

**Cultura Emprendedora
y Empresa Familiar
IV Edición**



Panorama de la Empresa Familiar en México

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



Entorno Empresarial Mexicano

- México es la segunda economía emergente más importante en Latinoamérica.
- Se identifica por:
 - Débil protección al inversionista,
 - Aplicación relajada de las leyes,
 - Baja eficiencia de los mercados de capital,
 - Alta participación de empresas familiares (más del 90%)



Entorno Empresarial Mexicano

- Las empresas en México se caracterizan por:
 - Alta concentración de la propiedad,
 - Estructuras piramidales o grupos de negocios familiares (51.8% de los Presidentes de los Consejos de Administración de las empresas listadas en México participan como directores en otras empresas)



Entorno Empresarial Mexicano

- Las empresas en México se caracterizan por:
 - Emisión de acciones sin derecho a voto,
 - Empresas jóvenes, entre la primera y segunda generación familiar (en promedio las firmas en la BMV tienen 38 años de fundadas; las que no están listadas tienden a ser en promedio más jóvenes)



Entorno Empresarial Mexicano

- Las empresas en México se caracterizan por:
 - Es común observar que los fundadores sean accionistas y funjan como los Directores Generales. Muchas veces son también los Presidentes de los Consejos de Administración,
 - Normalmente no hay reemplazos en el puesto de CEO,
 - La mayoría de las empresas medianas y grandes tienen un Consejo de Administración con directores independientes



Entorno Empresarial Mexicano

- Las empresas en México se caracterizan por:

- El 60% de las firmas medianas y grandes poseen un plan de sucesión,
- En más de un 90% de los casos las empresas están lideradas por hombres; en las firmas listadas en la BMV, esto corresponde al 100%,
- El nivel de educación de los CEOs de las empresas no listadas es menor (licenciatura) que para las firmas en la BMV (maestría)



Entorno Empresarial Mexicano

- México ha adoptado reformas estructurales que tienen como objetivo incrementar su competitividad (sin los resultados esperados).



- Se ha deteriorado la percepción y confianza de las instituciones mexicanas; los niveles de corrupción se han incrementado considerablemente.
- Las empresas en México están inmersas en un contexto de debilidad institucional.

Empresas Familiares en México

- Bajo este contexto, la falta de normatividad por parte de las instituciones formales se sustituye por las normas familiares.
- Uno de los objetivos de la empresa familiar es su supervivencia en el tiempo, por lo que la familia empresaria está más interesada en generar confianza y preocuparse por los intereses de todas las partes interesadas.
- Los empresarios familiares tienden a mostrar menos comportamientos oportunistas, hacer un mejor uso de los recursos y buscar estrategias que maximicen el valor empresarial.



Empresas Familiares en México

- Los empresarios familiares en México cuentan con extensas redes familiares que se extienden a través de la política y los negocios, lo cual proporciona mejor acceso a la información y los recursos, reduciendo la incertidumbre relacionada al entorno institucional débil.
- Todo lo anterior explica por qué las empresas familiares en México presentan mejores resultados financieros que las no familiares.



Empresas Familiares en México

- En México la mayoría de las empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) son familiares. Además, 11 de las 20 firmas más importantes son familiares (según ALTONIVEL)
 - Grupo BIMBO: 1945- Familia Servitje
 - Comercial Mexicana: 1930- Familia González



Empresas Familiares Listadas en la BMV

- Las empresas listadas en la BMV no solo presentan alto grado de **concentración de la propiedad** (en promedio 54%), sino que es estable a través del tiempo.

