fortalezas más destacadas se identifican varias vinculadas al hecho mismo de ser una empresa familiar, asociándose esta cualidad a una mayor agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones, así como a un elevado compromiso de la dirección.

La identificación como fortaleza de la marca o la presencia en el mercado por casi 1 de cada 3 de las participantes es consistente con la antigüedad de las empresas relevadas, donde el 79% desarrollan su actividad desde hace más de 15 años.

A continuación se presentan las respuestas recibidas, como porcentaje de las empresas participantes:



Nota 1: Se aceptaban múltiples respuestas.

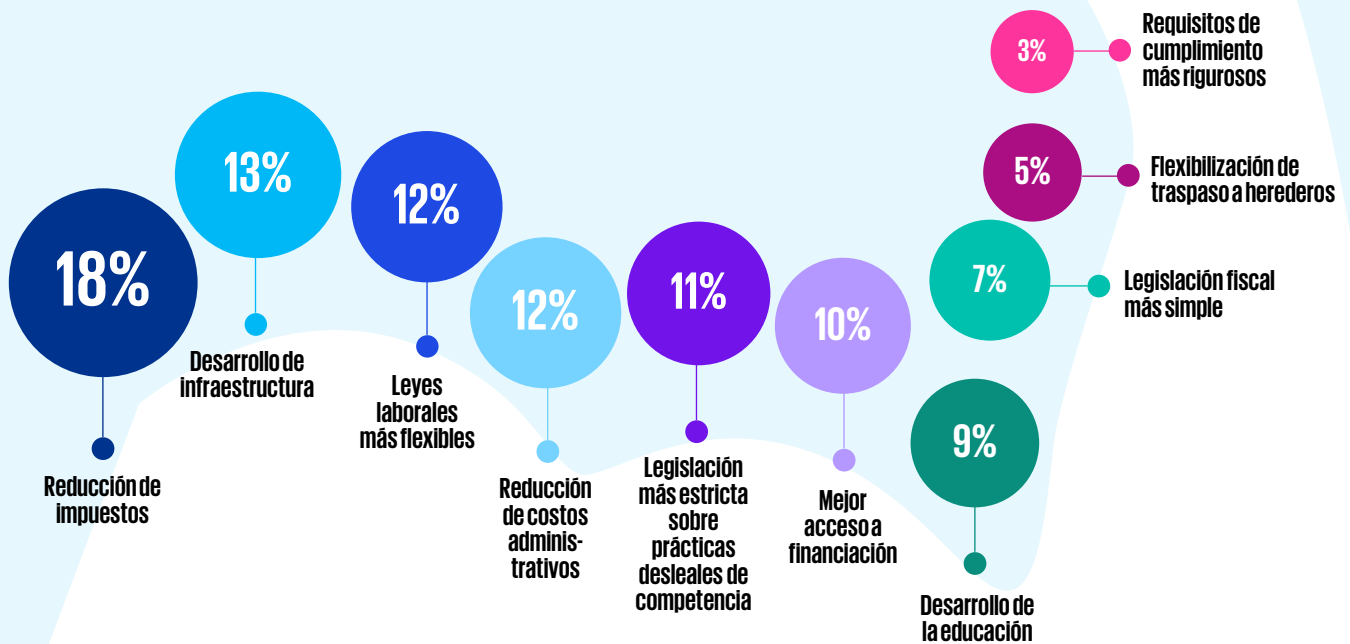
Nota 2: Otras fortalezas señaladas fueron: tamaño de la empresa; valores y cultura compartidos; visión a largo plazo; aspiración a seguir siendo una empresa familiar, el hecho de ser una empresa privada, entre otros.

2.7. Cambios que beneficiarían a las empresas familiares

Las empresas familiares participantes confían en que sus fortalezas les permitirán seguir operando, manteniendo su posicionamiento y prestigio de marca, aunque identificaron ciertos cambios que podrían beneficiarlas.

En particular, cambios regulatorios tendientes a disminuir la carga fiscal, los costos administrativos y laborales resultarían favorables.

Asimismo, el mayor desarrollo de infraestructura y mejor protección ante prácticas desleales de competencia resultaron entre las más resaltadas.



Nota: Se aceptaban múltiples respuestas.



3. Financiamiento de las empresas familiares participantes

El **financiamiento externo** fue la **fuerce preferida** de las empresas familiares participantes, tanto al momento de la encuesta como para los siguientes 18 meses.

47% de las empresas participantes utilizaba **financiamiento bancario**.

1 de cada 4 empresas planeaba **aumentar el financiamiento externo privado no bancario** (alianzas, créditos de proveedores y franquicias).

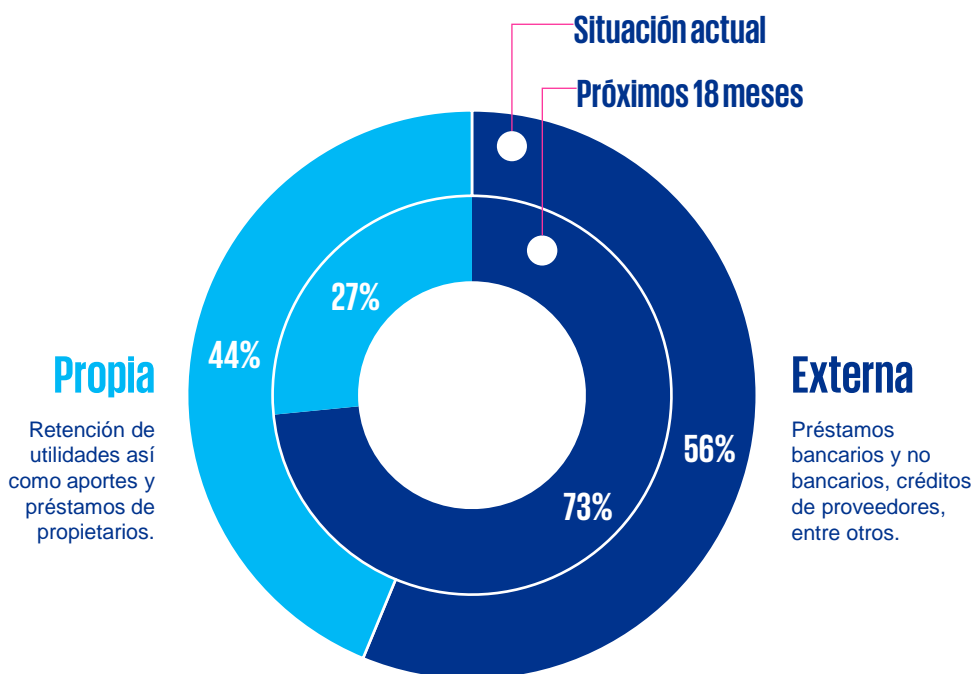
La principal fuente de financiamiento al momento de la encuesta era de origen externo (56%), respondiendo 1 de cada 2 encuestadas que utilizaba financiamiento bancario.

