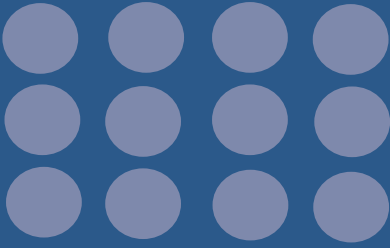


Familia empresaria*

Es mucho más que negocio, es algo personal

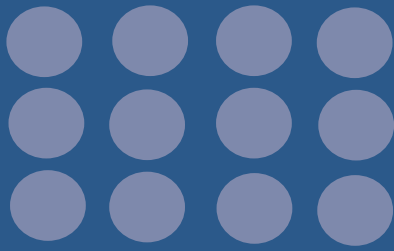


Una Empresa Familiar como la suya guarda una gran semejanza con otras organizaciones similares: se enfrenta a los mismos retos, obstáculos y oportunidades.

Cuestiones como la sucesión, la propiedad, la familia y la propia gestión adquieren unas peculiaridades que deben ser enfocadas adecuadamente. Estos casos requieren un enfoque específico, diferente del de las empresas no familiares, con un planteamiento particular. Lo más probable es que a lo largo de su vida tenga que acometer alguna de estas cuestiones para asegurarse el éxito.

La rapidez de los cambios y un entorno cada vez más globalizado y complejo han provocado que estos problemas exijan, cada vez más, soluciones globales e innovadoras. En PricewaterhouseCoopers, contamos con un equipo multidisciplinar y especialmente dedicado a la Empresa Familiar, con experiencia en todos los asuntos que surgen vinculados a los negocios familiares.

Nuestra amplia red internacional, con equipos en casi todos los países del mundo, nos permite asesorar a las familias y sus empresas con intereses transnacionales, con el fin de aprovechar las oportunidades, mejorar el valor de la empresa, el patrimonio familiar y asegurar la permanencia del éxito de la familia empresaria.

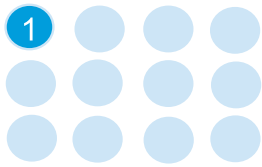


Sumario

- 1 Formación
- 2 Compensación
- 3 Comunicación
- 4 Finanzas
- 5 Profesionalización
- 6 Internacionalización
- 7 Dimensionamiento
- 8 Patrimonio
- 9 Gobierno
- 10 Innovación (I+D+i)
- 11 Sucesión
- 12 Necesidades del empresario

Los primeros años





Formación

Ser directivo. Llegar a empresario. ¿Se nace o se hace?
Cuando lo primero es un hecho, lo mejor es centrarse en lo segundo.
Un reto que se suma al reto que de por sí supone toda Empresa Familiar.

PwC dispone de los medios para la formación y definición de la carrera profesional de directivos familiares y no familiares. Un desafío para lograr el equilibrio adecuado y el desarrollo de habilidades de unos y otros. Profesionales para los que PwC dispone de las herramientas precisas.

El objetivo: que miembros de la familia lleguen a formar parte del equipo directivo en condiciones óptimas y con el grado de motivación que asegure el futuro de la empresa. Es imprescindible establecer mecanismos que aseguren la evaluación de los directivos, la identificación de sus necesidades de formación, el conocimiento de sus intereses y aspiraciones profesionales, con el fin de alinear los intereses de la empresa con la carrera profesional de aquellos.

Formación y definición de carrera profesional de directivos, familiares y no familiares:

Identificación de perfiles directivos: análisis de las necesidades actuales y determinación del gap existente.

Identificación de necesidades de formación directiva.

Planes de Formación a medida.

Formación en habilidades para la supervisión de los directivos no familiares:

Assesment Center: evaluación de directivos familiares y competencias de control y supervisión del resto de directivos.

Formación a medida: diseño de programa de formación basado en las necesidades detectadas.

Coaching: asesoramiento personalizado por un experto a los directivos familiares en su desarrollo profesional y análisis y resolución de problemas coyunturales.