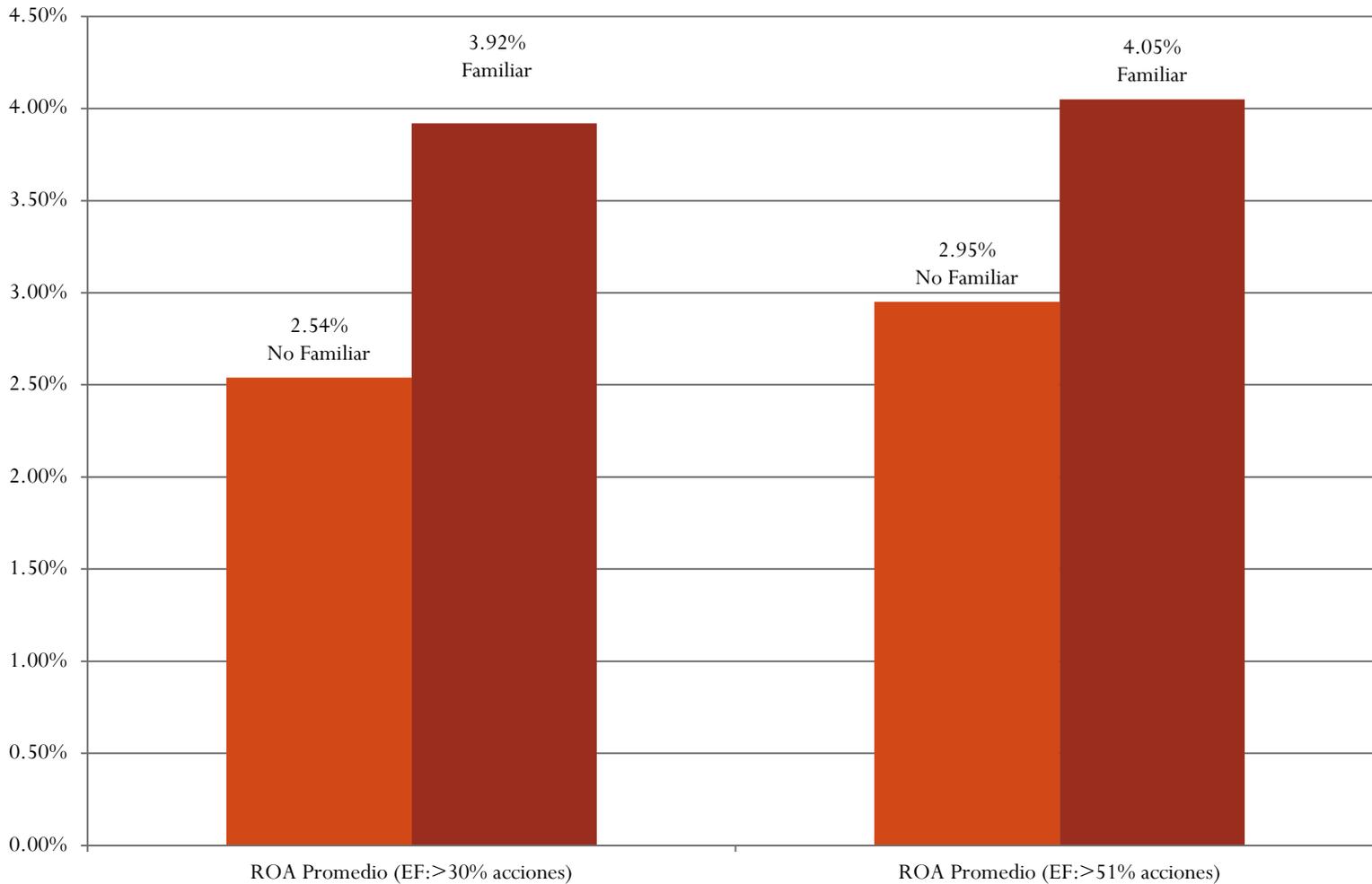


Empresas Familiares Listadas en la BMV

- Si se define a la empresa familiar como aquella donde al menos el 30% de las acciones comunes están en manos de una familia, el 77% de las compañías en la BMV son familiares. De estas empresas, el 52% son dirigidas por miembros de estas mismas familias (CEO familiar).
- Con una definición más estricta de empresa familiar, cuando al menos el 51% de las acciones comunes están en manos de una familia, el 58% de las empresas contempladas son familiares. De estas empresas, el 45% son dirigidas por miembros de estas mismas familias (CEO familiar).