Para los 18 meses siguientes a la encuesta las empresas identificaban atractivo aumentar aún más las fuentes externas de financiamiento (56% actual vs 73% esperado), en particular a través de financiamiento externo privado no bancario, tal como crédito de proveedores, alianzas y franquicias.

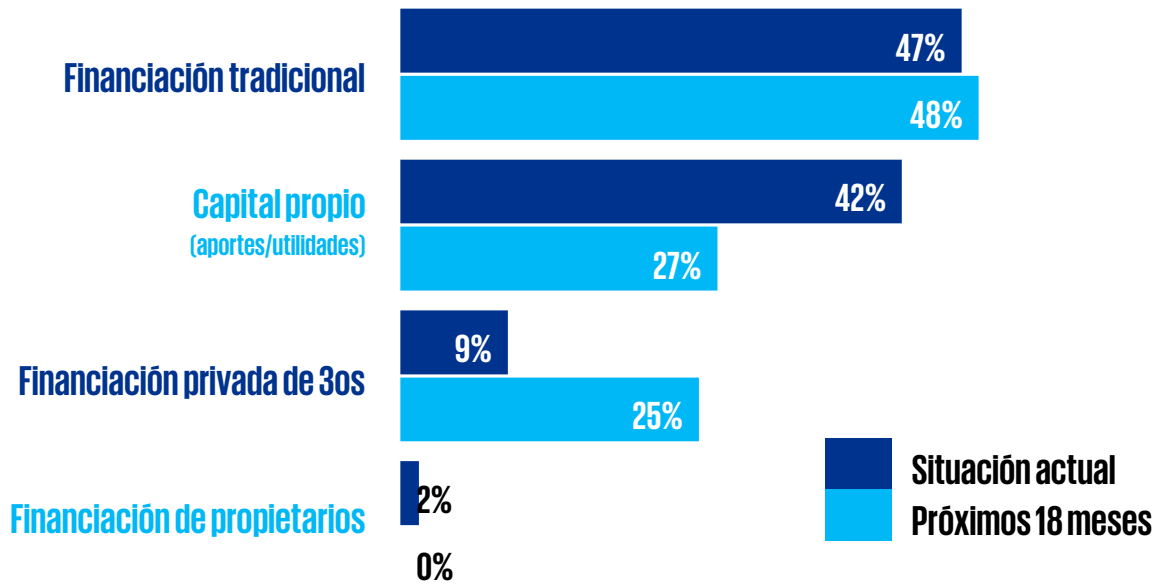
Al consultar a las empresas participantes sobre el principal destino de la captación de nuevos recursos, a excepción de una empresa que indicó no necesitar nuevos fondos, el 57% restante manifestó que lo haría a efectos de expandir su negocio actual o llevar adelante nuevos proyectos (24%).

Cabe mencionar que sólo el 8% indicó necesidades de capital de trabajo y 6% planificaba sustituciones de activo fijo.

3.1. Principales fuentes de financiamiento

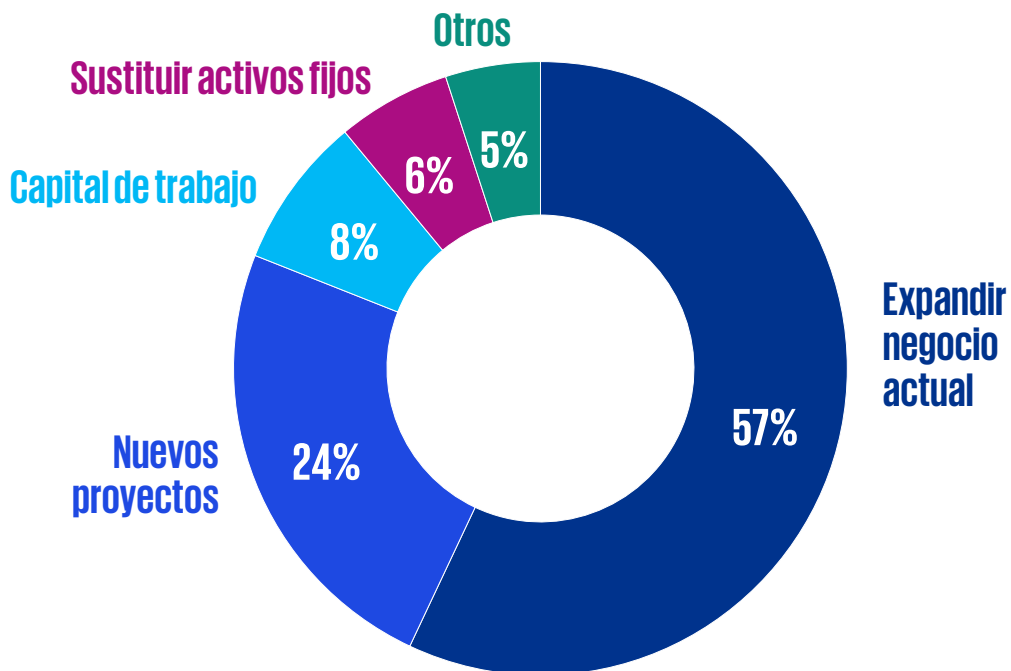


3.2. Fuentes específicas de financiamiento



Nota: "Financiación tradicional" y "Financiación privada de 3os" se considera fuente "Externa" en la sección 3.2, al tiempo que "Capital propio" y "Financiación de propietarios" se considera "Propia".

3.3. Principales propósitos de captación de recursos



Nota: una empresa indicó no prever captación de nuevos recursos, los porcentajes se miden sobre las restantes empresas.



4. El gobierno corporativo en las empresas familiares participantes

El 95% de las empresas considera importante la preparación del sucesor.

Sólo 2 de cada 10 considera que el sucesor esté en condiciones de asumir la gestión.

45% de las empresas evalúa que la diversidad no es importante.

