



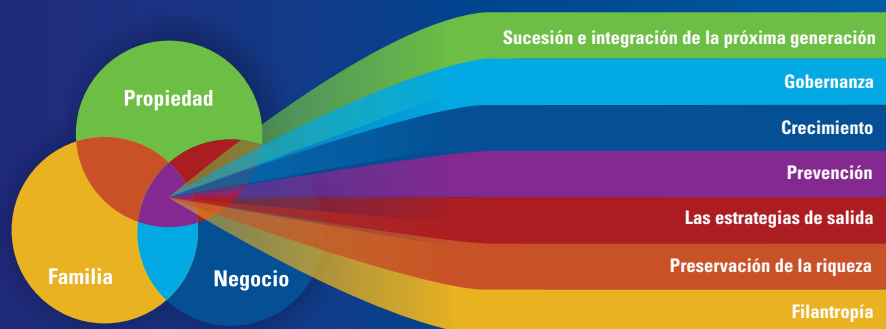
cutting through complexity

EMPRESAS FAMILIARES

Los pilares del éxito de la empresa familiar

Las empresas familiares son únicas. En especial, porque en su centro está la dinámica familiar, que juega un papel importante en la toma de decisiones y plantea tanto oportunidades como desafíos. El crecimiento y la sostenibilidad de una empresa familiar dependen del delicado equilibrio entre las necesidades de la empresa y las expectativas de los miembros de la familia.

Con su experiencia en empresas familiares alrededor del mundo y con su conocimiento, KPMG ha identificado siete pilares que las empresas familiares deben abordar para servir a los mejores intereses de la familia y del negocio.



Ayudando a crecer a las empresas familiares

Para apoyar las especiales necesidades que presentan las empresas familiares, KPMG ha creado una red mundial dedicada a ofrecer información y asesoramiento a las empresas de propiedad familiar. Nuestro enfoque parte de reconocer que la naturaleza de una empresa de estas características es intrínsecamente diferente a la de una empresa no familiar y requiere un enfoque específico y distinto, que considere el componente familiar.

● **Nuestro objetivo es ayudar a crear armonía y prosperidad a largo plazo en las empresas familiares de todo el mundo.**

KPMG ha desarrollado un proceso que está diseñado para atender y considerar los intereses de todos los integrantes en una empresa familiar. Nuestros profesionales de diversas prácticas especializadas intentan ser mucho más que asesores; ayudan a las familias a desarrollar y mantener su dinámica positiva.

Desde la sala de directorio a la mesa de comedor, especialistas en negocios familiares de KPMG aportan el conocimiento y la experiencia de años de trabajo. Nuestra red global de miembros de la firma, nos permite trabajar a través de fronteras y aprovechar un equipo de profesionales con vasta experiencia en la temática de empresas familiares. Trabajamos junto a líderes de opinión internacionales en el campo de empresas familiares para compartir prácticas y recursos; nuestros profesionales también aconsejan sobre la implementación de soluciones creativas y prácticas para ayudar a nuestros clientes a llevar su negocio al siguiente nivel.



LAS SIETE DIMENSIONES DE UNA EMPRESA FAMILIAR FUERTE

Una empresa familiar tiene necesidades específicas: debe ejecutar las actividades del día a día, planificar su futuro y al mismo tiempo atender las cuestiones cruciales de la familia y de los propietarios del negocio. ¿Todos en su familia comparten la misma visión? La tarea de desarrollar el potencial de la empresa y al mismo tiempo satisfacer las expectativas de los miembros de la familia, a veces puede ser un reto, pero es un objetivo ciertamente alcanzable con la ayuda de expertos. En KPMG asesoramos a la empresa familiar y a sus integrantes en las áreas de sucesión e integración de las nuevas generaciones, gobernabilidad, crecimiento, seguridad y continuidad, estrategias de salida, preservación de la riqueza y filantropía, entre otras.

SUCESIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS NUEVAS GENERACIONES

“ En la medida que avanzamos hacia la tercera generación, no esperamos que nuestros sucesores dirijan el negocio de la misma manera que lo hicimos nosotros, pero no podemos hacer simplemente un pasaje de mando. Este negocio es la riqueza y la seguridad de la familia en el futuro. No se trata de un sucesor, se trata de un proceso de sucesión.”

