



III Conferencia Iberoamericana en Gobierno Corporativo y Empresas Familiares

Las Tendencias de la Empresa Familiar en Puebla

Karen Watkins Fassler

karen.watkins@upaep.mx

Entorno Empresarial Poblano

20 mil empresas registradas.

360 son medianas, empleando 51-250 personas.

La mayoría son empresas familiares.

Información muy limitada de ellas.

Objetivos

1. Conocer las características principales de las empresas medianas y familiares en Puebla.

2. Analizar los incentivos y motivaciones de sus Directores Generales y cómo éstos se asocian con el bienestar y la productividad.

Métodos



Encuesta realizada a 56 Directores Generales de empresas medianas en Puebla, donde el 80% son familiares.

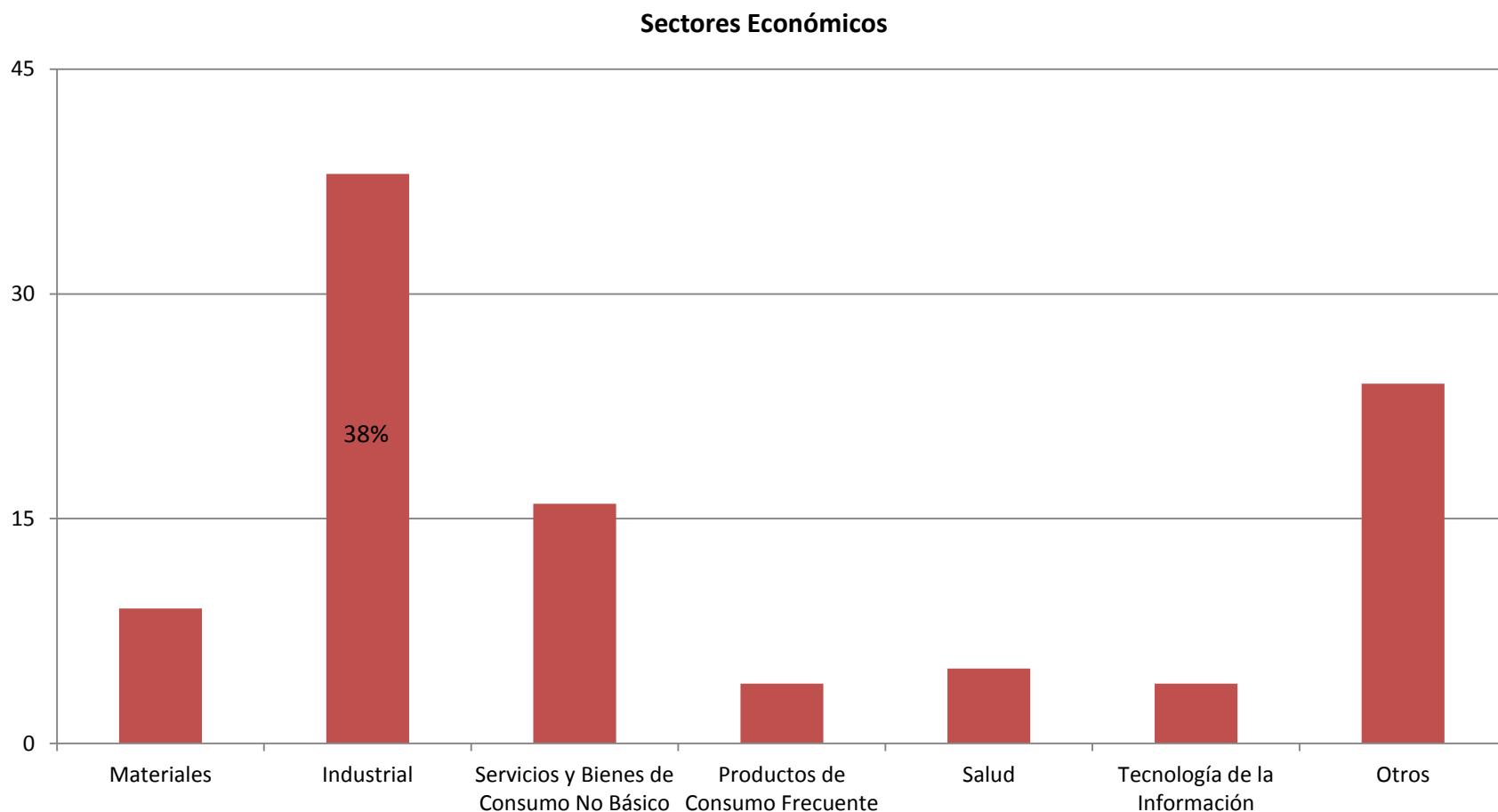


Se identifican estrategias empresariales que favorecen el desempeño financiero de estas firmas.