54% de las empresas reporta que los cargos de responsabilidad están ocupados principalmente por hombres

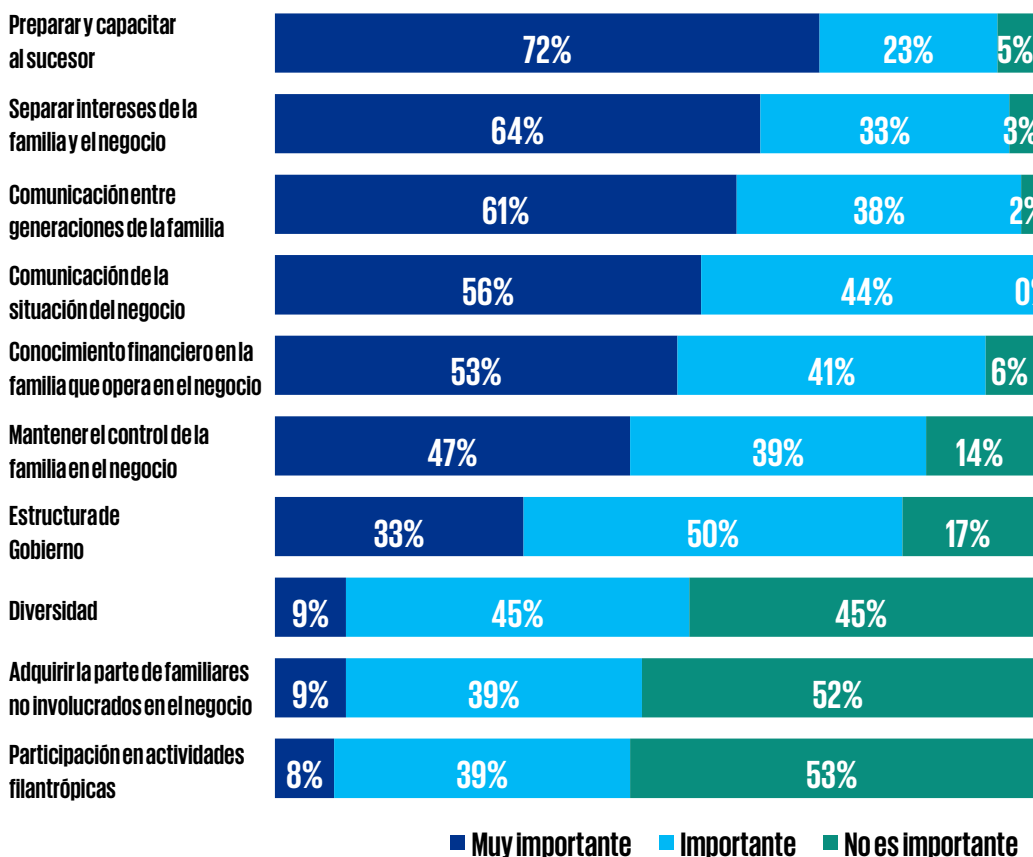
En materia de gestión de las empresas familiares participantes, prácticamente todas consideran importante o muy importante la separación de intereses de la familia y del negocio, la comunicación dentro de la empresa y la preparación y capacitación del sucesor antes del inicio de sus funciones. Esto último contrasta con el hecho de que sólo 18% de las encuestadas entiende que hay familiares preparados para asumir la gestión de la empresa, al tiempo que el 43% se encuentra en proceso de preparación del sucesor.

Según lo reportado, 9 de 10 empresas cuentan con un máximo de 4 miembros de la familia ocupando puestos en la empresa y si bien hay un alto interés de integrantes de la familia (56%) en participar en el futuro en la gestión de la empresa, 7 de cada 10 participantes no ha planificado aún la sucesión.

Las encuestadas no cuentan con Protocolo de Familia ni Consejo de Familia, recurriendo rara vez al apoyo de asesores externos en estos temas.

Finalmente, si bien el 78% empresas cuentan con mujeres de la familia trabajando en la empresa, el 54% reporta que los cargos de responsabilidad están ocupados por hombres, mayoritariamente o con equilibrio hacia ellos.

4.1. Importancia de aspectos de gobierno corporativo



4.2. La gestión del negocio en las empresas familiares

Según lo reportado, 9 de 10 empresas familiares cuentan con hasta 4 miembros de la familia ocupando puestos en la empresa. En igual proporción, no se ha avanzado en un Protocolo de Familia ni se ha establecido un Consejo de Familia.

Asimismo, la amplia mayoría de las empresas encuestadas no recurre al apoyo de asesores externos a efectos de su planificación corporativa o para el diseño de un protocolo de familia.

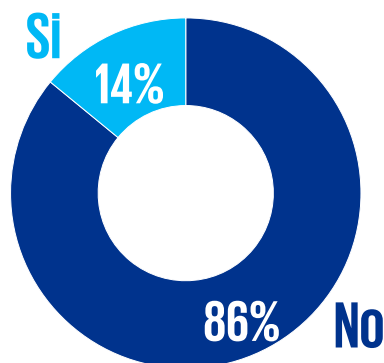
4.2.1. Familiares con puestos en la empresa



El 88% de las empresas reporta que los gastos de la familia no se tratan como gastos de la empresa.

4.2.2. Consejo de Familia y protocolo familiar

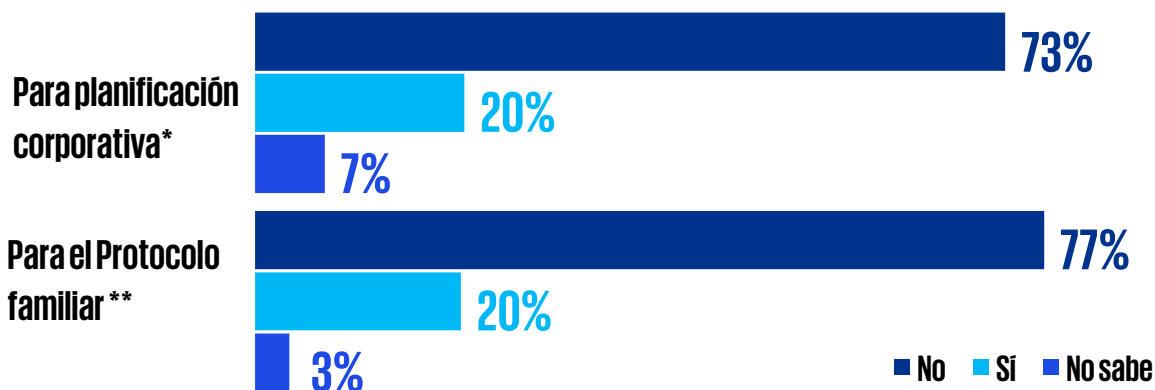
Empresas con Consejo de Familia



Empresas con Protocolo de Familia



4.2.3. Apoyo de consultores externos



Nota * Se consideran exclusivamente las empresas que reportaron esta información, donde cinco prefirieron no responder.