Propietario de una Empresa Familiar, Tercera Generación

El mantenimiento de una empresa familiar más allá de las generaciones es a menudo un desafío, y menos de la mitad de todos los negocios familiares sobrevive la transición de una generación a la siguiente. Cuando se trata de negocios, las familias tienen la oportunidad de crear un legado duradero, que trae consigo un sentido de logro y orgullo. Sin embargo, la sucesión y la integración de las próximas generaciones al negocio es quizás el reto más difícil y más importante de una empresa familiar; implica saber gestionar la empresa, conocer cómo instrumentar la sucesión en la propiedad, y al mismo tiempo saber cómo desarrollar el liderazgo en las nuevas generaciones.

Planificar la **sucesión** con tiempo puede ayudar a las familias a evitar conflictos y garantizar que las necesidades de la empresa se cumplan cuando llegue el momento de transferir la propiedad:

- ¿Cuáles son las aspiraciones de la nueva generación y el mejor plan de transición?
- ¿Cómo se motiva a la próxima generación para que tome parte en la gestión de la empresa?
- ¿Su plan de sucesión incluye tanto aspectos de propiedad como de gestión?

Lograr que la transferencia de **propiedad** de la empresa se realice en el momento adecuado y sea debidamente comunicada, es crucial para que dicha transferencia sea exitosa:

- ¿Cómo piensa Usted organizar y asegurar la propiedad de la familia en caso de conflictos en el grupo familiar?
- ¿Se ha definido adecuadamente su estructura jurídica de modo de asegurar la propiedad de la familia cuando estén involucrados en el negocio inversores externos a la familia?
- ¿Cómo y cuándo se van a transferir las acciones a la próxima generación?

En el proceso de planificación de la sucesión, es esencial considerar el **liderazgo empresarial** de modo de asegurarse la mezcla perfecta de talento para dirigir la empresa:

- ¿Cuál es la mejor manera de organizar el liderazgo de la compañía y la presencia de miembros no familiares?
- ¿Cómo podemos evitar que los desacuerdos familiares impacten negativamente en la gestión del negocio?

Estamos aquí para ayudar

Quando se trata de la sucesión y la integración de la próxima generación al negocio, en oportunidades es conveniente mantener conversaciones confidenciales con algunos de los miembros de la familia para lograr una verdadera comprensión de sus problemas y preocupaciones. A partir de dicha comprensión, nuestros profesionales especialistas sugerirán distintas posibilidades basados en nuestra experiencia de años ayudando a empresas familiares.



GOBERNANZA

“ La mayoría de las empresas familiares son exitosas durante su etapa de la infancia; en el largo plazo, sin embargo, se hace necesario establecer estructuras de gobierno adecuadas y mecanismos que habiliten canales de comunicación eficientes, así como una clara definición de los roles y expectativas de cada persona involucrada en el negocio de la familia”.

*Corporación Financiera Internacional (Grupo Banco Mundial)
Manual de Gobierno de Empresas Familiares*

Comenzar un negocio familiar es fácil, en términos relativos; sostenerlo más allá de un par de generaciones es, en nuestra opinión, la parte más difícil. A menudo se dice que el negocio típico de la familia va de pobreza a riqueza y de nuevo a la pobreza en tres generaciones. Una mejor gobernanza de una empresa familiar puede ayudar a optimizar el rendimiento del negocio y satisfacer las expectativas de todos los miembros de la familia.



Las cuestiones de gobernanza pueden afectar la unidad familiar y generar muchas dificultades. Gobernanza realmente significa la adopción de un proceso de decisiones. El establecimiento de un marco de gobernanza que incluya una constitución familiar y un código de conducta para los miembros de la familia, puede ayudarle a lidiar con los cambios en el negocio de manera constructiva.

La Gobernanza exige que la familia se plantee distintos escenarios críticos y acuerde metas familiares y de negocio antes de tomar decisiones trascendentes.

- ¿Existe un proceso en marcha para resolver los conflictos dentro de la familia?
- ¿Existe un proceso claramente definido para la contratación, evaluación y remuneración de los miembros de la familia que trabajan en el negocio?
- ¿Tiene usted un consejo de familia o una junta de gobierno o administración? Si no es así, ¿sabe cómo crearlos de manera que sean una herramienta eficaz para su familia y su negocio?
- ¿Sabe cómo separar las decisiones de negocio de las decisiones familiares?
- ¿Sabe usted cómo gestionar las expectativas de los accionistas minoritarios?

Estamos aquí para ayudar

La práctica de Empresas Familiares de KPMG puede ayudar a su empresa a establecer un diálogo entre los miembros de la familia, crear un consejo de familia o junta directiva, y desarrollar una constitución familiar y un código de conducta. Estas herramientas de gobernanza eficaces pueden ayudar a establecer un negocio exitoso y a mantener la empresa familiar a través de las generaciones.

