

IESDE
School of Management



V Conferencia Iberoamericana en Gobierno
Corporativo y Empresas Familiares

Bienestar y Empresa Familiar en Puebla

Karen Watkins Fassler

karen.watkins@upaep.mx

CEOs de Empresas Familiares Poblanas

Se entrevistaron 55
CEOs de Empresas
Familiares (EF)

88% de los CEOs de
estas EF son miembros
de la familia empresaria
(1ra o 2da generación)

En promedio los CEOs
tienen 48 años [28,70]

Tienen en promedio 11
años en el cargo [1,40]

95% de los CEOs son
hombres

70% están casados

CEOs de Empresas Familiares Poblanas



En el 71% de las EF participan al menos 2 miembros de la familia empresaria



El CEO es dueño en promedio del 40% de las acciones



Los demás familiares que participan en la EF en promedio no poseen más del 25% de las acciones (individualmente)

Empresas Familiares Poblanas

La mayoría de las EF pertenecen al sector servicios

41% de las EF tienen entre 11 y 50 colaboradores

En promedio tienen 25 años en el mercado [1,115]

56% de las EF están en la 1ra generación; 27% en la 2da

Gobierno de Empresas Familiares Poblanas

66% de las EF cuentan con un Consejo de Administración



59% de las EF tienen un Consejo de Familia



El principal objetivo de la EF es aumentar la rentabilidad (50% de CEOs así lo manifestaron)



El segundo objetivo de la EF es aumentar el valor de mercado



El tercer objetivo de la EF es garantizar la supervivencia en el tiempo



MAYOR IMPORTANCIA A OBJETIVOS FINANCIEROS QUE FAMILIARES



Empresas Familiares Poblanas

Empresa



Solo 15% de los CEOs familiares estarían dispuestos a vender la empresa.



El valor de venta que aceptarían es de más de 5 veces el flujo de caja (cash flow)



El ROA promedio de las EF está entre el 5.1 y 8.0 %, similar a las empresas en la BMV

Empresas Familiares Poblanas



Las EF en Puebla son emprendedoras y llevan a cabo sus actividades sin incrementar significativamente sus niveles de deuda ni con apertura de capital. En los últimos 3 años sólo el 32% ha aumentado su apalancamiento financiero considerablemente y menos del 20% ha incorporado nuevos socios (no familiares) a la empresa



En los últimos 3 años el 66% ha entrado en nuevos negocios; el 48% en nuevos mercados y el 27% se ha internacionalizado



70% de las EF han introducido en los últimos 3 años nuevos productos; 59% nuevos métodos logísticos; 73% nuevos métodos organizativos y 59% nuevos métodos comerciales



Sin embargo, en los últimos 3 años han sido pocas las EF que han aumentado considerablemente la contratación de personal (27%)

Resultados de las EF Poblanas



Las empresas familiares en Puebla muestran una posición financiera saludable

¿Y el bienestar de sus CEOs?

Bienestar de los CEOs



Al preguntarles qué tan satisfechos están con su vida en general, los CEOs de las EF en Puebla en promedio se sitúan en 8.66 (la escala entre 0 y 10). En 18 empresas no familiares poblanas, sus CEOs se ubican en 8.83



Los aspectos de la vida donde menos satisfechos se encuentran los CEOs de las EF en Puebla son: el tiempo que disponen para ocio (7.02); su relación con la familia (excluyendo la pareja e hijos – 7.26) y el uso que hacen de su tiempo de ocio (7.29)



Los aspectos de la vida donde más satisfechos se encuentran los CEOs de las EF en Puebla son: su relación con sus hijos (8.64); sus relaciones interpersonales en el trabajo (8.32) y su salud (8.32)

Bienestar de los CEOs



Los socios en las EF poblanas tienden a ser familiares distintos a los cónyuges e hijos; ellos participan tanto en la gestión como en el gobierno de las EF



La relativa insatisfacción que presentan los CEOs de las EF poblanas respecto a su relación con estos familiares tiene lugar seguramente por conflictos dentro de la EF

No obstante, en general no están dispuestos a vender la EF y buscan además de la rentabilidad, su supervivencia en el tiempo



La empresa familiar es más compleja que la no familiar

Familia que gobierna, familia que dirige, familia que trabaja, familia "detrás de las cámaras"

Conforme pasa el tiempo, la EF interactúa con diversas ramas de la familia, e incluso con distintas familias. Para superar la 3ra generación, debe mantener la unidad familiar y profesionalizarse

Bienestar de los CEOs



Una trampa común en las EF es sacrificar el tiempo de la familia por temas empresariales



Lo anterior se observa en los resultados de la encuesta, ya que los CEOs de las EF se encuentran relativamente insatisfechos con el tiempo que disponen y el uso que hacen de su ocio



La profesionalización de la EF implica, entre otras cosas, la definición de roles y puestos

Recomendaciones



A través del Consejo de Familia, incorporar un protocolo familiar que favorezca una visión y misión compartidas por parte de la familia empresaria. El protocolo debe contener acuerdos que la familia ha adoptado para normar la relación entre la empresa y sus propietarios, evitando así ciertos conflictos



Monitorear el estilo de liderazgo del CEO de la EF, para no caer en la trampa del autoritarismo



Trabajar continuamente en el liderazgo del CEO familiar. Éste debe inculcar interés por el negocio, como actividad económica pero también familiar



V 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!