

Las Tendencias de la Empresa Familiar en Puebla



Dra. Karen Watkins Fassler

LAS TENDENCIAS DE LA EMPRESA FAMILIAR EN PUEBLA

Dra. Karen Watkins Fassler
karen.watkins@upaep.mx

Equipo de trabajo:

Lic. Lyssett Stamatiades Rolland- Relaciones públicas
lysstamati@yahoo.com.mx

Ing. Daniel Alberto Flores Alonso– Administración de proyecto
danielalberto.flores@upaep.mx

Lic. Melisa Ordaz Zepeda – Comité editorial
melisaordazepeda@hotmail.com

Mtro. Jairo Marco Antonio Morales Rivera- Comité editorial
jairomoralesrivera@gmail.com

Noviembre de 2016

EDITORIAL

Puebla actualmente cuenta con 20 mil empresas registradas; de éstas, 360 son empresas medianas, que emplean entre 51 y 250 personas. Al ser empresas en su mayoría familiares y no listadas en la Bolsa Mexicana de Valores, la información con la que se cuenta de ellas es reducida. Este estudio tiene como objetivo cubrir parte de esta limitación y poder así conocer las características principales que describen a este grupo de empresas, así como los incentivos y motivaciones de sus Directores Generales (CEOs).

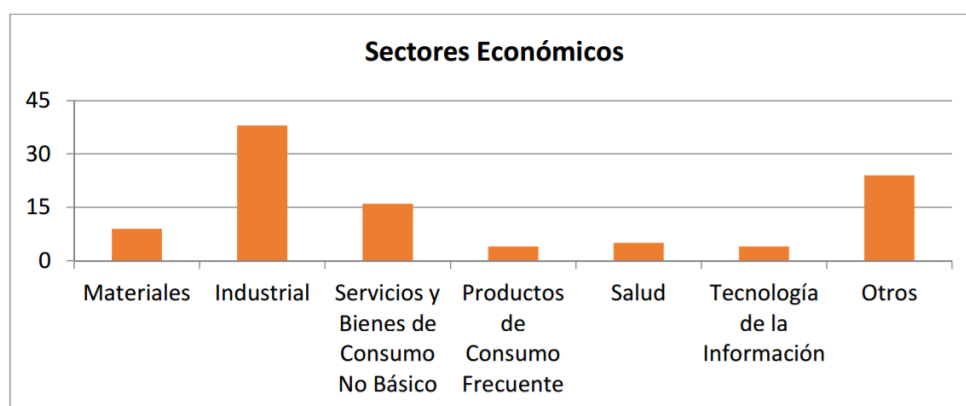
Se analizan los resultados de una encuesta realizada a 56 Directores Generales de empresas medianas en Puebla, donde el 80% de ellas son familiares. Se identifican estrategias empresariales que favorecen el desempeño financiero de estas firmas. Asimismo, se determinan herramientas eficaces para motivar a los CEOs, con las cuales se incrementan tanto el bienestar de estos altos ejecutivos como las probabilidades de éxito de las empresas poblanas.

CONTENIDO

Características de las empresas medianas y familiares en Puebla	2
Gobierno corporativo y desempeño empresarial	3
Directores Generales: ¿Qué perfiles favorecen los resultados empresariales?	5
Desempeño financiero e incentivos: ¿Cómo motivar a los CEOs?	7
Felicidad de los CEOs y rentabilidad de las empresas familiares en Puebla	9

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y FAMILIARES EN PUEBLA

Las empresas contempladas se agrupan en siete sectores: Materiales, industrial, servicios y bienes de consumo no básico, productos de consumo frecuente, salud, tecnología de la información y otros. La mayor parte de las empresas pertenecen al sector industrial (38%) y las menos representadas se ubican en productos de consumo frecuente (4%) y tecnología de la información (4%).



Las empresas analizadas en promedio tienen 30 años de fundadas. Si se toma como referencia a las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), las cuales en promedio tienen 37 años de constituidas, entonces éstas se posicionan como empresas relativamente jóvenes. No obstante, hay una alta variabilidad en este indicador en Puebla, donde la firma más reciente en consideración tiene 1 año en el mercado y la más longeva lleva 156 años de existencia.

Dada la corta edad promedio de las empresas bajo estudio, 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.