Se determinan herramientas eficaces para motivar a los CEOs, las cuales incrementan tanto el bienestar de estos altos ejecutivos como las probabilidades de éxito de las empresas poblanas.

Características de las Empresas Medianas y Familiares en Puebla



Características de las Empresas Medianas y Familiares en Puebla

Las empresas analizadas tienen en promedio 30 años de fundadas.

En la Bolsa Mexicana de Valores, el promedio es de 37 años.


Firma más joven- 1 año; Empresa más longeva- 156 años.

Características de las Empresas Medianas y Familiares en Puebla

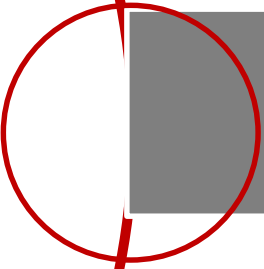
Es común observar que los fundadores sean los principales accionistas y funjan como los actuales Directores Generales.

En el 61% de las empresas en consideración el CEO es a su vez el fundador de la empresa.

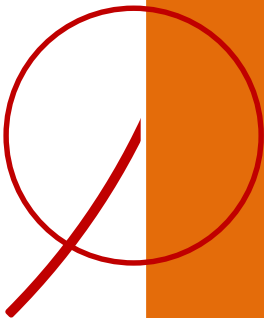
Características de las Empresas Medianas y Familiares en Puebla



El desempeño financiero puede medirse a partir del rendimiento sobre los activos (ROA).



En su mayoría reportaron un valor entre 5.1% y 12.0%.



En el informe anual 2015 de la BMV se manifiesta que el ROA promedio de las principales emisoras accionarias fue de 4.6%, ubicando a las firmas en Puebla en un nivel de rentabilidad favorable.

Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial

Un sano gobierno corporativo es clave para el éxito de las empresas.

Propiamente en las firmas familiares, es importante:

1. Separar los asuntos familiares de los empresariales.
2. Instaurar un consejo de administración.
3. Establecer claramente un plan de sucesión.

60% de las empresas bajo estudio poseen un consejo de administración.

Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial

Los consejos de administración cumplen varios propósitos:

