



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS**

**POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**DIAGNÓSTICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES DEL ESTADO DE HIDALGO EN LOS SECTORES  
MANUFACTURERO Y SERVICIOS**

**PROYECTO TERMINAL**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**L.C. ANGÉLICA MARÍA RIVERA LEÓN**

**DIRECTOR**

**DR. MARTÍN AUBERT HERNÁNDEZ  
CALZADA**

**SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HGO, MÉXICO.**

**DICIEMBRE 2012**

---

## índice

Introducción	1
<b>Capítulo 1 Metodología</b>	
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivo general	6
1.4 Objetivos específicos	6
1.5 Metodología	7
1.6 Recogida de la encuesta	7
1.7 Selección de la muestra	8
<b>Capítulo II Marco Conceptual de la empresa familiar</b>	
2.1 Contexto de las empresas familiares	11
2.2 Antecedentes de las empresas familiares	11
2.3 Concepto de las empresas familiares	13
2.4 Características de la empresa familiar	15
2.5 Clasificación de las empresas familiares	16
2.6 Modelo de empresas familiares	17
2.7 Equilibrio en las empresas familiares	18
2.8 Fortalezas y Debilidades de la empresa familiar	19
2.9 Las ventajas de la empresa familiar	20
2.10 Las empresas familiares en el mundo	20
2.11 Las empresas familiares en México	24
<b>Capítulo III Marco Teórico - Gobierno Corporativo Familiar</b>	
3.1 Gobierno corporativo familiar	28
3.1.1 Concepto de Gobierno corporativo	28
3.2 El gobierno corporativo en el mundo	30
3.2.1 Beneficios de un gobierno corporativo en el mundo	32
3.3 El gobierno corporativo en México	32
3.3.1 Características del gobierno corporativo	35
3.4 El gobierno corporativo en las empresas familiares	36

---

3.5	La estructura de gobierno de las empresas familiares	38
3.6	Importancia de establecer estructuras de gobierno en las empresas familiares	38
3.7	Estructura de gobierno corporativo en el sistema de empresa familiar	39
3.8	El consejo de familia	40
3.9	El consejo administrativo	44
3.10	Asamblea de accionistas	47
3.11	Asamblea familiar	48
3.12	Protocolo familiar	50
3.13	La sucesión	58
3.14	La dirección general	63

#### **Capítulo IV Descripción de la muestra**

4.1	Descripción de la empresa Lácteos, S.A. de C.V.	67
4.2	Descripción de la empresa Catsa, S.A. de R.L.	68
4.3	Descripción de la empresa Latos, S.A. de C.V.	69
4.4	Descripción de la Empresa La Quinta, S.A. de C.V.	69
4.5	Descripción de le empresa Fermentados y Derivados Lácteos, S.A. de C.V.	70
4.6	Descripción de la empresa I MAS D Internacional, S.A. de C.V.	70
4.7	Descripción de la empresa D´Lui, S.A. de C.V.	71
4.8	Descripción de la empresa El Cisne, S.A. de C.V.	71
4.9	Descripción de la empresa La Lavandera, S.A. de C.V.	72
4.10	Descripción de la empresa Valley Research Corporation, S.A.	73

---

## **Capítulo V El gobierno corporativo de las empresas familiares del estado de Hidalgo**

5.1	Análisis comparativo de las empresas de acuerdo a su forma, actividad y gestión	76
5.2	Análisis comparativo de las empresas familiares en función a la propiedad actual e incorporación de familiares en la empresa	79
5.3	Análisis comparativo del consejo de administración, consejo familiar y patrimonio familiar	84
5.4	La sucesión y la transmisión de la propiedad de la empresa; análisis comparativo de las empresas familiares analizadas	89
5.5	Análisis comparativo de las empresas analizadas en cuanto al protocolo familiar	93
5.6	Datos del encuestado, análisis comparativo de las empresas encuestadas.	95
	Conclusiones	96
	Bibliografía	100
	Anexos	
	Anexo 1 Instrumento	107
	Anexo 2 Valores de las preguntas	108

---

## Índice de figuras, gráficas, cuadros y tablas

### Capítulo I Metodología

Figura	1.1	Estructura del capítulo I	1
Tabla	1.1	Selección de la muestra	3
Tabla	1.2	Concepto de investigación	7

### Capítulo II Marco conceptual de la empresa familiar

Figura	2.1	La empresa familiar	8
Figura	2.2	Modelos de los tres círculos	17
Cuadro	2.1	Diferentes conceptos de empresa familiar	14
Cuadro	2.2	Características de la empresa familiar	15
Cuadro	2.3	Clasificación de la empresa familiar	16
Cuadro	2.4	Dimensiones a considerar en la empresa familiar	17
Cuadro	2.5	Fortalezas de la empresa familiar	19
Cuadro	2.6	Debilidades de la empresa familiar	19
Cuadro	2.7	Ventajas de la empresa familiar	20
Cuadro	2.8	Porcentajes de la empresa familiar en el mundo con propiedad y administración de miembros familiares	21
Cuadro	2.9	Participación de la empresa familiar en la economía Internacional	22

### Capítulo III Marco teórico del Gobierno corporativo

Figura	3.1	Capítulo III Gobierno Corporativo familiar	27
Figura	3.3	Escenario de evolución del gobierno corporativo en las empresas familiares	37
Cuadro	3.1	Elementos de una estructura de gobierno corporativo	29
Cuadro	3.2	Estructura del gobierno corporativo	35
Cuadro	3.3	Estructura de gobierno corporativo en el sistema de empresa familiar	

---

## Capítulo IV análisis de la muestra

Figura	4.1	Capítulo IV Descripción de la muestra	66
--------	-----	---------------------------------------	----

## Capítulo V el gobierno corporativo de las empresas familiares del estado de Hidalgo

Figura	5.1	El gobierno corporativo de las empresas familiares del estado de Hidalgo	75
Tabla	5.1	El gobierno corporativo de las empresas familiares de acuerdo a su forma, actividad y gestión.	76
Tabla	5.2	Comparativo de las empresas familiares según la propiedad actual e incorporación de familiares en la empresa.	79
Tabla	5.3	Análisis comparativo del Consejo de Administración, Consejo de Familiar y Patrimonio Familiar.	85
Tabla	5.4	La Sucesión y la transmisión de la propiedad	89
Tabla	5.5	Comparativo de las empresas familiares en cuanto al Protocolo Familiar	93
Tabla	5.6	Datos del encuestado	95
Gráfica	5.1	Antigüedad de las empresas	77
Gráfica	5.2	Número de trabajadores	78
Gráfica	5.3	Director General	79
Gráfica	5.4	Porcentaje de Generación	82
Gráfica	5.5	Porcentaje de Accionistas	82
Gráfica	5.6	Consejo de Administración	88
Gráfica	5.7	Propiedad Familiar	90
Gráfica	5.8	Protocolo Familiar	94

## Introducción

En la economía de México, las empresas familiares tienen una importante participación, por tal motivo es trascendental dar a conocer su contexto.

En la presente investigación se realiza un estudio cualitativo por conveniencia en los sectores manufacturero y de servicios para poder determinar los principales elementos que integran la estructura de gobierno corporativo en las empresas familiares. Los elementos del gobierno corporativo se analizaron de tal forma que conoceremos su concepto, importancia, así como su papel principal en la estructura de gobierno en la empresa familiar.

Se aplicó una encuesta a través de un cuestionario diseñado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia, el instrumento está creado para generar un diagnóstico sobre las empresas familiares en su estructura de gobierno corporativo. El estudio se realizó en el estado de Hidalgo, sobre cómo está integrado en la empresas familiares su órgano de gobierno con relación a la asamblea de accionistas, asamblea familiar, consejo de administración, consejo familiar, protocolo, sucesión y su dirección general. Con este diagnóstico se pretende conocer si las empresas familiares en el estado de Hidalgo cuentan con una estructura de gobierno corporativo, así como si tienen un plan de sucesión. La información fue recabada gracias a las entrevistas a directivos, fundadores y accionistas de las empresas familiares.

La empresa familiar ha establecido, en la última década, un espacio de sucesos en la investigación, logrando así abrirse camino como un ámbito de estudio. Los tres sistemas de gobierno: empresa, propiedad y familia se articulan en una institución social productiva teniendo su origen en la evolución de las sociedades.

Según Belausteguigoitia (2012), en México alrededor del 95% de las empresas son de carácter familiar. Este tipo de organizaciones requiere que sean manejadas con una administración especial, con el único objetivo de tener un bienestar familiar, desarrollo personal y profesional entre sus integrantes.

Existen autores que coinciden en los conceptos que engloban el término empresa familiar, así como sus objetivos, su integración y demás significaciones que de estos pueden generar.

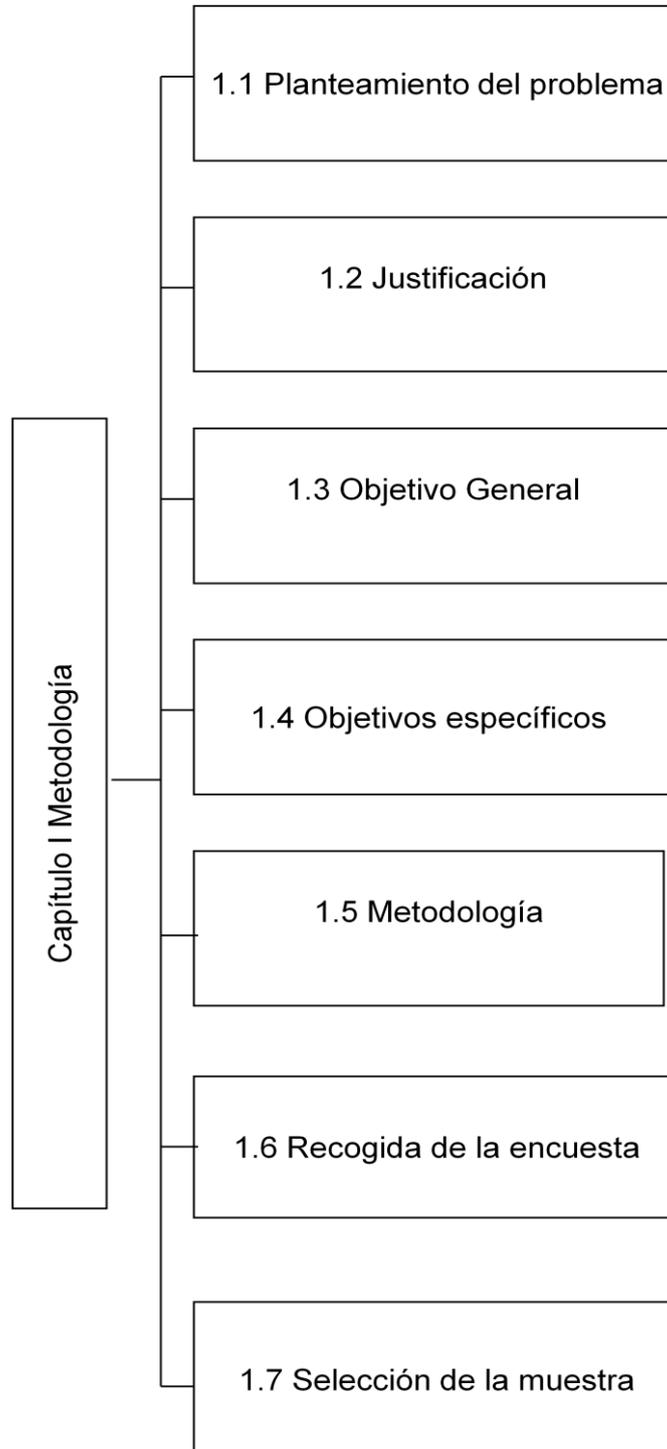
La importancia de esta investigación se centra en la necesidad de conocer, describir y explorar la integración del gobierno corporativo, a nivel empresa. El instrumento permite a las empresas obtener una medición respecto a su gobierno corporativo, así como poder determinar sus oportunidades de mejorar.

En el capítulo I describimos la descripción de la metodología que se utilizó en el desarrollo de la investigación. En el capítulo II se hace referencia a la empresa familiar, haciendo hincapié de los principales conceptos, características, ventajas, clasificación, fortalezas y debilidades. En el capítulo III se concentra el marco teórico del gobierno corporativo familiar. En el capítulo IV se presenta un análisis de las empresas que se estudiaron en la investigación. En el capítulo V se presentan los resultados obtenidos de la investigación. Finalmente se presentan las conclusiones y sugerencias de las empresas familiares del caso de estudio.

## Capítulo I Metodología

El presente capítulo describe la metodología que se llevó a cabo en la investigación, como se aprecia en la figura 1.1

**Figura 1.1 Estructura del capítulo I**



Fuente: Elaboración Propia

## 1.1 Planteamiento del Problema

Ramos (2011), menciona que entre el 65% y 80% de las empresas en el mundo son familiares y que además generan alrededor del 50% del producto interno bruto a nivel mundial. En México, según el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC), el gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son gobernadas, dirigidas y monitoreadas por accionistas, consejos de administración, dirección, auditores independientes y todas las partes legítimamente interesadas en la organización.

La problemática que presentan las empresas familiares específicamente las del caso de estudio es que se ignora que existan mecanismos que regulan las prácticas administrativas dentro de la organización, partiendo de la estructura corporativa en los órganos de gobierno, en la que las empresas podrían sobrevivir por más tiempo.

Según el Instituto de la Empresa Familiar (2010), las empresas familiares representan dos tercios del total mundial, estas organizaciones son percibidas como productoras de bienes y servicios de mayor calidad.

Belausteguigoitia (2012) comenta que el 95% de las empresas en México son familiares y según Poza (2011), sólo el 30% de estas empresas llegan a la segunda generación.

Para Weigel (1992), citado en Belausteguigoitia (2012), establece que uno de los conceptos para la supervivencia es el compromiso que tienen las empresas familiares en sus organizaciones.

Para Mayer y Allen (1991), citado en Belausteguigoitia (2012), los lazos afectivos y morales de las personas hacia sus empresas son de gran importancia, representados en dimensiones de compromisos.

El presente trabajo es un estudio de caso, el cual se usó un instrumento de recolección de información denominado cuestionario, esperando que pueda contribuir a las empresas familiares del estado de Hidalgo en los sectores manufacturero y de servicios, de tal forma que pueda ayudar a mejorar su estructura de gobierno corporativo.

## 1.2 Justificación

En México, el 50% de las empresas familiares se hallan en la transición entre la primera y segunda generación. La mortandad de estas empresas se ubica entre el 75%, y la mayoría están destinadas a desaparecer cuando fallece su fundador, las causas principales son: problemas en su estructura, falta de información en materia legal, problemas en la sucesión, problemas familiares, falta de información en los ámbitos empresa-familia y la falta de información sobre ciertas guías que pueden ser de ayuda (Trevinyo, 2010).

El estudio de las empresas familiares es el resultado de la importancia histórica de estas organizaciones partiendo de la evolución experimentada a partir de los cambios sociales, económicos y su importancia en la participación de la vida moderna. Su impacto en el desarrollo social con la división de la propiedad, empresa y familia surgen como modelo gerencial, el cual ha venido a formar parte de los elementos que integran a las empresas familiares. Siendo estas los mecanismos más efectivos en el desarrollo económico, generando puestos de trabajo, seguridad, oportunidad y progreso a los participantes de la empresa familiar y a la estructura económica (Leach, 2010).

Es importante conocer, describir y explorar a las empresas familiares reconociéndolas como un fenómeno social e histórico presente en el ambiente empresarial, en el contexto nacional como internacional.

El instrumento que se utilizó es útil dado que los resultados que arroja, muestran a las empresas familiares del estado de Hidalgo, según la muestra en los sectores manufacturero y de servicios, como están estructuradas mostrado así que tan frágiles son, expresando un panorama general a los fundadores, accionistas y directores generales primordialmente el estado en que se encuentra su empresa, tomando en cuenta que los interesados contarán con los conocimientos necesarios para tomar decisiones en el presente o en el futuro.

### **1.3 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico en las empresas familiares del estado de Hidalgo en los sectores manufacturero y de servicios a través de un instrumento del gobierno corporativo diseñado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia para conocer los elementos de la estructura de gobierno corporativo.

### **1.4 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar en la investigación son:

- 1.- Seleccionar a las empresas familiares por el método de conveniencia para aplicar el instrumento.
- 2.- Conocer como están integradas las empresas familiares hidalguenses en los municipios de Pachuca, Tizayuca, Actopan y Chapantongo a través del instrumento elaborado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia.
- 3.- Identificar los principales elementos que conforman la estructura de gobierno corporativo en las empresas familiares
- 4.- Realizar el análisis estadístico de la información para integrar el diagnóstico.

## **1.5 Metodología**

La presente investigación se seguirá a través de una metodología cualitativa desarrollando un estudio de caso en las empresas familiares, a través de un instrumento denominado cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar, creado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia para conocer la estructura de los órganos de gobierno con que cuentan. Las entrevistas fueron aplicadas a los fundadores, accionistas y directores de la empresa familiar.

Un estudio de caso es un método de investigación cualitativa que comprende la descripción y análisis detallados del tema (Barrio, 2004).

La información recabada nos ayudó a diagnosticar a las empresas familiares para poder determinar si estas cuentan con una estructura de gobierno corporativo que les permitirá tener continuidad a través del tiempo.

## **1.6 Recogida de la encuesta**

La recolección de datos se hizo a través de un cuestionario que fue desarrollado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia (Ver anexo 1), mismo que es utilizado en el proyecto de dirección y órganos de gobierno de la empresa familiar en la que interviene el Cuerpo Académico de Administración de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Se eligió este instrumento por la ventaja que es mucho más completo que el de otros autores, en cuanto a información recopilada para poder conocer el gobierno corporativo de las empresas familiares. Este instrumento fue aplicado personalmente por medio de entrevistas formales que se llevaron a cabo a cada uno los fundadores, accionistas y/o directores generales de las empresas familiares. Es importante mencionar que existen otros instrumentos similares aplicado por otros autores como es el caso de Del Moral (2009), para realizar un estudio sobre órganos de gobierno de empresas familiares. Así también Belausteguigoitia (2012), hace referencia sobre un cuestionario muy similar para poder hacer un breve diagnóstico sobre empresas familiares para conocer sus subsistemas sobre empresa, familia y propiedad, detectando puntos que merecen especial atención dentro de las empresas familiares. En otros países

como Perú y Venezuela han utilizado un instrumento muy similar, para poder conocer la estructura de gobierno corporativo con que cuentan las empresas familiares (Covre, 2009).

