



Empresas Familiares

Sus retos... Claves para el éxito

Las empresas familiares no son empresas comunes. Como elemento central de diferenciación está el núcleo familiar, que puede desempeñar un papel significativo en la toma de decisiones, lo cual presenta tanto oportunidades como retos. Su principal desafío es el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, lo cual reside en el equilibrio entre las necesidades de la entidad y las expectativas de los miembros de la familia.

Gracias a sus conocimientos y a su experiencia con empresas familiares de todo el mundo, KPMG ha identificado siete pilares básicos que las empresas familiares deben tener en cuenta para atender de la mejor manera posible tanto los intereses de la familia como los de la empresa.



Los siete pilares de una empresa familiar fuerte

La empresa familiar tiene necesidades específicas; dirigir las actividades diarias y planificar el futuro de la empresa y de la familia.

¿Comparten la misma visión todos los miembros de la familia? La labor de alcanzar el pleno potencial de la empresa a la vez que se satisfacen las expectativas de los miembros de la familia puede resultar complicada en ocasiones, pero sin duda es viable con la ayuda adecuada. Los profesionales de KPMG han identificado y trabajan conjuntamente con las empresas familiares en los siete pilares básicos.

Sucesión y siguiente generación

Buen gobierno

Crecimiento

Assurance

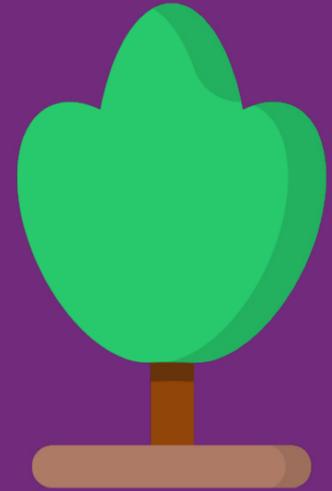
Estrategias de salida

Conservación del patrimonio

Filantropía



Sucesión y siguiente generación



“Ahora que la empresa va a pasar a manos de la tercera generación, no esperamos que nuestros sucesores actúen como lo hicimos nosotros, pero tampoco voy a traspasarla sin más. Esta empresa representa el bienestar y la seguridad para el futuro de la familia. No se trata de centrarse en el sucesor, sino en el proceso de sucesión”. *Propietario de empresa familiar de tres generaciones.*

Mantener una empresa familiar a lo largo de generaciones suele representar un reto; menos de la mitad de estos negocios sobrevive tras la transición de una generación a otra*. Las familias emprendedoras tienen la oportunidad de crear un legado duradero que les aporta un sentimiento de realización y orgullo. No obstante, la sucesión y la integración de la siguiente generación en la empresa es, quizás, el reto más arduo y crucial de una empresa familiar, pues afecta a la gestión y a la sucesión de la propiedad, así como al desarrollo del liderazgo.

*Fuente: Family Firm Institute – FFI.

Planificar con antelación el proceso de **sucesión** puede ayudar a las familias a evitar conflictos y garantizar que las necesidades de la empresa queden cubiertas cuando llegue el momento apropiado para el traspaso de la titularidad de la propiedad.

Velar por que el **traspaso de la propiedad** de la empresa se realice en el momento oportuno y se comunique correctamente es crucial para su éxito en el futuro.

Debe considerarse detenidamente el **liderazgo empresarial** en el proceso de planificación de la sucesión, para garantizar que cuenta con la combinación adecuada de talento entre los profesionales que vayan a dirigir la empresa.

Estamos aquí para ayudarlo.

Cuando se aborda la sucesión e integración de la siguiente generación, existe la posibilidad de mantener conversaciones confidenciales con los profesionales especializados de nuestra firma para que conozcan sus problemas y preocupaciones. Posteriormente, podemos sugerir opciones basadas en nuestra experiencia en el asesoramiento de empresas familiares.



Buen Gobierno

“La mayoría de las empresas familiares tienen éxito en su etapa inicial. A más largo plazo, sin embargo, se hace necesario establecer las estructuras y mecanismos adecuados de buen gobierno que permitan implantar canales de comunicación eficaces y una clara definición de las funciones y las expectativas de todas las personas que intervienen en la empresa familiar”. *Manual de Gobierno de Empresas Familiares de la Corporación Financiera Internacional (Grupo del Banco Mundial).*



Poner en marcha una empresa familiar es relativamente fácil; mantenerla a lo largo de dos generaciones es, en nuestra opinión, la parte más complicada. Suele decirse que la empresa familiar típica “pasa de la pobreza a la opulencia y vuelve a la pobreza” en el transcurso de tres generaciones. Un mejor gobierno de la empresa familiar puede contribuir a impulsar la rentabilidad del negocio y a satisfacer las expectativas de todos los miembros de la familia.