La paga semanal



Compensación

Por sorprendente que pueda parecer, la clave de una perfecta retribución en la Empresa Familiar se encuentra más en acertar con los directivos y profesionales no familiares. Satisfacer las expectativas individuales sin agravios colectivos: todo un arte.

La experiencia de PwC en este terreno es amplia. Conseguir la armonía necesaria para el éxito del negocio requiere retribuir con equidad a los diferentes grupos que conviven en la empresa, familiares y no familiares, siendo al mismo tiempo competitivos en el mercado. Sólo así, es posible atraer y retener el mejor talento: aplicando fórmulas capaces de motivar y fidelizar a los profesionales y directivos clave. En la Empresa Familiar es aún más necesario optimizar el grado de satisfacción que el profesional percibe por el esfuerzo que realiza el accionista a través de la Compensación Total Flexible, una visión que integra la retribución en su totalidad, a corto, medio y largo plazo. La situación actual exige estrategias retributivas atractivas e imaginativas frente a otras grandes empresas, que pueden dar una participación en el capital de la compañía.

Compensación Total Flexible:

Creación de estrategias que combinen en un único elemento la retribución dineraria y en especie, junto a los elementos intangibles.

Plan de Compensación Flexible:

Para que el profesional conozca el esfuerzo económico que realiza el accionista e incremente su retribución neta sin costes salariales adicionales para la empresa.

Estudios comparativos de retribución (dineraria, beneficios e intangibles) entre las empresas de un mismo sector y tamaño.

Formas de alineación a la creación de valor:

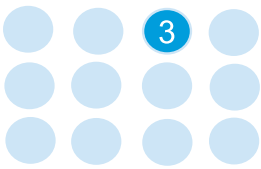
Fórmulas alternativas a la cesión de participación en la propiedad.

Sistemas de retribución variable:

Planes a corto, medio y largo plazo para la atracción y fidelización de profesionales vinculados a objetivos y resultados.

¿Cómo se lo digo?





Comunicación

¿Quién debe comunicar qué a quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Qué hacer cuando las relaciones vienen de lejos y el conocimiento va más allá de lo habitual? “Ser hija, hermano o cuñado de...” ¿Ventaja o inconveniente?

Entre las clásicas complicaciones de las Empresas Familiares destaca la de la comunicación entre los familiares con funciones directivas y con el resto de las personas de la empresa. PwC posee una rica experiencia para ayudar a gestionar este tipo de situaciones. Eludir conflictos de este tipo requiere crear foros apropiados, cauces naturales y profesionales entre familiares, directivos, empleados y clientes.

El concepto de Family Reputation ha adquirido una importancia vital ya que el mercado tiende a premiar a aquellas organizaciones que muestran evidencias de integridad y responsabilidad; en este sentido, la Empresa Familiar tiene una especial responsabilidad por la íntima ligazón que existe entre la reputación de la familia y la de la propia organización y su constante interacción.

Diseño de la estructura organizativa:

Consejo de Administración, Consejo de Dirección y Consejo de Familia.

Desarrollo organizacional.

Definición de los roles y códigos de conducta.

Proyectos Family Reputation:

Diseño del modelo de gestión.
Identificación de riesgos.

Comunicación e implicación de responsables y grupos de interés.

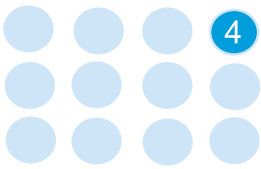
Reputación y gestión de crisis: business continuity plan.

Brand & Family Reputation.

Cultura corporativa.

¿Te cuadran las cuentas?





Finanzas

Crece al principio, cuando eres lo que eres, y casi no hay nada que perder no da problemas. Pero el tiempo pasa y lo malo de que las cosas vayan bien es el vértigo que produce. La necesidad de recursos se multiplica misteriosamente; más de lo que uno es capaz de adivinar. ¿Mirar hacia atrás ahora? Imposible.

Es ley de vida: a medida que la empresa crece y el número de accionistas aumenta, cada vez resulta más difícil cumplir las aspiraciones individuales de cada uno de ellos y dotar a la empresa de una estructura financiera capaz de enfrentarse a los retos futuros. PwC analiza y diseña estrategias de inversión y financiación ajustadas a las necesidades y objetivos de la familia.