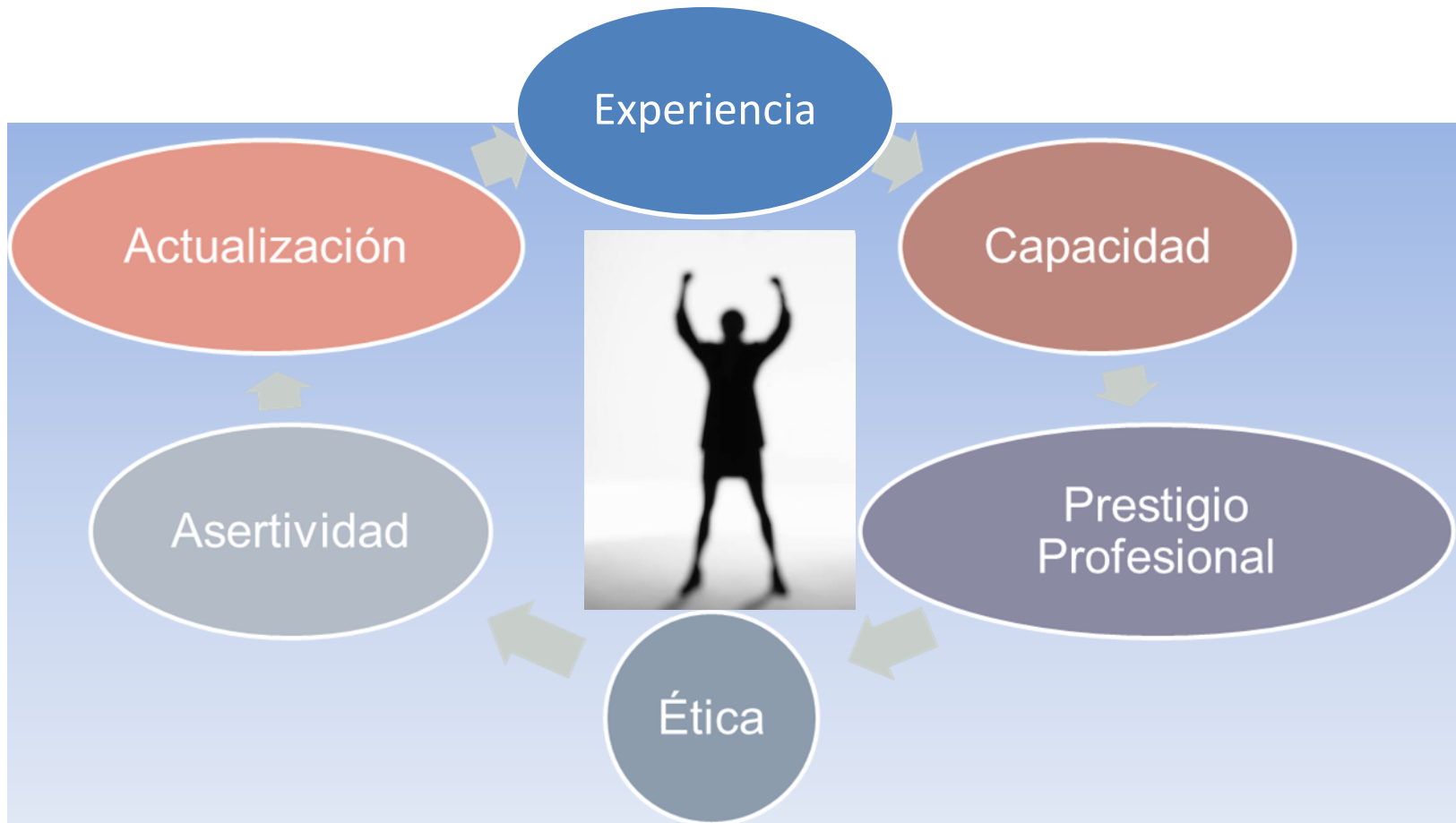


Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial

En el 50% de las empresas analizadas, el Presidente del consejo de administración es a su vez el CEO.

Dado el gran poder representado en esta figura dual, es recomendable que el consejo de administración incluya consejeros independientes.

Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial



Los consejeros independientes no están relacionados con la firma familiar ni con sus miembros y deben ser seleccionados de acuerdo a 6 características.

Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial



La independencia del consejo de administración mejora la aplicación de controles internos y los pesos y contrapesos en el gobierno de la empresa familiar, lo que permite atraer mayor inversión.



Los consejeros independientes sirven de asesores de la familia empresaria.



58% de las empresas medianas y familiares en Puebla que tienen un consejo de administración cuentan con consejeros independientes.