El desempeño financiero puede medirse a partir del rendimiento sobre los activos (ROA). Éste fue proporcionado por los CEOs de las empresas medianas y familiares poblanas, quienes en su mayoría reportaron un valor entre 5.1% y 12.0%. En el informe anual 2015 de la Bolsa Mexicana de Valores 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 separar los asuntos familiares de los empresariales, instaurar un consejo de administración y establecer claramente un plan de sucesión.

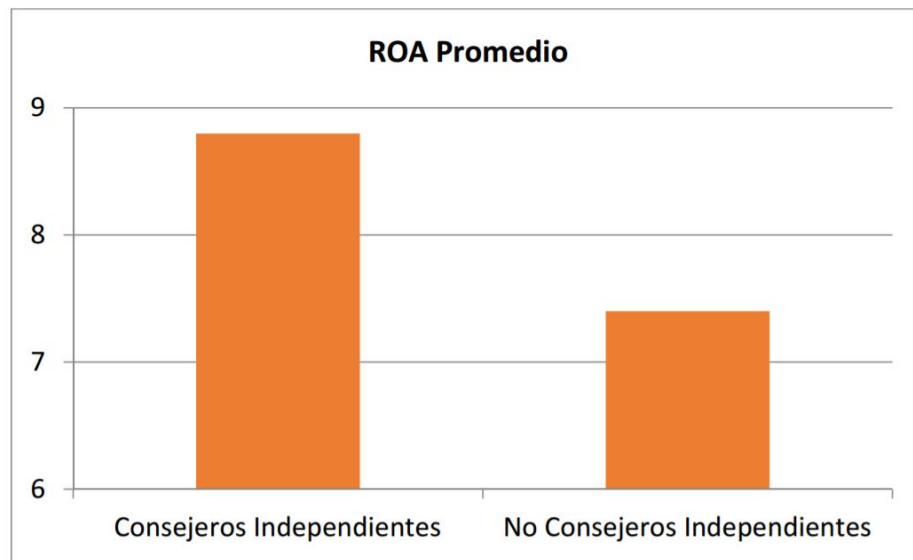
60% de las empresas bajo estudio poseen un consejo de administración.

Los consejos de administración cumplen varios propósitos. Específicamente para el entorno de empresas medianas y familiares en Puebla, éstos: 1. Permiten separar temas de gestión de temas familiares. 2. Potencializan la eficiencia, desarrollo y trascendencia de la empresa familiar. 3. Asesoran, monitorean, dotan de estrategias y enrumban a las firmas familiares hacia la consecución de sus objetivos. 4.

Velan por los intereses de todos los accionistas y demás partes interesadas. 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. Éstos no están relacionados con la firma familiar ni con sus miembros y deben ser seleccionados de acuerdo a 6 características: 1. Experiencia. 2. Capacidad. 3. Prestigio profesional. 4. Ética. 5. Asertividad. 6. Actualización. 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. Además, 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.

Los consejeros independientes en las empresas contempladas tienden a representar menos del 25% del consejo de administración, lo cual contrasta con el 45% (valor promedio) de consejeros independientes de las empresas familiares que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.



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%

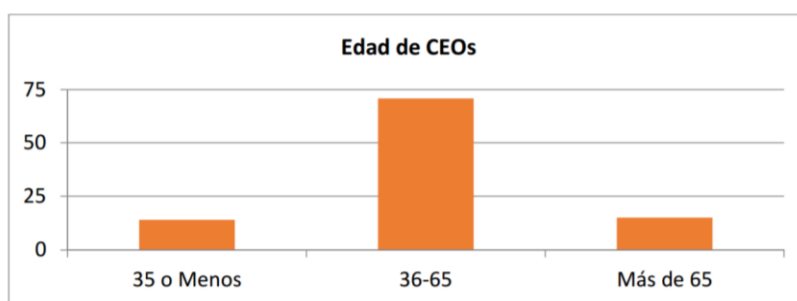
Las firmas medianas y familiares de Puebla, que incorporan consejeros independientes, reportan un ROA significativamente mayor al alcanzado en las demás empresas que no incluyen a este tipo de consejeros.

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

La sucesión es un tema prioritario para la empresa familiar. Sin embargo, el 41% de las empresas contempladas no han establecido 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?