### 1.7 Selección de la muestra

Se seleccionó una muestra por conveniencia para realizar este estudio, compuesta por 10 empresas familiares de los sectores manufacturero y de servicios, ya que en estos sectores y específicamente estas empresas se caracterizan por ser empresas pequeñas, medianas y grandes de acuerdo al volumen de ventas según lo establece Hernández (2009). También se eligieron estas empresas por la facilidad que se dio para poder obtener información.

En la tabla 1.1, se muestran las empresas que fueron encuestadas, en los municipios de Pachuca, Tizayuca, Actopan y Chapantongo, así como los rubros que se estudiaron.

**Tabla 1.1 Selección de la muestra**

Número	Nombre de la empresa	Sector	Municipio	Generación
E 1	Lácteos, S.A. de C.V.	Manufactura	Pachuca	Segunda
E 2	Catsa, S.A. de R.L.	Manufactura	Tizayuca	Primera
E 3	Latos, S.A. de C.V.	Manufactura	Tizayuca	Primera
E 4	La Quinta, S.A. de C.V.	Manufactura	Actopan	Segunda
E 5	Fermentados y Derivados Lácteos, S.A. de C.V.	Manufactura	Chapantongo	Primera
E 6	I MAS D Internacional, S.A. de C.V.	Servicios	Pachuca	Primera
E 7	D´Lui, S.A. de C.V.	Manufactura	Pachuca	Primera
E 8	El Cisne, S.A. de C.V.	Manufactura	Pachuca	Primera
E 9	La Lavandera, S.A. de C.V.	Manufactura	Pachuca	Primera
E 10	Valley Research Corporation, S.A	Servicios	Pachuca	Primera

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 1.2, se muestran los conceptos que se estudiaron en la encuesta que se llevó a cabo en la investigación.

**Tabla 1.2 Concepto de investigación**

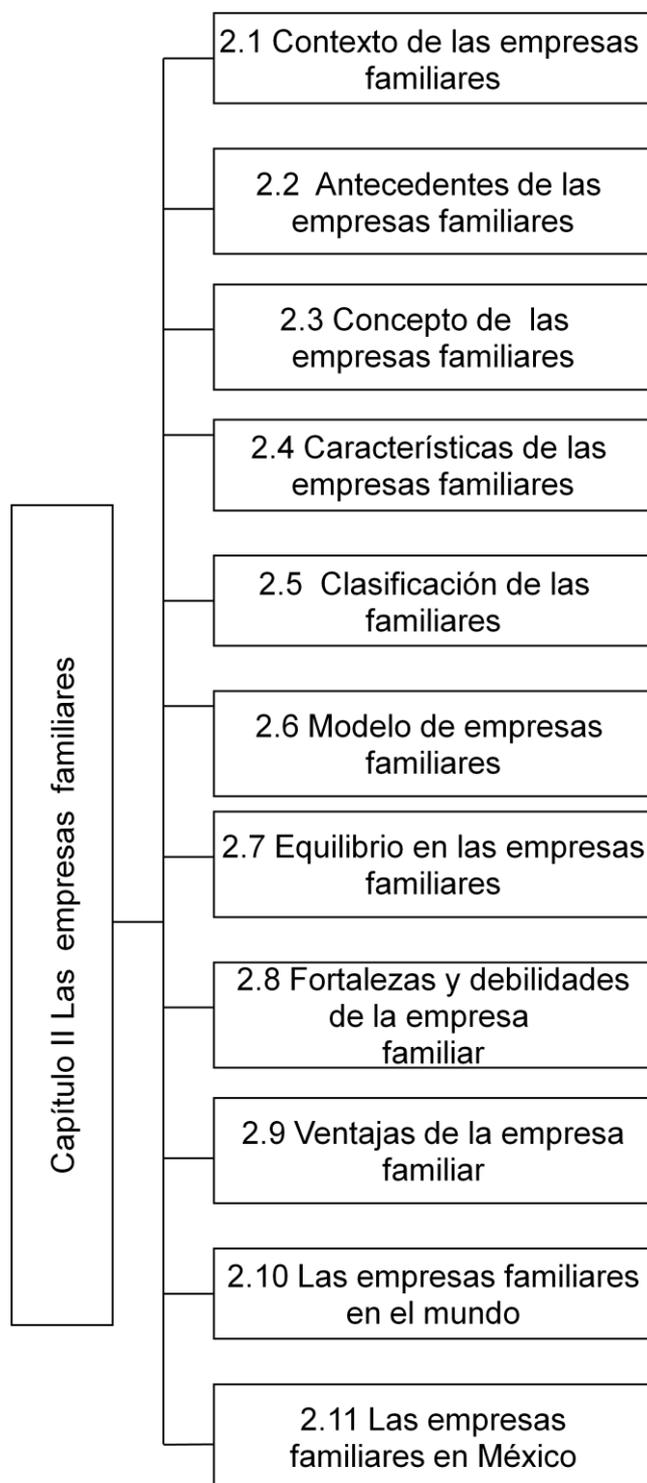
Número	Concepto
1	Contexto, antecedentes, concepto, características, clasificación, modelo, equilibrio, fortalezas, debilidades, ventajas de las empresas familiares
2	Propiedad actual e incorporación de familiares a las empresas
3	Consejo de administración, consejo de familia y patrimonio familiar
4	La sucesión y la transmisión de la propiedad de la empresa familiar
5	Protocolo familiar
6	Datos de las personas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo II La Empresa Familiar

En este capítulo se presentan los principales conceptos que engloban a la empresa familiar, como se describe en la figura 2.1.

**Figura 2.1 La empresa familiar**



Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo II Marco conceptual de la empresa familiar**

### **2.1 Contexto de las empresas familiares.**

Cuando el fundador desea que su empresa sobreviva, se preocupa por su futuro, esto conlleva a preparar a sus posibles sucesores y los involucra en la toma de decisiones, creando mecanismos que le permitan con el paso del tiempo hacer crecer su negocio, convirtiéndose así en una empresa familiar. La mayoría de las empresas acaban en riñas por no tener claro cómo implementar medidas de saneamiento que le permitan seguir adelante en lo profesional y en lo personal. Si se es capaz de proponer vías de acción que planifiquen un buen futuro determinando cómo y en qué colaborar las generaciones venideras, así como visualizar el incremento del patrimonio familiar con el paso del tiempo y de acuerdo con el entorno cambiante en el que vivimos, entonces se lograra un alcance en la familia y en el negocio, manteniendo la estabilidad necesaria para que la empresa se adapte y sobreviva al paso del tiempo. (Treviño, 2010).

Las empresas familiares son investigadas tomando en cuenta su importancia en México y en el resto del mundo, así como su intervención en el gobierno corporativo y dominio que tiene éste en cada uno de los rubros que lo integran; Asamblea Familiar, Consejo Familiar, Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración y Dirección General, así como sus fundadores que son piezas clave dentro de este tipo de empresas (Romero, 2010).

Las empresas pequeñas, medianas y grandes, en su contexto de familiares desafían un gran reto en el gobierno corporativo de tal manera puedan administrar su duración, continuidad y desarrollo a través de una estructura de gobierno corporativo y funciones familiares y empresariales (Belausteguigoitia, 2012).

### **2.2 Antecedentes de las empresas familiares**

En nuestros días el tema de empresas familiares se encuentra en plena expansión Sharma (2004). De acuerdo con investigadores como Ortega, (2004), Lozano (2011) el estudio sobre empresas familiares en México se encuentra bastante disperso, debido a la falta de espacio de difusión

especializada, teniendo formas muy variadas, como artículos científicos, ponencias, tesis de maestría o doctorado, libros, etc., lo que cierta forma limita su difusión y su accesibilidad a todos los intereses en el tema. El 70% de las publicaciones posee el formato de artículo científico publicadas en revistas científicas, el 30% son memorias de congresos. En México la noción de la empresa familiar carece aún de consenso a pesar de la preferencia de los investigadores por retomar el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), citado en Patier (2009), donde condicionan la existencia de la interconexión de los tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa. El trabajo de Sharma (2004), es una referencia adoptada en contextos nacionales, publicando el resultado de análisis de 217 artículos de Family Business Review y organizadas en función de los cuatro niveles de análisis propuestas por Low y MacMillan en 1988 cita en (Soto, 2011).

En la economía mexicana, las empresas se consideran que aproximadamente el 90% de ellas, son familiares, se suponen que tanto las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas abarca este porcentaje, clasificadas principalmente por sus ingresos (Belausteguigoitia, 2012).

Las empresas familiares son gobernadas por los órganos de gobierno corporativo siguientes: Asamblea Familiar, Consejo Familiar, Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración.

La empresa y la familia se articulan en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades, García (2011), destacan que entre los siglos XVII y XVIII, antes de que surgieran los sistemas legales que garantizaran los contratos, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio. Así surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor adhesivo al sistema económico que permita el intercambio ante la incertidumbre de un marco normativo.

Las empresas familiares han ocupado un espacio sobresaliente antes y durante la revolución industrial, la incertidumbre derivada del naciente marco legal y el riesgo asociado al comercio contribuirá a la forma predominante relacionándolo con los lazos familiares en el mundo de los negocios, siendo la familia una

fuelle de capital físico y humano. La Revolución Industrial cambia profundamente las bases sobre las que se estructura la empresa, el nacimiento de la fábrica, la concentración de los trabajadores en un mismo lugar y la formalización de instituciones jurídicas, y en ella la forma de dirección de la misma (Ceballos, 2005).

La Family Bussines Review (2009), citado en Valenzuela (2011), establece que el 80% de las empresa familiares en el mundo son controladas y manejadas por la familia y el 20% restando son controladas por un agente externo a la familia.

### **2.3 Concepto de la Empresa Familiar**

Para poder definir el concepto de empresa familiar, algunos autores dan prioridad a la propiedad, otros a la empresa y muchos otros a la familia, hay quienes además piensan que es significativo el deseo de que la empresa permanezca dentro de la familia. Un aspecto que podría considerarse clave para distinguir a una empresa familiar es la relación de parentesco entre algunos miembros y que en lugar de trabajo comparten valores, creencias y normas de conducta derivados del ambiente familiar (Leach, 2009), cita en (Garza, 2011).

Algunos autores han contribuido a definir a la empresa familiar, destacando aspectos tales como, su forma, nivel de influencia de la familia en la asamblea de accionistas, consejo de administración, la participación de la familia en las operaciones de la empresa, el control del dueño, anticipación o deseo de trascender en el proceso inter-generacional (sucesión) (López, 2009).

En el cuadro 2.1, podemos mostrar los conceptos de empresa familiar de acuerdo a una serie de autores e investigadores.

**Cuadro 2.1 Diferentes conceptos de Empresa Familiar**

Autor	Concepto
Del Moral, 2009	Son el resultado de la fusión de dos sistemas: la familia y la empresa, siendo estos interdependientes. Es aquella en donde una o más familias o ramas familiares participen en la administración de la empresa, ya sea ocupando puestos directivos, gerenciales u operativos de la empresa
Bork, 1986	Es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia
Handler, 1989	Es una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidas por los miembros de la familia que forman parte de la dirección u del consejo de administración.
Amat, 2004	Es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países
Navarrete, 2009	Es una organización cuya peculiaridad se da en el sentido de que en ella se constituye dos realidades la familia y la empresa, se conjugan los aspectos emocionales que rigen a la vida familiar.
Trujillo (2010) (20079)	Es una organización donde un miembro de la familia funge como gerente y su desempeño es mejor que un externo
Litz (1995)	Una empresa es familiar cuando la propiedad y la dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, en la que los miembros del grupo se esfuerzan para lograr, mantener y aumentar las relaciones familiares.
Sharma, (2004)	Es aquella dirigida de forma sostenible y paralelamente con las generaciones implícitas para dar forma y perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la familia o un pequeño número de familias.
Echaiz (2009)	Es aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o la prestación de servicios, cuya propiedad pertenece, en su totalidad o a la mayoría, aun grupo de

	personas unidas por un vínculo familiar.
Lefairan (2005)	Son aquellas en la que los propietarios y directores son uno o varios miembros de la familia
Albuquerque (2009)	Su principal característica es que la familia es la propietaria y participa en ella también ya sea trabajando o dirigiéndola
Srebrow (1997) citado en Felairan (2005)	Es aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas, familia empresa y propiedad.
Gallo, (2007)	Es aquella empresa donde el poder de decisión, habitualmente esta unido a la propiedad de capital y los miembros de la familia desempeñan responsabilidades de gobierno y dirección en los órganos que ejercen el poder y como mínimo algunos miembros de la segunda generación están incorporados a la empresa.
Cuevas, 2010	Organización mercantil cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría a los miembros de la familia y en la que alguno de sus integrantes por línea consanguínea o parentesco político, sin ser accionario, desempeña altos puestos directivos.

Fuente: elaboración propia a partir de Belausteguigoitia 2012.

## 2.4 Características de la empresa familiar

A nivel global las empresas familiares tienen dos características, la participación de la familia en la propiedad de la empresa, es decir, el porcentaje de acciones que tiene en la empresa y la participación de la familia en la administración de la empresa, es decir, cuando está involucrada en la dirección, gerencia u operación de la empresa familiar López (2009).

En el cuadro 2.2 se describen algunos autores que destacan según sus características:

**Cuadro 2.2 Características de las empresas familiares, de acuerdo a dos autores.**

<b>Ginebra (2007)</b>	<b>Oltra (2009)</b>
Modo de emprender o de invertir	Atención de calidad
La empresa familiar es un elemento de mayor eficiencia social	Conocimiento profundo de la actividad de la empresa

La empresa familiar es un motor de impulso técnico, pues sus plazos (en todos los aspectos) no son los mismos que los de otras empresas, lo que permite medir los efectos de innovación de manera justa.	Perspectivas de inversión a largo plazo
	Culturas empresariales más humanas
	Bajo costo laboral

Fuente: Elaboración propia

Mendoza, Hernández y Salazar (2010), establece que a partir de ciertos criterios, las empresas familiares poseen tres factores, los cuales se mencionan a continuación:

- I. Propiedad: cuando la mayor parte de capital está concentrada en la familia.
- II. Poder: la vida laboral que la familia dedica a la empresa.
- III. Continuidad: esperanza de duración en la empresa, a través de varias generaciones de la familia.

## 2.5 Clasificación de la Empresa Familiar

Las empresas familiares han evolucionado en gran magnitud a través del tiempo Leach (2010), las clasifica de acuerdo con sus necesidades empresariales por su tamaño, por generación y por dimensiones, tal como se observa en el cuadro 2.3.

**Cuadro 2.3 Clasificación de las Empresas Familiares**

<b>Por su tamaño (Del Moral, 2009)</b>	<b>Por su generación (Del Moral, 2009)</b>	<b>Por sus dimensiones (Días, 2009)</b>
Pequeñas	Primera generación	Socio demográficos
Medianas	Segunda generación	Grado generacional
Grandes	Tercera generación	Nexo de unión familia-

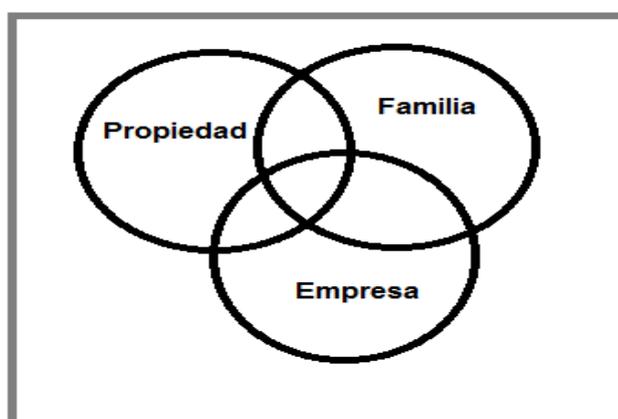
		empresa
--	--	---------

Fuente: Elaboración propia.

## 2.6 Modelo de la Empresa Familiar

Para poder definir qué es una empresa familiar es importante analizar los elementos que la componen. Según los investigadores Leach (2010), Miller (2009), Oltra (2009), el modelo que mejor representa a la estructura de una empresa familiar, sirviendo como marco conceptualizado es el demostrado de los tres círculos de Tagiuri y Davis, establecido en 1982, en la siguiente figura,

**Figura 2.2 Modelo de los tres círculos**



Fuente: Belausteguigoitia (2012)

Dentro de cada uno de los sistemas se pueden considerar ciertas dimensiones, la cuales se describen en el cuadro 2.4.

**Cuadro 2.4 Dimensiones a considerar en la empresa familiar:**

Familia	Empresa	Propiedad
Participación	Negocio	Inversiones
Vocación compartida	Operaciones	Liquidez
Comunicación	Clientes	Resultados
Prosperidad	Finanzas	Dividendos
Continuidad	Laboral	Sucesión
Formación	Suministradores	Auditoria
Valores		

Fuente: Elaboración propia en base a E. Aronoff (2010)

## 2.7 Equilibrio en la Empresa Familiar

De acuerdo con Ward (2009), las empresas familiares necesitan de un equilibrio, para ello deberán identificar planes y políticas, a través de cinco variables fundamentales, que a continuación se describen:

- a) Control: estipular la manera más justa, cómo abordar la familia la toma de decisiones, en lo referente a la gestión y propiedad de la empresa.
- b) Carreras: facilitar a miembros de la familia desarrollen en la empresa carreras laborales gratificantes u otros papeles, con ascenso y recompensas basados en su actuación.
- c) Capital: implantar sistemas y acuerdos de manera que los miembros de la familia puedan reinvertir y, si fuese necesario recuperar o vender su inversión sin dañar los intereses de otros miembros de la familia
- d) Conflicto: conocer los conflictos a que se enfrentan las familias debido a la muy estrecha relación de sus vidas personales y laborales.
- e) Cultura: manejar los valores de la familia para desarrollar planes y acciones. La cultura de la empresa familiar representa los valores familiares puestos en práctica.

Burkart, Panunzi y Shleifer (2003) citado en Cabrera, (2010) considera que las empresas familiares buscan preservar el control por tres razones:

- Beneficio personal no monetario de dirigir a la empresa, con la probabilidad de tener a sus hijos controlando la empresa en un futuro.
- La reputación de la empresa.
- Posibilidad de confiscar la riqueza de las acciones de externos.

