

# Gobernanza Familiar y Corporativa

**Compartiendo Experiencias**



# Para reflexionar...



- ¿Están bien definidas las reglas del juego en la empresa?
- ¿Tienes alguien que te diga "NO" o sea disruptivo en la empresa?
- ¿Coincides con tu familia en la visión de hacia dónde deben ir los negocios?
- ¿Hablas con tu familia de las expectativas que tiene cada uno sobre el negocio familiar?
- Si a ti te pasa algo, ¿los negocios pueden seguir su marcha?

# ¿Qué buscan las familias y empresas en un proceso de gobernanza?



## Ámbito Familiar

- Mantener la unión familiar.
- Evitar conflictos.
- Sostener el espíritu emprendedor (diversificación).
- Evitar la dependencia de la empresa en el bienestar de toda la familia.
- Preocupación por las futuras generaciones.
- Cuidar el legado (apellido de la familia).



## Ámbito Empresarial

- Que sea rentable en el futuro.
- Reglas claras.
- Procesos de sucesión del líder.
- Mantener el capital unido.
- Estructura eficiente sin burocracia.
- Que la toma de decisiones sea estratégica y eficaz.

# GOBERNANZA CORPORATIVA



- Es un conjunto de buenas prácticas que permite separar los roles y funciones.
- Equilibrio sobre la toma de decisiones.
- Reglas de juego.
- Control y gestión de la empresa.