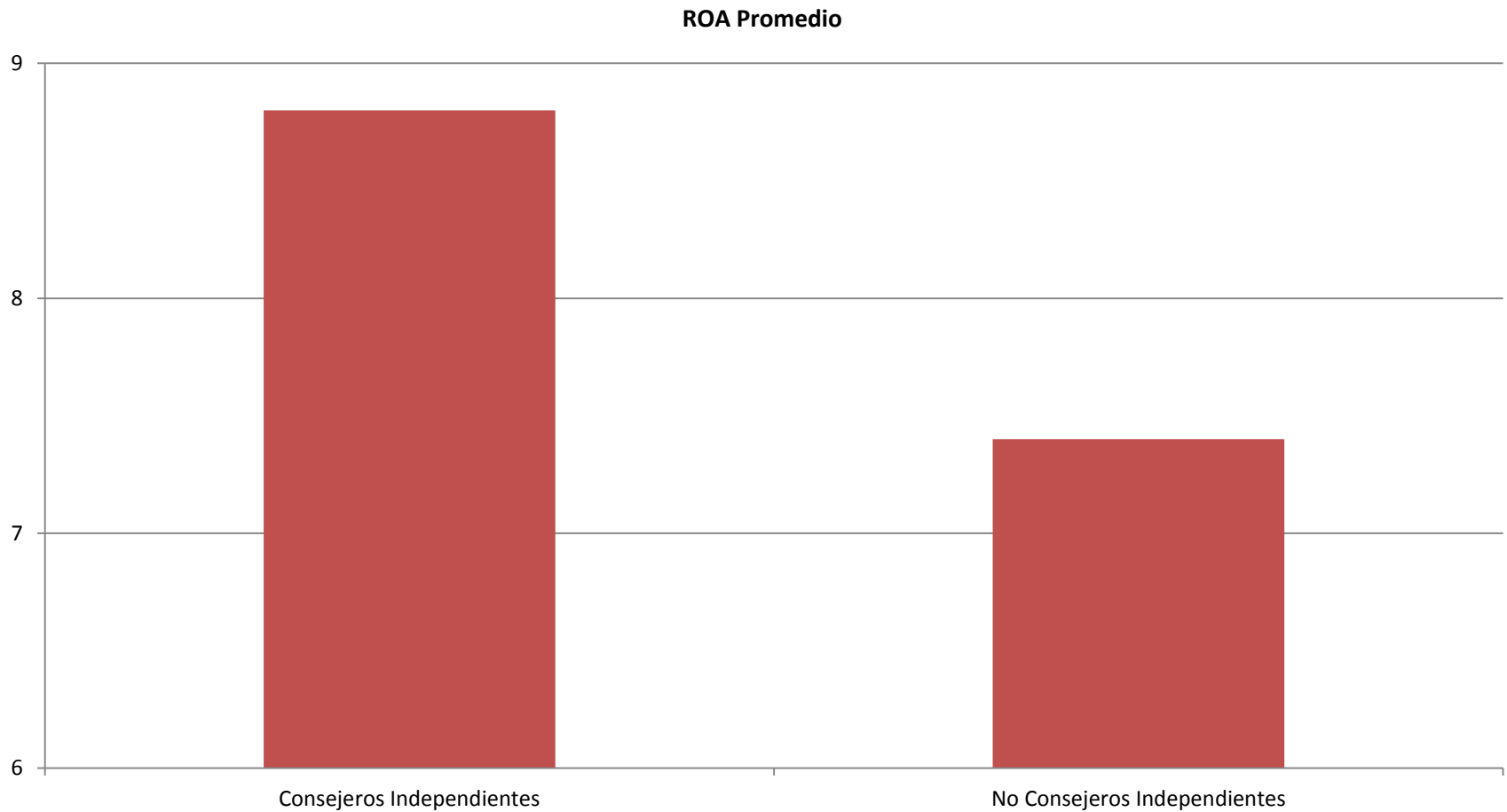


Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial

Los consejeros independientes en las empresas contempladas tienden a representar menos del 25% del consejo de administración.