CRECIMIENTO

“ Sin un crecimiento y progreso continuo, palabras como mejora, logro o éxito no tienen ningún significado.”

Benjamin Franklin

El crecimiento sostenible y rentable es un ingrediente esencial para el éxito continuado del negocio.

Lograr el crecimiento orgánico de una empresa puede requerir mucho tiempo y esfuerzo. Para crecer, las empresas familiares deben considerar todas sus oportunidades en el mercado, incluyendo la búsqueda de negocios complementarios, la decisión de discontinuar negocios no estratégicos, la externalización de funciones para aumentar la eficiencia de costos y, potencialmente, la expansión en mercados emergentes.

Cuanto mayor sea el negocio, mayor es la probabilidad de experimentar un aumento de complejidad y de costos.

- ¿Puede satisfacerse continuamente el futuro requerimiento de capital del negocio bajo propiedad de la familia?
- ¿La propiedad y la gestión de la familia tienen la experiencia y los contactos necesarios para crecer?
- ¿Qué estrategias se pueden poner en marcha para integrar rápidamente y con éxito las nuevas adquisiciones en el grupo familiar?
- ¿Cuáles son las mejores maneras de gestionar las incertidumbres y los riesgos que presenta el crecimiento?
- ¿La empresa está preparada para la expansión internacional?

Estamos aquí para ayudar

Si su empresa está buscando crecer, nuestros asesores pueden ayudarle. Mediante el desarrollo de una estrategia de crecimiento sólido para su empresa, consideramos todas las posibles vías de crecimiento y podemos ayudarle a alcanzar nuevas alturas.

PREVENCIÓN

“El riesgo es como el fuego: si se controla, le ayudará; si no se controla se levantará y te destruirá.”

Theodore Roosevelt

La necesidad de gestionar los riesgos y establecer controles efectivos es crucial en un entorno de mayor presión. Es importante manejar estos riesgos en una empresa familiar, no sólo para la propia empresa, sino también para la familia, el patrimonio inmobiliario y el capital. En general se entiende que las empresas familiares tienen una ventaja competitiva sobre sus contrapartes de negocios no familiares; sin embargo, esta ventaja competitiva puede convertirse rápidamente en una amenaza si no se gestiona adecuadamente.

Mediante la gestión de riesgos internos y externos, las oportunidades también se pueden crear. La implementación de **controles**, la obtención de nueva **financiación**, la gestión **tributaria eficiente** y las **optimizaciones** fiscales pueden tener un impacto positivo en el negocio:

- ¿Qué tipo de controles internos y externos tiene su negocio que le aseguren que Usted no tendrá sorpresas?
- ¿Está preparado para proteger la tecnología y los procesos de su empresa contra el acceso no autorizado?
- ¿Cuáles son las mejores estrategias de impuestos para su negocio familiar y para los miembros de la familia?
- ¿Cómo se miden la gestión del riesgo y el retorno de la inversión?
- ¿De qué forma se puede hacer de la comunicación una prioridad para su negocio familiar a la hora de definir sus procesos, su valor y la rentabilidad para los principales accionistas?
- ¿Se han acordado principios rectores y la forma de cumplir con ellos para reducir conflictos en el negocio familiar?

Estamos aquí para ayudar

Como asesores de negocios de confianza, en KPMG ayudamos a nuestros clientes a gestionar los riesgos de sus negocios, para que no deban sobrellevar solos esa carga. Cuando se trata de financiación, gestión tributaria y controles de ejecución y procesos, KPMG puede ayudarle a ser proactivo, evaluar sus áreas de riesgo y poner en marcha estrategias para mantener o retomar el control de su empresa.



LAS ESTRATEGIAS DE SALIDA

// El secreto del éxito es estar listo cuando llegue la oportunidad."

Benjamin Disraeli

A veces se necesita una estrategia de salida en lugar de un plan de sucesión, ya que puede ser que no haya una nueva generación en la familia que esté lista, dispuesta o en condiciones de continuar con el negocio.

La venta del negocio familiar ocurre una sola vez en la vida; hay una sola oportunidad para hacerlo bien. Son varias las opciones cuando se considera una salida de la empresa familiar, y nuestros profesionales en KPMG pueden trabajar con Usted para examinar las opciones disponibles y asistirlo en la transacción.

