



*cutting through complexity*

Asuntos de Familia

**Financiar el  
crecimiento de la  
Empresa Familiar a  
través de inversores  
individuales/  
grandes  
patrimonios**

RESUMEN

[kpmgfamilybusiness.com](http://kpmgfamilybusiness.com)

# Prólogo

Las empresas familiares aunque con sus características familiares únicas, al igual que otras empresas, están a menudo en busca de financiación para impulsar el crecimiento. Al igual que la familia crece y cambia, la empresa familiar también debe evolucionar para adaptarse a las nuevas dinámicas de la familia. El futuro de los miembros de la familia, manteniendo el carácter independiente de la empresa familiar y la preservación de la unidad familiar depende del crecimiento de la empresa familiar y su capacidad de generar beneficios suficientes a todos sus miembros. El número de personas que viven de los ingresos de negocios de la familia aumenta generación tras generación. El futuro de la familia y su unidad son más propensos a tener un carácter prioritario para una empresa familiar en comparación con otras empresas, lo que trae una presión adicional para abordar el crecimiento.

Para aumentar los beneficios y acelerar el crecimiento, un negocio requiere de financiación. El acceso a capital tras la crisis financiera mundial no es siempre fácil y la búsqueda de financiación puede ser muy difícil para una empresa, especialmente una empresa familiar. Un diferenciador clave entre las empresas familiares y otras empresas es el hecho de que la mayoría de las empresas familiares quieren mantener el control sobre su empresa como un factor clave de éxito, que puede hacer que las opciones de financiación se vean aún más limitadas.

Algunas empresas familiares pueden buscar aliados en sociedades de capital riesgo o socios corporativos estratégicos, pero este tipo de financiación puede limitar o reducir el control para el propietario del negocio familiar. Este fuerte deseo de muchas empresas familiares de retener la propiedad mayoritaria crea la oportunidad para Grandes Patrimonios para desempeñar un papel en la reducción de la brecha de financiación a través de asociaciones.

Al hacer uso de este grupo de grandes patrimonios, las empresas familiares pueden acceder a los inversores que están más dispuestos a aceptar una participación minoritaria en el negocio. Los grandes patrimonios pueden no sólo proporcionar una fuente de financiación, sino que también pueden proporcionar ideas que pueden beneficiar a la empresa más allá de la financiación.

Nuestro informe, *Asuntos de familia - Financiar el crecimiento de la Empresa Familiar a través de inversores individuales*, examina las diversas posibles fuentes de financiación para la empresa familiar y, a continuación, explora en detalle las sinergias entre los grandes patrimonios y las empresas familiares. Mergermarket en nombre de KPMG Internacional encuestó a 125 empresas familiares y 125 grandes patrimonios y les preguntó sobre el tipo de inversiones, los respectivos inversores con los que trabajan y su experiencia previa con grandes patrimonios o empresas familiares. Nuestro informe explora la relación entre la empresa familiar y los grandes patrimonios y describe cómo la brecha se puede salvar entre los dos grupos para producir una relación duradera y productiva.

Según los expertos de KPMG, hay consideraciones clave para buscar eficazmente, consolidar y mantener una relación productiva entre los grandes patrimonios y las empresas familiares. A pesar de estos desafíos, las empresas familiares y grandes patrimonios pueden ser excelentes socios comerciales. El estudio realizado se hace eco de esta opinión y ofrece ideas tanto para grandes patrimonios como para las empresas familiares que están emprendiendo este viaje.

Esperamos que compartir nuestro conocimiento, les proporcione elementos de reflexión y debate. Así mismo damos la bienvenida a sus experiencias y comentarios - por favor no dude en contactar con nosotros.



**Dennis Fortnum**  
Responsable Global de KPMG  
Enterprise

+1 416 228 7232  
dfortnum@kpmg.ca



**Christophe Bernard**  
Responsable del área de  
Empresa Familiar en KPMG

+33 1 55 68 90 20  
cbernard@kpmg.fr

# Principales conclusiones: Las empresas familiares

1

## Retener la mayoría de la propiedad es importante para las empresas familiares.

Más de las tres cuartas partes (76%) de los encuestados dicen que los miembros de la familia mantienen una participación mayoritaria de la empresa. Además, la gran mayoría de los propietarios de la familia no están dispuestos a vender el negocio o ceder el control sobre él. La opinión predominante es que el negocio es muy importante para todos los miembros de la familia y debe ser gestionado con el concepto de longevidad en mente.