## 2.8 Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar

Las fortalezas en las compañías que se distinguen en las empresas familiares según la Confederación de Empresarios de Navarra citados en Del Moral (2009) se presentan en el cuadro 2.5.

**Cuadro 2.5 Fortalezas de la Empresa Familiar**

Núm.	Descripción
1	Dedicación en la empresa
2	Unidad y cohesión del equipo directivo
3	Probabilidad de inversión a largo plazo
4	Conocimiento profundo del producto y del mercado
5	Estabilidad laboral y culturas empresariales más humanas
6	Valiosa capacidad de autofinanciación
7	Alta capacidad para poder adaptarse a los cambios en el mercado

Fuente: Elaboración propia en base a Del Moral, 2009.

Según Ginebra (2007), las debilidades se clasifican de acuerdo al grado que afectan la estructura directiva propia de la empresa, mismas que se describen a continuación:

**Cuadro 2.6 Debilidades de las Empresas Familiares**

Núm.	Descripción
1	El nepotismo
2	La autocracia
3	El paternalismo
4	La anquilosamiento en el cargo
5	Emplear colaboradores que no entorpezcan el liderazgo
6	Resistencia al cambio
7	Resistencia a la apertura accionaria
8	Manipulación familiar
9	Indefinición estructural

Fuente: Elaboración propia en base a Ginebra (2007).

## 2.9 Ventajas de la Empresa Familiar

Vallejo citado en Fuentes (2008), comenta la importancia de las ventajas de las empresas familiares, las cuales se describen en el cuadro 2.7.

**Cuadro 2.7 Ventajas de la Empresa Familiar**

Núm.	Descripción
1	Conocimiento y experiencia en la empresa
2	La visión a largo plazo
3	El compromiso, dedicación y orgullo familiar
4	Lealtad, confianza y comunicación
5	Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones
6	Convicciones, valores, visión compartida
7	Satisfacción del cliente y preocupación por la calidad
8	Autonomía en la forma de actuar y financiar

Fuente: Elaboración propia a partir de Vallejo, citado en Fuentes (2008).

## 2.10 La Empresa Familiar en el mundo

En la economía del primer mundo, así como las economías emergentes las empresas familiares tienen gran importancia según estadísticas que se presenta más adelante. La empresa más antigua del mundo es japonesa, su nombre, Kongo Gumi, fundada en el año 578, (Kristie, 2002), citado en (Ramos, 2011).

Las empresas familiares son caracterizadas a nivel global, por la participación de la familia en la propiedad de la empresa. Los patrones de propiedad en empresas familiares en el mundo figuran un 30% de las veinte empresas más grandes inscritas en la bolsa de valores de cada país, siendo este un instintivo de la importancia de las empresas familiares dentro de la economía mundial, (Del Moral, 2009).

Se confirma que casi el 90% de las empresas y negocios en el mundo son propiedad familiar, en las que el 75% son representadas en unidades productivas, brindan un 70% en puestos de trabajo disponibles y revelan un 80% del producto bruto mundial (Dávila, 2010).

Los porcentajes familiares en términos de operación es del 95% México y Estados Unidos, 62% y 100% Canadá. En Europa, Italia representa el 100%, en Australia, Alemania y Bélgica solo el 50%, Asia el 30%, Hong Kong el 86% y Singapur el 67%. Las empresas familiares sobreviven a un mundo globalizado, este a su vez impulsa a una adaptación constante de sus propias perspectivas históricas. El cambio y la continuidad se presentan como variables que se toman en cuenta ante la situación mundial, debido a que desde un punto de vista óptico, solo logran sobrevivir a los cambios, aquellas empresas en las cuales la previsión esta a la orden del día (Oddone, 2007).

Poza (2005), indica que solo el 30% de las empresas familiares llegan a la segunda generación y solo el 12% sobreviven a la tercera generación en manos de la familia fundadora.

En el cuadro 2.7 se muestran los porcentajes de empresas familiares en el mundo, en donde la propiedad y la administración están dominados por miembros de las familias. En las últimas tres décadas, las empresas familiares han experimentado interés tanto académico como empresarial, con el único propósito de resguardar y promover a la empresa familiar.

**Cuadro 2.8 Porcentajes de empresas familiares en el mundo con propiedad y administración de miembros familiares**

País	Empresa familiar	% de participación de la familia en la administración de la empresa	% de participación accionaria de la familia en la empresa
Alemania	10	50	12
Argentina	65	62	53
Australia	15	33	54
Bélgica	50	50	51
Estados Unidos	20	75	10
Francia	20	75	20
Hong Kong	70	86	71
Italia	15	100	54
Japón	5	100	4

Corea del Sur	20	75	25
<b>México</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>65</b>
Países Bajos	20	50	42
Singapur	30	67	44
<b>Promedio</b>	<b>34%</b>	<b>71%</b>	<b>39%</b>

Fuente: Del Moral (2009)

Podemos decir que las empresas familiares representan un promedio del 34% del total de empresas y que la administración de la empresa en manos de la familia representa un 71%, además la propiedad de las empresas más importantes listadas en los mercados internacionales representa un 39% de la totalidad, la participación de la familia en la administración se involucra en la dirección, gerencia o en la operación de la empresa familiar (Del Moral, 2009).

Como se puede observar las empresas familiares tienen gran importancia en la economía global, ya que tienen como base dos características principales, su participación en la propiedad y su participación en la administración. En América Latina, México ocupa el segundo lugar con mayor número de empresas familiares, con un porcentaje del 95% (López, 2009).

La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional. El cuadro 2.9, muestra los porcentajes de participación en las empresas familiares en la economía internacional.

**Cuadro 2.9 Participación de empresas familiares en la economía internacional**

País	Fuente de datos	% de empresa familiar	Participación en el PIB	Contribución de empleo de la empresa familiar
<b>América</b>				
Argentina	Perkins (2003)	65%		
Brasil	Bernhoeft Consulting Group, 2002	90%	65%	
Chile	Martínez, 1994	75%	50% - 70%	
Canadá	Deloitte y Touche, 1999			
Estados	Astrachan y	96%		60%

Unidos	Shanker, 1996			
<b>Europa</b>				
Alemania	Family Business International	79%		44%
Bélgica	Crijns, 2001	70%	55%	
Chipre	Poutziouris, 2002	80%		
Dinamarca	Serenson, Veaceslav y Lehtinen, 20		45%	
España	Family Bussines International Monitor 2008	85%		42%
Finlandia	Family Bussines International Monitor 2008	91%		41%
Francia	Family Bussines International Monitor 2008	83%		49%
Gran Bretaña	Family Bussines International Monitor 2008	65%		31%
Grecia	Poutziouris, 2002	80%		
Holanda	Family Bussines International Monitor 2008	61%		31%
Islandia	National Economix Institute, 2001		47%	
Irlanda	Sunday Business Post 1995			40% - 50%
Italia	Family Business Internacional	73%		52%
Polonia	Niedbala, 2002	50% - 80%	35%	
Portugal	Regojo, 1997	70%	60%	
Suecia	Family Bussines International Monitor 2008	79%		61%
<b>Australia</b>				
Australia	Smyrnios; Romano y Tnewski, 19997	75%	50%	50%
<b>Asia</b>				

India	CMIE; National Income Statistics, 2000		65%	75%
Indonesia	Faustine, 2001		82%	

Fuente: Tapies (2011)

## 2.11 La Empresa Familiar en México

En México, el estudio de las empresas familiares es de gran importancia ya que la mayoría de éstas son carácter familiar (Belausteguigoitia, 2012), y es imprescindible redoblar los esfuerzos para conocer los factores que pueden contribuir a la subsistencia de estas empresas.

La empresa familiar más antigua de México es Tequila Cuervo, fundada en 1758 (Kristie, 2002), citado en (Ramos, 2011).

El estudio de las empresas familiares es relativamente reciente, iniciándose en los años de 1960 y 1970. Para finales del año 1980, se empezó a considerar como tema de investigación científica (Garza, 2011).

En la actualidad las empresas familiares se han transformado en el motor de todas las economías, siendo esta una de las estructuras más grandes del mundo Gersick, et al., (1997) citado en (Déniz, 2007).

Para Bhattacharya y Ravikumar, (2001; Gadhoun, Lan y Young, 2005) citados en Pintado (2011), afirman que las empresas familiares predominan en la mayor parte de las economías, prestando atención al control corporativo en manos de las familias y a su vez subrayando la escasa frecuencia de una estructura bien cimentada en este tipo de empresas.

Las empresas familiares colaboran a generar una estabilidad de empleo en el país, de forma tal que los trabajadores conquistan la continuidad, afecto y confianza generando una cadena de valor de productos y servicios. En México las empresas familiares son muy débiles, según lo muestran los índices donde se han estudiado; entre la primera y segunda generación se registran tasas de sobrevivencia del 20% al 30% y la tercera generación entre el 10% y el 15% (Del Moral, 2009).

Basco (2006), afirma que las empresas familiares son los elementos más efectivos en el desarrollo económico, generando puestos de trabajo, seguridad, oportunidad y progreso a la comunidad y a la estructura económica nacional.

Las empresas familiares son portadoras de valores al desarrollo, a la generación de una sociedad más justa, a una estabilidad en el empleo, a la responsabilidad hacia los trabajadores, al fomento a la superación y a la transmisión de principios y valores éticos de una generación a otra (Del Moral, 2009).

Astrachan y Shanker (2003), citado en Briseño, (2006) la familia determina la visión y los mecanismos de control de la empresa y contribuye a la creación de recursos y capacidades únicas.

En 2009 el European Group of Owner Managed and Family (GEEF, según siglas francesas), consideran que una empresa es familiar si:

- 1.- La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posición de la persona o personas físicas que ha adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos.
- 2.- La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto pueden ser por vía directa o indirecta.
- 3.- Al menos un representante de la familia está involucrada en el gobierno y la administración de la empresa.
- 4.- Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que la fundó o adquirió la compañía o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

Cuesta (2000) citado en Cuneo (2009), señala que son dos los requisitos que permiten definir la empresa familiar: el primero es el carácter objetivo y consiste en que la propiedad de la empresa o al menos una parte significativa, este concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa.

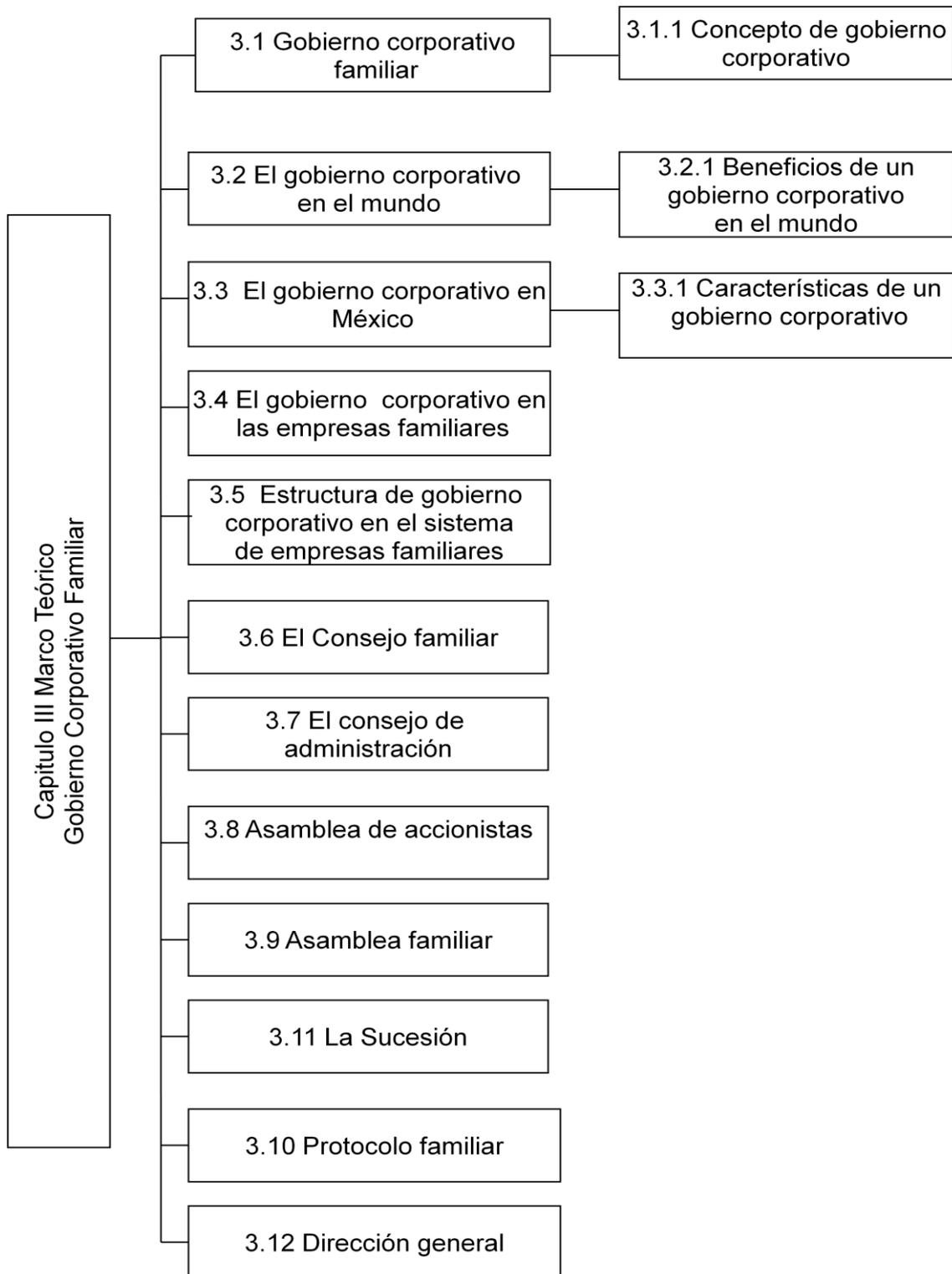
El segundo requisito es subjetivo y consiste en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo; por tanto la propiedad y el control de la empresa se transmitirán a los sucesores miembros de la familia.

En este sentido autores como Casso (1999) y Chami (1999), citados en Felairan (2005), argumentan que las empresas familiares ven a la empresa como un activo para legar a los miembros de la familia o a sus descendientes y no como riqueza por consumir durante su curso de vida. La supervivencia de la empresa es una preocupación importante para las familiar, lo cual sugiere que éstas tienen mayor probabilidad de maximizar el valor de la empresa.

### Capítulo III Marco - Teórico del Gobierno Corporativo Familiar

En el capítulo III se hace referencia al contenido del gobierno corporativo familiar en las empresas según los conceptos que muestra la figura 3.1.

**Figura 3.1 Gobierno Corporativo familiar**



Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo III Marco Teórico - Gobierno Corporativo Familiar**

### **3.1 Gobierno Corporativo Familiar**

Cada familia empresaria establece sus reglas, órganos y su funcionamiento para dotarse de su propio sistema de gobierno familiar, estas normas y reglas deben servir para constituir hábitos y contenido adecuado de comunicación y así poder lograr una transparencia suficiente que genere un marco de confianza. Las empresas familiares por sus características propias requieren plantear un sistema de gobierno corporativo adecuado, garantizando así la defensa de todos los agentes involucrados en la empresa (Henry, 2009).

En sede familiar, deben organizarse y ponerse en buen funcionamiento los órganos de gobierno familiar: Consejo de Familia y la Asamblea Familiar. Una adecuada combinación de estas estructuras organizativas y de unas reglas y principios acordados, permiten a la familia propietaria tener un rol constructivo y de aportación de valor para la empresa familiar, (Davis, 2006), citado en (Lara, 2011).

El gobierno corporativo involucra las relaciones entre la administración de la empresa, su directorio, sus accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño (Basco, 2006).

#### **3.1.1 Concepto de Gobierno Corporativo**

El gobierno corporativo es un mecanismo que sirve de guía y contrapeso a la administración, requiere de un apoyo metodológico que asegure la comprensión integral, la definición de alternativas y el seguimiento de condiciones de contribución al negocio, asegurando niveles de confianza, además de garantizar la calidad, oportunidad y la adecuada composición de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa (Del Moral, 2009).

Para Trujillo (2010), citado en Del Moral (2009), el gobierno corporativo familiar puede influir en la efectividad de diferentes mecanismos de gobierno corporativo, que requieren especial atención y estudio, lo que implica una investigación profunda de cómo es el funcionamiento del gobierno corporativo en las empresas familiares.

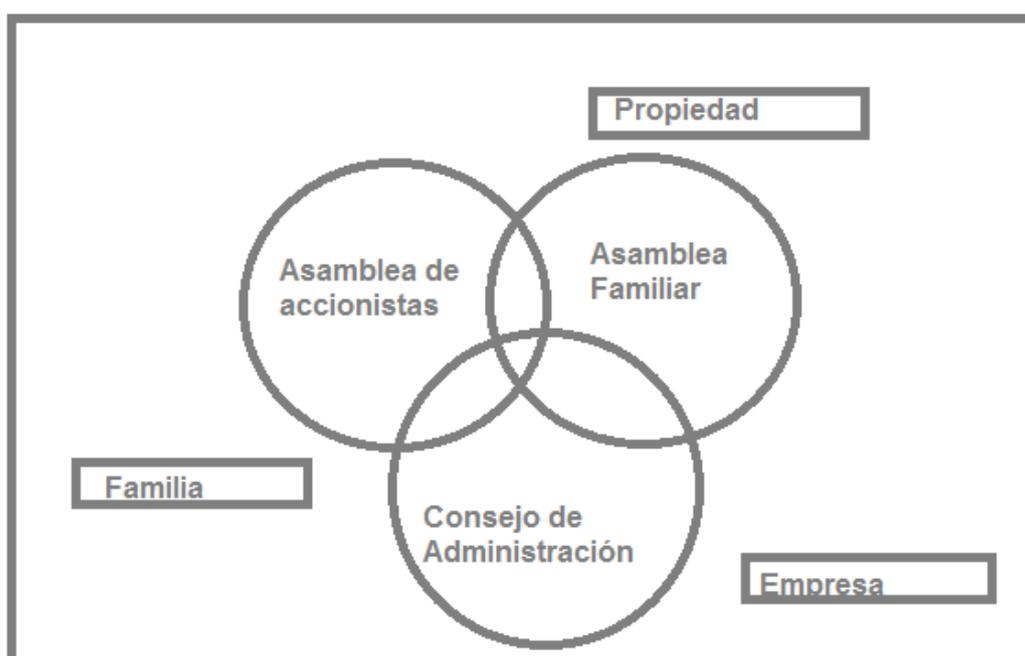
Para Neubauer y Lank, 1999, p. 92, citado en Hers (2008), el gobierno corporativo es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder a ello.