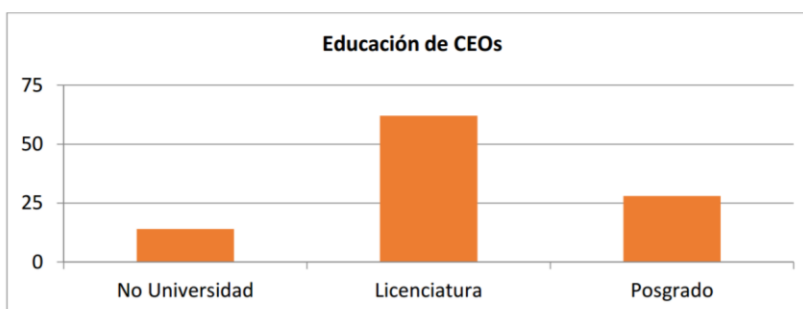
El 88% de los CEOs encuestados son hombres. Dentro de sus características principales cabe mencionar que solo el 14% de ellos son jóvenes, menores de 35 años. La mayor parte de los Directores Generales se sitúan en un rango de edad entre los 36 y 65 años (71%). La participación de CEOs mayores de 65 años corresponde al 15% del total.



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

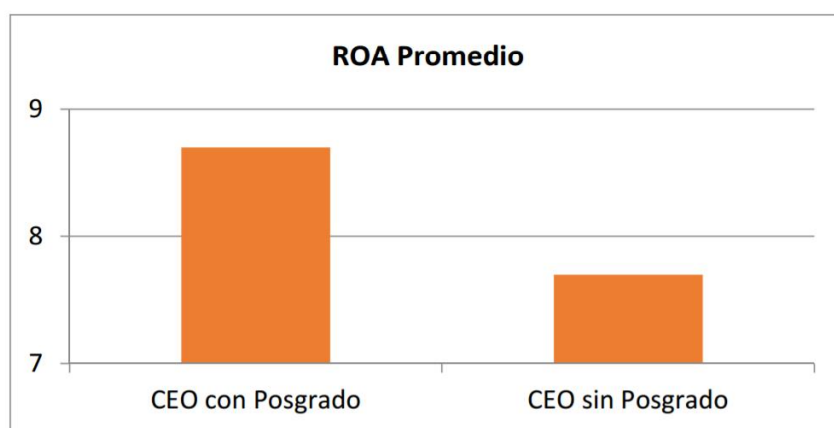
En promedio los Directores Generales llevan 13 años al frente de las firmas poblanas.

En cuanto al nivel de educación de estos altos ejecutivos, se observa que la mayoría (62%) tiene un título de licenciatura. Sólo el 10% no cuenta con estudios universitarios y el 28% de los CEOs entrevistados posee un posgrado.



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

La relación entre el nivel educativo y el rendimiento sobre los activos reportado por los CEOs es particularmente alta. El ROA promedio en aquellas firmas donde el Director General es egresado de un programa de posgrado es comparativamente mayor al ROA promedio de las demás empresas donde el CEO no cuenta con este grado académico.



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?

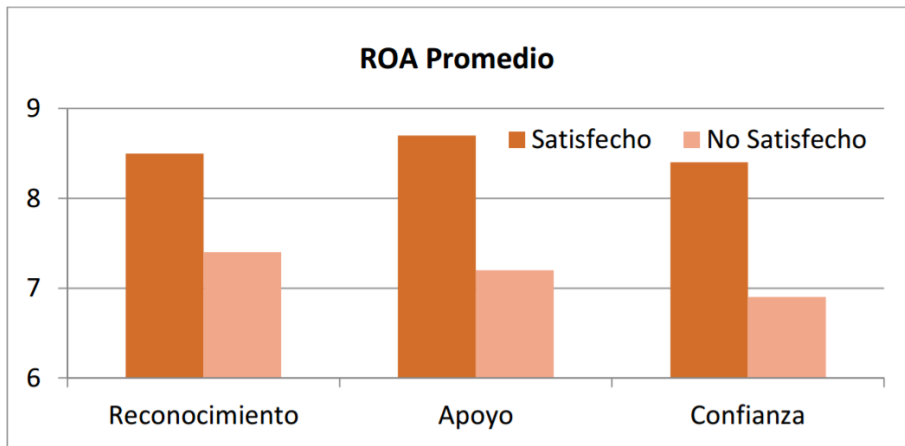
Los incentivos son mecanismos para fomentar el esfuerzo, la motivación intrínseca y el éxito en las empresas. Los esquemas más usuales son aquellos que combinan incentivos monetarios y no financieros. Los incentivos monetarios incluyen por ejemplo los salarios, bonos, acciones y planes de pensión. Dentro 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.