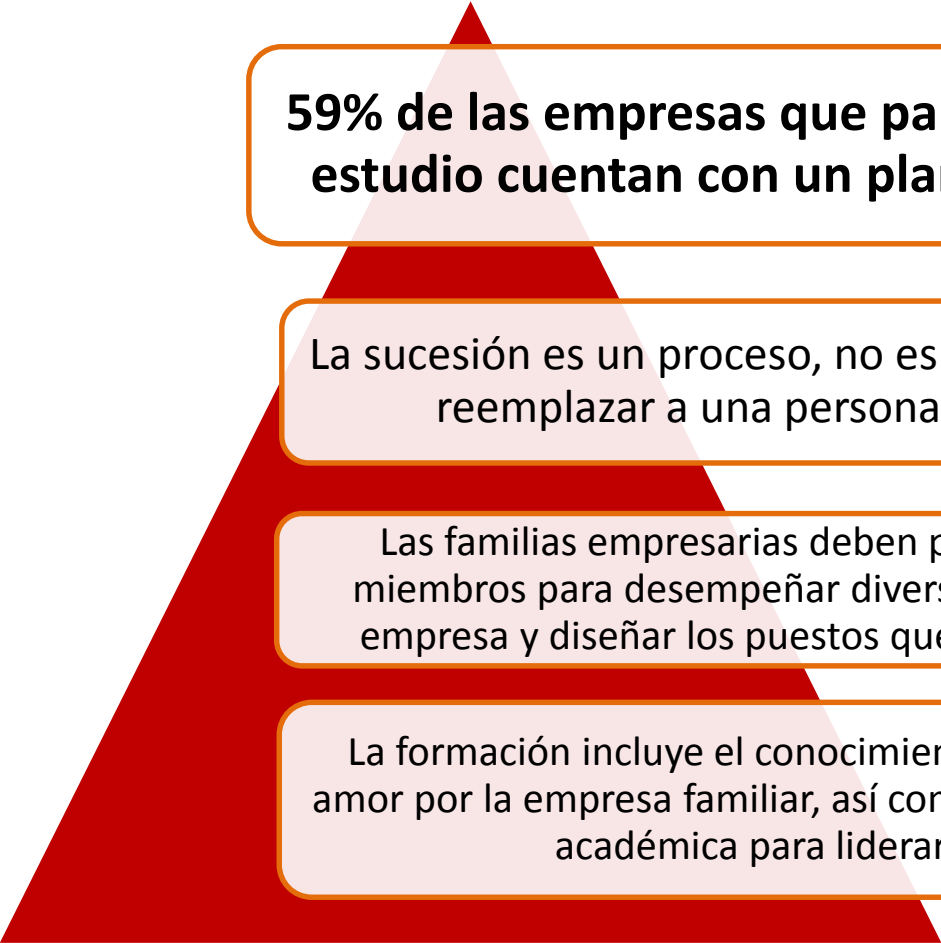
Esto contrasta con el 45% (valor promedio) de consejeros independientes de las empresas familiares que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial



Los rangos van de 1 a 10, donde 1 se refiere a un ROA menor a -15% y 10 a un valor de ROA mayor a 15%

Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial



59% de las empresas que participaron en el estudio cuentan con un plan de sucesión.

La sucesión es un proceso, no es simplemente el reemplazar a una persona por otra.

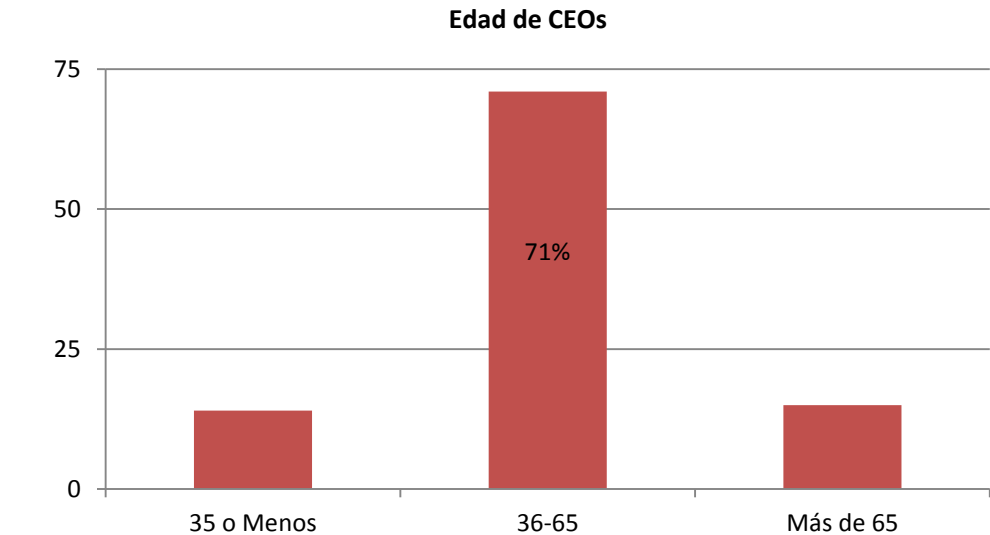
Las familias empresarias deben preparar a sus miembros para desempeñar diversas tareas en la empresa y diseñar los puestos que van a ocupar.