## Sin embargo, muchas empresas familiares reconocen la importancia de la influencia externa y el valor de los consejeros independientes.

Alrededor de la mitad de los encuestados dicen que más del 50% de su comité de gobierno está compuesto por miembros no familiares.

2



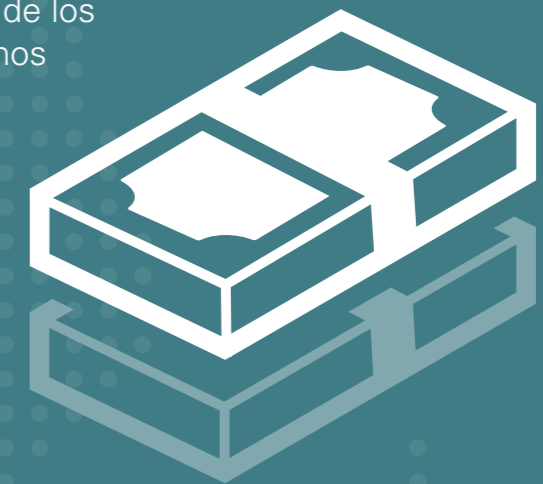
## Al igual que todas las empresas, las empresas familiares necesitan financiación.

El 58% de los encuestados están actualmente buscando financiación externa para financiar sus planes de desarrollo. La expansión es la prioridad para la mayoría, tanto a corto plazo como a largo plazo. El objetivo a corto plazo es el crecimiento orgánico en los mercados existentes, mientras que en el largo plazo, las estrategias más ambiciosas pasan por adquisiciones y por expansión a nuevos mercados geográficos.

Para financiar dicha expansión, las empresas familiares a menudo están dispuestas a ofrecer capital, siempre que, mantengan el control y su independencia estratégica.

Casi la mitad (42%) de las empresas familiares han planteado previamente la financiación a través de grandes patrimonios. Sin embargo, las observaciones sugieren que la mayoría de los grandes patrimonios son amigos cercanos o familiares de los propietarios. De todos aquellos que han utilizado a grandes patrimonios como de fuente de financiación, la gran mayoría (92%) afirma que ha sido una experiencia positiva con respecto a otras fuentes de financiación.

No obstante, muchos dicen que la atracción de este tipo de inversión es un reto debido a la falta de disponibilidad y dificultades para encontrar un socio.



3

# Principales conclusiones: Grandes patrimonios

1

## Los grandes patrimonios generalmente auto-gestionan una gran parte de sus inversiones.

Casi tres cuartas partes (72%) se responsabilizan de la mitad o más de sus inversiones. Además, el 61% dice que sus inversiones son exclusivamente o mayoritariamente auto-gestionadas, contando solo puntualmente con expertos independientes. Tan sólo el 25% gestiona sus inversiones a través de un family office.



## La mayoría (60%) de los grandes patrimonios está buscando inversiones con riesgos razonables y retornos razonables ...

... y se centran en la revalorización del capital a largo plazo. Ambas características se encuentran invirtiendo en empresas familiares.

Casi la mitad (44%) de los grandes patrimonios han invertido previamente en un negocio familiar y la gran mayoría (95%) dice que ha sido una experiencia positiva en comparación con otras inversiones.



2

## El principal factor que podría disuadir a los grandes patrimonios de la inversión en las empresas familiares es la posibilidad de un conflicto entre los miembros de la familia.

Aparte de esto, la principal razón para no realizar este tipo de inversiones más a menudo es la falta de disponibilidad e información limitada sobre dichas oportunidades.

A los grandes patrimonios les gusta participar y ofrecer sus consejos. Este es un rasgo que muchas empresas familiares están buscando. A menudo les gustaría tener una participación en el capital, lo que podría presentar una barrera, aunque casi la mitad de las empresas familiares dicen que estarían dispuestos a ofrecer una participación si se dan las circunstancias adecuadas.