- ¿Cuáles son las opciones disponibles para Usted cuando considera la venta de su negocio?
- ¿Conoce el valor real de su empresa?
Si tiene una oferta hoy, ¿estaría dispuesto a vender?
- ¿Cuáles son las estrategias legales y fiscales que se deben poner en marcha?
- ¿Cuál es la mejor manera de reinvertir las ganancias para el futuro de la familia?

Estamos aquí para ayudar

En KPMG tenemos amplia experiencia en la venta de empresas, y en la maximización de valor para los dueños de negocios. Desde la valuación de la empresa, pasando por asegurar un comprador, participar en las negociaciones de venta, y hasta completar la transacción considerando sus implicancias fiscales, en KPMG podemos aconsejarlo y acompañarlo en cada paso del proceso.

PRESERVACIÓN DE LA RIQUEZA

// **Puedes ser joven sin dinero, pero usted no puedes ser viejo sin él."**

Tennessee Williams, dramaturgo estadounidense

La preservación de la riqueza es un tema eternamente polémico y sin duda plantea más ansiedad que cualquier otro asunto para quienes participan de un negocio familiar.

A menudo, la preservación de la riqueza a largo plazo está mal entendida por los miembros de la familia, en particular por las nuevas generaciones. Por esto mismo, se requiere de una planificación cuidadosa de modo que los integrantes de la familia estén preparados para la responsabilidad y el impacto emocional que supone gestionar la riqueza familiar y proteger los activos empresariales.

- ¿Están todos los activos de su familia (tangibles e intangibles) bien asegurados?
- ¿Conoce los principios fundamentales con respecto a la gestión de patrimonios y la forma de ponerlos en práctica?
- ¿Se siente cómodo con sus necesidades de flujo de efectivo y la gestión de la liquidez?
- ¿Hay una manera de optimizar la estructura de sus activos?

Estamos aquí para ayudar

En KPMG podemos asesorarlo sobre la estrategia a seguir en materia de inversiones familiares, fideicomisos, planificación patrimonial y gestión de activos empresariales. Cuando se trata de preservar la riqueza, especial consideración merece la planificación fiscal y sus implicancias. Nuestros asesores de empresas familiares están aquí para ayudarle a evitar errores.



FILANTROÍA

// **Crear un negocio fuerte y construir un mundo mejor no son objetivos contrapuestos; ambos son ingredientes esenciales para el éxito a largo plazo."**

William Clay Ford Jr. Presidente Ejecutivo de Ford Motor Company

La filantropía es un aspecto importante en la gestión de la riqueza familiar. Cuando una empresa familiar se compromete a dar dinero, activos y sabiduría, puede beneficiar positivamente a la sociedad, las comunidades y el medio ambiente. Para cumplir con las metas filantrópicas de una familia, no sólo es importante que las opciones estén alineadas con los valores de la familia, sino también que sean una herramienta eficaz para la gestión de la riqueza y la optimización tributaria.

- ¿Conoce las ventajas de establecer metas filantrópicas?
- ¿Cómo y por qué la familia debe participar en actividades filantrópicas?
- ¿Cuáles son las ventajas y los costos de las donaciones?
- ¿Su familia comparte la misma visión de la filantropía?

Estamos aquí para ayudar

Ser socialmente responsables hace al núcleo de la identidad de nuestra firma. Nuestros asesores de empresas familiares en KPMG pueden ayudarle a desarrollar una estrategia para realizar donaciones filantrópicas, así como brindarle asesoramiento sobre las eficiencias fiscales que conllevan estas acciones. En KPMG podemos asesorarlo sobre cómo establecer y administrar adecuadamente el vínculo entre la empresa y la sociedad, y de esta forma ayudar a educar a otros miembros de la familia sobre los beneficios de ser socialmente responsables.



KPMG es un red global de firmas profesionales que presta servicios de asesoramiento, auditoria, impuestos y legal.

Contamos con más de 152.000 profesionales destacados que trabajan juntos para ofrecer un valor en 156 países en todo el mundo.

Estamos presentes en Uruguay desde hace más de 68 años y contamos con un equipo multidisciplinario integrado por contadores, economistas, abogados, psicólogos, ingenieros en sistemas y otros profesionales, que brindan a nuestros clientes un servicio integral.

Desde los inicios de nuestra firma hemos trabajado con empresas familiares y conocemos en profundidad sus problemáticas y desafíos, así como su potencial.



cutting through complexity

CONTACTO

empresasfamiliares@kpmg.com.uy

Visite el blog de KPMG Empresa Familiar:

www.kpmgfamilybusiness.com