\* SOSTENIBILIDAD

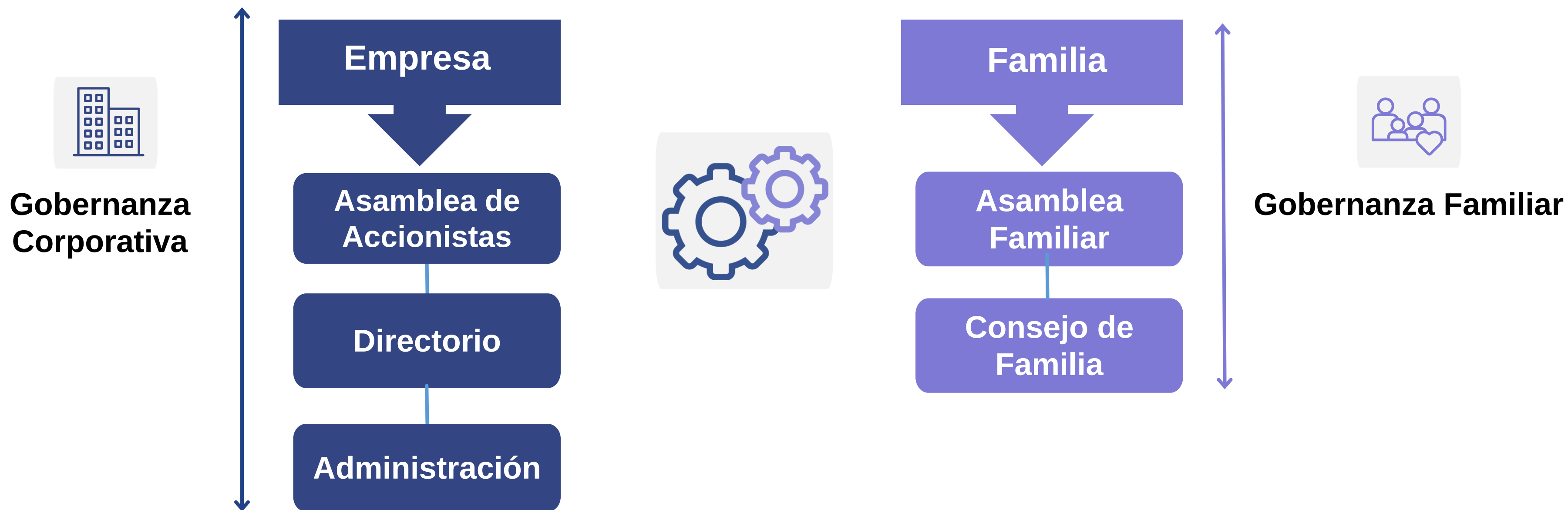
\* CRECIMIENTO

\* RENTABILIDAD

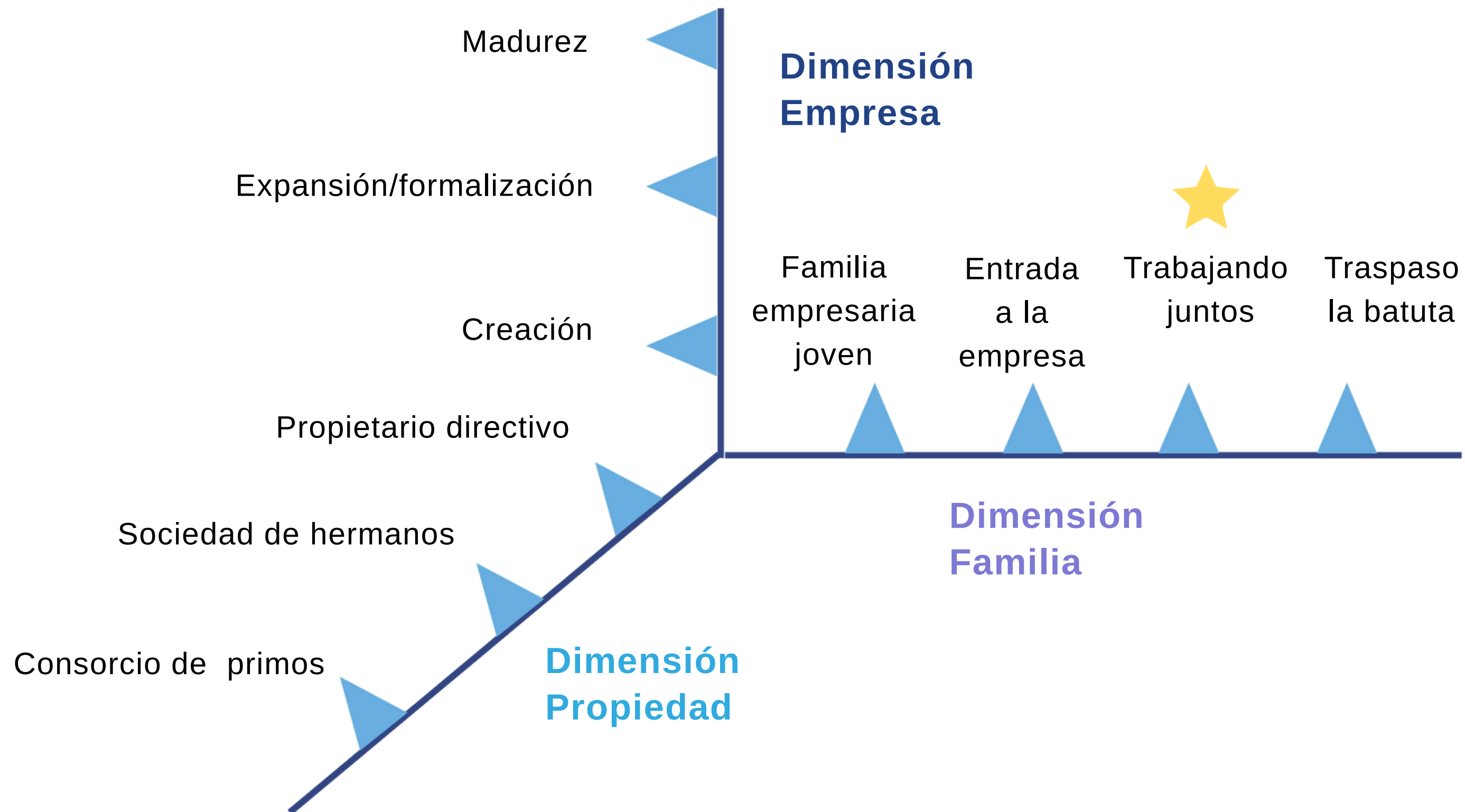
\* CAPITAL UNIDO

# El mundo ideal...

Es la interacción de la familia y la empresa



# Diagnóstico preliminar del nivel de madurez en el que se encuentra la familia empresaria



# GOBERNANZA FAMILIAR



- **Búsqueda de la cohesión familiar.**
- **Crear un propósito.**
- **Visión compartida.**
- **Reglas de juego.**
- **Claridad en los roles.**
- **Sucesión del líder.**
- **Expectativas de sus miembros.**
- **Crear visión transgeneracional.**

# La sucesión: data de empresas familiares ecuatorianas

- \* En cuanto al **modo de transmisión de la propiedad** (cantidad de acciones) por parte de los accionistas a sus descendientes en las empresas familiares:
  - el **38,8%** no tiene planes al respecto,
  - el 38,5% vía herencia, y
  - el 18,1% vía donaciones.