La formación incluye el conocimiento y el inculcar amor por la empresa familiar, así como la preparación académica para liderarla.

Directores Generales: ¿Qué Perfiles Favorecen los Resultados Empresariales?

88% de los CEOs encuestados son hombres.

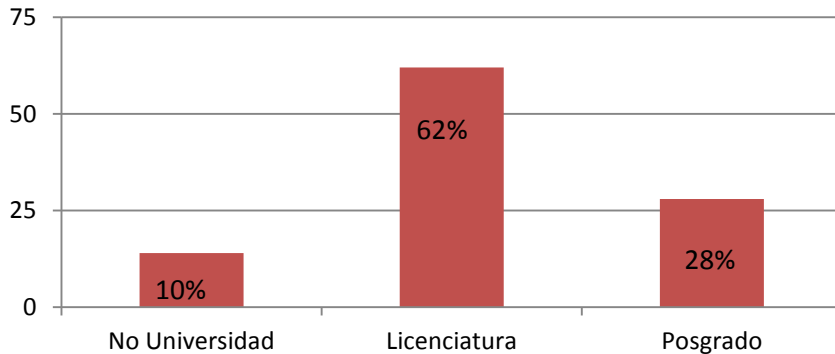
82% de las empresas familiares medianas bajo estudio son dirigidas por miembros de estas mismas familias, los cuales rara vez son reemplazados.



- En promedio los Directores Generales llevan 13 años al frente de las firmas poblanas.

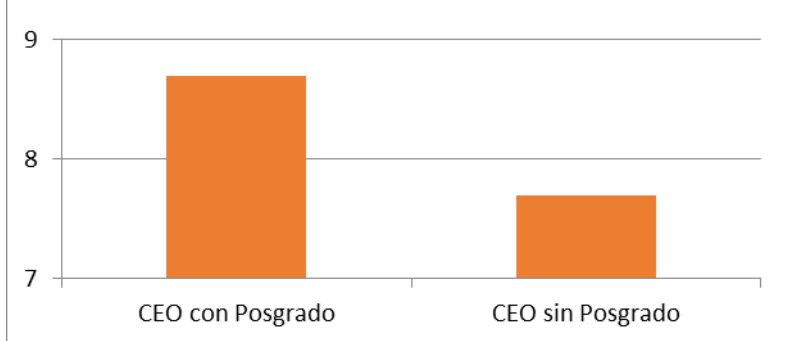
Directores Generales: ¿Qué Perfiles Favorecen los Resultados Empresariales?

Educación de CEOs



La educación del CEO es una de las características que mayor impacto tiene sobre el ROA de las empresas familiares analizadas.

ROA Promedio



Los rangos van de 1 a 10, donde 1 se refiere a un ROA menor a -15% y 10 a un valor de ROA mayor a 15%

Desempeño Financiero e Incentivos: ¿Cómo Motivar a los CEOs?



Los incentivos son mecanismos para fomentar el esfuerzo, la motivación intrínseca y el éxito en las empresas.



Los incentivos monetarios incluyen por ejemplo los salarios, bonos, acciones y planes de pensión.



Dentro de los incentivos no financieros se encuentran los grados de libertad para la toma de decisiones; el nivel de confianza, apoyo y reconocimiento en el trabajo; la oportunidad de crecimiento; el alcance de los objetivos; la flexibilidad y balance entre actividades laborales y personales; el ambiente laboral, entre otros.

Desempeño Financiero e Incentivos: ¿Cómo Motivar a los CEOs?



La satisfacción que reportan los CEOs en Puebla, con respecto a los incentivos monetarios que perciben, no influye significativamente en el ROA.



Los esquemas eficientes de incentivos para un CEO familiar deben tomar en cuenta que su interés no es simplemente la retribución monetaria.



Desempeño Financiero e Incentivos: ¿Cómo Motivar a los CEOs?



Para un empresario familiar existe un estímulo financiero derivado del valor intrínseco de la empresa, dado que se trata de un bien propio.