Estructura financiera / patrimonial:

Análisis de la estructura financiera óptima de cada negocio con el fin de minimizar el riesgo financiero y el coste de los recursos.

Análisis de la generación de valor:

Análisis comparativo de las distintas inversiones/negocios de la Empresa Familiar en términos de creación de valor. Modelos de creación de valor y herramientas para su gestión.

Asesoramiento inmobiliario:

Asesoramiento en la gestión del patrimonio inmobiliario de la familia. Valoración de activos inmobiliarios de la Empresa Familiar.

Política de dividendos:

Asesoramiento en la política de distribución de dividendos.

Valoraciones periódicas:

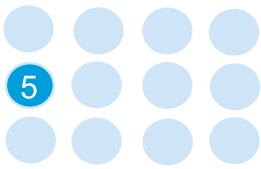
Referencia externa actualizada del valor de los negocios. Permite la toma de decisiones sobre posibles transacciones de paquetes minoritarios en virtud de lo previsto en el Protocolo Familiar.

Value reporting:

Asesoramiento en el diseño y desarrollo de modelos de información de gestión para uso interno y externo.

¿Hay alguien ahí fuera?





Profesionalización

Un dilema típico de las empresas familiares suele plantearse cuando la organización necesita profesionales hechos y derechos... y se carece de ellos pero el mercado los ofrece. ¿Habrá que renunciar entonces a lo que somos de toda la vida?

La profesionalidad está por encima de todo. Por eso PwC ha desarrollado la metodología que permite a las empresas familiares afrontar con éxito este tipo de encrucijadas combinando compromiso y profesionalidad. El engranaje entre los modelos y sistemas de gestión de vanguardia y las estructuras de gobierno de la Empresa Familiar ha dejado de ser una opción reservada exclusivamente a las grandes compañías. Hay momentos en los que es necesario atraer el talento que garantice el éxito en la transición entre una generación y otra. Habrá que aprender a enfocar entonces correctamente las vinculaciones entre la dirección y la profesionalidad y su impacto en la carrera profesional de sus directivos. Es imprescindible analizar cuidadosamente los perfiles de los nuevos profesionales y su engarce en la organización.

Diseño y asesoramiento:

Estrategia de comunicación con el mercado de candidatos.

Asesoramiento:

Definición de funciones y responsabilidades del puesto.

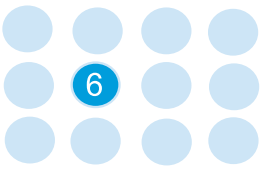
Búsqueda y selección de candidatos.

Outsourcing:

Apoyo en Selección.

Descubriendo mundos





Internacionalización

Lanzarse a la aventura de los mercados internacionales. ¿A quién se le ha podido ocurrir semejante idea? A ti mismo, por ejemplo. ¿Por qué no? En el mundo de los negocios todos hablan el mismo idioma: crecer, nuevas oportunidades, adquirir experiencia...

La globalización es una gran oportunidad. No se puede ver de otra manera. Aunque requiere algunos ajustes que PwC, en su calidad de empresa de gran presencia mundial, está en condiciones de ofrecer a sus clientes. Tal vez haya que cambiar de cultura empresarial. O consolidar las exportaciones. O documentarse ante los cada vez más complejos entramados jurídicos y fiscales internacionales. O forjar alianzas para mejorar nuestro posicionamiento y contar con el apoyo de los mejores asesores en cada país.

Estructuras internacionales.

Latin American Business Center-Europe:

Ayudas a la internacionalización.

Asesoramiento global a las empresas familiares con intereses en Latinoamérica.

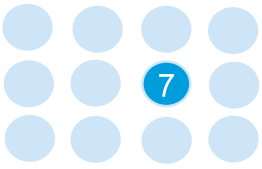
Movilidad internacional de directivos.

Análisis de oportunidades:

Investigación de mercados y búsqueda de socios y benchmarking.