- \* En cuanto a la existencia de **objetivos para elegir al sucesor**:
  - el **66,3%** no tiene criterio alguno, y,
  - el 33,5% si tiene.

- \* En cuanto a la **planificación de la sucesión** puede ser considerada el factor más crítico relacionado a la continuidad o la vida duradera de la empresa familiar, donde:
  - un **85,0%** no cuenta con un plan de sucesión por escrito,
  - el 9,4% sí lo tiene, y
  - el 5,3% está en proceso de tenerlo.

El líder titular de la empresa en gran medida tiene el control de la sucesión de la empresa familiar; sugiriendo que el proceso de sucesión dependería únicamente de él.



# El proceso de la sucesión

## 4-EL PREDECESOR

- Si la persona no se siente preparada para retirarse, no habrá sucesión.
- El predecesor debe gestionarse uno mismo para comunicar lo que uno quiere hacer.
- Conocer donde estará depositada la experiencia del predecesor en caso de salida.

## 3-PREPARAR A LA FAMILIA

- Manejo de sistemas de poder.
- Manejo de sistemas de trabajo.
- Reparto de recursos generados.
- Transferencia de la propiedad.
- Dotarse de estructuras.
- Comunicación.
- Meritocracia.

## 1-EL SUCESOR

- Proceso de rotación en las empresa.
- Conocer y asimilar las ventajas competitivas de la empresa.
- Demostrar que puede hacerlo.
- Dirigir para demostrar.
- Enseñar la profesión de consejeros.
- Que el predecesor esté en forma y con el poder.

## 2-LA EMPRESA

- Hay que preparar la empresa.
- Crear sistemas de dirección.
- Sistemas de control de cuentas.
- Sistema de evaluación.
- Sistema de compensación.
- Crear un sólido sistema de gobierno.