Los problemas relacionados con el buen gobierno pueden afectar a la unidad familiar y crear complicaciones. El buen gobierno consiste realmente en la adopción de un proceso de toma de decisiones. Establecer un marco de buen gobierno que incluya un protocolo familiar y un código de conducta para sus miembros puede ayudar a la familia a afrontar los cambios en la empresa y en la propia familia de forma constructiva.

La familia debe analizar escenarios importantes antes de que sea necesario tomar decisiones cruciales y alcanzar un acuerdo sobre objetivos importantes de la familia y la empresa.

Estamos aquí para ayudarlo.

La práctica de Empresa Familiar de KPMG puede ayudar a las empresas a establecer un diálogo entre los miembros de la familia, a crear un consejo de familia o consejo de administración y a elaborar un protocolo familiar y un código de buena conducta. Estas eficaces herramientas de buen gobierno pueden contribuir a encaminar a la empresa familiar hacia el éxito y a mantener su pervivencia durante generaciones.



Crecimiento

“ Sin un crecimiento y un progreso continuos, conceptos como mejora, logro y éxito carecen de sentido ”

Benjamin Franklin



El crecimiento sostenible y rentable es un ingrediente esencial para el éxito continuado de la empresa.

Aunque muchas de ellas pueden lograrlo de manera orgánica, se necesitan tiempo y esfuerzo considerables. Para crecer, las empresas familiares deben tener en cuenta todas sus oportunidades de mercado, desde la búsqueda y adquisición de negocios complementarios, hasta la posible desinversión de actividades secundarias, pasando por la externalización de funciones para aumentar la rentabilidad o la posible expansión en mercados emergentes.

Cuanto mayor es la empresa, más alta es la probabilidad de que aumenten la complejidad y los costes.

Estamos aquí para ayudarlos.

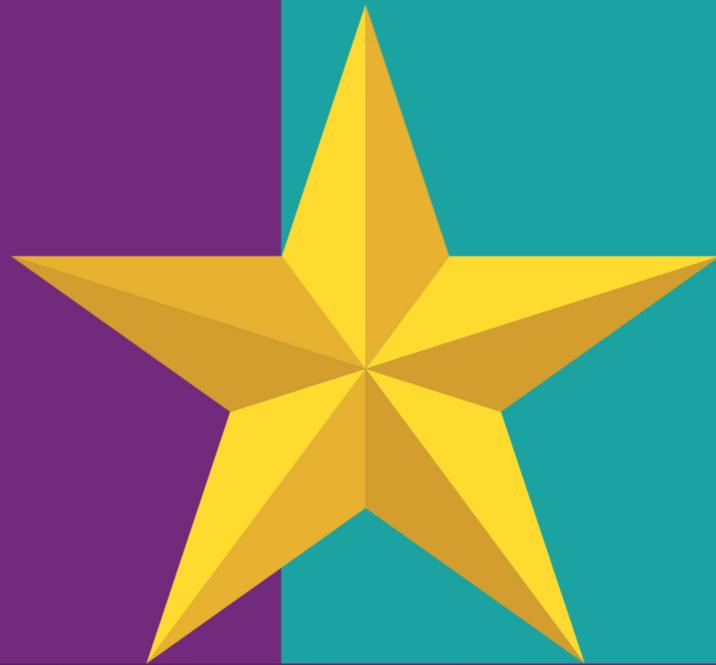
Si desea que su empresa crezca, los profesionales de nuestra firma pueden ayudarlos. Colaboramos en el diseño e implantación de una estrategia de crecimiento sólida para su entidad, tenemos en cuenta todas las vías posibles de crecimiento y lo ayudamos a alcanzar nuevos retos.



Assurance

“ El riesgo es como el fuego: si está controlado, puede ser de ayuda; si está descontrolado, se extenderá y te destruirá ”

Theodore Roosevelt



La necesidad de una gestión eficaz del riesgo y los controles es crucial en un entorno de mayor sensibilidad social. Es importante gestionar estos riesgos en la empresa familiar; no solo por la empresa como tal, sino también por la familia, la propiedad y el capital. Suele considerarse que las empresas familiares poseen una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas, aunque dicha ventaja puede transformarse rápidamente en una amenaza si no se gestiona convenientemente.

Mientras se gestionan los riesgos internos y externos, también pueden crearse oportunidades. La implantación de controles, la obtención de nueva financiación y una eficaz gestión y optimización de la fiscalidad pueden repercutir positivamente en los resultados de la empresa.

Estamos aquí para ayudarle.

Como asesor de confianza, KPMG ayuda a los clientes a gestionar los riesgos en su empresa para que no tengan que asumir esta carga en solitario. En lo que respecta a financiación, gestión tributaria e implantación de controles, KPMG puede ayudarle a ser proactivo y a evaluar sus áreas de riesgo, implantando estrategias para asegurar el control adecuado.



Estrategias de salida

“ El secreto del éxito consiste en estar preparado cuando se presenta la oportunidad ”

Benjamin Disraeli



En ocasiones, en vez de un plan de sucesión se necesita una estrategia de salida al no existir una generación de miembros en la familia que esté preparada, dispuesta o capacitada para mantener la empresa.