La familia crece y crece





Dimensionamiento

¿Y de mayor qué quieres ser? Y de más mayor, ¿qué? ¿Y mañana? ¿Y hoy? La tendencia a crecer se impone. Los hechos mandan. ¡Oh! paradoja: de pequeño se desea ser grande; cuando llega el momento, se aduce ser demasiado joven.

La búsqueda de la dimensión óptima es una inquietud de todo empresario. Nada nuevo excepto para el que llega a esta tesitura por primera vez. PwC ha acumulado la experiencia propia y la de múltiples empresas que ya han pasado por ahí. Cuál sea la dimensión óptima es el secreto mejor guardado del empresario experto.

¿Cómo se llega a la medida perfecta?, ¿Salida a bolsa?, ¿Alianza, fusión o adquisición? Acertar con precisión exige un asesoramiento técnico del más alto nivel y un conocimiento de las peculiaridades del negocio familiar. PwC lleva años acompañando a compañías de estas características en este tipo de complicados procesos.

Reorganización societaria:

Asesoramiento en situación de crisis o infrautilización. Ejecución de los procesos de reestructuración de las divisiones o negocios. Cambio de estrategia corporativa mediante planes de viabilidad. Mejora en la calidad de los servicios prestados. Maximizar las posibilidades de éxito.

Salida a bolsa:

Asesoramiento, preparación previa y adecuación a los procesos.

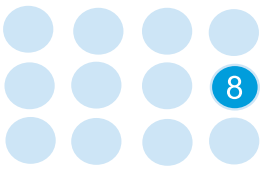
Búsqueda de socios estratégicos.

Fusiones y adquisiciones:

Asesoramiento en todo tipo de transacciones: desarrollo de ideas y soluciones creativas, creación de valor e identificación de las mejores oportunidades (fusión, procesos de desinversión, adquisiciones, etc.). Búsqueda de capital y fondos.

¿Y ahora qué?





Patrimonio

Esto del patrimonio suena muy bien pero es arma de doble filo. Acumular propiedades da seguridad. Pero también exige prestarles una atención, que es tiempo, dinero, y encima, genera preocupaciones. Tener por tener: ¿será una alternativa aceptable?

Considerar el patrimonio como algo inerte es uno de los errores de apreciación que más se repite. Los bienes, en la medida en que crecen, crean a su alrededor riesgos, amenazas y oportunidades. Son efectos que, además, suelen aparecer entremezclados. PwC ayuda a las empresas a descubrir el lado bueno de la gestión patrimonial, a fomentar el clima que transforme las oportunidades en negocios de éxito, porque a nadie se le oculta que junto con ellas se suceden también los riesgos.

Conocer a fondo las circunstancias, necesidades y deseos es el primer paso para diseñar una estrategia fiscal a medida capaz de proteger el patrimonio, también en el extranjero. Cualquier estrategia de inversión debe ajustarse también a estas necesidades y contar con los mejores gestores para cada tipo de inversión y con las entidades financieras más adecuadas, elegidas desde la independencia.

Diagnóstico y reorganización del patrimonio familiar.

Asesoramiento fiscal y legal continuado.

Control y seguimiento de la estructura patrimonial familiar.

Análisis de la evolución y resultados de la cartera de inversiones.

Gestión administrativa.

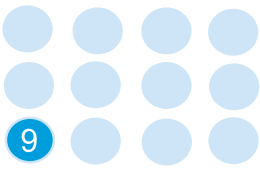
Servicio de Family Office financiero/fiscal:

Establecimiento de criterios de valoración para el intercambio de acciones entre familiares, venta de acciones a la sociedad e incorporación de nuevos socios.

Diseño de la política retributiva para accionistas.

Tomando decisiones





Gobierno

No hay embarcación sin ruta definida. El líder se las ingenia para que el timón ejecute lo que concibió su cabeza y su experiencia le dicta. Toda empresa tiene una misión y la responsabilidad de llegar a buen puerto. También la suya.