Negreira (2007), comenta que es importante destacar que en el gobierno corporativo existen tres funciones diferentes, que a continuación se describe:

- a) Dirigir: marca la dirección que debe seguir la empresa familiar.
- b) Controlar: es la supervisión de cada una de las actividades que realiza la dirección de la empresa, en relación a sus objetivos ya planteados.
- c) Responder: Da cuenta de todo lo realizado a los accionistas miembros de la familia, incluyendo a los agentes externos.

Para Poza (2010), el gobierno corporativo tiene los siguientes elementos en su estructura familiar

**Cuadro 3.1 Elementos de una estructura de Gobierno Corporativo**



Fuente: Poza (2010).

### **3.2 El gobierno corporativo en el mundo**

Se entiende por gobierno corporativo a un conjunto de prácticas expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños). Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable y como tal accede a mejores condiciones en los mercados, a su vez será una empresa más sólida y competitiva (Ruedas, 2005).

Un buen gobierno corporativo refleja la manera de cómo se conduce la empresa, revela las formas de cómo se llevan los principios de equidad, responsabilidad, cumplimiento, transparencia y refleja un estándar de comportamiento (Ruedas, 2005).

Los recientes estudios del gobierno corporativo Kini (1995), Agrawal y Knoeber 1996, Coles (2001) y Bushman y Smith (2001), citados en Pintado (2011) parecen situarse en una nueva generación de investigación en gobierno corporativo, en la cual se reconoce de forma explícita la interacción entre los mecanismo de gobierno. Se trata de profundizar en lo posible la interacción entre dichos mecanismos poniendo de manifiesto la capacidad de la empresa para diseñar un sistema de gobierno corporativo eficiente a través de la selección de diferente mecanismo que se sustituyen o complementan.

Cuando los directivos que no son propietarios de la empresa que dirigen, su comportamiento se ve afectado por intereses propios que alejan sus objetivos de la maximización del valor de la empresa, y en consecuencia, de los intereses de los accionistas o propietarios (Berle y Means, 1932; Jensen y Mexkling, 1976; Fama, 1980; Fama y Jense, 1983), citados en Ortega (2004).

En este sentido, la separación de la propiedad y control, tal y como se presenta en la empresa moderna, tiene como principal problema evitar los posibles comportamientos oportunistas de los gestores que tienden a reducir el valor de la empresa Gedajlovic y Shapiro, (1998), citado en Urrea (2003).

Ante esta situación, la bibliografía sobre gobierno corporativo ha hecho hincapié en los problemas que plantea la relación entre accionistas y directivos, estudiando los mecanismos de que disponen los inversionistas para ejercer el control sobre la compañía de tal forma que los problemas se vean minimizados (Shleifer y Vishny, 1997), citado en Navío (2010).

Estos mecanismos se clasifican según su carácter en externos o internos a la organización. Los mecanismos internos pueden ser, Consejo de Administración o estructura de propiedad. La determinación del tipo de gobierno y los mecanismos por aplicar en cada caso dependen en gran medida de las características institucionales y corporativas en la que se encuentre enmarcada la empresa. Bajo este contexto la estructura de propiedad podría considerarse como endógena, es decir, será aquella que resulte más apropiada considerando las características de la empresa y el entorno en que se desenvuelve (Ogliastri, 2001).

Los mecanismos de gobierno tenderán a establecer de acuerdo con el país, ya que existen elementos de su propio entorno que influirán en la configuración de la forma de gobierno de las empresas. Una mayor eficiencia en la supervisión y control de la dirección llevada a cabo a través de diferentes mecanismos de gobierno, supondrán una reducción en los costos de agencia que en definitiva, redundarán en un mayor valor de la empresa (Azofra y Santamaría, 2002). Este mecanismo ha sido analizado por investigadores sobre todo en control interno, en la que los incentivos descansan fundamentalmente en elemento como estructura de propiedad y consejo de administración (Fernández y Gómez Ansón, 1999), citado en Ramírez (2006).

Según Salas (2002), citado en Del Moral (2009), el análisis de la estructura de propiedad de la empresa puede llevarse a cabo a través del estudio de tres elementos principales:

- a) Naturaleza que controla la empresa familiar.
- b) El grado de concentración del accionista (porcentajes de acciones que directa o indirectamente poseen los accionistas mayoritarios).
- c) Participación accionaria de los internos.

### **3.2.1 Beneficios de un gobierno corporativo en el mundo**

Para López (2009) los beneficios que un gobierno corporativo puede tener en la empresa familiar pueden ser:

- 1.- Evitar conflictos entre accionistas y administradores.
- 2.- Promover la Inversión en la organización.
- 3.- Clarifica, simplifica y optimiza el crecimiento operativo.
- 4.- Establece estrategias y políticas de desempeño.
- 5.- Crea mayor transparencia y confiabilidad impulsando y promoviendo la inversión.
- 6.- Clarifica las compensaciones en puestos directivos.
- 7.- Ofrece una visión independiente a través de un consejo de administración con participación de independientes que fortalece a la administración en el largo plazo.

### **3.3 El gobierno corporativo en México**

El gobierno corporativo ofrece confianza a los inversionistas, al consejo de administración, a la alta dirección y a la empresa en general. El gobierno corporativo debe ocuparse de los procesos a través de los cuales las empresas son dirigidas y controladas con el fin de asegurar su viabilidad económica como un proceso por el cual se hace a las corporaciones responsables de los derechos y obligaciones (Neubauer y Lank, 1998) publicado en Déniz (2007).

Stonehill y Moffer (2007), citado en Belausteguigoitia (2012) define al gobierno corporativo como un conjunto de relaciones mediante las cuales los grupos de interés en la empresa (accionistas y administradores), establecen y controlan la dirección estratégica y los resultados de la misma.

La forma más adecuada de gobernar una empresa familiar es establecer una estructura de gobierno corporativo que permita que sean solidas, accediendo a separar y administrar los asuntos de propiedad, empresa y familia, aspectos que deben ser tratados en distintos escenarios. Estos escenarios permitirán que los integrantes de la familia aprendan a trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios (Rio, 2009).

El gobierno corporativo es considerado también como un sistema a través del cual las empresas son dirigidas y controladas por miembros de la familia (Jane, 2009).

En la familia existen compromisos ante la empresa, según González (2009), estos, son cuatro principalmente, entre ellos se encuentra:

- a) Compromiso imperativo: miembros de la familia permanecen en la empresa porque no tienen otra opción.
- b) Compromiso calculado: los elementos familiares permanecen en ello por los beneficios económico que esta les puede dar.
- c) Compromiso normativo: los miembros de la familia o propiedad permanecen en ella por la obligación con otros miembros de la misma empresa.
- d) Compromiso afectivo: los miembros de la familia se sienten ligados a la empresa en consecuencia de los sentimientos de felicidad, plenitud y autorrealización que sienten al trabajar en la empresa.

El gobierno corporativo de la empresa familiar se centra en la asamblea de accionistas, la junta directiva y el consejo de familia, cada uno con roles bien definidos, requerimientos claramente establecidos e identificados. Las políticas que regulan las relaciones entre la familia y la empresa son un aspecto clave para la gobernabilidad de la empresa (Blanco, 2009).

Para Chiner (2011), la empresa familiar debe establecer sus propias reglas, órganos y funcionamiento para dotarse de su propio sistema de gobierno, estas normas y reglas deberán servir para establecer hábitos y contenidos adecuados de comunicación e información y así poder lograr una transparencia que genere un marco de confianza.

Para un buen funcionamiento en la empresa familiar, debe contar como mínimo con un consejo de Familia y la Asamblea familiar, estos permitirán un proceso adecuado en la toma de decisiones. Es fundamental también contar con un Consejo de Administración y una Junta de Accionistas, en la que deberán organizarse y ponerse en buen funcionamiento con el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar, una adecuada combinación de estos órganos de gobierno, en conjunto con reglas y principios que se acuerden, permitirán a la familia tener rol constructivo y de gran valor a la empresa (Canales, 2004).

El objetivo principal de un buen gobierno es impulsar la unidad y el compromiso entre los accionistas familiares, generando la estabilidad y confianza necesarios que permiten tomar decisiones con visión a largo plazo, austeridad en los dividendos de la empresa, así como los ciclos económicos complicados que esta llegue a tener (Amat, 2004).

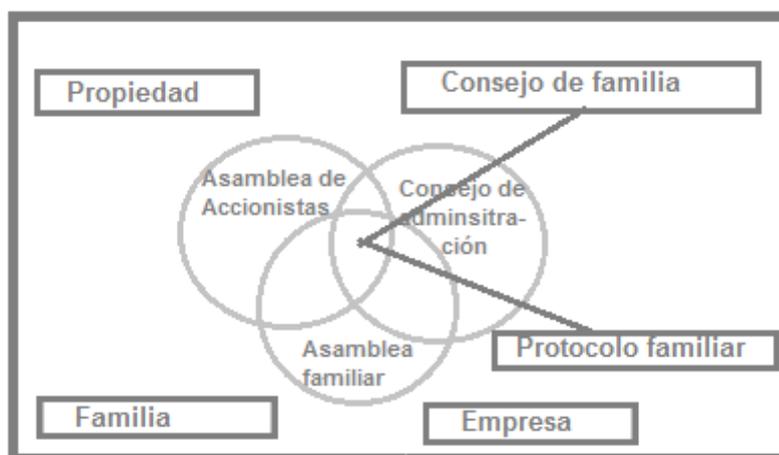
El gobierno corporativo distingue claramente entre formar parte de la familia y ser propietario o accionista. Los accionistas tienen derecho a estar informadas sobre el estado general de la empresa, la competencia de los directivos y el rendimiento las inversiones. Es responsabilidad de la junta directiva hacerse cargo de estos asuntos a nombre de los accionistas, estos no deben involucrarse en las decisiones operativas de la empresa a menos que ocupen cargos directivos (Alcaraz, 2009).

Una estructura apropiada de gobierno permite regular el grado de intervención de los propietarios o accionistas en la empresa y mantener un equilibrio de poder entre los diferentes miembros de la familia o línea familiar y aquellos que forman y no forman parte de la administración. Es muy común que existan conflictos en las empresas familiares, ello trae consigo una serie de problemas dentro de la empresa, mismos que refleja una mala organización y falta de estructura bien definida dentro de la empresa. Un gobierno corporativo es un grupo de personas cuya responsabilidad, gracias a sus capacidades individuales y modo de trabajar en equipo está orientada a influir en el modo de dirigir la empresa (Gallo, 2007).

Entre los diferentes órganos de gobierno que se dan en una empresa familiar, es posible distinguir la que describe Ramos (2011), ya que es considerada la más completa en su estilo.

En el cuadro 3.2 se mencionan los elementos que integran el gobierno corporativo en la empresa familiar.

**Cuadro 3.2 Estructura del gobierno corporativo**



Fuente: Ramos (2011).

### 3.3.1 Características de un buen gobierno corporativo

Del Moral (2009) señala que los modelos de un gobierno corporativo deben tener las siguientes características:

- a) Transparencia de todas las actividades.
- b) Fuerte monitoreo y balance.
- c) Incremento en obligaciones fiduciarias.
- d) Aclaración de roles, derechos y responsabilidades para todos los miembros del modelo de los tres círculos.
- e) Disciplina y compromiso de ayudar a los miembros de la familia, empleados y dueños a que actúen con responsabilidad y profesionalización.
- f) Regulación apropiada de la familia y la inclusión del dueño en las discusiones que competen al negocio.

### **3.4 El gobierno corporativo en las empresas familiares**

Los modelos existentes de las empresas familiares en el gobierno corporativo son muy diversos, desde el administrador único (director general), y el accionista mayoritario de la empresa, un solo accionista, donde recae toda la responsabilidad. Este modelo es común cuando es una empresa familiar figura solo la primera generación, generando un mecanismo de contrapeso ente la administración y el accionista, surgiendo de esta manera el consejero (Del Moral, 2009).

Existe una razón primordial que limita el crecimiento de las empresas en México, y esta es la restricción que existe para acceder de manera rápida a algún financiamiento. Ante un mundo globalizado y competitivo, sobre todo ante un escenario económico inestable, las empresas familiares en México se enfrentan al reto de obtener recursos financieros que materialicen los proyectos de inversión ya sea a mediano o a largo plazo. Existen en México empresas familiares, con una estructura que al llegar a cierto punto en su ciclo de vida, se enfrentan al conflicto de mantenerla con recursos cien por ciento familiares, o en su defecto aceptar capital privado para el desarrollo de nuevos negocios o bien, para el impulso del crecimiento en sus organizaciones, (Diario el Economista del On Line, publicado el día 12 de marzo de 2012).

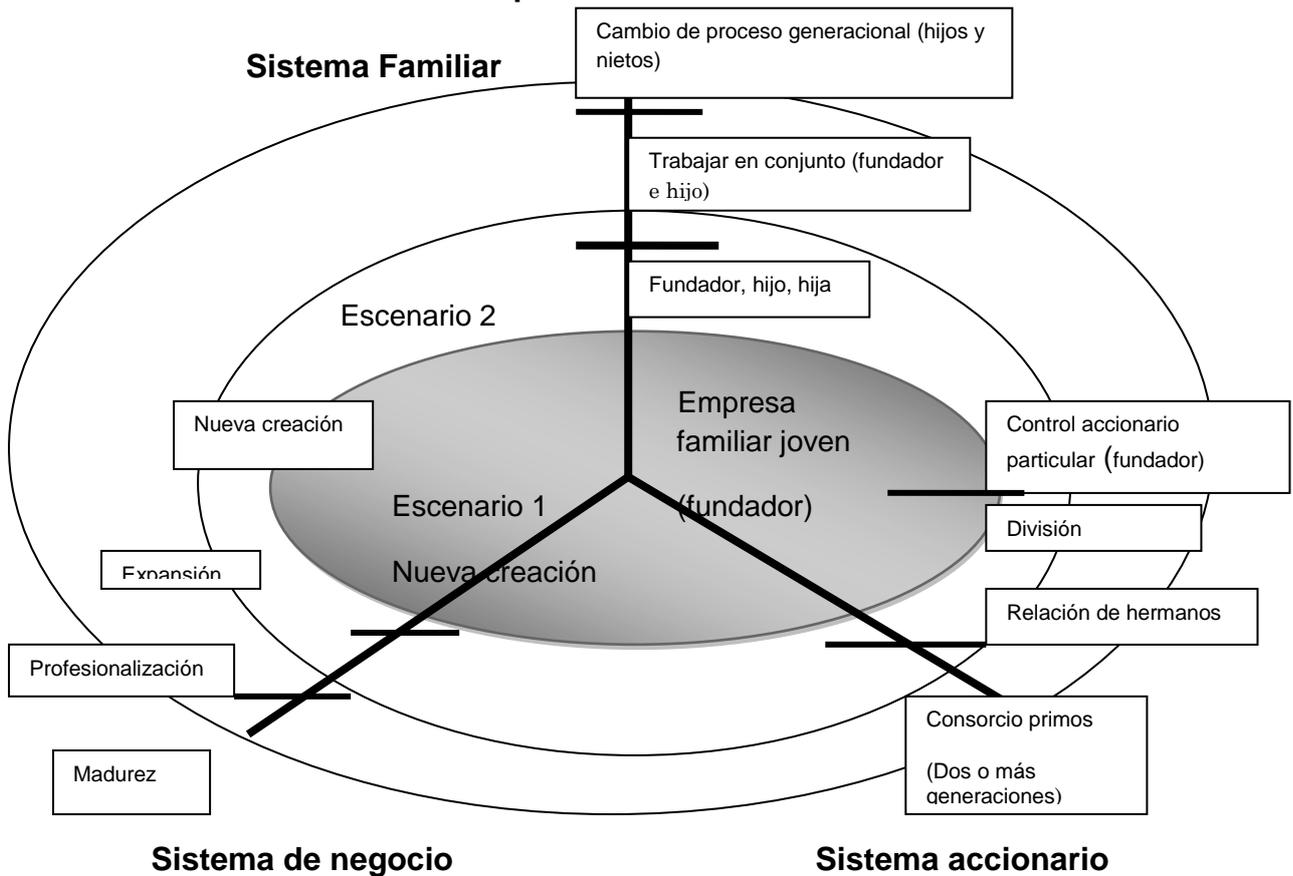
Las empresas familiares deben impulsar la unidad y compromiso entre los accionistas familiares generando estabilidad y confianza necesarias que permitan tomar decisiones con visión a largo plazo. El consejo de familia además de la función de seguimiento y control, también desarrolla una función importante de impulso estratégico de las líneas claves del negocio, procurando que la alta dirección de la empresa esté motivada y alineada con los ejes estratégicos definidos, en el caso del Consejo de Familia, además del control y seguimiento del cumplimiento de los acuerdos familiares y reglas establecidas en el Protocolo Familiar, debe ser el motor para mantener la unidad de los accionistas, compromiso y responsabilidad con la empresa familiar (Sabater, 2007).

El órgano de gobierno en la empresa no debe perder tiempo resolviendo conflictos familiares, sino preparando a la empresa para la competitividad, los mercados y el futuro que le depara, si esto se lleva a cabo la empresa obtendrá buenos resultados y será posible tener una unidad clara entre la familia y la propiedad (Oltra, 2009).

Todas las empresas deben generar espacios que aseguren y distingan el ejercicio de su gobierno, en las empresas familiares es necesario contemplar además ámbitos de reunión específicos como la Asamblea Familiar y Consejo de Familia (Poza, 2012).

En la siguiente figura se muestra un escenario de evolución de gobierno corporativo en las empresas familiares.

**Figura 3.3 Escenario de evolución del gobierno corporativo en las empresas familiares.**



Fuente: Del Moral (2009)

### **3.5 La estructura de gobierno de las empresas familiares**

Las estructuras que fortalecen el gobierno de las empresas familiares, la forma de cómo dirigir las y controlarlas es visto en nuestros días como una necesidad y con mucha razón en las empresas familiares, ya que esta debe interesarse por constituir procesos de gobierno y entender bien el papel que juega el gobierno al gobernar la empresa, de esta forma aumentara la probabilidad de que la empresa sobreviva con éxito, en la que el fundador puede dirigirla fuertemente. Así también una buena estructura de gobierno corporativo permitirá resolver de manera eficiente y equitativa los conflictos que se presentan entre los propietarios y directivos. De tal forma que para gobernar la empresa familiar es preciso establecer una estructura de gobierno que apruebe, por un lado, regular la mediación de los accionistas en la empresa y por otro lado separar y administrar aparte los asuntos de la empresa y de la familia (Negreira, 2005).