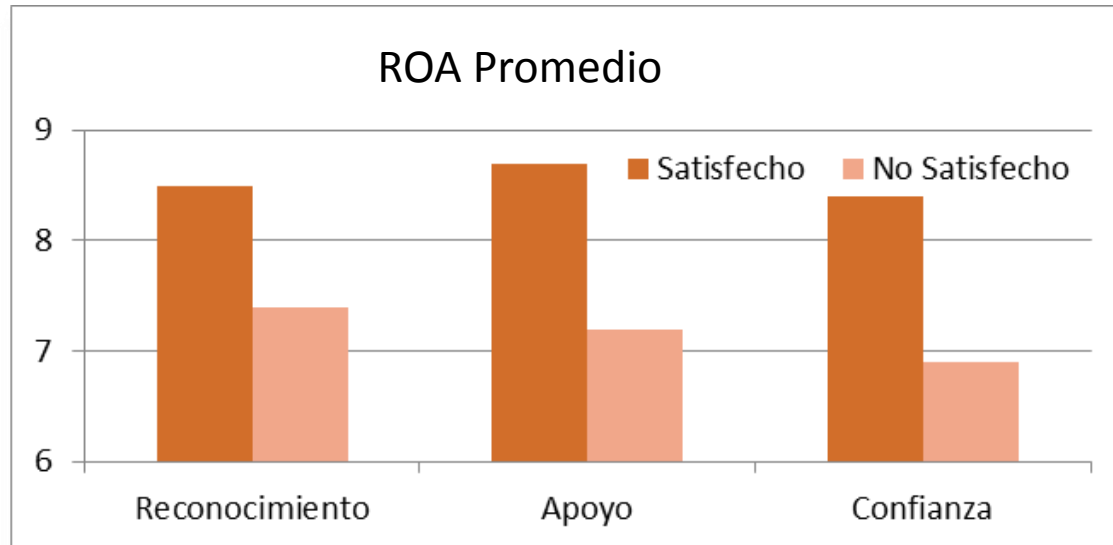


Éste pudiera ser motivado extrínsecamente por estímulos que satisfagan sus necesidades socio-emocionales, relacionadas con la identidad y unión familiar, influencia, reputación y respeto.



El nivel de satisfacción que manifiestan los CEOs en Puebla, con respecto a los incentivos no financieros recibidos, impacta positivamente en el ROA.

Desempeño Financiero e Incentivos: ¿Cómo Motivar a los CEOs?



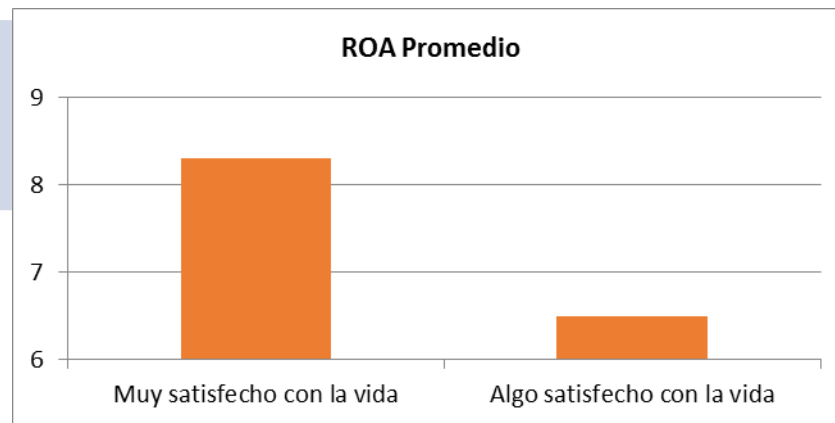
Los rangos van de 1 a 10, donde 1 se refiere a un ROA menor a -15% y 10 a un valor de ROA mayor a 15%

El reconocimiento, apoyo y confianza contribuyen a la productividad y el disfrute por las actividades realizadas.

Estos incentivos no financieros posibilitan incrementar la calidad de vida de los CEOs familiares y de quienes los rodean.

Felicidad de los CEOs y Rentabilidad de las Empresas Familiares en Puebla

Sumamente satisfechos con su vida en general: 82%. Solo algo satisfechos con ella: 18%.