La venta de su empresa es –muy probablemente– una transacción que solo realizará una vez en la vida, por lo que únicamente dispone de una oportunidad para llevarla a cabo correctamente. Existen muchas opciones a la hora de considerar una salida para las empresas familiares. Los profesionales de KPMG pueden examinar con usted las opciones disponibles y ayudarlo en la transacción.

Estamos aquí para ayudarlo.

Los profesionales de KPMG poseen una amplia experiencia en la venta de empresas maximizando el valor para el propietario. Desde la valoración y la atracción de compradores, hasta la participación en negociaciones y la ejecución de las transacciones, pasando por las implicaciones fiscales, KPMG puede asesorarlo en cada fase del proceso.



Conservación del Patrimonio

“Puedes ser joven sin dinero, pero no puedes ser viejo sin él”

**Tennessee Williams,
dramaturgo
estadounidense**



A menudo, los miembros de la familia, especialmente la siguiente generación, no comprenden bien la necesidad de tener una visión a largo plazo para asegurar la conservación del patrimonio.

Por esa razón, este elemento de la empresa familiar requiere una planificación minuciosa con el fin de preparar a los miembros de la familia para la responsabilidad y el impacto emocional del patrimonio, así como para proteger los activos de la empresa.

Estamos aquí para ayudarlo.

KPMG puede asesorarlo sobre estrategia para inversiones familiares, fideicomisos (*trusts*), planes de jubilación y planificación patrimonial. En lo que respecta a la conservación del patrimonio, deben analizarse minuciosamente la planificación tributaria y sus implicaciones. Los profesionales de nuestra firma están ahí para ayudarlo a superar los obstáculos.



Filantropía

“ Crear una empresa sólida y construir un mundo mejor no son objetivos opuestos. Ambos son ingredientes esenciales del éxito a largo plazo ”

William Clay Ford Jr., Presidente Ejecutivo de Ford Motor Company.

Informe de sostenibilidad 2009-2010 de la empresa.



La filantropía es un aspecto importante de la gestión patrimonial y se compone de objetivos filantrópicos y transmisión de patrimonio a través de donaciones para fines benéficos. Cuando una empresa familiar adquiere el compromiso de donar dinero, activos y conocimientos puede beneficiar a la sociedad, a las comunidades y al entorno. Para cumplir los objetivos filantrópicos de una familia, no solo es importante que las opciones de donación estén en consonancia con sus valores, sino también que constituyan una herramienta eficaz en la gestión patrimonial y tributaria.

Estamos aquí para ayudarlo.

Colaborar con la sociedad de manera responsable es una seña de identidad de nuestra firma. Animamos a los empleados de KPMG a trabajar como voluntarios en las organizaciones benéficas de su elección y muchos de ellos son miembros activos en sus comunidades. Nuestros profesionales de empresas familiares pueden ayudarlo a elaborar una estrategia de donaciones para fines filantrópicos, asesorarlo sobre eficiencia fiscal, aconsejarle sobre cómo gestionar su relación con la organización benéfica y ayudarlo a informar a otros miembros de la familia sobre las ventajas de las donaciones benéficas.



Como ayudamos a las empresas familiares y emprendedores a crecer y mantenerse en el mercado y en el futuro



Para atender las necesidades particulares de las empresas familiares, KPMG ha creado una red global dedicada a ofrecerles información y asesoramiento específico. Somos conscientes de que la naturaleza de una empresa familiar es intrínsecamente diferente a la de las demás, y por ello, es necesario un enfoque en donde se tenga en consideración el componente familiar.

En KPMG, estamos especializados en la empresa familiar aportando décadas de conocimientos y experiencia en cada encargo. Nuestra red global nos permite traspasar fronteras y acceder a un equipo de profesionales con experiencia. Cooperamos con líderes internacionales en el campo de la empresa familiar para compartir las mejores prácticas y recursos. Además, nuestros profesionales ofrecen asesoramiento sobre la implantación de soluciones creativas y prácticas para ayudar a sus clientes a que su empresa progrese hasta el siguiente nivel y a evaluar los impactos del entorno económico en el cual se desempeñan las empresas.

KPMG ha desarrollado un proceso para integrar y tener en cuenta a todas las partes interesadas en la empresa familiar. Los diferentes especialistas de nuestra firma aspiran a ser algo más que asesores de confianza de su negocio; ayudamos a las familias a desarrollar y mantener una dinámica positiva. Para esto, KPMG ha diseñado #DynamicsFamilyBusiness, que es la nueva solución que ofrece #KPMG, para evaluar los aspectos más importantes a considerar en la gestión de una Empresa Familiar y evaluar la madurez de las capacidades disponibles para afrontar la permanencia en el mercado.

<https://dynamicsassessment.kpmg.com/>



Contacto



Alejandro Rangel

Socio Líder de KPMG Private Enterprise

T. +582122777892

E. alejandrangel@kpmg.com