Según Negreira (2007), la estructura de gobierno corporativo de las empresas familiares contiene cinco elementos:

- a) Asamblea de Accionistas
- b) Asamblea Familiar
- c) Consejo de Administración
- d) Consejo de Familia
- e) Dirección General

### **3.6 Importancia de establecer estructuras de gobierno en las empresas familiares**

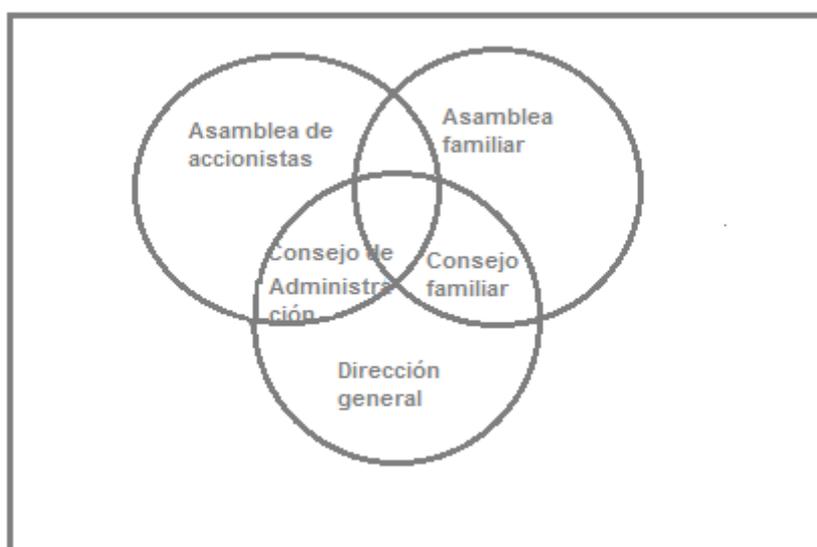
Es importante establecer una buena estructura de gobierno en las empresas familiares, ya que estas permitirán separar y poder administrar asuntos como la propiedad, empresa y familia, así como otros aspectos que deben ser tratados en diferentes escenarios, estos permitirán a los miembros de la familia aprender a laborar de manera provechosa, comprendiendo sus responsabilidades, derechos y privilegios. Las estructuras de gobierno de la empresa familiar se centran en Asamblea Familiar, Consejo Familiar, Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Dirección General (Belaustegoitia, 2012).

Una buena estructura de gobierno permitirá regular el grado de intervención de los propietarios o accionistas en la empresa y mantener el un equilibrio de poder entre todos los miembros de la familia, así como los que forman o no parte de la administración. Un órgano de gobierno en la empresa familiar es un grupo de personas cuya responsabilidad, gracias a sus capacidades individuales y como de trabajar en equipo, está orientada a influir en el modo de dirigir la empresa (Gallo, 1995), citado en (Urrea, 2003).

### 3.7 Estructura de gobierno corporativo en el sistema de empresa familiar.

En la figura 3.3 se muestran los elementos de la estructura de gobierno en la empresa familiar.

**Cuadro 3.3 Estructura de gobierno corporativo en el sistema de empresa familiar**



Fuente: Del Moral (2009).

Vilaseca (2008) dice el papel que tiene cada elemento del gobierno corporativo, dependerá el éxito o el fracaso de la empresa, por lo que deberá generar un sentido de dirección, valores, entendimiento y aceptación de políticas de los miembros de la empresa.

### **3.8 El Consejo de Familia**

El consejo de familiar es el responsable de la comunicación con el consejo de administración y el responsable de todo lo que realice la administración de la empresa. Este consejo familiar deberá otorgar las facultades al consejo de administración, a través de la asamblea de accionistas y este a su vez a la administración de la empresa (Del Moral, 2009).

El consejo de familia es una estructura permanente y está formado por familiares que se reúnen con cierta periodicidad para debatir los asuntos de la empresa y de la familia, estableciendo políticas y mecanismos, permitiendo así hacer frente a los problemas y retos que pueda tener la empresa (López, 2009).

El consejo de familia tiene un papel muy importante en la solución de conflictos familiares, tal es el caso de: políticas de empleo, desempeño, remuneraciones, despidos y retiro de miembros de la familia que participan en la empresa. Este consejo se considera como un gobierno representativo integrado por miembros de las distintas líneas familiares (Urrea, 2003).

En las empresas familiares el órgano básico de gobierno de la familia propietaria es el consejo de familia, el cual garantiza la unidad y compromiso de la familia propietaria logrando que los accionistas familiares sean accionistas responsables y que alcance una voz única como familia propietaria de forma consensuada, organizada y clara que permita al consejo de administración conocer lo que la familia propietaria espera de la empresa (Chiner, 2011).

Gasco (2005), citado en Ramírez, (2011) señala que el consejo de familia juega un papel importante en la empresa familiar por tal motivo tiene las siguientes responsabilidades:

- I. Definir la implicación y el compromiso de la familia con la empresa.
- II. Preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización de una forma adecuada y constructiva.

- III. Canalizar la transparencia de información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad.

Es fundamental para la continuidad de la empresa, la labor del consejo de familia de comunicación, diálogo, información y formación permanentemente dentro de la familia propietaria para que sus miembros ejerzan sus roles de accionistas con unidad, compromiso y de forma responsable. El consejo de familia debe gestionar bien los procesos de sucesión. Para tratar su complejidad, la objetividad y planificación de los miembros por parte del consejo de familia es necesario ir adaptando generación tras generación, el grado de intervención y dependencia de la familia en el gobierno y en la gestión de la empresa es tarea crítica por parte del consejo de familia (Roibal, 2006).

El consejo de familia, es un órgano de gobierno que reúne a los familiares que trabajan y que no trabajan en la empresa, así como a representantes de diversas generaciones, siendo estos parte de los propietarios de la empresa. La creación de este ámbito es sin duda para comenzar a transitar un proceso de aprendizaje común sobre las formas en que se relacionará y comunicará la familia, recibiendo las distintas opiniones y visiones en relación con el negocio, compartiendo información relativa a la empresa. El consejo familiar contribuye a fortalecer, mantener activos los valores funcionales y la historia de la familia, preservando su unidad y armonía (Suárez, 2010).

Dentro de las funciones claves que desempeña este órgano de gobierno, están las relativas a la definición de los valores que se desean transmitir de generación en generación y la evolución del desempeño. Las actividades del consejo de familia son criterios con relación a los procesos sucesorios, aquellos aspectos relacionados con la propiedad y las formas de establecer el valor de la organización. Los acuerdos establecidos en esta instancia de gobierno, podrán plasmarse en un protocolo escrito, sirviendo como guía que reglamente la relación entre empresa y familia (Rubinsztein, 2003).

El consejo de familia definirá los criterios para integrar este órgano y establecerán también las pautas para la integración del Director o Consejo de Administración. La existencia de un comité de gestión integrado por el cuerpo gerencial de la empresa, asegura una adecuada gestión de la organización, diferenciando entre quienes gobiernan y quienes dirigen día a día. Las empresas familiares que han alcanzado ciclo de vida avanzados de su estructura familiar y del propio negocio, uno de los desafíos más importantes en relación a los órganos de gobierno sea respetar los espacios previstos para ambos sistemas, de forma de asegurar la profesionalidad y el desarrollo de la empresa contribuyendo al mantenimiento de relaciones armoniosas a nivel de la familia (Rodríguez, 2010).

El consejo de familia juega un papel muy importante en la solución de conflictos familiares sobre temas, la política de empleo, desempeño, remuneración, despidos y retiros de miembros de la familia que participen en la empresa. Este órgano capacita a los integrantes de la familia sobre derechos, deberes y responsabilidades en la empresa. Constituye un escenario apropiado para debatir asuntos de continuidad y sucesión. Además es el responsable de introducir, conservar y difundir el legado familiar y de inculcar un sentido de administradores de la continuidad para los más jóvenes (Rubinsztein, 2003).

Las responsabilidades del consejo familiar pueden ser:

- Revisar, diseñar y actualizar las reglas de operación y estatutos del consejo familiar.
- Revisar, diseñar y actualizar el protocolo familiar y vigilar el cumplimiento del mismo.
- Resolver conflictos generados en la familia y la empresa.
- organizar y dirigir la sucesión en la empresa.
- Resguardar los derechos de los miembros de la familia que no trabajen en la empresa, así como los que no son parte del consejo familiar.

Sus principales funciones de la asamblea familiar son las siguientes:

- Establecer la misión, visión y valores que deben prevalecer en la empresa.
- Diseñar políticas de empleo, compensación, plan de carrera-familiares. que participen en la operación junto con el director general y el consejo de administración de la empresa.
- Establecer políticas de dividendos.
- Establecer políticas respecto al fondo patrimonial.
- Definir y revisar información necesaria para conocer el estado de la empresa Rubinsztein (2003).

Según Gallo (2003), citado en Ramos, (2011) el consejo familiar permite:

- Vincular creencias, valores, expectativas e intereses compartidos que se plasmarán en la misión de la familia y el protocolo familiar.
- Negociar y planificar el futuro de la familia y de la empresa.
- Cerciorarse del seguimiento de la cultura y de los valores de la familia.
- Desarrollar la estructura familiar promoviendo y facilitando la comunicación entre sus miembros.
- Proteger los derechos de la familia que no trabajan en la empresa.

Benson, Crego y Druker (2003), citado en Roibal, (2006), hacen una propuesta de siete ámbitos de cuestiones que debe tratar el consejo de familia para poder identificar los temas en específico que se trataran en este consejo de familia, de tal manera que se pueda lograr un equilibrio en la empresa llegando con éxito a sus metas establecidas.

- 1.- Misión de la familia.
- 2.- Criterios de dirección empresarial.
- 3.- Entrada de familiares a la empresa.
- 4.- Propiedad de acciones de la empresa.
- 5.- Sucesión en la dirección.
- 6.- Relaciones entre familiares.

## 7.- Relaciones con terceros

### **3.9 El Consejo de Administración**

Es el encargado de medir los intereses entre los accionistas y la administración de la empresa, debiendo encontrar un equilibrio entre todas las partes que coincidan en la organización. Los miembros del consejo de administración son el nexo crítico entre accionistas y altos directivos, deben establecer y supervisar los incentivos de los directivos, se benefician de una combinación de gente de la empresa y de personas externas independientes que, en su conjunto, representa a quienes tienen conocimiento en el negocio. El consejo de administración debe tener visión de un futuro prometedor exigiendo líderes con personalidad y dedicación a logros sustanciales, deben proporcionar una plataforma para un liderazgo valiente, para poder hacer lo adecuado para el futuro (Miller, 2009).

El Consejo de Administración, es el encargado de asesorar a la empresa mediante la revisión de información relevante que facilite la toma de decisiones. El propósito fundamental es velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa. El consejo de administración puede evolucionar y desarrollarse como una ventaja competitiva de la empresa conociendo bien y representado adecuadamente los intereses de la propiedad, en este caso de una familia propietaria, en coherencia con los objetivos para lograr la misión y la continuidad de la empresa a largo plazo (Chiner, 2011).

En particular el Consejo de Administración, es un órgano que según Charan (2005), citado en Chiner (2011), debe estar en constante progreso y desarrollarse como una ventaja competitiva, representando adecuadamente los intereses de la familia.

Para García (2002), el Consejo de Administración tiene dos funciones principales, la supervivencia y el asesoramiento. Este órgano es un factor clave para el estudio de las funciones que desempeña. El tamaño, la independencia y la propiedad interna, reflejan la habilidad y capacidad de los miembros del consejo para desempeñar eficientemente sus funciones.

El consejo de administración está integrado por:

- Consejeros propios. Accionistas o representantes de acciones de la empresa.
- Consejeros independientes.
- Consejeros relacionados, pueden ser directivos, accionistas, empleados, personas con influencia, proveedores importantes, parientes o afinidad de cuarto grado. (Del Moral, 2009)

Para González (2010), el consejo de administración tiene ciertos deberes, los cuales se mencionan a continuación:

- Elaborar Informe y preparación de sesiones del consejo de administración.
- Evaluar la capacidad y razonabilidad de la información.
- Tomar decisiones sin conflictos e interés.
- Guardar la información en forma confidencial.

Para Días (2009), el Consejo de Administración tiene tres roles:

- Rol institucional: consiste en legalizar las actividades de la empresa en relación al entorno empresarial.
- Rol de gobierno: esta función es interna, considerando al consejo de administración como un mecanismo de control.
- Rol estratégico: consiste en la toma de decisiones relacionadas con el rumbo estratégico de la empresa.

Para Gallo (2007), las funciones del consejo de administración son las siguientes:

- Establecer la orientación estratégica y los objetivos a largo plazo.
- Vigilar los procesos de gestión adecuados y su aplicación.
- Seleccionar al director general.
- Apoyar al acceso de recursos financieros.
- Analizar e interpretar la influencia del entorno económico.

- Comunicar con los propietarios de la empresa.
- Vigilar el comportamiento responsable socialmente de la empresa.
- Planificación y aseguramiento del proceso de sucesión.
- Intervención en la determinación de estrategias de la empresa.
- Asegurar los recursos financieros suficientes.

El consejo de administración tiene dos grandes responsabilidades según Huse, (2005) citado en García (2011):

1.- La supervisión.

2.- La asesoría.

Para Moya, Serra y Poza (1997), citado por Rio (2009), las responsabilidades del Consejo de Administración son las siguientes:

- I. Aprobar la compra de otras empresas.
- II. Aprobar los presupuestos y niveles de endeudamiento.
- III. Revisar la compensación de altos directivos.
- IV. Revisar acuerdos de compra-venta entre accionistas asegurando la viabilidad empresarial y la justicia familia en cualquier transición.
- V. Revisar y apoyar proyectos innovadores de la futura generación.

El Consejo de Administración, además de la función del seguimiento y control, también desarrolla una función importante de impulso estratégico de las líneas claves del negocio, procurando que la alta dirección de la empresa esté motivada y alineada con los ejes estratégicos definidos (Sainz, 2009).

Los principios de trabajo del Consejo de Administración según Canales (2004), se sintetizan en lo siguiente:

1. Asegurar la supervivencia y solidez de la empresa a largo plazo.
2. Transparencia.
3. División de funciones.
4. Unidad y eficacia.

En el Consejo de Administración es importante contar un número de miembros que resulten razonables para asegurar su operatividad y el trabajo de cada consejero, y poder contar con todos los medios necesarios para el mejor y más eficaz ejercicio de sus funciones. Su composición deberá ser a través de consejeros, debiendo ser representado por el que mayor porcentaje de capital posible, considerando la presencia de consejeros independientes, a acuerdo a la estructura accionaria de la sociedad y el capital representado en el consejo (Briseño, 2006).

### **3.10 Asamblea de Accionistas**

La asamblea de accionistas de la empresa familiar es un contexto que permite mezclarse con derecho a voz y voto, tanto a los propietarios como a las personas ajenas a la familia que adquieran acciones en el desarrollo de la empresa (Urrea, 2003).

En la asamblea de accionistas se toman las decisiones de la empresa, sin importar que esta sea familiar o no. En las empresas familiares los accionistas suelen ser representados a través de dos órganos de gobierno, entre ellos puede ser la asamblea de accionistas, compuesta por accionistas familiares y no familiares y también compuesto por un asamblea integrada exclusivamente por accionistas familiares (Torrent, 2006).

Según el código de mejores prácticas administrativas (CMPC, 2006), citado en Del Moral, (2009), la asamblea de accionistas constituye el órgano supremo de la sociedad y se requiere que por lo menos se reúne en forma anual, actuando con formalidad, transparencia y eficacia, así como la protección de los intereses de todos los accionistas.

La asamblea de accionistas en la empresa de familia comprende a todos los accionistas y a nadie más que a los propietarios de la empresa, excluye a los cónyuges de los propietarios y a los antiguos o futuros accionistas. Gallo dice que la empresa familiar es un buen negocio transformar los accionistas pasivos en accionistas informados y comprometidos (Gallo, 2007).

Según Belausteguigoitia (2012), en la asamblea de accionistas los temas a tratar en las reuniones son las siguientes:

1. Giros en que les interesaría ingresar (o evitar).
2. Políticas de dividendos.
3. Decisiones sobre la posible cotización en la bolsa.
4. Diseño del consejo de administración.
5. Decisión sobre mantener el control de la empresa en años de la familia.
6. Mecanismos de transmisión de acciones.
7. Decisiones de carácter estratégico.
8. Evaluaciones de los consejos y directores de la empresa.

### **3.11 Asamblea Familiar**

La asamblea familiar es un órgano que atiende las exigencias y expectativas de la familia cooperando y eliminando imprevistos conflictos que puedan surgir. La asamblea familiar se considera como un órgano que cuida los intereses de la familia en la empresa, los objetivos a lograr, así como los análisis de asuntos intrafamiliares y la manera de participar en la administración de la empresa. Este órgano toma decisiones de diferente manera, estas pueden ser; por unanimidad, mayoría de votos, mayoría de participación accionaria, consenso o voto de calidad del presidente (Gallo, 2007)

Para López (2009), la asamblea familiar es la reunión formal en la que se dan cita todos los miembros de la familia propietaria. La asamblea familiar suele ser convocada por el miembro de la familia que tiene posición de dominio en la empresa y este puede ser el director general o el presidente de la empresa de la familia.

La misión de la asamblea familiar, es fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que tendrá de carácter anual y servirá como foro de comunicación entre la familia y la empresa (Hers, 2008).

Es aconsejable que en este órgano haya representación de cada rama familiar, todo dependerá del tamaño de la empresa.

Este órgano es considerado estrictamente familiar, con carácter decisivo e informativo y es muy útil en una empresa familiar extensa. Sus objetivos son:

- Conservar y fortalecer los valores de la familia.
- Apoyar a reforzar la unidad y armonía de la familia.
- Detectar los posibles problemas que pudieran surgir en la familia y podrían tener repercusión en la empresa (Hers, 2008).

Para Del Moral (2009), las actividades que realiza la asamblea familiar son las siguientes:

- Nombrar y revocar a miembros.
- Unificar una posición familiar.
- Comunicar a la familia las actividades y resultados.
- Establecer opciones de compra venta de accionistas.
- Acordar el derecho de voto.
- Aprobar los estatutos.
- Aprobar contratación, sueldos y prestaciones a familiares.