Los rangos van de 1 a 10, donde 1 se refiere a un ROA menor a -15% y 10 a un valor de ROA mayor a 15%

Los CEOs que manifiestan mayor satisfacción de vida también reportan niveles superiores de ROA.

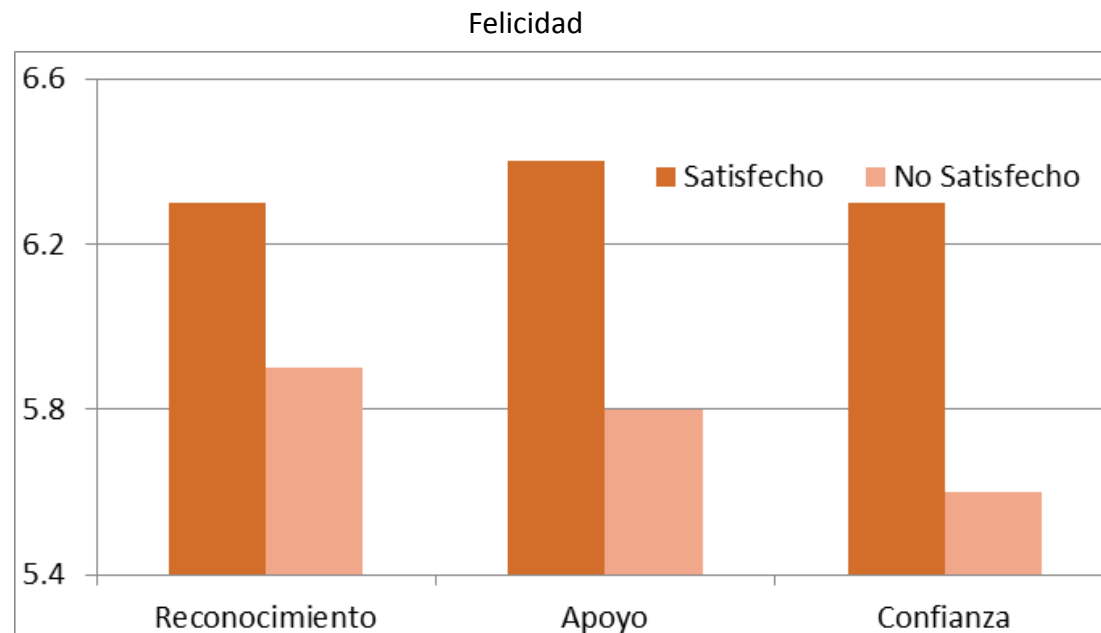
Felicidad de los CEOs y Rentabilidad de las Empresas Familiares en Puebla

La felicidad del Director General facilita el ejercicio de un liderazgo positivo, la toma de decisiones acertadas y el manejo adecuado de los riesgos de la organización.

El bienestar del CEO familiar impacta directamente en los resultados corporativos.

Felicidad de los CEOs y Rentabilidad de las Empresas Familiares en Puebla

El reconocimiento, apoyo y confianza constituyen estímulos no financieros que incrementan la felicidad de los CEOs familiares en Puebla.



Los rangos van de 1 a 7, donde 1 se refiere a extremadamente infeliz y 7 a extremadamente feliz

Felicidad de los CEOs y Rentabilidad de las Empresas Familiares en Puebla

Los Directores Generales de empresas familiares y medianas en Puebla revelan mayor motivación laboral a través de incentivos no financieros, que favorezcan su bienestar emocional.

El reconocimiento, apoyo y confianza fomentan el disfrute e interés por la actividad desempeñada, la utilidad de la misma percibida por el CEO, el orgullo y propósito del trabajo, así como la inspiración y ganas por desempeñar el puesto.

Lo anterior representa uno de los principales motores del rendimiento financiero de la firma familiar.

Recomendaciones



Incrementar la participación de consejeros independientes en los consejos de administración.



Establecer un plan de sucesión, que involucre la alta formación académica de los posibles sucesores.



Ofrecer a los Directores Generales familiares reconocimiento, apoyo y confianza.



III Conferencia Iberoamericana en Gobierno Corporativo y Empresas Familiares

“Cuando los miembros de una familia están unidos entre sí y con su empresa, las cosas parecen sencillas” M.A. Gallo

¡GRACIAS!