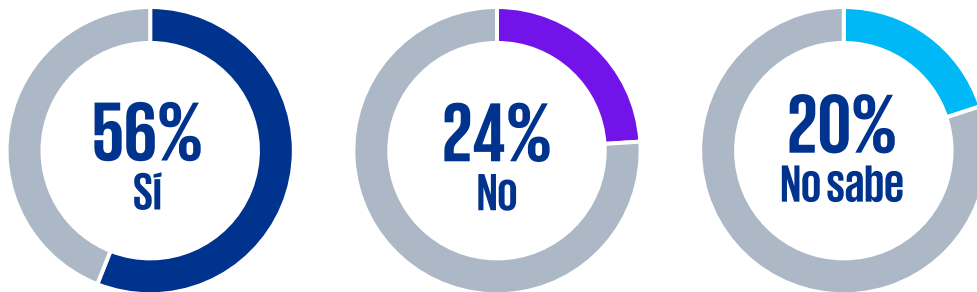
Nota ** Se consideran exclusivamente las empresas que reportaron esta información, donde cuatro prefirieron no responder.

4.3. Planificación de la sucesión

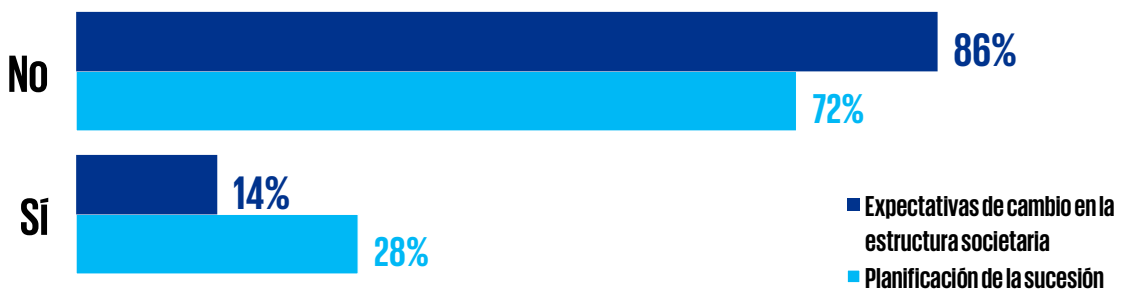
Las empresas familiares reportan un alto interés de integrantes de la familia (56% de las encuestadas) en participar en el futuro en la gestión de la empresa, aunque mayoritariamente no se esperan cambios en la estructura societaria en el futuro cercano (86%), lo que podría impactar en que 7 de cada 10 participantes no ha planificado aún la sucesión de la gestión del negocio.

Surge de la encuesta que apenas el 18% entiende que hay familiares preparados para asumir la gestión de la empresa, donde el 43% se encuentra en proceso de preparación del sucesor.

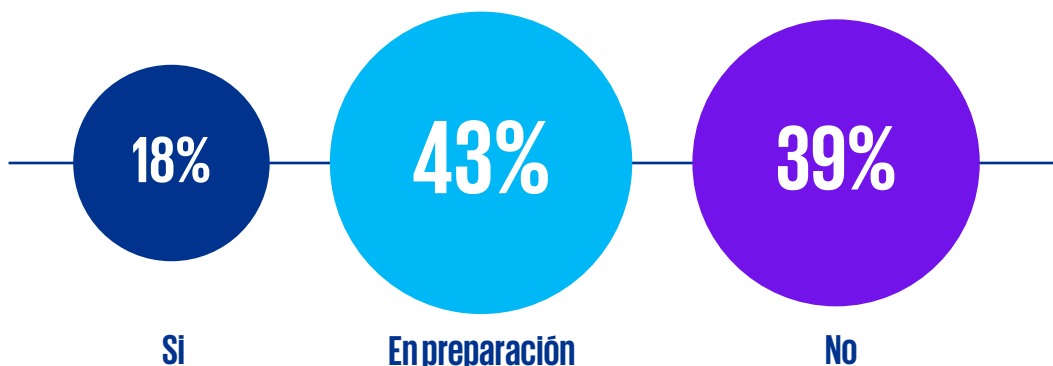
4.3.1. Familiares interesados en participar de la gestión de la empresa



4.3.2. Planificación de sucesión y expectativas de futuro



4.3.3. Preparación de familiares para asumir la gestión de la empresa*



Nota * Se consideran exclusivamente las empresas que reportaron esta información, donde veinte prefirieron no responder.

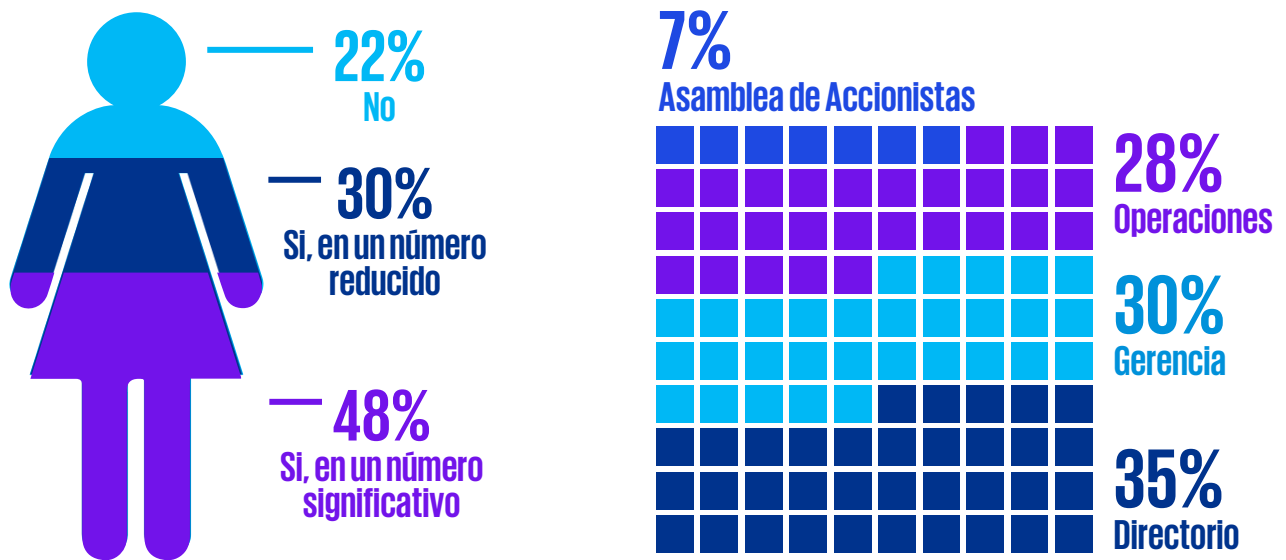
4.4. Equidad de género en las empresas familiares