Para López (2009) existen razones por las cuales deben asistir todos los miembros de la familia:

- Los miembros de la familia tienen una imagen más realista de la empresa familiar.
- Ayuda a que todos los miembros estén en contacto con sus tradiciones y procesos familiares y contribuye a fortalecer el compromiso compartido.
- Para las generaciones venideras las familias políticas pueden hacer valiosas aportaciones a la empresa.

Las funciones de la Asamblea Familiar:

- I. Comunicar y promover la visión familiar y empresarial.
- II. Tramitar los proyectos empresariales.
- III. Informar de los avances de la empresa.
- IV. Expresar ideas tanto los que laboran en ella y los que no.
- V. Canalizar objetivos familiares y empresariales.
- VI. Plantear temas de discusión así como proyectos familiares de interés en general.
- VII. Impulsa el debate y la evaluación en torno a los trabajos ya desarrollados por el consejo familiar.
- VIII. Debatir y ratificar las propuestas del Consejo Familiar sobre el patrimonio, el protocolo, la secesión y resolución de conflictos.

### **3.12 Protocolo Familiar**

El protocolo familiar es un estatus familiar con ciertas reglas, según lo define Amat, (2004). La forma para enfrentar los problemas que frecuentemente presenta la empresa familiar y que se derivan de las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa, por su fundación y conformación de ciertos elementos y órganos de gobierno de la empresa familiar, este elemento es; en primera instancia, el protocolo familiar, como un acuerdo que ha de regular las relaciones entre familia y empresa, que en cierta forma ayudará a gestionar y llegar al éxito del proceso de sucesión de la misma (Días, 2009).

Para Herrero (2001), citado en Tapies (2011), es un documento normativo que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, con un objetivo principal el asegurar la continuidad de ésta sin perjudicar la convivencia familiar.

Según Sánchez Crespo y Sánchez (2000) citado en Días (2009), el protocolo familiar es un acuerdo firmado entre familiares socios (actuales y previstamente futuros) de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las generaciones siguientes.

El protocolo familiar es un documento con el que básicamente deberían contar todas las empresas familiares. El protocolo aprueba las bases y compromisos para llegar a establecer acuerdos entre los familiares con participación en la empresa. Este escrito sirve para promover la unidad familiar y asegurar la continuidad de la empresa. El protocolo permite ser una guía a los familiares a través del tiempo, este documento puede ser modificado según las condiciones en que se encuentre la familia y la empresa. En esencia el protocolo familiar es un documento que además de contener una normativa por la que se regulan las relaciones personales, profesionales y económicas entre la familia, la empresa, tienen como objetivo preservar la continuidad de la empresa familiar ayudar a su desarrollo sin abandonarla (Navarrete, 2009).

El protocolo familiar es un escrito que copila un complicado proceso de acuerdos entre familiares, trabajen o no en la empresa, vinculadas con las relaciones entre la familia y la empresa, con ciertas proyecciones hacia diferentes generaciones (Lozano, 2011).

Este documento en el que firman todos los familiares miembros, en primer lugar es un proceso en la cual la familia comprende, evalúa y consiente, las políticas o acciones que deberán llevar a cabo los propios miembros de las futuras generaciones, asegurando así el progreso y el crecimiento sostenido de la familia empresaria (Macías, 2011).

Para la Asociación de la empresa Familiar citada en Sainz (2009), establece que el protocolo regula las relaciones de la familia empresaria y responde a la propia realidad tanto de la familia como de la empresa, considera un proceso de componentes jurídicos, económicos y empresariales.

Para Sainz (2009), el protocolo familiar es un documento que acuerdan los miembros de la familia, definiendo cómo acordarán las decisiones más importantes y que se construye mediante un proceso negociador.

Para Francisco Vicent Chulia, citado en Echaiz (2010), el protocolo familiar es un acuerdo entre accionistas familiares titulares de bienes y derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo, regulado la

empresa corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa.

Para Echaiz (2010), el protocolo familiar tiene siete etapas: la planeación, la consulta, la elaboración, la deliberación, la aprobación, la aplicación y la revisión.

- 1.- Planeación: es prácticamente el planteamiento estratégico de la empresa familiar.
- 2.- Consulta: que involucra a habidos y por haber (familia, directores, gerentes).
- 3.- Elaboración: permite la versión preliminar del protocolo familiar.
- 4.- Deliberación: aprobación preliminar.
- 5.- Aprobación: versión renovada del protocolo familiar.
- 6.- Aplicación: aplicar el contenido del protocolo familiar.
- 7.- Revisión: repasar las cláusulas establecidas en el documento.

El protocolo familiar es de suma importancia para las empresas ya que es un medio que:

- a) Ayudar a reducir la posibilidad de aparición de conflictos.
- b) Tener criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan.
- c) Aportar en la definición política dentro del curso de la planeación estratégica.
- d) Orientar los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos.
- e) Apoyar a mantener o incrementar los efectos y la unión familiar, logrando así un efecto positivo. No existe una guía exacta sobre cómo realizar un protocolo, ya que todas las empresas familiares, tienen diferentes necesidades, Melquicedec, (2000), citado en Roibal, (2006).

Las funciones básicas del protocolo familiar según Días (2009) son las que a continuación se describen:

- 1.- Referente a los problemas predecibles: señalar y anticipar a todos los miembros de la familia y posibles soluciones cuando estos surjan.
- 2.- Referente a los problemas no previstos: crear los causes a seguir para alcanzar una solución apropiada.
- 3.- Respecto a la continuidad de la empresa en manos de la familia propietaria: mantener la unidad entre la familia y la empresa.
- 4.-Referentes a los miembros de los tres sistemas: buscar que específicamente la familia está bien informada sobre la empresa.

El protocolo surge a consecuencia de que la familia no debe separar la planeación estratégica de la empresa de la planeación estratégica familiar. El protocolo familiar es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa, es un documento de la familia pero preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares, establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios. Su elaboración ha de realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en la asamblea donde deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con la empresa. Este documento manifiesta, enuncia y trae beneficios importantes para la familia y la empresa. Leach, (2010) en su libro sobre empresas familiares: “Las familiares que enfrentan el futuro unidas y que tienen claramente definidos sus metas y políticas con respecto a la empresa, tienen muchas más posibilidades de éxito que las que sólo reaccionan ante los acontecimientos”. Con el protocolo elaborado se manejan mejor las situaciones difíciles y una disminución en la aparición de éstas. El protocolo familiar se debe concebir en un marco que favorece todo ese proceso que empieza con el interés de algunos de los miembros y finaliza con la elaboración y aprobación por parte de toda la familia, debe tener una revisión periódica para hacer los ajustes del caso cuando sean necesarios.

### Requisitos del protocolo familiar, según Ortega (2004).

1. Ser aprobado.
2. Formalizarse en un documento escrito y firmado por miembros de la familia.
3. Cada familia deberá hacer el suyo propio modelo de protocolo.

El protocolo familiar deberá contener lo siguiente:

- 1) Misión y valores de la familia.
- 2) Objetivos y valores de la empresa.
- 3) Objetivos del protocolo.
- 4) Órganos de gobierno de la empresa, la familia, así como sus normas de funcionamiento.
- 5) Criterios para poder incorporar accionistas.
- 6) Políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares.
- 7) Derechos de información contable.
- 8) Aspectos fiscales entre la familia y empresa.
- 9) Políticas de dividendos.
- 10) Normas para la transmisión de acciones, recompensa o liquidez.
- 11) Políticas de endeudamiento.
- 12) Ampliaciones de capital.
- 13) Planes de sucesión y de alguna contingencia.
- 14) Sistema de resolución de conflictos.
- 15) Vigencia y normas de actualización del protocolo.

San Martín (2010), señala que el consejo de familia deberá tener una actitud vigilante frente a todo esto y luchar por una mejoría permanente del escenario empresa-familia; además se apegará a un buen manejo de los fondos para compraventa de acciones. Probablemente algunos miembros no estarán de acuerdo con todas las cláusulas, pero deberán sujetarse al número de votos definido como mayoría para las aprobaciones correspondientes. En la realidad este proceso es largo y gravoso, está encaminado por encima de todo a definir y a poner en práctica los mecanismos que logren la continuidad de la empresa a través del tiempo.

Se concluye que el protocolo familiar es un documento, en el que la familia otorga al fundador, la función de canalizar hacia la empresa familiar las inquietudes de la familia, promover la aplicación del protocolo familiar, así como cualquier modificación que este llegue a tener, así también establecer criterios de resolución de conflictos, planificar programas educativos y de información respecto a la empresa familiar, promover el desarrollo de los jóvenes de la familia creando fondos de becas, normar de comportamiento de los miembros de la familia dentro de la empresa familiar y mediar los conflictos familiares.

Del Moral (2009) señala que los elementos del protocolo familiar son los siguientes:

- Exposición de motivos por los cuales fue creado.
- Mensaje de los familiares que lo elaboraron.
- Valores rectores que permiten explicar el comportamiento a seguir de los familiares.
- Relación actual de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, asamblea familiar, consejo de administración, Consejo de Familia y dirección general).
- Carta compromiso de los familiares que lo crearon.
- Mecanismo para modificar el documento.
- Definición, composición y funcionamiento de la asamblea de accionistas.
- Definición, composición y funcionamiento de un consejo de administración.
- Definición, composición y funcionamiento de un consejo de familiar.
- Determinación y vivencia de la misión, visión y valores de la empresa.
- Definición de acuerdo para agrupar el derecho de voto.
- Definición de derecho de compraventa de acciones.
- Definición de políticas de dividendos alineadas y consensuadas en el Consejo de Administración.
- Definición de contratación, remuneración y liquidación o salida de accionistas.
- Importancia del documento con el acta constitutiva de la empresa, el testamento y la herencia.

- Relevancia del establecimiento de un sistema de comunicación seguro, ágil y veras entre los accionistas, los consejeros y el director general.
- Misión, visión y valores.

Además de estos puntos antes mencionados, el protocolo familiar según Días (2009), debe contener:

- El ámbito del protocolo; bienes y personas afectadas en el mismo.
- Órganos de gobierno de la empresa: especificación del órgano de gobierno al activar el régimen de funcionamiento del consejo de administración, director general, etc.
- Órganos de gobierno de la familia: establecer su estructura, composición, organización y funcionamiento.
- Criterios a seguir evitando confusiones entre familia y empresa.
- Situación de los miembros de la familia respecto a la empresa.
- la transmisión de acciones.
- prevenciones de futuros socios.
- normas de la revisión del mismo protocolo para no perder su vigencia.

El protocolo debe proteger los asuntos de la familia propietaria que crea conveniente y haya considerado en la asamblea familiar, su contenido dependerá de la misma familia, de sus creencias, sus valores y su cultura.

Para Lozano (2011), el protocolo debe poner las políticas de vanguardia en relación a empresa-familia, el cual deberá tener como mínimo los siguientes temas:

- a) Valores transmitidos a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- b) Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia.
- c) Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos.
- d) Mantener la armonía, políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades.
- e) Acuerdos para compartir ratos de distracción, recreación, integración, procesos para el alcance de metas personales y profesionales cada año.

- f) Situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar  
posibilidad de fusión, alianzas estratégicas.
- g) Preparación de las siguientes generaciones.
- h) Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- i) Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- j) Entrada de capitales provenientes de personas no familiares.
- k) Creación de fondeo de liquidez, manejo de activos financieros existentes.
- l) Políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- m) Políticas de elección y retiro de los gobernantes.
- n) Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- o) Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- p) Compromiso explícito de los miembros firmante con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, controla y vigilar los activos.
- q) Evaluación de las cualidades y el desempeño personal.
- r) Reglas para miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo.
- s) Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo.

Al realizar un protocolo familiar se deben contar con ciertos factores previos que deberán ser conocidos por los miembros de la familia, su aceptación deberá fomentar un ambiente de agrado y de respeto mutuo, los más importantes son: libertad (los miembros deberán tener libertad para poder expresar su pensamiento en las asambleas familiares), pacto de honor (el protocolo debe ser pacto de honor, un pacto entre todas las personas que lo firman, deberá estar basado en el amor y en la confraternidad de la familia, es un compromiso entre todos los participantes, con la familia y con la

empresa, valores de la familia, estos valores clave deberán ser aprobados para dar fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la empresa, debe haber en las personas una permanente preocupación por enseñar y transmitir buenas costumbres, creencias valiosas y valores de orden superior. Una familia que inicia con este proceso estará en condiciones de preparar un protocolo y de ponerlo en marcha con más probabilidades de éxito (Albuquerque, 2009).

Es indispensable que al iniciar el proceso de elaboración del protocolo la familia tenga un ambiente de armonía que lo facilite, podría ser un medio a través del cual se palpe la condición del clima existente, como dice Lair Ribeiro en una frase publicada en la página siete del diario Portafolio del 28 de julio de 1999, “el mejor momento para reparar un tejado es cuando el tiempo está estable y brilla el sol” (Ginebra, 2007).

Para Pintado (2011), las principales contribuciones del protocolo familiar son los siguientes:

- a. Establecer marcos y métodos de resolución de conflictos.
- b. Contribuir a reducir conflictos.
- c. Facilitar el desarrollo de la perspectiva estratégica.
- d. Fortalece el equilibrio de las relaciones entre la familia y la empresa.
- e. Permite enmarcar los hechos que ha de suceder en el futuro.

El protocolo en ningún momento deberá realizarse en tiempos de conflictos, hay que aprovechar los periodos de unidad familiar y empresarial (Poza, 2010).

### **3.13 La Sucesión**

Davis (1968), Hoshino (2004), Navarrete (2008; 2009) y Flores (2008; 2010), citados en Torren (2006), coinciden al estudiar la sucesión en la empresa familiar en México por el alto grado de porcentaje que existe de empresas de este tipo.

Torrent (2006), seleccionó a México para analizar el proceso de sucesión en empresas familiares debido al rápido crecimiento que había experimentado a los 25 años precedentes a la publicación, el estudio se centra en examinar tres

patrones de la sucesión, partiendo de la preconcepción de que en dichas condiciones el proceso de sucesión debe darse entre la figura emprendedor a la del ejecutor. Los tres patrones de la sucesión emprendedora son: 1) padre fuerte e hijo débil; 2) padre conservador e hijo progresista; y 3) otras ramas familiares.

Zúñiga (2009), sostiene que hay dos desafíos a los que debe enfrentar la empresa familiar para poder ser competitivas a nivel no solo nacional sino de manera internacional, además de poder sobrevivir; uno de ellos es el proceso de sucesión y el otro es la profesionalización en cuanto a personas y métodos de gestión empresarial.

Para Longenecker y Schoen (1978), citado en Lozano, (2011) la sucesión tiene dos etapas que están relacionadas con dos eventos importantes en el proceso de sucesión; la entrada del sucesor a la empresa como un empleado de tiempo completo y al momento de transferir el liderazgo al sucesor.

El plan de sucesión constituye una herramienta importante para la perdurabilidad de la empresa, y a su vez para que no afecta a las futuras generaciones. La sucesión proyecta al fundador alternativas como puede ser: en primer lugar escoger a un sucesor, emitir acciones al público, vender la empresa, fusionar la empresa y disolver la empresa Granados, (2007), citado en Suárez (2010).

En el mundo solo el 32% de las empresas familiares llegan a la segunda generación y solo el 12% sobrevive a la tercera generación (Poza, 2010).

Amat, (2004), encuentra que solo el 25% al 30% de la empresas familiares logran pasar a la siguiente generación, y entre el 9% y un 15% de la segunda a la tercera generación y tan solo el 6% pasa a la cuarta generación.

Las empresas familiares de la primera generación suelen adoptar patrones de conducta de tipo paternalista, cuya característica es la disposición jerárquica de las relaciones y el poder en manos del fundador y miembros de la familia Dyer, (1986), citado en Cabrera (2010).

Con ello el autor predice el fracaso total de la empresa familiar entre la primera y segunda generación. En el caso de la segunda y tercera generación el fracaso puede ser ocasional. Para las empresas que se identifican con el segundo patrón, se preconizan mayores posibilidades para adaptarse al cambio y continuar bajo el dominio familiar. El tercer patrón se identifica con un importante conflicto donde se involucra varias facciones familiares y una fuerte influencia de factores afectivos, el autor dice que puede ser nocivo para la familia como para la empresa, con ello sigue ingresando a ejecutivos externos a la familia propietaria y se convierte en factor fundamental de su sobrevivencia (Echaiz, 2010).

Hers (2008), menciona que el crecimiento y el desarrollo de las grandes empresas familiares, es definida debido a la limitada accesibilidad de recursos humanos, ya que no todas las empresas familiares tienen la capacidad de desempeñar un puesto de responsabilidad directiva. Sin embargo la posibilidad de que los miembros de las familias ocupen los grandes puestos es muy alta la posibilidad, ya que muchas veces poseen altos niveles de educación, en muchas ocasiones, miembros de las familias conservan posiciones ejecutivas y distribuyen las direcciones a administradores asalariados, quienes ejecutan las decisiones tomadas por los primeros, esto se da prácticamente en las subsidiarias.

Para Lacoutere (2005) citado en Rodríguez (2010), expresa que la sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar una empresa, porque no solo afecta a quien o quienes se les transfieren el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores. En las empresas familiares la sucesión es un proceso que tiene que ser planeado y administrado de forma meditada, es un aspecto primordial ya que en algún momento tendrá lugar y debe preverse a tiempo. La sucesión inicia con el desarrollo de estrategias con un sentido que favorezca a la empresa y a la familia, estableciendo en primer lugar objetivos, posterior se diagnosticara el estatus de la sucesión en la empresa familiar.

La preocupación principal de los investigadores en este rubro es que para lograr el éxito generacional de la empresa familiar es esencial hacer una planificación con suficiente anticipación al tiempo que se garantiza la profesionalidad del sucesor (Zúñiga, 2009).