El Plan Estratégico Familiar implica la formulación de una estrategia de negocio sólida y clara enfocada a la gestión de los riesgos y a la creación de valor a largo plazo y consensuada en el seno del gobierno de la familia. De esta manera se movilizan las voluntades de sus miembros, dota de cohesión a todas sus actuaciones, permite captar y retener a los mejores profesionales y mejora la competitividad de la empresa, construyendo una visión anticipada del futuro. La empresa debe estructurar sus órganos de gobierno de manera eficaz y establecer reglas de juego claras y útiles. El buen gobierno delimita la relación entre los Accionistas, el Consejo de Administración, la Dirección y el resto de la organización.

PwC asesora fomentando el respeto a la libertad del Consejo de Administración y de la Dirección dentro de un marco responsable que proteja a la Sociedad y a la Familia de faltas de buen gobierno derivadas por múltiples causas: ambiciones personales, dificultad en la medición del rendimiento de los administradores, descontrol en la remuneración de consejeros, políticas deficientes en la compensación a directivos, normas contables difusas, vaguedad del marco de acción de los miembros del Consejo, desconfianza en los informes financieros...

Protocolos familiares.

Definición y establecimiento de órganos de Gobierno.

Asesoramiento estratégico:

Definición y preparación de planes estratégicos familiares.

Sistema Corporativo de Gestión de Riesgos (Mapas de Riesgo):

Evaluación, diseño e implantación de un sistema de gestión de riesgos.

Sistemas de información para la Dirección, la Propiedad y la Familia:

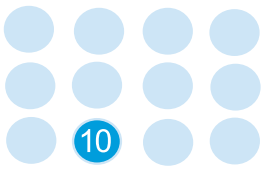
Cuadros de Mando, Indicadores, Balanced Scorecard adaptados a los requerimientos de los distintos grupos de interesados en la marcha de la Empresa Familiar.

Sistema de Control Interno.

Asesoramiento en el cumplimiento del Código de Buen Gobierno.

Savia nueva





Innovación (I+D+i)

¿Nuevas ideas y a la vez experiencia? ¿Dónde encontrarlas? Los jóvenes aportan todo su futuro y llegan con el background de las nuevas tecnologías: ya se encargará la organización de dotarles de experiencia.

¿Cómo afrontar el coste de la innovación tecnológica? ¿Cómo se incentiva el desarrollo y la incorporación de nuevas tecnologías? ¿Cuáles son los programas de ayuda y subvenciones actuales? Uno de los retos fundamentales de la Empresa Familiar es la inversión en I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación tecnológica). El acceso a las ayudas y los incentivos fiscales que ofrece la legislación actual facilita la incorporación de nuevas tecnologías, uno de los factores de competitividad más importantes en los próximos años. El favorable marco fiscal y los actuales programas de ayudas públicas presentan importantes oportunidades para la financiación de estos proyectos.

PricewaterhouseCoopers ofrece una metodología probada para maximizar estas oportunidades, conscientes de que las empresas familiares destinan cada vez más fondos a incrementar su productividad y rentabilidad mediante mejoras e innovaciones tecnológicas o nuevas instalaciones.

Diseño de la estrategia:

Búsqueda de socios para proyectos de innovación.

Asesoramiento estratégico:

Localización de inversiones nacionales e internacionales.

Evaluación de proyectos e identificación de programas de ayudas y beneficios fiscales.

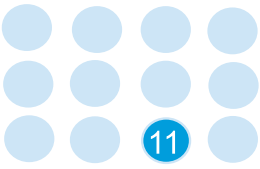
Captura de costes, elaboración de proyectos y gestión de las ayudas.

Diseño de la organización interna:

Procesos y sistemas de información para el control de los proyectos.

La hora del relevo





Sucesión

La sucesión en el liderazgo es uno de los fenómenos más previsibles de la historia de toda organización al que casi no se le presta suficiente atención. ¿Por qué tanta improvisación? ¿Cómo es posible que algo tan vital se abandone así?