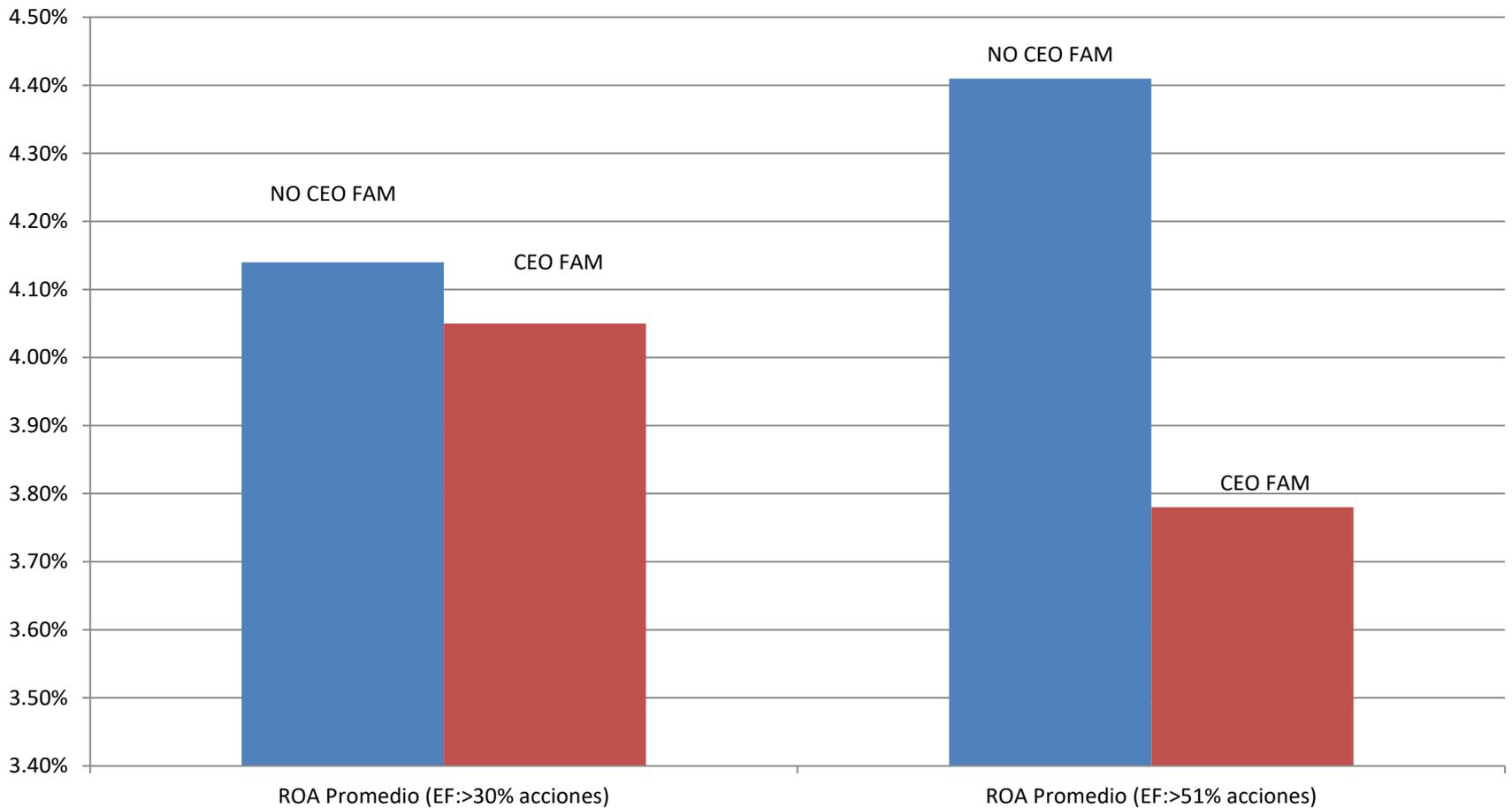


ROA de Empresas Familiares vs. No Familiares en la BMV



Las diferencias en el ROA sí son estadísticamente significativas

ROA de Empresas Familiares Listadas en la BMV, de acuerdo a CEO FAM



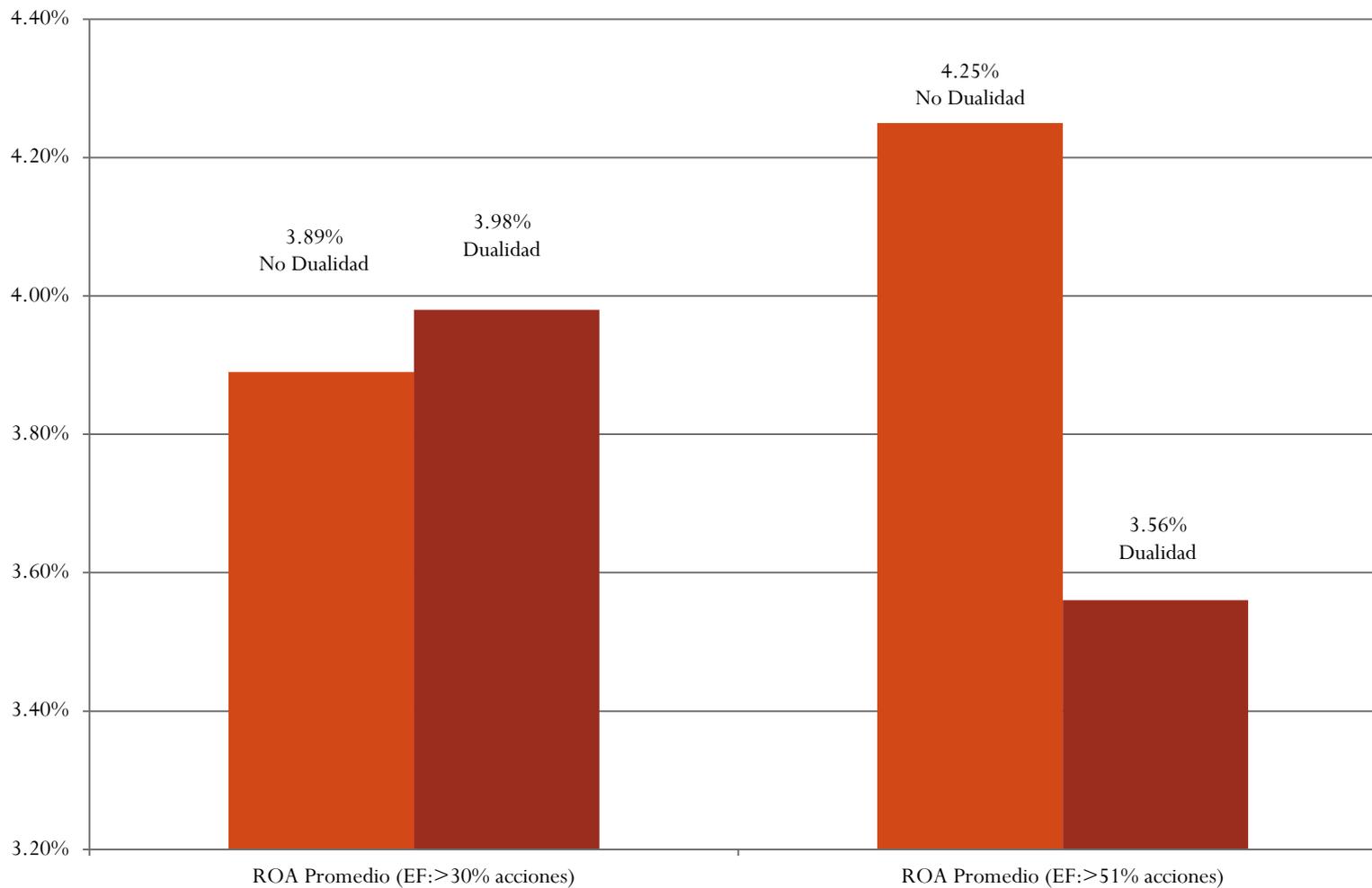
Las diferencias en el ROA no son estadísticamente significativas

Empresas Familiares Listadas en la BMV

- El CEO es también el Presidente del Consejo de Administración (dualidad) en el 34% de las empresas familiares, bajo la definición menos estricta de empresa familiar (30% o más de las acciones en manos de una familia).
- Para la definición más estricta de empresa familiar (51% o más de las acciones en manos de una familia), la dualidad se presenta en el 28% de los casos.



ROA de Empresas Familiares Listadas en la BMV, de acuerdo a Dualidad



Las diferencias en el ROA no son estadísticamente significativas

Empresas Familiares Listadas en la BMV

- La independencia del Consejo de Administración es del 45%, bajo la definición menos estricta de empresa familiar (30% o más de las acciones en manos de una familia).
- Para la definición más estricta de empresa familiar (51% o más de las acciones en manos de una familia), la independencia del Consejo de Administración es del 44%.