Para poder planear la sucesión en las empresas familiares se involucra el hecho de tomar decisiones y hacer que se lleven a cabo, este tipo de decisiones afecta al gobierno y a la gestión de la empresa, a la propiedad y al mismo tiempo a la familia Negreira, (2007). Menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasa a la siguiente generación. Para que la sucesión sea exitosa se analizan tres esferas distintas: familia, negocio y propiedad, estas están mezcladas, pero tarde o temprano serán problemas independientes que del tal manera evolucionaran, cada cual a su manera, implicando decisiones por separado. En la familia, la sucesión es parte del desarrollo de la familia, de las relaciones entre padres e hijos y las nuevas generaciones, las cuales la familia utiliza dos herramientas fundamentales; la planeación estratégica y el protocolo familiar. En la primera herramienta consiste en desarrollar instituciones que separen las tres esferas, empezando por el consejo de familia, evocándose a los problemas familiares y sirva como vocera de la familia hacia la empresa. El negocio se maneja y evoluciona libremente de la familia, pasando de un ramo de actividad a la empresa relacionada con los proveedores o distribuidores. La propiedad presenta desafíos y oportunidades para la sucesión, en la que según Iván Lansberg, citado en Ogliastri (2001), lo primero es diferenciar la propiedad de la gestión y segundo profesionalizar la relación con los accionistas familiares, y por último escoger los nuevos accionistas.

En México, escasamente el 40% de las empresas familiares sobreviven para alcanzar la segunda generación, según la Fundación para el Desarrollo Sostenible en México, citado en el Financiero el 13 de marzo del año 2012.

Uno de los requisitos más importantes para que haya prosperidad a lo largo de muchas generaciones es definir bien y compartir la filosofía de la familia (Denise, 2009), citado en Trejo (2009).

Del Moral (2009), establece que existen seis pasos que ayudaran como guía al desarrollo de la sucesión, de la siguiente manera:

- 1.- Preparación familiar.
- 2.- Preparación del negocio.
- 3.- Desarrollo de sucesores.
- 4.- Manejo de retirados.
- 5.- Toma de decisión.
- 6.- planeación fiscal.

Ginebra (2007), establece que la sucesión se da de la siguiente manera:

1a. generación	Padre solo - Padre + hijo
2ª. generación	Hermanos solo , Hermanos + primos
3ª. generación	Primos
4ª. generación	Primos segundos

Fuente: Ginebra, (2007)

Del Moral (2009), afirma que en la planeación de la sucesión, los temas fiscal y financieros tienen gran relevancia en la etapa final de la sucesión, una forma de enfrentar estas situaciones es conocer las alternativas financieras disponibles para que éstas tengan impacto fiscal y financiero bajo, siendo la planeación fiscal un punto fundamental para determinar la transmisión de acciones de la propiedad de la empresa.

### 3.14 Dirección General

La dirección general de la empresa familiar es la encargada de supervisar que la empresa se maneje de la forma más eficiente posible y que genere óptimos rendimientos para los accionistas (Ceballos, 2005).

De acuerdo con Gallo (2007), la dirección general es un grupo de personas que integra y potencia las capacidades profesionales en un adecuado trabajo en equipo, de forma que funcione como un equipo de alto rendimiento. La dirección general de una empresa familiar se debe conformar cuando la empresa crece más allá de su etapa emprendedora, es decir, del período donde el fundador puede dirigir eficazmente. La dirección general es el instrumento más indicado para transformar la organización de la empresa de informal a formal. Empresarios que han crecido sustancialmente sus empresas atribuyen el crecimiento a una buena dirección general.

La dirección general vigila el desempeño de la empresa, el desarrollo de los planes y el cumplimiento de las políticas, de colaborar en el proceso de sucesión del director ejecutivo y de construir o mejorar la calidad de las estrategias, también debe brindar apoyo a los accionistas, colaborar en la educación de la familia, supervisar las políticas de la misma y contribuir a generar y mantener la confianza de los accionistas en la empresa (Negreira, 2005).

Cadbury (2000), citado en Vilaseca, (2008), destaca las ventajas de estructurar una dirección general en la empresa familiar, permitiendo establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad, salvaguardar la estabilidad y continuidad de la empresa familiar formulando estrategias empresariales.

La conformación de la dirección general en la empresa familiar sienta las bases para estructurar la organización de forma lógica y permite establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad. La dirección general debe precisar cuáles decisiones son de su única competencia y especificará los poderes que delegará a los directivos (Oltra, 2009).

Una dirección general proactiva ofrece los medios para garantizar la estabilidad y la continuidad de la empresa. Las empresas familiares que han

tenido éxito desarrollan un mercado interno con normas claras para comprar y vender acciones y diseñan formulas para calcular el valor de la acción y mantener la equidad (Ortega, 2004).

Una ventaja más de tener una dirección general es que los temas difíciles de abordar son tratados oportunamente, en vez de posponerlos como podría ocurrir bajo una estructura informal (Ramírez, 2006).

La dirección general puede salvaguardar la continuidad de la organización, como empresa familiar, al integrar miembros de generaciones posteriores en los comités de junta y al inculcar y difundir los valores, cultura y políticas de la empresa. Inducir y comunicar la misión, los valores, la filosofía y la visión es lo que le permitirá por un lado el logro de objetivos y por otro asegurar la estabilidad de la empresa en el largo plazo (Torrent, 2006)

Para Valenzuela (2011) la dirección general depende tanto de establecer cuáles son sus deberes y responsabilidades, como definir el papel que juega el presidente de la dirección general. La función de la dirección general, es garantizar un gobierno eficiente, vigilar y mejorar las políticas y estrategias de la empresa, aconsejar y asesorar a los adiestrados, supervisar la planeación de la sucesión y apoyar a los familiares accionistas.

Para Urrea (2003), la forma más adecuada de gobernar a una empresa familiar es establecer estructuras de gobierno sólidas que permitan, de un parte regular el grado de intervención de los accionistas en la empresa y de otra separar y administrar los asuntos de la empresa y de la familia. La incorporación de proceso sistemático de gobierno contribuye a alcanzar objetivos que coarten tanto la familia como la empresa. Para las empresas familiares el mayor reto es establecer una estructura de gobierno empresarial, para la dirección general de la empresa, su desafío es transformar una organización formal.

La dirección general está integrada por un grupo de personas con diferentes capacidades profesionales en un adecuado trabajo en equipo. Esta se debe formar cuando la empresa crece más allá de su etapa emprendedora, es decir del periodo donde su fundador puede administrarla de manera eficaz. La

dirección es un instrumento indicado para transformar la organización de la empresa de informal a formal (Gallo, 2007).

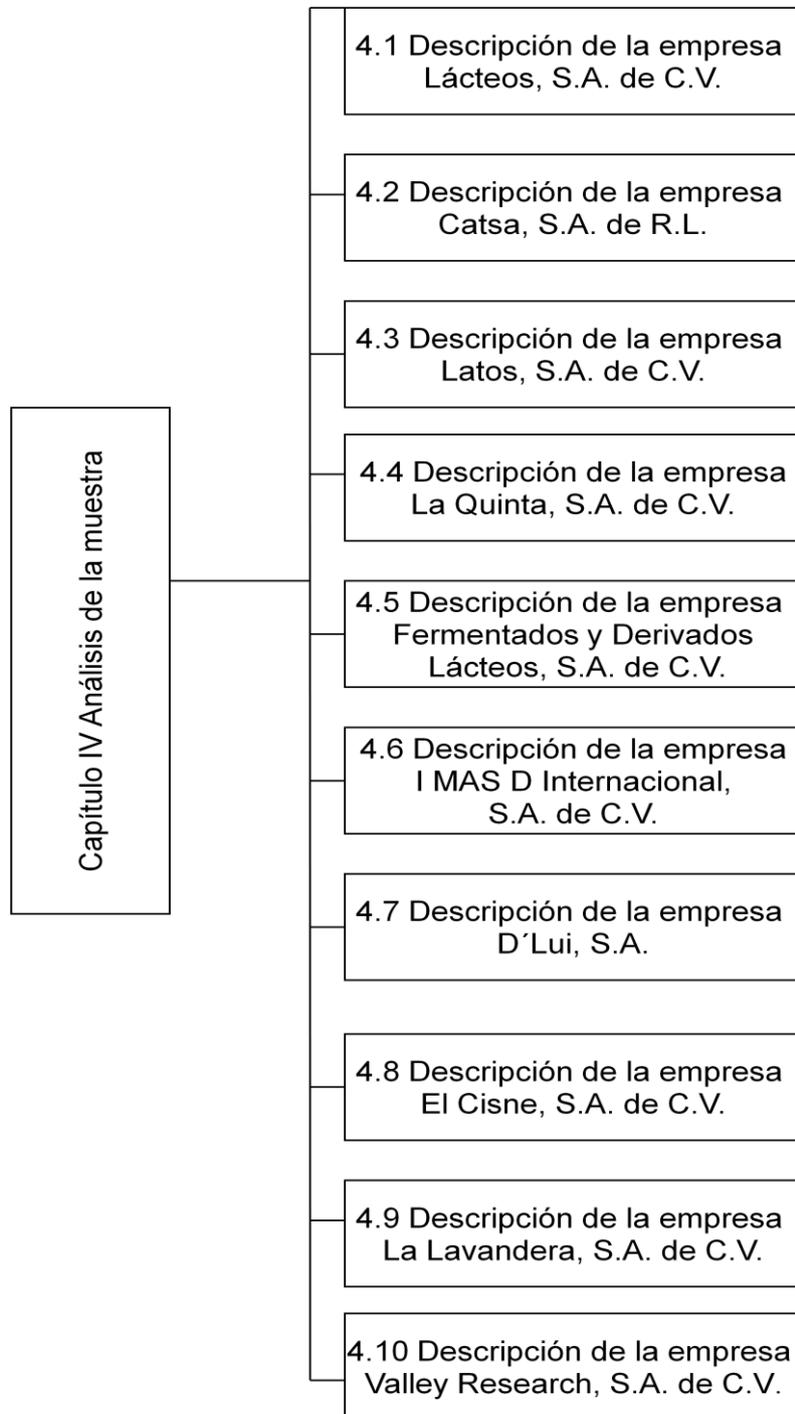
Para Grumer y Kelly, (1993), citado en González (2010), la dirección general de una empresa familiar reside en las competencias y cualidades personales de sus miembros. La dirección general además de asesorar al director ejecutivo, vigila el desempeño de la empresa, el desarrollo de los planes y el cumplimiento de las políticas, asimismo de colaborar en el proceso de sucesión y de contribuir a mejorar la calidad de las estrategias, brindando apoyo a los accionistas, generar y mantener la confianza de estos. La directiva con alto grado de profesionalismo es recomendable para dirigir la empresa familiar

La dirección general es la encargada de vigilar al Consejo de Administración en cuanto a la operación, rendición de cuentas y transparencia de resultados de la empresa. Los fundadores de las empresas familiares que dirigen sus empresas tienen motivaciones personales y financieras para incrementar el valor de sus organizaciones, así también tienen incentivos para obtener beneficios personales y control sobre las firmas (Anderson y Reeb, 2003) citado en (Dávila, 2010).

## Capítulo IV Descripción de la muestra

En el presente capítulo se analizan las empresas que fueron encuestadas de acuerdo a la figura 4.1.

**Figura 4.1 Descripción de la muestra**



Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo IV Descripción de la muestra**

### **4.1 Descripción de la Empresa Lácteos, S.A. de C.V.**

Es una empresa de tamaño grande por el volumen de ventas que genera al año, cuenta con 300 trabajadores y cuenta con una estructura funcional. Se encuentra dentro del subsector 311 de la industria alimentaria. Su filosofía es el más noble oficio de nuestro trabajo diario. Su misión, es ser una organización dedicada a la producción y comercialización eficiente de alimentos y productos lácteos, consolidando un concepto de cultura de servicio lácteos que garantice la satisfacción total de los clientes, dando forma a una empresa rentable que promueva por sus logros la realización del personal que la conforma, tiene como visión; ser la empresa que continúe innovando en la elaboración de los mejores lácteos, a través de muchas generaciones.

Lácteos fue fundada en esta Ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo en el año 1940. En 1945 se adquiere el rancho La Luz contando con una infraestructura adecuada con una capacidad de 160 cabezas de ganado.

Para el año 1987 Lácteos, S.A. de C.V. sufre una reestructuración completa, con el único fin de satisfacer la demanda de los clientes finales y a la red de concesionarios de las tiendas, comenzando a establecerse en todo el país. Uno de los primeros pasos fue el cambio de imagen institucional, mejorando la red de distribución. Posteriormente se elaboran nuevos productos, como dulces y café, así como los nuevos envases de leche fresca. Para 1997 se inicia la remodelación de la planta de producción. En la actualidad Lácteos, S.A. de C.V. es una empresa muy exitosa.

## **4.2 Descripción de la empresa CATSA, S.A de C.V**

Catsa, fundada en la ciudad de Tizayuca, Hidalgo en 1976, es de tamaño grande por el volumen de ventas que registra anualmente, cuenta con 160 trabajadores.

Para el año 2009, la empresa es absorbida por el capital privado en un 100% de la empresa y se privatiza. Para 2010 gran parte de los establos se canalizan a propietarios del sector privado y se crea CATSA, S.A. de R.L., cuyos accionistas son hermanos, primos y tíos, siendo un total de 60 accionistas.

Su filosofía es el compromiso con el equipo humano, administrativo, técnico de apoyo y comercialización brindando un buen servicio con la calidad del producto. Su misión es ser una empresa altamente competitiva en la producción y distribución de leche a través de una logística, donde se garantice la eficiente y rápida distribución. La visión de Catsa, S.A. de C.V. es ser una empresa que produce la leche de calidad, además ser en el mercado la líder en la distribución del producto. Cuenta con 26,000 cabezas de ganado y cada familia tiene responsabilidades al cuidado del ganado. Gracias al potencial en la producción de leche, esta empresa ocupa el primer lugar en la distribución en el estado de hidalgo, comercializando también a nivel nacional.

#### **4.3 Derivados Latos, S.A. de C.V.**

Empresa fundada en 1998, ubicada en la ciudad de Tizayuca, Hidalgo. Forma parte de un complejo de la cuenca lechera, cuenta con 98 trabajadores, considerada empresa grande por el volumen de ventas que registra anualmente.

El Dr. Mario Santa Cruz, es el director de la empresa, cuenta con una distribución local y regional. También abastece empresas del mismo sector, cuando su producción lo permite abastecerse.

Su visión es ser una empresa suministradora de leche cumpliendo con los estándares de calidad y poder comercializar su producto de forma eficiente.

En el año 2009 se capitaliza con 3000 cabezas de ganado y se convierte en una empresa más competitiva en la comercialización de su producto, llegando a más hogares y comercios.

#### **4.4. La Quinta, S.A. de C.V.**

La Quinta es una empresa fundada en 1972, se dedica a la producción y distribución de leche, es una empresa grande por el volumen de ventas que registra anualmente.

Cuenta con 6600 cabezas de vacas y distribuye la leche en todo el estado de Hidalgo, cuenta con un promedio de 120 trabajadores, y está ubicado en el municipio de Actopan, Hidalgo.

Su visión es ser una empresa altamente competitiva que distribuya el producto de manera eficiente y poder abastecer a varias empresas del mismo ramo. La misión de la empresa es producir leche con los más altos estándares de calidad de manera eficiente y eficaz a la sociedad.

Una de sus metas a largo plazo es contar con toda una infraestructura en la cual pueda abastecer al 100% a todas las empresas a las cuales son abastecidas por esta empresa.

#### **4.5 Fermentados y Derivados Lácteos, S.A. de C.V.**

La empresa Fermentados y Derivados Lácteos, S.A. de C.V., fue creada en 1978 por la familia Zaldívar originaria de Monterrey, Nuevo León, cuenta con 94 trabajadores. Es una empresa mediana por el volumen de ventas que genera al año.

Esta empresa surge por la necesidad del fundador de sacar adelante a su familia muy modesta, empezando a repartir leche fresca de casa por casa en dos turnos, mañana y tardes.

Su visión es ser una empresa que elabore sus productos con estándares de calidad y buen sabor.

Esta empresa está ubicada en el municipio de Chapantongo, Hidalgo, en el barrio de Guadalupe. Cuenta con 650 cabezas y distribuye su producto al público en general y a empresas del mismo ramo.

En cuanto a la propiedad actual es la segunda generación la que domina la empresa, el 100% de la propiedad pertenece a la familia, los accionistas en esta empresa son cinco y está integrada por la segunda generación. El fundador desea que la empresa siga siendo familiar.

#### **4.6. I MAS D Internacional, S.A. de C.V.**

Empresa creada en el año 2006 en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, cuenta con 109 trabajadores, es una empresa mediana por el volumen de ventas que registra anualmente. Presta servicios profesionales a científicos que se dedican a la investigación en las áreas de Física, Química, Ciencias de la Vida e Ingeniería

Su misión es brindar servicios profesionales a científicos que se dedican a la investigación.

La Visión es ser el proveedor integral, cercano, confiable y de calidad en el servicio profesional y equipamiento tecnológico- científico de alta calidad para laboratorios de investigación experimental en las áreas de física, química, ciencias de la vida e ingenierías.

#### **4.7 Empresa D´Lui, S.A. de C.V.**

Empresa familiar situada en la región de Pachuca, Hidalgo, desde el 21 de marzo del 2007, es una empresa de tamaño pequeño por el volumen de ventas que registra anualmente, cuenta con 32 trabajadores.

Al momento del análisis contaba con 3 negocios integrados a la estrategia de la organización ubicados en la colonia El Saucillo y dos más en la colonia Villas del álamo. Se especializa en la preparación y venta de alimentos estilo gourmet bajo dos líneas: fría y caliente.

La misión de esta empresa es elaborar, preparar y vender alimentos de calidad suprema que se distingan por su sabor y precio bajo.

La visión es ser líder en la elaboración de alimentos gourmet como alternativa única de calidad, servicio al cliente, cercanía y buen precio.

#### **4.8 Descripción de la empresa el Cisne, S.A. de C.V.**

Empresa de origen español que abre sus puertas al público en el año de 1995, considerada como empresa mediana, al momento del estudio contaba con 79 trabajadores, ubicada en avenida Juárez número 63.

Esta empresa se dedica a maquilar jabón de tocador, entre sus principales clientes se encuentran 3 de las empresas más importantes líderes en venta por catálogo: Avon, Fuller y Stanhome.

La misión de la empresa es elaborar productos terminados de la más alta calidad utilizando procesos innovadores e insumos sofisticados.

La visión es ser la industria líder en la maquinación de jabón para uso personal en el estado de Hidalgo.

#### **4.9 Descripción de la empresa La Lavandera, S.A. de C.V.**

Empresa familiar constituida en el año de 1940 situada en el centro de la ciudad de Pachuca, fabrica todo tipo de pastas para la preparación de jabones cosméticos. Al momento de la encuesta, la empresa es de tamaño grande por el volumen de ventas que reporta anualmente, cuenta con 78 trabajadores.