Aproximadamente 8 de cada 10 empresas participantes cuentan con mujeres de la familia trabajando en la empresa, asumiendo mayoritariamente roles de Gerencia o superior (72%).

Sin embargo, el 54% de las empresas reportan que los cargos de responsabilidad están ocupados por hombres, ya sea mayoritariamente o con equilibrio hacia ellos.

Finalmente, si bien el 32% de las empresas familiares participantes ya han implementado políticas que promueven la equidad de género, el 45% no tiene en sus planes avanzar en ese sentido.

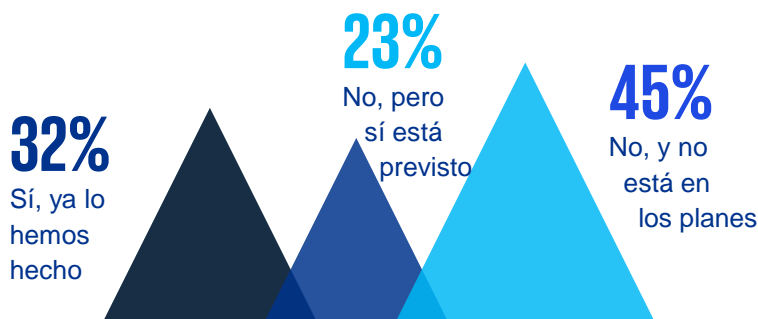
4.4.1. Representación de mujeres en las empresas familiares



4.4.2. Proporción de mujeres y hombres en cargos de responsabilidad*



4.4.3. Incorporación de políticas que promuevan la equidad de género*



Nota * Se consideran exclusivamente las empresas que reportaron esta información, donde siete prefirieron no responder.



5. El Directorio y los Comités de Asesoramiento

El **68%** de las empresas reporta utilizar la figura del **Administrador** en lugar de un Directorio o equivalente.

El **88%** de las empresas con **Directorio** indicó que el mismo se reúne como máximo **una vez al año**.

23% de las empresas cuenta con **miembros independientes** en el Directorio.

83% de las empresas con Directorio o equivalente reporta que **no se han creado Comités de Asesoramiento**.

En lo que refiere a la gobernanza de las empresas familiares encuestadas, la figura del Administrador es la que prevalece (68%).

El Directorio u órgano de administración equivalente para sociedades distintas que la sociedad anónima, se reúne mayoritariamente una vez al mes.

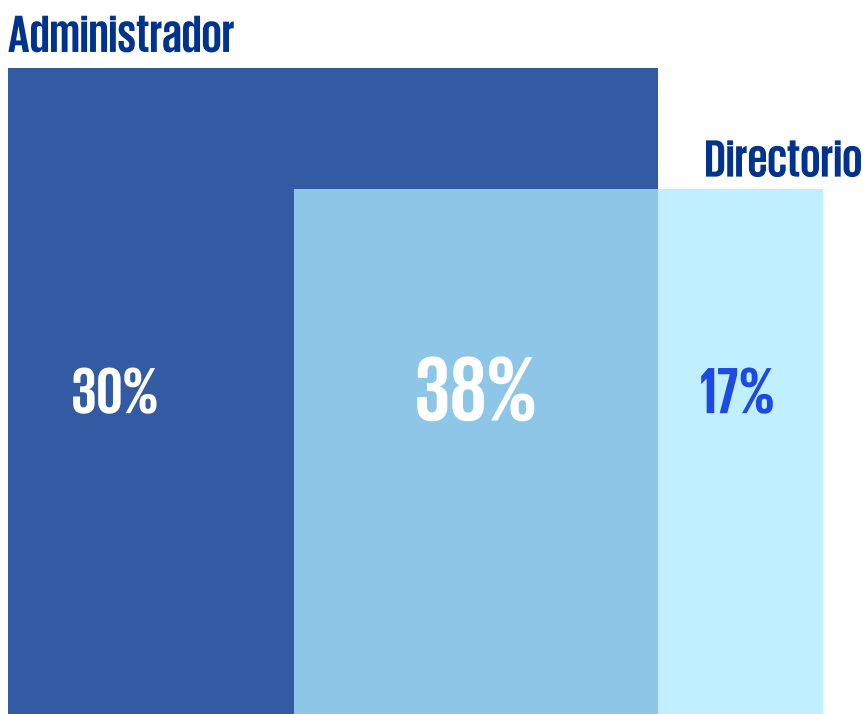
Más de la mitad de las empresas que cuentan con Directorio o equivalente indicaron que el mismo no estableció y comunicó los objetivos estratégicos para la organización a los propietarios.

Por otra parte, sólo el 23% las empresas familiares que reportaron tener Directorio ha contratado miembros independientes (como máximo dos), donde el método de selección fue el vínculo personal o por una consultoría externa.

Finalmente, 8 de cada 10 de las empresas familiares que reportaron tener Directorio no ha creado Comités de asesoría del mismo. En los casos en que tales Comités se han formado su objeto se centra en gestión de riesgos y costos así como en asesoramiento financiero.