3

# Tomar medidas

## ¿Cómo pueden las empresas familiares volverse atractivas para los inversores de grandes patrimonios?

- 1 Tener un diálogo abierto con los grandes patrimonios.** Muchas empresas familiares considerarían ofrecer una participación a los inversores de grandes patrimonios, manteniendo el control. Los grandes patrimonios a menudo buscan obtener una participación que les otorgue el control. Sin embargo, existen mecanismos que pueden ser diseñados por ambas partes para conseguir lo que quieren, como por ejemplo la capacidad de intervenir y contribuir manteniendo la independencia en las decisiones estratégicas.
- 2 Dedicar tiempo a construir y ampliar tu red de contactos.** La mayoría de los grandes patrimonios tienen experiencia en dirigir o participar en sus propios negocios familiares y es probable que sean parte de las redes de contactos de negocios familiares. Con mejores redes y conexiones, las empresas familiares aumentarán sus posibilidades de encontrar a la pareja adecuada para su empresa.
- 3 Reconocer los horizontes a largo plazo comunes a la mayoría de los grandes patrimonios.** Al igual que la mayoría de las empresas familiares, los grandes patrimonios tienen una visión a largo plazo de sus inversiones directas. Invierten tiempo en trazar y desarrollar sus planes a largo plazo. Los grandes patrimonios también aprecian la inversión personal y la participación que los miembros de la familia tienen en el negocio - su importancia para la familia ofrece seguridad a los grandes patrimonios a la hora de invertir.
- 4 Destacar los beneficios tangibles de invertir en su negocio.** Cuando se trata de realizar una inversión, los grandes patrimonios priorizan factores tangibles, como la gestión para el largo plazo, la rentabilidad y las oportunidades de crecimiento orgánico - estos son atributos en los que hacen hincapié los grandes patrimonios en la búsqueda de inversión.
- 5 Demostrar que la empresa da la bienvenida a consejos externos.** Muchas empresas familiares valoran la perspectiva y experiencia que los inversores externos pueden aportar - y los grandes patrimonios están muy bien situados para ofrecer su experiencia de las empresas familiares. Reconocer los beneficios, además del capital, que puede traer grandes patrimonios.
- 6 Asegurarse que existen estructuras de buen gobierno en marcha.** El potencial de conflicto o drama entre miembros de la familia es el principal elemento de disuasión para los grandes patrimonios que invierten en empresas familiares. Con las estructuras de gobierno correctas, como un comité profesional e independiente de los ejecutivos y líneas claras de control, las empresas familiares puedan disipar estas preocupaciones.
- 7 Considere la posibilidad de ofrecer un puesto en el comité.** Grandes patrimonios están atraídos por la idea de tener una participación en el comité de las empresas familiares, ya que esto les da un grado de influencia en la forma de gestionar la empresa. Para los negocios familiares, esto se puede formalizar y definir el alcance de la participación de los grandes patrimonios, para ayudar a gestionar las preocupaciones en torno a la interferencia, resaltados especialmente por los ejecutivos no familiares.
- 8 Mantenerlo a nivel personal.** Los grandes patrimonios valoran el toque personal de sus inversiones en empresas familiares. No obstante será necesario poner en marcha procedimientos y acuerdos más formales y los gestores de las empresas familiares deberán mantener y promover el buen contacto regular con los grandes patrimonios.

## ¿Cómo deben presentarse los inversores de grandes patrimonios de forma atractiva para las empresas familiares?

**Conozca a las empresas familiares.** Tanto los grandes patrimonios como las empresas familiares ven la falta de oportunidades y la dificultad de encontrar un socio como los principales obstáculos para una mayor colaboración entre ambos. La mayoría de las empresas familiares tampoco tienen muchos contactos con otras empresas familiares. Tómese un tiempo para ampliar su red de contactos, ya que esto le ayudará a identificar las oportunidades de inversión.

**Sea flexible en la participación.** Muchas empresas familiares están abiertas a la idea de ofrecer patrimonio, aunque son menos entusiastas con la idea de renunciar a su posición de control. Trate de ser creativo en las negociaciones para encontrar una solución que se adapte a ambas partes.

**Resalte el valor y la experiencia que puede aportar al negocio.** La mayoría de las empresas familiares están buscando algo más que un respaldo financiero. Si tienes contactos en áreas particulares, conocimientos especializados o experiencia de trabajo en ambientes similares, las empresas familiares es probable que vean la utilidad para sus planes de crecimiento.

**Busca empresas familiares en un área o sector que conoces bien.** La comprensión del mercado en el que opera la empresa será muy atractivo para las empresas familiares, y se apreciará la experiencia que puedes aportar. También hará que tu inversión sea más fácil de controlar. No obstante, tenga en cuenta las necesidades de diversificación de su cartera.