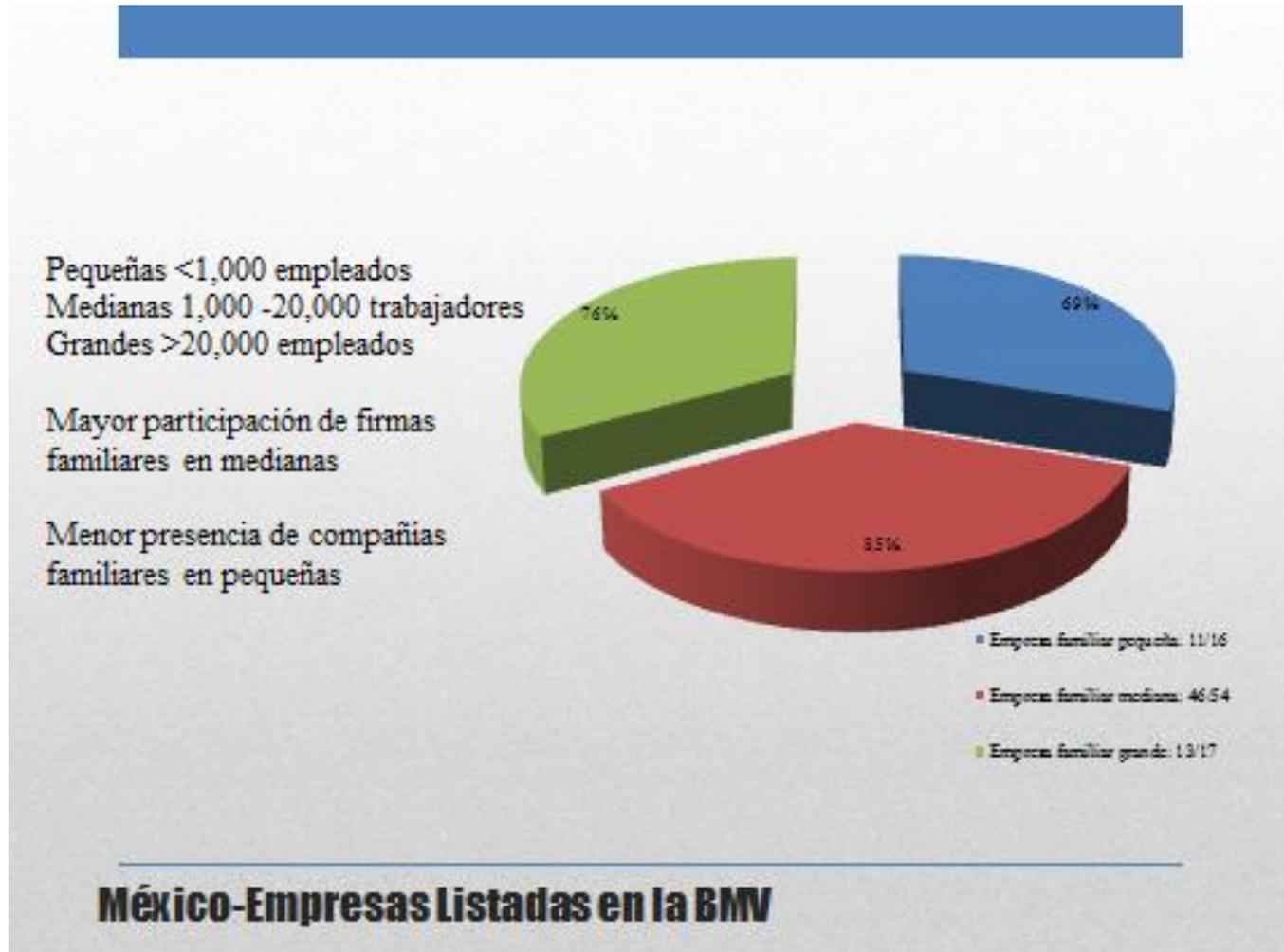
"Sometimes we need a 'No' room also."

Empresas Familiares Listadas en la BMV

- Los cambios de control en México son poco comunes.
- En 89 empresas no financieras listadas en la BMV, de 2001-2015, se dieron solo 110 reemplazos de CEOs (de 1246 posibles reemplazos -9%).
- Del total de 110 reemplazos de Director General entre 2001 y 2015, solo 6 (5%) coinciden con un cambio en la estructura de la propiedad.



Empresas Familiares Listadas en la BMV



Empresas Familiares en México

- Propiedad familiar mejora la **alineación de objetivos** y favorece al desempeño empresarial.
- Dueños mayoritarios tienen el incentivo de **monitorear** a las empresas, con el fin de maximizar el valor de las firmas.
- Favorece el establecimiento de **relaciones a largo plazo** en las compañías, lo cual impacta positivamente en la inversión y en el desempeño de las firmas. La **ética empresarial** es un elemento clave para la buena reputación.



Empresas Familiares Listadas en la BMV

Empresas familiares
menos apalancadas

Apalancamiento según tipo de propiedad		Apalancamiento
No Familiar	Promedio	1.24
Familiar	Promedio	0.99
Total	Promedio	1.04

México-Empresas Listadas en la BMV

Empresas Familiares en México

- Empresas familiares tienden a ser más adversas al riesgo y financieramente más conservadoras.
- **Dueños** de empresas familiares tienden a invertir gran parte de su riqueza en sus compañías.
- Inversiones menos riesgosas, firmas menos **apalancadas**.



Empresas Familiares en México

- **“Tener es querer”**: Si bien la empresa familiar es un negocio, forma parte de la vida de sus propietarios, por lo que tiene también valor sentimental.
- Visión de largo plazo; herencia familiar, **sucesión**.





¡GRACIAS!