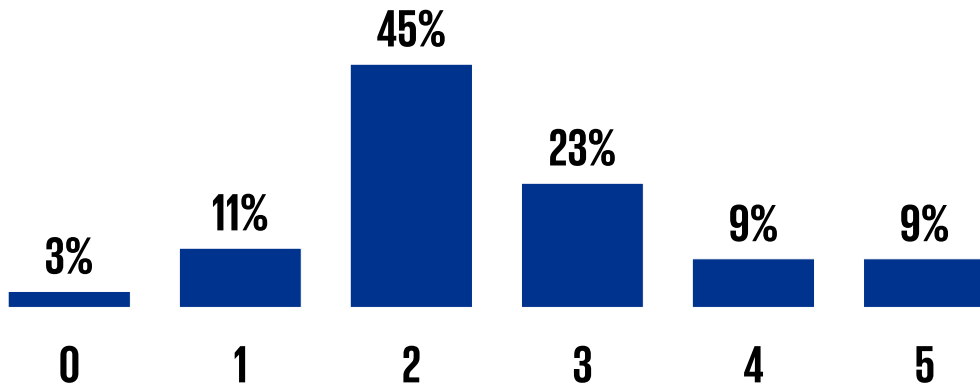
5.1. Existencia de Directorio o Administrador

En las empresas encuestadas prevalece la figura del Administrador (68%) por sobre el Directorio (55%), aunque el 38% de las empresas cuenta con ambos.



Nota: El 15% de las empresas no reportó tener Administrador o Directorio.

5.2. Número de accionistas en el Directorio

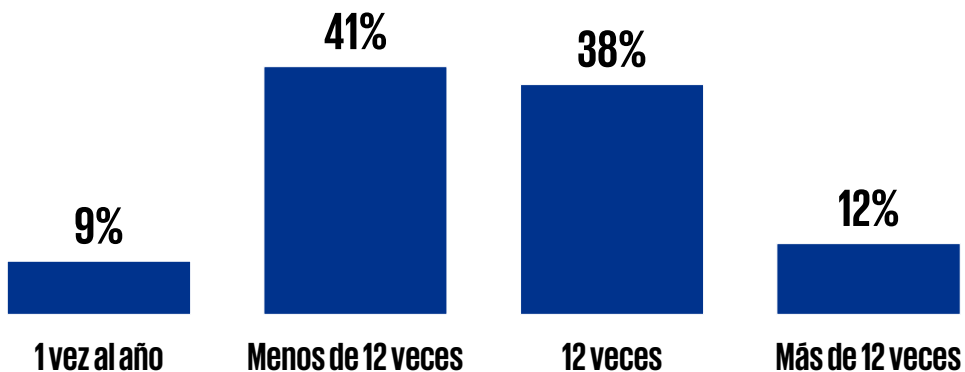


Nota * Se consideran exclusivamente las empresas que reportaron tener Directorio (35).

5.3. Reuniones al año del órgano de administración

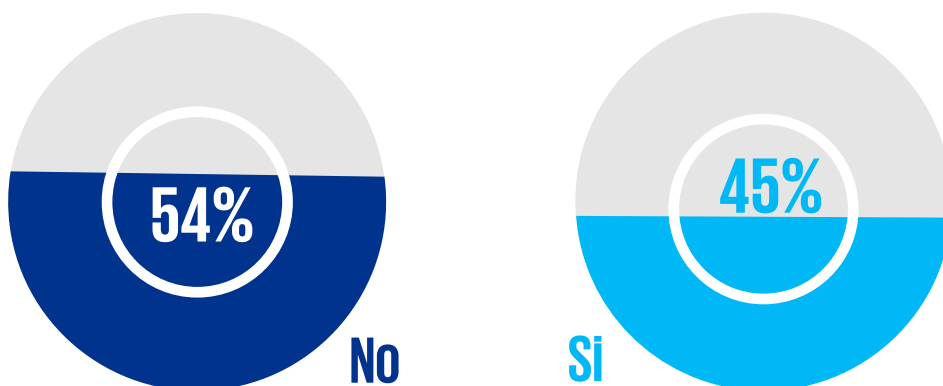
Las empresas familiares que cuentan con un órgano de administración como el Directorio o equivalente, reportan que el mismo se reúne mayoritariamente una vez al año o menos (88%).

Cabe destacar que en el 9% de las empresas la reunión es solamente anual.



5.4. ¿El Directorio estableció y comunicó los objetivos estratégicos?

Más de la mitad de las encuestadas que reportaron tener un Directorio indicaron que el mismo no estableció y comunicó los objetivos estratégicos para la organización a los propietarios.

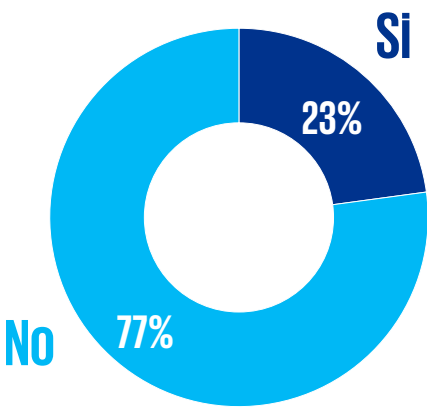


5.5. Miembros independientes en el Directorio

El 23% de las empresas familiares que reportaron tener Directorio ha contratado miembros independientes (8 empresas). Tales empresas indicaron haber seleccionado como máximo dos integrantes independientes del Directorio y basándose prácticamente por igual en un vínculo personal o como resultado de una consultoría externa.

Finalmente, los atributos más considerados en la selección fueron: experiencia financiera, experiencia en el sector, conocimientos de tecnologías de la información, gestión de riesgos y planificación estratégica.

Empresas con miembros independientes en el Directorio



Método de selección de los miembros independientes



Nota Una empresa no reportó el método de selección.

5.6. Creación de Comités que asesoran al Directorio

La mayoría de las empresas familiares que reportaron tener Directorio no ha creado Comités de asesoría del mismo.

En los casos en que tales Comités se han formado su objeto se centra en gestión de riesgos y costos así como en asesoramiento financiero.





6. Gerencia General (CEO)

En el 80% de las empresas los miembros de la familia representan más del 50% del Directorio.

En 9 de cada 10 empresas familiares el CEO es miembro de la familia.

27% de las empresas raramente consultan a los ejecutivos externos.

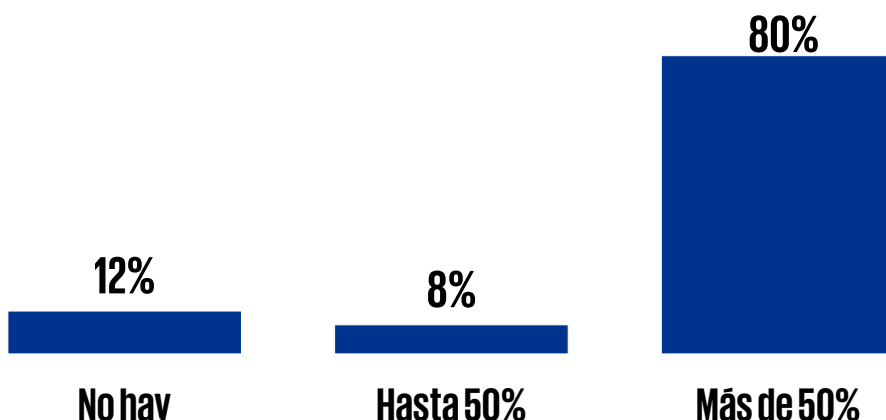
75% de las empresas toman criterios de mercado a la hora de establecer las remuneraciones de familiares.