No descubrimos nada nuevo cuando afirmamos que en los próximos años, un porcentaje importante de empresas cambiará de líder. Muy pocas, sin embargo, han planificado con suficiente antelación la sucesión. La planificación fiscal y legal es una pieza clave en este proceso, pero no basta. ¿Qué pasa con la formación de los sucesores? ¿Están realmente preparados para tomar el relevo? ¿Hemos diseñado una estrategia a largo plazo para que el trabajo de toda una vida se mantenga en buena forma? Y lo que es más importante, ¿nuestro plan evita las arriesgadas disputas familiares? Estamos ante una carrera de relevos: quien se pone a la cabeza debe mantener la velocidad del negocio y, al mismo tiempo, ha de ser más rápido que su predecesor. Además, el predecesor necesita percibir la certeza de que al ceder la batuta, el negocio estará en buenas manos. La gestión del cambio es lo que, en definitiva, se debate. PwC aporta la capacidad de maximizar la efectividad en la sucesión y conseguir que la nueva implantación se produzca de manera ágil y rápida.

Planificación jurídica y fiscal de la sucesión.

Asesoramiento civil:

Testamentario, matrimonial...

Identificación anticipada de riesgos:

Problemas y resistencias.

Estrategias de seguimiento y tratamiento de conflictos.

Comunicación a los interesados / implicados.

Planificación:

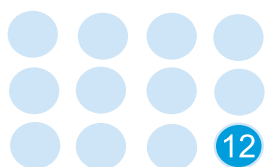
Guía y control de la implantación del cambio.

Identificación y gestión de las oportunidades tras el cambio:

Motivación e implicación.

Los retos





Necesidades del empresario

¿Está su empresa preparada para acometer los retos a los que, tarde o temprano, deberá enfrentarse? Le proponemos que considere las siguientes preguntas de manera concreta. Una vez que finalice este sencillo ejercicio, muy probablemente descubra lo que PwC puede hacer por su empresa.

1. ¿Existen planes claros de liderazgo para los próximos 5 -10 años?
2. ¿Se conoce y se ha previsto el impacto económico de una sucesión?
3. ¿Todos los acuerdos de los accionistas están documentados, acordados y actualizados?
4. ¿Conocen los miembros de la familia cómo evolucionan los negocios en términos de valor?
5. ¿Existe un proceso de revisión abierto y honesto del rendimiento de todos los miembros de la familia?
6. ¿Tiene procesos y sistemas de información y reporting bien diseñados para la comunicación a y desde el Consejo de Administración con los accionistas y la familia?

Contacte con nosotros en:

<http://empresafamiliar.pwc.es>

fax: 915 684 201

PricewaterhouseCoopers,
Comunicación & Imagen
C/ Almagro, 40
28010 Madrid

O solicite una entrevista con uno de nuestros expertos.

Contactos



Tel.: 902 021 111

José Félix Gálvez

Paseo de la Castellana, 53 - 28046 Madrid
915 684 530
jose.felix.galvez@es.landwellglobal.com

Enrique Cagigas

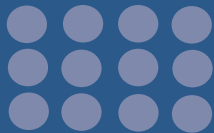
Gran Vía, 45 - 48011 Bilbao
946 022 798
enrique.cagigas@es.pwc.com

Ferrán Rodríguez

Avda. Diagonal, 640 - 08017 Barcelona
932 532 801
ferran.rodriiguez@es.pwc.com

Miguel Sanjurjo

Almagro, 40 - 28010 Madrid
915 684 354
miguel.sanjurjo@es.pwc.com



Familia Empresaria*

Es mucho más que negocio,
es algo personal

PricewaterhouseCoopers
Comunicación & Imagen
C/ Almagro, 40
28010 Madrid



Ahora nos gustaría conocer a nosotros...

...sus reflexiones, sus experiencias, retos a los que se haya enfrentado en sus negocios familiares o anécdotas divertidas de alguna etapa del ciclo de vida de su Empresa Familiar.

Si nos hace llegar sus datos personales, tendrá la oportunidad de acceder a un foro exclusivo en la página web, <http://empresafamiliar.pwc.es> y recibir información sobre eventos, libros, o informes relevantes para sus negocios familiares.

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