# Estudio de mercado a miembros de la próxima generación en negocios familiares

**43%** dice que ahora están más involucrados en el negocio que antes de 2020.

**57%** dice que la reticencia de la generación actual a jubilarse es un problema.

**61%** dice que sus negocios familiares ahora tienen un plan de sucesión en marcha.

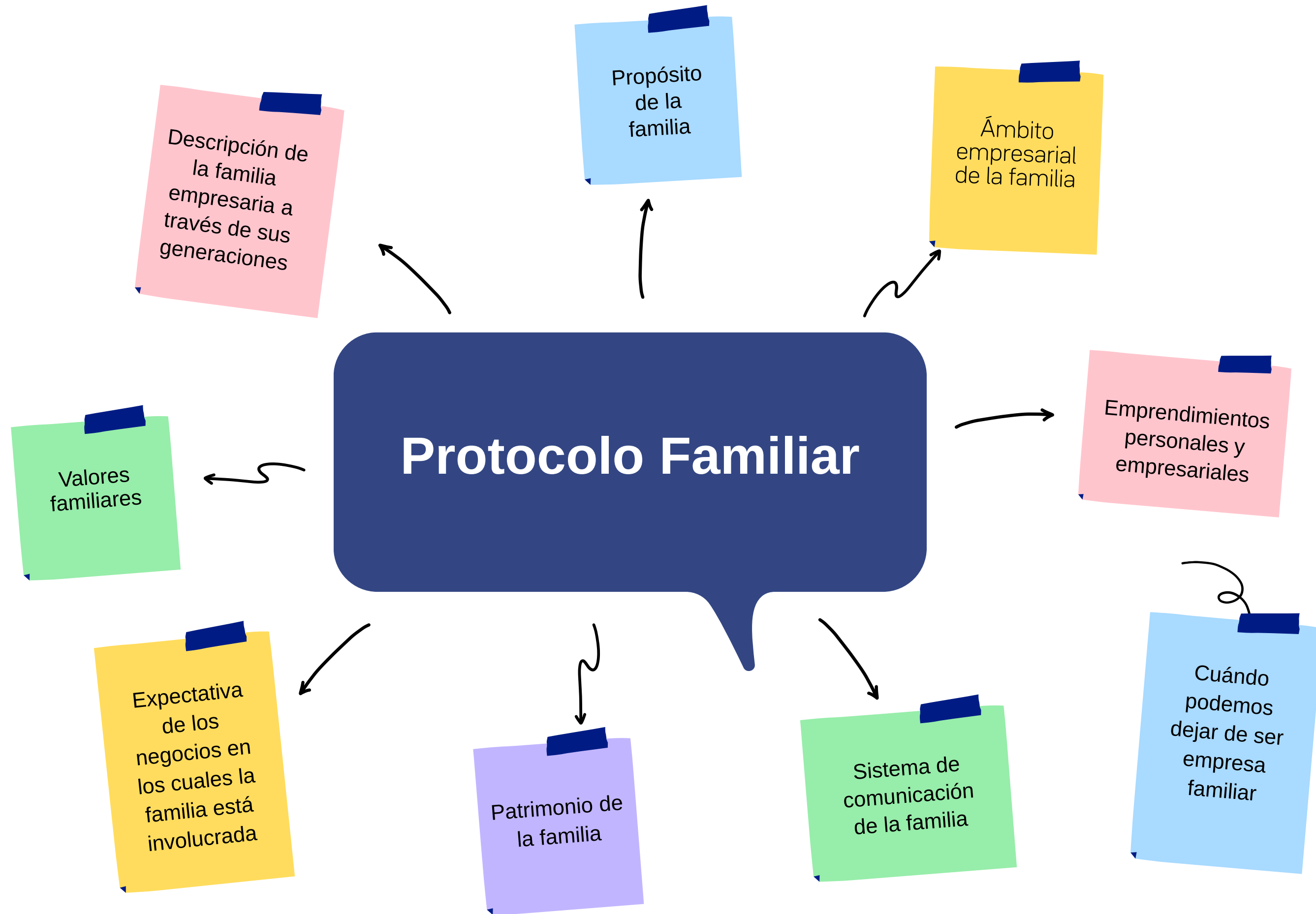


Qué necesitan **afianzar** los miembros de una familia empresaria:

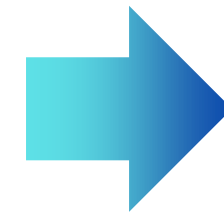
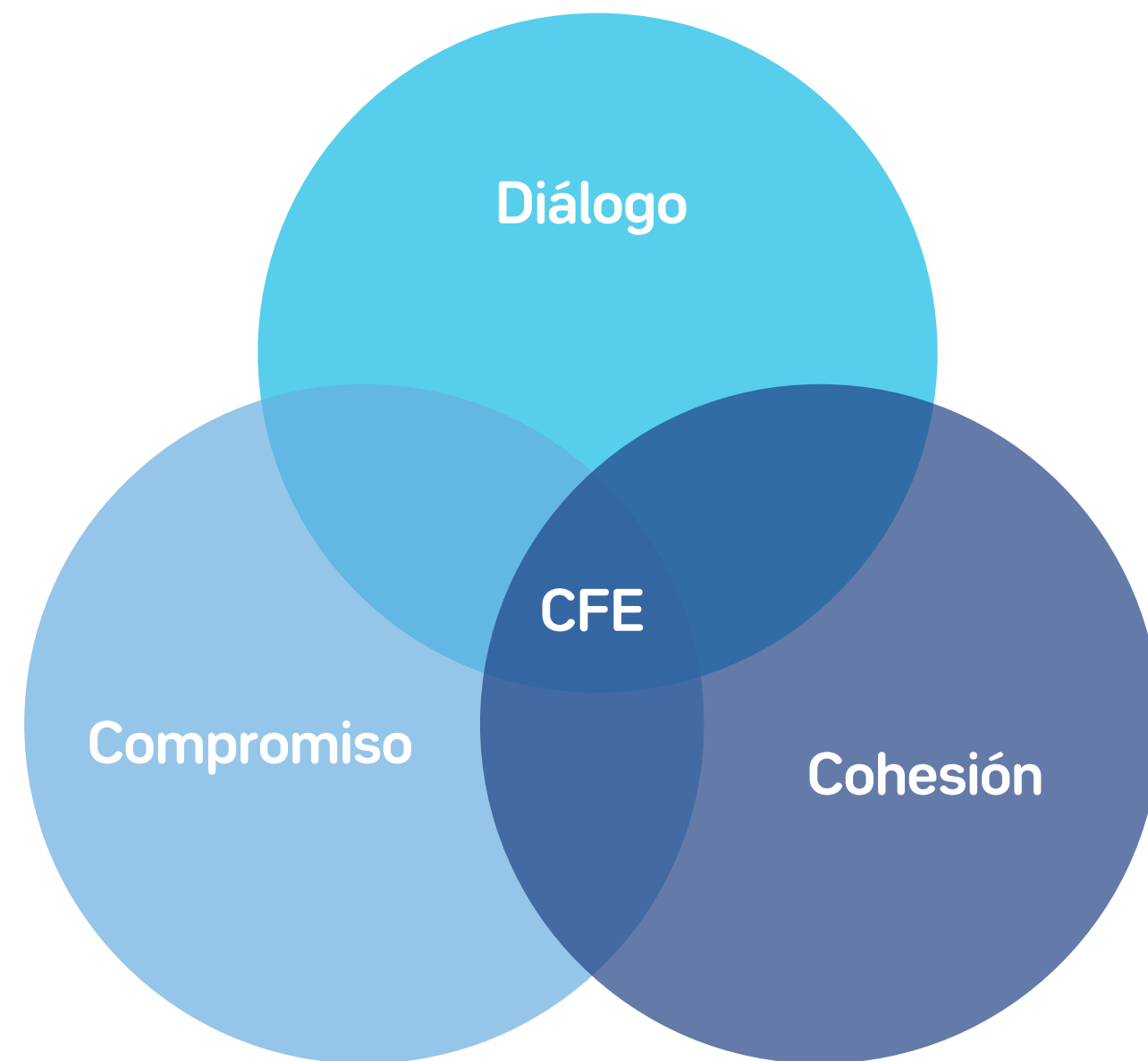
- finanzas (53%),
- desarrollo del liderazgo (48%) e
- innovación del modelo de negocio (41%).



El negocio necesita crecer un **10%** cada dos o tres años mediante crecimiento orgánico, diversificación o inversión de impacto para servir a los intereses familiares.