**Hacer hincapié en su perspectiva a largo plazo.** Dado que las empresas familiares se gestionan teniendo en mente el largo plazo, debe quedar claro que está dispuesto a mantener su inversión por un período importante de tiempo y que no presionará para hacer una salida rápida en el corto plazo, ni se pondrá nervioso si las cosas van mal.

**Ser sensible acerca de la divulgación y presentación de informes.** Un elemento clave para las empresas familiares es que muchos de los grandes patrimonios pueden tener requisitos de presentación de informes más flexibles que los bancos y otros inversores institucionales. Si bien los factores de negocio tangibles, tales como la rentabilidad y el crecimiento son muy importantes, estar preparado para hacer concesiones a la naturaleza única de la empresa familiar, donde la discreción y la confidencialidad son a menudo altamente valoradas.

**Conozca a la familia.** Los miembros de la familia parecen estar más abiertos a la idea de ofrecer una participación y obtener la opinión de expertos externos que los miembros no familiares que trabajan en empresas familiares. Por ello, la familia debe ser su primer puerto de escala y el foco de su relación con la empresa. Sin embargo, usted también tendrá que responder a las preocupaciones de los miembros no familiares, que pueden sentirse amenazados por una persona ajena.

**Busque empresas familiares más jóvenes.** Nuestro estudio sugiere que cuanto más joven sea la empresa, más probable es que esté abierta a ofrecer una participación. Por lo tanto, las empresas de segunda y tercera generación tienen más probabilidades de encontrar la participación de grandes patrimonios que, por ejemplo, una empresa de sexta generación.



# Tomar medidas

1

2

3

4

5

6

7

8

## Ayudar a que las empresas familiares crezcan

Desde la mesa de la cocina a la sala del comité, especialistas en negocios familiares de KPMG aportan décadas de conocimiento y experiencia a cada proyecto. Nuestra red global de firmas nos permite trabajar atravesando fronteras y aprovechando una red de recursos con experiencia en diferentes áreas relacionadas con la empresa familiar. Trabajamos junto a los líderes de opinión internacionales en el campo de la empresa familiar para compartir ejemplos y recursos. Nuestros profesionales también asesoran en la implementación de soluciones creativas y prácticas para ayudar a las familias y su negocio.

*Asesor de Empresa Familiar,  
KPMG Enterprise*

### Contáctenos

**Dennis Fortnum**  
**Responsable Global de KPMG Enterprise**  
+1 416 228 7232  
dfortnum@kpmg.ca

**Christophe Bernard**  
**Responsable del área de Empresa Familiar en KPMG**  
+33 1 55 68 90 20  
cbernard@kpmg.fr

### COMITE EJECUTIVO GLOBAL DE EMPRESA FAMILIAR

**Bill Noye**  
**Responsable del área de Empresa Familiar, KPMG en Australia**  
+61 7 3233 3253  
wnoye@kpmg.com.au

**Christoph Kneip**  
**Responsable del área de Empresa Familiar, KPMG en Alemania**  
+49 211 475 7345  
ckneip@kpmg.com

**Gary Deans**  
**Responsable del área de Empresas y Red de Empresarios, KPMG en Reino Unido**  
+44 141 3005811  
gary.deans@kpmg.co.uk

**Beverly Johnson**  
**Responsable del área de Empresa Familiar, KPMG en Canadá**  
+1 306 934 6223  
bevjohnson@kpmg.ca

**Scot Guempel**  
**Responsable del área de Empresa Familiar, KPMG en EE.UU.**  
+1 973 912 6208  
sguempel@kpmg.com

### CONTACTO EN ESPAÑA

**Juan Jose Cano**  
**Responsable de Empresa Familiar en KPMG en España**  
+34 914 56 38 18  
jjcano@kpmg.es

### CONTACTO EN MÉXICO

**Luis López**  
**Socio a Cargo del Segmento de Empresas Medianas**  
+52 33 36484200  
llopez2@kpmg.com.mx

### CONTACTOS EN VENEZUELA

**Román J. Yáñez P.**  
**Socio a cargo de servicios de Advisory**  
+58 212 277 7824  
ryanez@kpmg.com

**Marlene Casciano P.**  
**Socio de servicios de Advisory de contabilidad**  
+58 212 277 7970  
mcasciano@kpmg.com

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

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2014 KPMG Asesores, S.L., sociedad anónima española, es una filial de KPMG Europe LLP y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

Create Graphics | CRT013710