La representación familiar en el Directorio de las empresas familiares es muy alta: casi el 90% de las empresas tienen al menos un familiar y en el 80% de los casos más de la mitad de los integrantes son miembros de la familia.

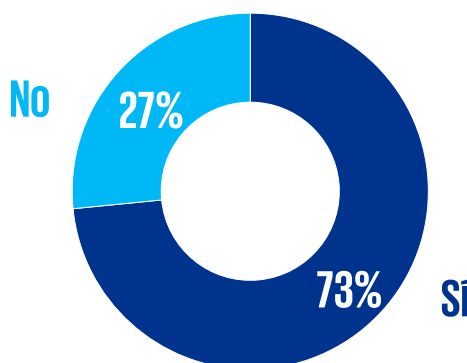
El 73% de los encuestados manifestó que el Presidente del Directorio ocupa también el cargo de Gerente General (CEO o equivalente), quien es además un miembro de la familia en más del 90% de las empresas. Consultadas sobre la posibilidad de contratar un ejecutivo externo para ocupar dicha posición en el futuro, 7 de 10 empresas participantes manifestó no considerar esa opción.

Finalmente, las encuestadas reportan un buen relacionamiento entre ejecutivos de la familia y externos, aunque su participación en la toma de decisiones es relativamente bajo.

6.1. Miembros de la familia en el Directorio



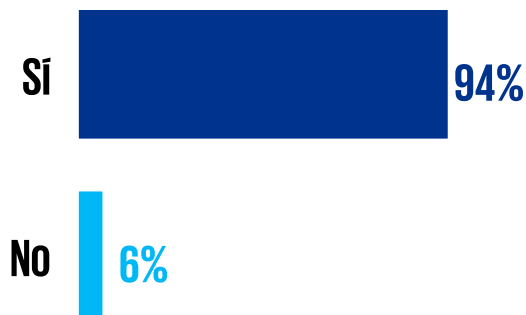
6.2. ¿El Presidente del Directorio es el CEO?



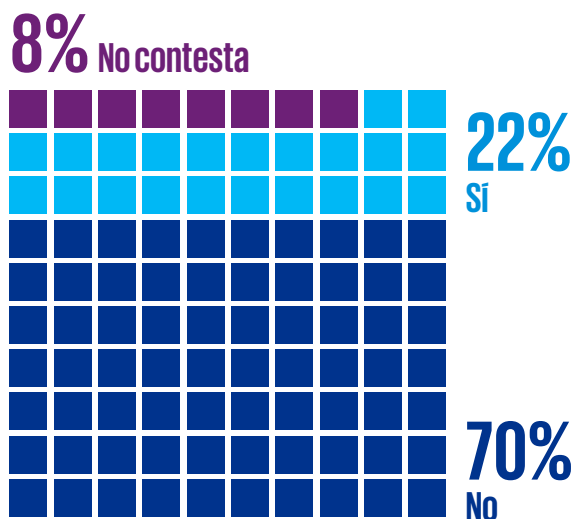
Nota En esta sección se consideran equivalentes los términos Directorio, Comité o Consejo de Administración y Comité o Consejo Ejecutivo.

6.3. El CEO en las empresas familiares

¿El CEO es miembro de la familia?

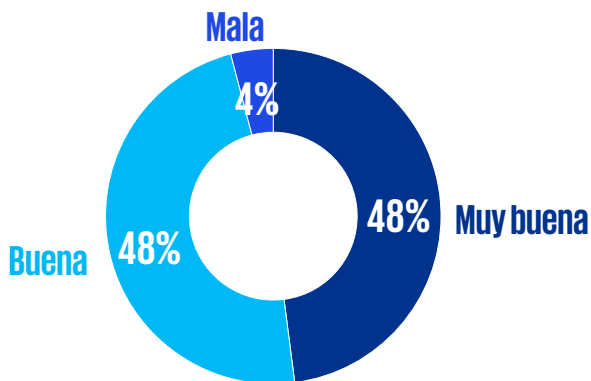


¿Planea contratar un ejecutivo de mercado como CEO?

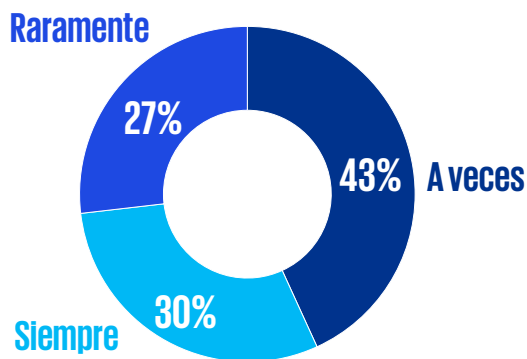


6.4. Ejecutivos de la familia y ejecutivos externos

Relación entre ejecutivos de la familia y externos

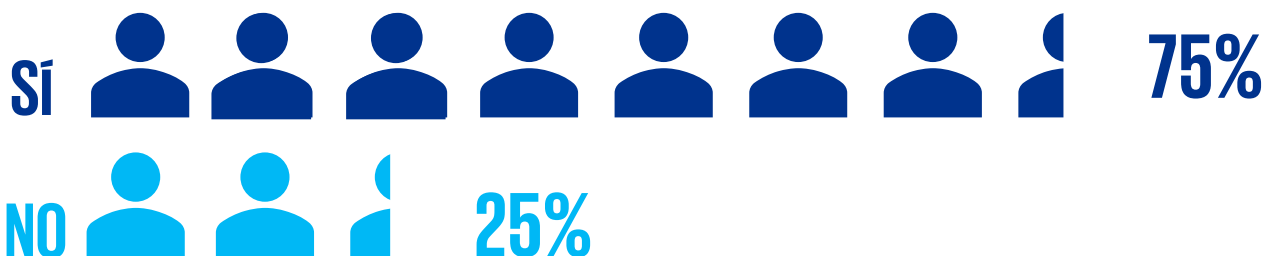


Inclusión de ejecutivos externos en las decisiones



6.5. Criterios de mercado para remuneraciones de familiares

En cuanto a la remuneración de familiares que trabajan en la empresa, el 75% de las empresas reportó considerar criterios de mercado a la hora de fijar sus remuneraciones.