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

El 82% de los Directores Generales de las empresas familiares bajo estudio son accionistas de las mismas. Los esquemas eficientes de incentivos para un CEO familiar deben tomar en cuenta que su interés no es simplemente la retribución monetaria. 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.

La evidencia para las empresas familiares poblanas analizadas sugiere el potencial de algunos incentivos, distintos a los monetarios, para motivar a los CEOs familiares. Al respecto, se consideró el grado de satisfacción con 12 categorías de estímulos que no representan un beneficio económico personal. De éstas, 3 variables mostraron ser efectivas para incrementar la rentabilidad de las empresas bajo estudio: reconocimiento, apoyo y confianza.



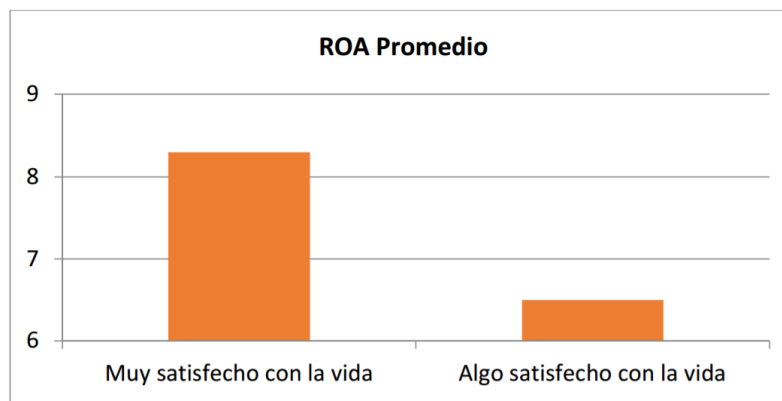
Los rangos van de 1 a 10, donde 1 se refiere a un ROA menor a -15% y 10 a un valor de ROA mayor a 15%

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

La mayor parte de los CEOs entrevistados se mostraron sumamente satisfechos con su vida en general (82%). El otro 18% de los Directores Generales que participaron en la encuesta declararon estar solo algo satisfechos con ella.

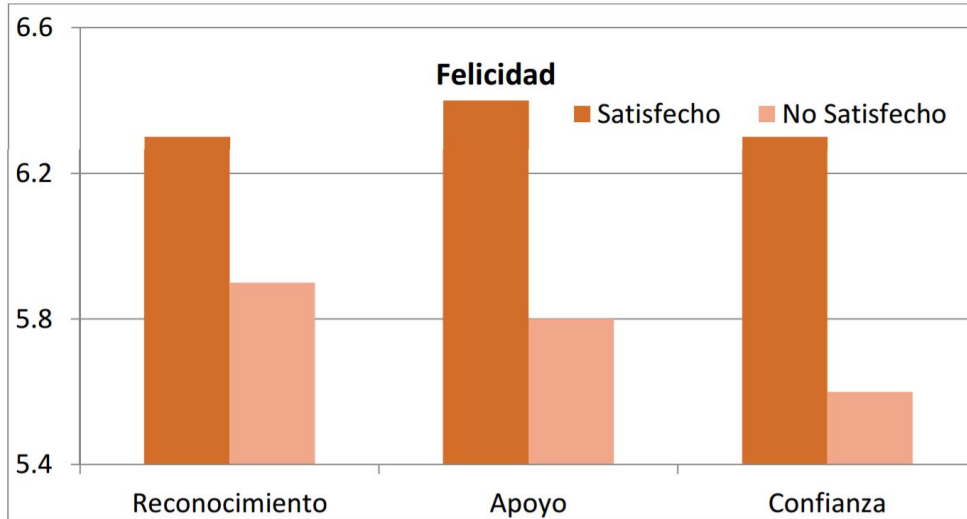
Los CEOs que manifiestan mayor satisfacción de vida también reportan niveles superiores de ROA.



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%

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.

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

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. Específicamente, 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.