# Más que un cliché... una realidad



**Cultura familiar empresarial**

# ¿Cómo entendemos una correcta estructuración e implementación del sistema de gobierno en la familia?

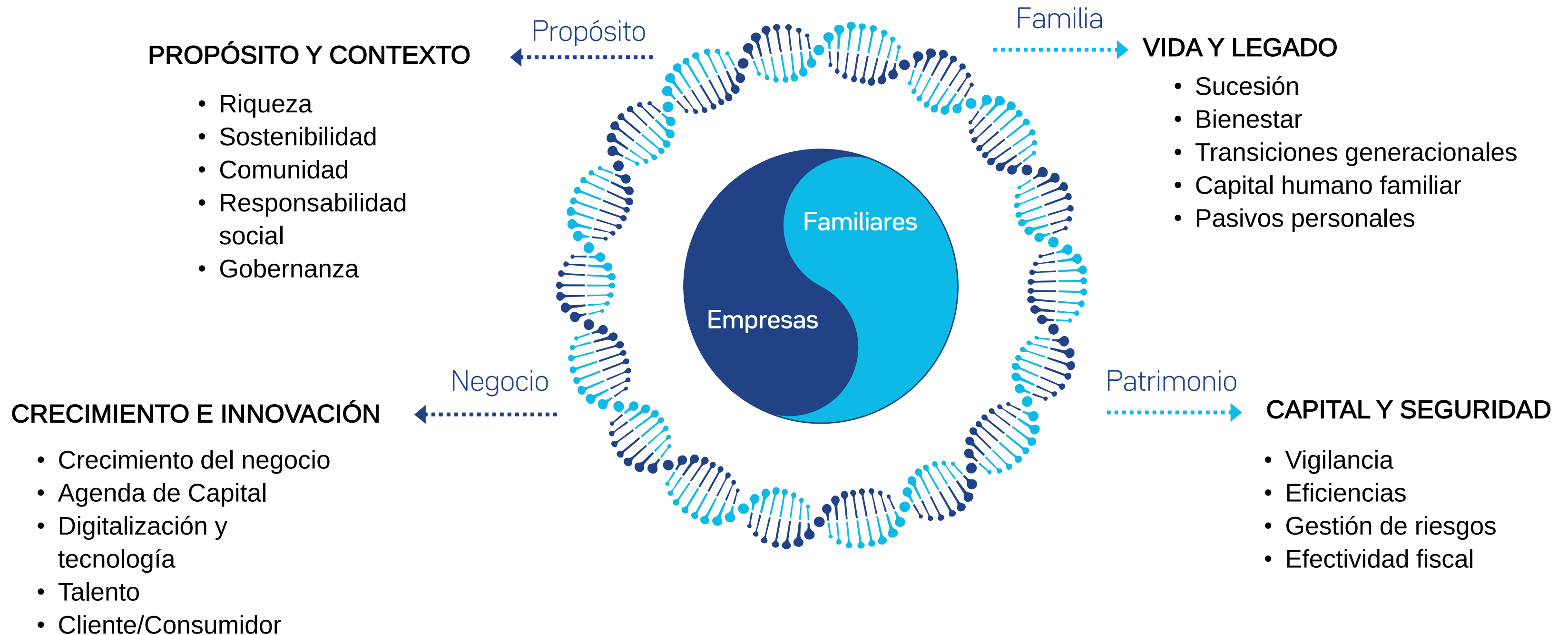


# Principales fuentes de conflicto de las familias empresarias



- Ausencia de reglas y un propósito en la familia.
- Falta de comunicación (conversaciones pendientes).
- Poca o nula empatía al mirar al otro.
- Falta de un plan de sucesión.
- Falta de estructuras organizacionales en la empresa y familia.
- Diferencias en la visión y cultura familiar (historia).
- Ausencia de roles y responsabilidades.

# El mundo de la familia empresaria

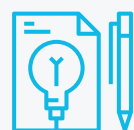


# EBM & ASOCIADOS

Nuestro propósito: acelerar la evolución de las familias empresarias.



Más de 9 años en el mercado



Más de 70 proyectos con los grupos empresariales más grandes del país



Participación en más de 20 comités, directorios y consejos de familia



Equipo multidisciplinario

**EBM**  
& ASOCIADOS



# Expositor



**Enrique Beltrán**  
Presidente de  
**EBM & Asociados**

Su propósito es acelerar la evolución de las empresas familiares. Tiene experiencia de más de 25 años en el sector financiero. Fue presidente ejecutivo del Banco Exterior en Venezuela y Banco Internacional en Ecuador donde logró un proceso de transformación cultural muy importante posicionando al Banco entre los mejores del mercado. Fue miembro del directorio de la Cámara de Industrias y Producción, y Asociación de Bancos del Ecuador. En la actualidad es Presidente del Directorio de Adelca también es miembro de los directorios de Novopan y Salud.SA. Es socio fundador de EBM & Asociados donde han desarrollado más de 70 proyectos de gobernanza y estrategia.



**Enrique Luis Beltrán Mata**

Mi propósito es acelerar la evolución de las empresas , Board Members...



Agradecemos a Enrique Beltrán y EBM & Asociados por compartirnos su tiempo y tan valiosa información.



¿DESEAS RECIBIR INVITACIONES A MÁS  
WEBINARS COMO ESTE?

Déjanos tus datos en el  
formulario. Escanea el  
código QR o accede al link  
de la parte inferior.



<https://www.mercapital.ec/es/suscribete-boletines-financiamiento/>

**¡GRACIAS!**