7. Conclusiones

Las empresas familiares tienen un rol protagónico en la dinámica de negocios de Uruguay, donde los miembros de la familia tienen una alta dependencia financiera de la empresa y es creciente el número de familiares que se integran a la misma, generación tras generación. Sin embargo, es reducida la información pública que aborda la realidad de las empresas familiares desde múltiples dimensiones de análisis.

En este sentido, el presente estudio, en colaboración con el Centro de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay, aporta una mirada exhaustiva al mundo de las empresas familiares, considerando sus prácticas de negocio, fuentes de financiamiento, estructura de gobierno corporativo y la administración operativa de las mismas, entre otros aspectos.

En lo que refiere a los resultados más relevantes se destacan un alto optimismo de las encuestadas, identificando como principales fortalezas su atención al cliente, la agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones por su cualidad de empresa familiar, así como la imagen de marca y presencia en el mercado.



La actuación de las empresas familiares participantes es eminentemente local e incluso planificando en su mayoría expansiones dentro del territorio Uruguayo.

La propiedad del 80% de las empresas familiares participantes está concentrada en una familia y en la misma proporción de empresas son dos generaciones las que lideran su gestión.

El financiamiento externo fue reportado como la fuente de fondos predominante, incluso con perspectiva de aumentar su peso relativo en la estructura global de financiamiento, sin reportarse dificultades de acceso.

En lo que refiere a la separación familia – propiedad – negocio, el 88% de las empresas reporta que los gastos de la familia no se tratan como gastos de la empresa. Sin embargo, en similar proporción, no han avanzado en el establecimiento de un Consejo de Familia o de un Protocolo Familiar.

Finalmente, aproximadamente 9 de cada 10 encuestadas no prevé cambios en su estructura societaria, es decir, las empresas familiares en Uruguay seguirán siendo, mayoritariamente, empresas familiares.



KPMG y las Empresas Familiares

**Retratos de Família
(Brasil) – 1ª edição
2016**



**Retratos de Família
(Brasil) – 2ª edição
2017**



**Retratos de Família
(Brasil) – 3ª edição
2018/2019**



**Retratos de Família
(Brasil) – 4ª edição
2021**



**El poder regenerador de la
Empresa Familiar (España)
2022**



**Dinámica de la
Empresa
Familiar**





Sobre las Empresas Familiares

Aún hay propietarios y propietarias de empresas familiares que no se identifican como tales, lo cual incide en la forma de su gestión y el proyecto de continuidad de la empresa en general, y en la familia en particular.

Por este motivo, aprovechamos la primera edición de Retratos de Familia en Uruguay para introducir algunos aspectos que caracterizan este tipo de negocios con el fin de lograr mayor conciencia sobre la necesidad de abordar los desafíos que presentan con prácticas y herramientas específicas.

Las empresas familiares según Trevinyo (2010), se caracterizan “precisamente por el factor familia, por el involucramiento de ésta en el negocio y por la visión de continuidad que el fundador y la generación al mando han establecido y transmitido a las siguientes generaciones”. Además, cumplen con los siguientes aspectos como base: i) Poseer mayor participación en la compañía (es decir, que más del 51% esté conformado por el núcleo familiar, permitiendo asumir mayor poder en la toma de decisiones) teniendo mayor control de la misma; ii) Los integrantes de la empresa deben tener la capacidad de actuar activamente en las áreas o funciones establecidas en la misma y promover la continuidad generacional en la organización por parte de sus miembros; y iii) Poseer la capacidad de mantener y generar riqueza en la empresa, entendiendo por esta todos aquellos factores base de la misma, entre ellos el capital, los valores, buen nombre de la familia y los lazos afectivos que la conforman.

Un aspecto vital que se entiende clave señalar de esta definición, es la “continuidad generacional”, pues esta tiene implícito uno de los mayores desafíos de la empresa familiar: la sucesión de la gestión. Ésta implica que se den algunos factores como la integración de la siguiente generación en el ámbito laboral (con el desafío propio de la convivencia intergeneracional), la identificación de él o la posible sucesor/a, su preparación y la sucesión técnica. Sin embargo, este proceso para que se pueda transitar de forma armoniosa, requiere una gestión técnica y emocional, no sólo de quien cede el mando, sino también de quien recibe el desafío en la siguiente generación.

En este marco, continuar siendo una empresa familiar requiere trabajar con intencionalidad de lograrlo, preparando a la siguiente generación, captando su interés, transmitiendo los valores y el espíritu emprendedor, ordenando y profesionalizando la gestión, desde el momento en que se toma la decisión de ser una familia empresaria. Esto es, sin importar la corta edad de la siguiente generación.

Parte fundamental para aportar al cuidado y continuidad de este tipo de empresas es conocerlas, entenderlas y dimensionar su actividad, tanto a nivel de su participación en la economía como su nivel de madurez en la gestión y equilibrio entre dos sistemas que conviven en las empresas familiares: la familia y la empresa.

Este relevamiento es vital para continuar entendiendo y conociendo el estado de situación de las empresas familiares en Uruguay, por lo que agradecemos desde ya a todas las empresarias y empresarios que participaron del mismo por su contribución desinteresada a este gran sector, invisibilizado como tal, de la economía.



Verónica Balestero
Coordinadora General
vbalestero@cncs.com.uy

Haga click [aquí](#) para acceder al sitio web.





Contacte a nuestro equipo

Italo Elola

Director de Asesoramiento Gerencial

ielola@kpmg.com

Nicolás Ramos

Director de KPMG Private Enterprise
en Uruguay

nramos@kpmg.com

Giovanna Lorenzi

Directora de Asesoramiento Legal

glorenzi@kpmg.com

KPMG Uruguay

Edificio Torre Libertad

Cir. Dr. Enrique Tarigo (ex Plaza Cagancha)1335 – Piso 7

C.P. 11.100 Montevideo, Uruguay

Teléfono: 598 (2) 902 45 46

Telefax: 598 (2) 902 13 37

e-mail: kpmg@kpmg.com.uy