Esta empresa es líder en el ramo en el estado de Hidalgo en la elaboración de jabón de pasta para lavar ropa, jabón de tocador, además hace jabones de figuras de acuerdo a las épocas del mes, como son febrero, hace jabones de corazones, en mayo, jabones para mamá y en diciembre hace diferentes figuras alusivas a la navidad.

Su misión es ser la empresa líder en el estado de Hidalgo, produciendo y suministrando productos de alta calidad a sus clientes.

Su visión es posicionarse como empresa líder en el estado de Hidalgo en la elaboración de jabón.

#### **4.10 Valley Research Corporación, S.A de C.V.**

Valley Research, es una empresa que presta servicios profesionales a los investigadores, brindando asesoría y asistencia general y técnica, en tecnología avanzada.

Empresa fundada en 1992, por la familia Carrera, la esposa originaria de la ciudad de Pachuca de Soto Hidalgo y su esposo de nacionalidad española, con la ilusión de crear una empresa familiar y sin imaginar que a más de 20 años en el mercado, son líderes en el ramo en toda la República Mexicana, así como en otras partes del mundo, como, Brasil, Colombia y Estados Unidos.

La empresa es representante de varias fábricas de tecnología en investigación, con más de 8000 productos de distintas empresas del mundo. Ofrece tanto un servicio profesional como la venta de sistemas integrados para proyectos de La ventaja del servicio respecto a comprar con representantes locales convencionales es el precio y el apoyo técnico, apoyo en compras, diseños, integraciones, documentación de aduanas.

Esta empresa cuenta con un director general, que es el dueño, su esposa es la administradora del negocio. Su sobrino es el agente de ventas y la esposa de su sobrino es la encargada de compras. Cuentan con un equipo de investigación y en total tiene un personal de 16 integrantes.

Su misión es prestar servicios profesionales, representar y distribuir equipamiento científico de alta tecnología de las principales compañías del mundo que optimizan la relación costo-beneficio, para los laboratorios de investigación experimental en las áreas de Física, Química, Ciencias de la Vida, Ingeniería y laboratorios de calidad. Se da un valor agregado a los productos ofreciendo asesoramiento y asistencia técnica, precio directo de fábrica, soporte de por vida y capacidad de consolidar e integrar sistemas.

Su Visión es ser el proveedor integral, cercano, confiable y de calidad en equipamiento científico de alta tecnología y prestar servicios profesionales, para laboratorios de investigación experimental.

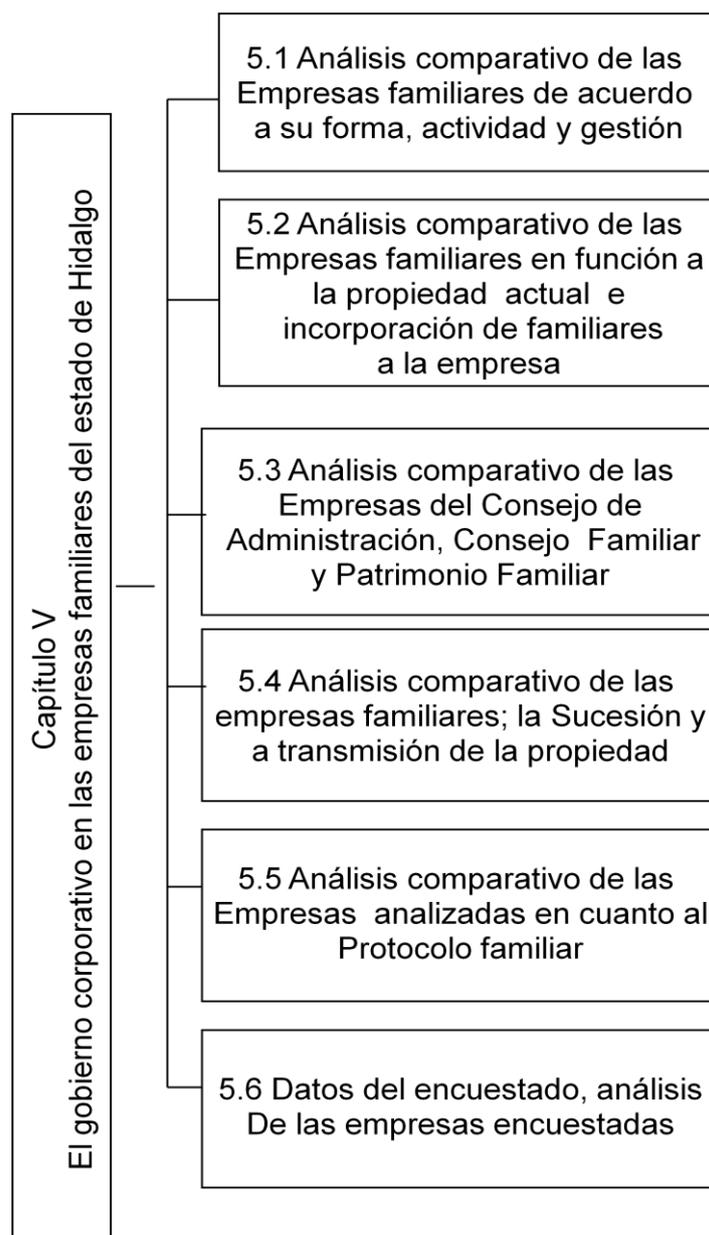
Los valores de la empresa se centran en los principios de la compañía del mundo de equipamiento científico en alta tecnología que se consideran

importantes la relación costos-beneficio. En los sectores clave de la empresa se encuentran profesionales con el conocimiento técnico adecuado, para asesorar a los futuros usuarios de los equipos que proveemos. Se facilita al científico coordinar todo lo necesario con una sola compañía. Se cubre las necesidades en todas las dimensiones, ya que se provee equipamiento para áreas que trabajan interdisciplinariamente.

## Capítulo V El gobierno corporativo de las empresas familiares del estado del Hidalgo

En el capítulo V se presenta el análisis de las empresas que fueron analizadas, a acuerdo a los rubros que se describen en la figura 5.1

**Figura 5.1 El gobierno corporativo de las empresas familiares del estado de Hidalgo**



Fuente: Elaboración propia

## Capítulo V El gobierno corporativo de las empresas familiares del estado de Hidalgo

### 5.1 Análisis comparativo de las empresas de acuerdo a su forma, actividad y gestión.

Es importante señalar que las empresas investigadas pertenecen a los sectores manufactureros y servicios profesionales.

En la tabla 5.1 se comparan las empresas familiares analizadas en cuanto a su forma y actividad de la empresa y su gestión, los valores de las preguntas se encuentra en el anexo 2.

**Tabla 5.1 Análisis comparativo de las empresas de acuerdo a su forma, actividad y gestión.**

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10
1.1 Año de fundación	1940	1976	1998	1972	1978	2006	2007	1995	1940	1992
1.2 Número de trabajadores	300	160	98	120	94	109	32	79	78	25
1.3 Sector de la actividad	311	311	311	311	311	309	311	311	311	309
1.4 ¿Quién es el gerente o director de la empresa?	4	1	1	1	1	2	1	3	3	1
1.5 ¿Se elabora un presupuesto anual de gastos e ingresos?	si									
1.6 ¿Con que frecuencia se realiza el balance general?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1.7 ¿Se lleva una contabilidad analítica por producto o servicio?	si									
1.8 ¿Existe un plan estratégico a medio y largo plazo (documento escrito)?	si	si	no	no	no	si	no	no	no	si
1.9 ¿Existe un comité de	si	si	si	si	si	si	no	no	no	si

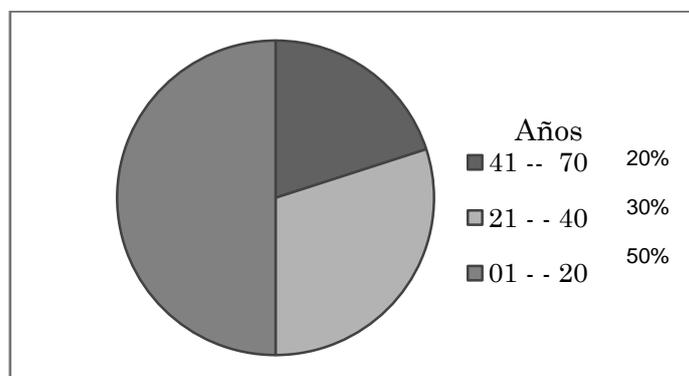
dirección?										
1.9.1 Número de miembros del comité de dirección	5	4	3	4	3	1	1	1	1	2
1.9.2 Número de miembros del comité de dirección que son de la familia	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2
1.10 ¿Existe algún sistema de planeación de acciones y control presupuestario?	si	si	si	si	no	si	no	no	no	si

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir como lo muestran las graficas que el 50% de las empresas encuestadas tiene una antigüedad de 1 a 20 años, el 30% tiene una edad de 21 a 40 años y solo el 20% tiene una antigüedad de 40 años o más.

Del Moral (2009), menciona solo el 20% de estas empresas llegan a la segunda generación y lo podemos comprobar en este diagnostico que se muestra en la gráfica 5.1.

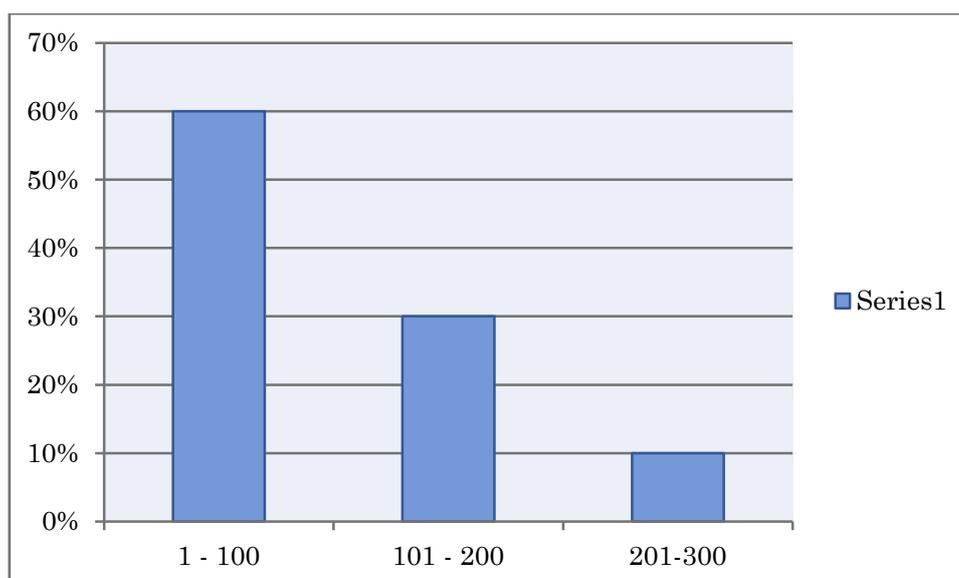
**Gráfica 5.1 Antigüedad de las empresas**



Fuente: Elaboración propia.

Se determina que el 60% de las empresas tiene entre 1 y 100 empleados, el 30% tiene laborando en sus empresas entre 101 y 200 empleados y solo el 10% de las empresas cuenta con más de 201 trabajadores. Se observa que las empresas familiares más antiguas son las que cuentan con mayor número de trabajadores.

**Gráfica 5.2 Número de trabajadores**



Fuente: Elaboración propia.

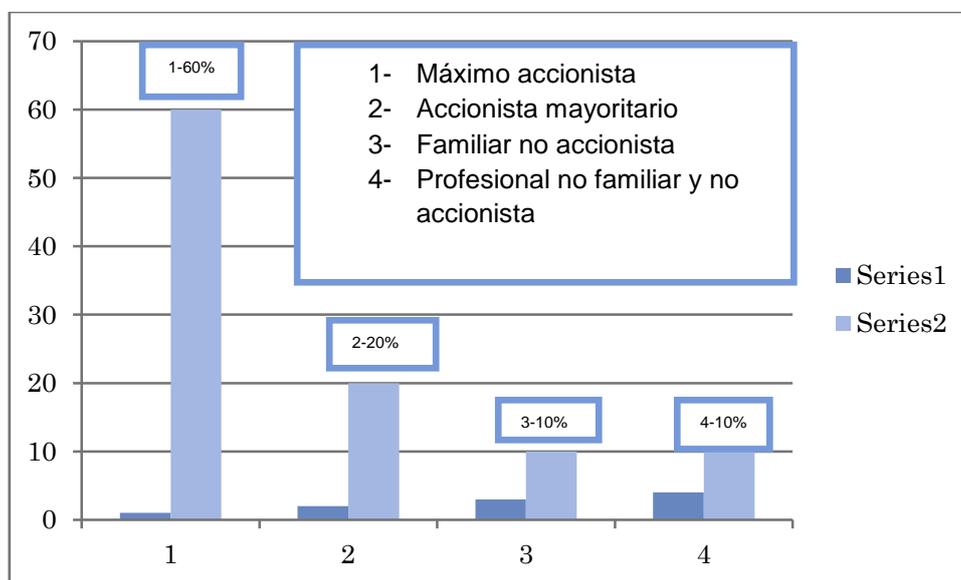
El 60% de las empresas familiares las dirige el máximo accionista de la empresa, el 20% un familiar accionista no mayoritario, el 10% un familiar no accionista y el otro 10% por un profesional que no es familiar y tampoco accionista.

Todas las empresas realizan sus estados financieros mensualmente, así también llevan una contabilidad analítica.

Sólo el 30% de las empresas lleva un plan estratégico, en la que destacan las empresas grandes y de mayor antigüedad, el 70% de las empresas tiene un comité de dirección constituido entre 1 y 4 integrantes. Solo el 60% de las empresas cuenta con un sistema de planeación de acciones y control presupuestario.

Lo antes mencionado lo podemos ver en la gráfica 5.3 que se muestra a continuación:

**Gráfica 5.3 Director General**



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Análisis comparativo de las empresas familiares en función a la propiedad actual e incorporación de familiares en la empresa.

En la tabla 5.4 se muestra la relevancia que tiene el fundador como primera generación, así como el porcentaje de propiedad de la familia, ya que el fundador juega un papel muy importante para el desarrollo de la empresa tal como lo menciona López (2004). Se da a conocer cuántos accionistas son parte de la familia y que laboran dentro de la empresa, así como a familiares que no forman parte de los accionistas, pero que laboran en la empresa. Conoceremos también si existen normas establecidas para incorporar a familiares a la empresa y cuáles son las remuneraciones. En su mayoría los accionistas son los que se encargan de decidir quiénes serán los familiares que se incorporen a la empresa, finalmente el que tome la decisión será el director general, por otro lado no existen normas establecidas para poder incorporar miembros a la familia, excepto en una sola de las empresas.

No todos los familiares que laboran en la empresa ganan el mismo sueldo, ya que la mayoría no tienen el mismo nivel jerárquico, asimismo no se cuenta con un criterio para fijar estos salarios. Por otro lado, existen miembros de la familia que jerárquicamente dependen de un directivo que no es de la familia.

En la tabla 5.4 se muestra lo siguiente:

**Tabla 5.2 Comparativo de las empresas familiares según la propiedad actual e incorporación de familiares en la empresa.**

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10
2.1 ¿Si al fundador lo consideramos como la primera generación, ¿qué generación es la dominante en la actualidad (la que tiene más poder en el gobierno de la empresa)?	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
2.2 ¿Qué porcentaje de propiedad pertenece a la familia?	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
2.3 ¿Cuántos accionistas familiares tiene actualmente la empresa?	3	4	4	3	3	2	1	2	2	1
2.4 ¿Qué generación de la familia son accionistas en la actualidad?	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
2.5 ¿Cree usted que el hecho de que la propiedad sea familiar limita las posibilidades de crecimiento e internacionalización de su empresa?	si									
2.6 ¿Cuántos de los accionistas, pertenecientes a la familia, trabajan en la empresa?	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1

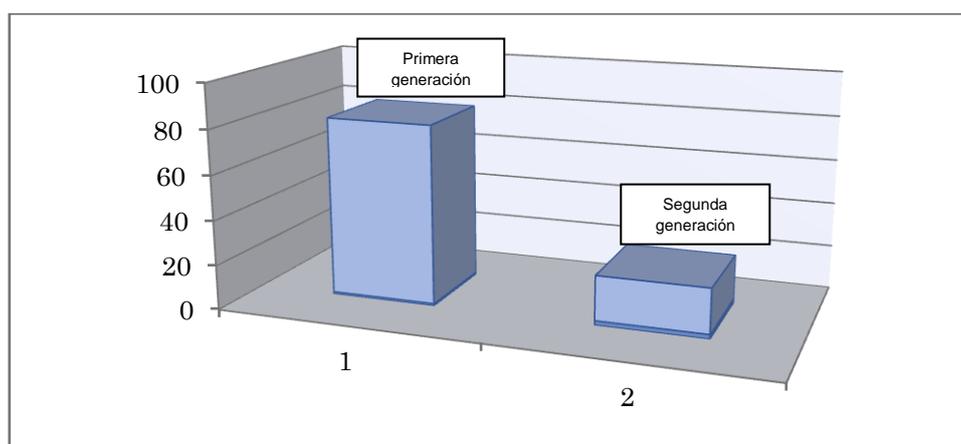
2.7 De los miembros de la familia que no son accionistas ¿Cuántos trabajan en la empresa?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2.8 ¿Existen miembros de la familia que trabajan en empresas distintas a la empresa familiar	si	no								
2.9 ¿Trabajan en la empresa familiares políticos (bien por matrimonio o por uniones de hecho)?	si	no	si							
2.10 ¿Quién/es participan en la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa? (pueden marcarse varias respuestas).	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1
2.11 ¿Qué órgano toma finalmente la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa? (pueden marcarse varias veces).	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
2.12 ¿Existen normas claramente establecidas para la incorporación de familiares a la empresa (formación mínima, experiencia en otras empresas, etc.)?	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2.13 ¿Los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen todos un sueldo similar?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

2.14 ¿Los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen todos un nivel jerárquico similar?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2.15 el criterio para fijar los salarios ¿es el mismo para los empleados familiares y no familiares?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2.16 Entre los miembros que trabajan en la empresa ¿existen algunos que dependa jerárquicamente de un directivo no familiar?	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados como se muestra en la grafica 5.4 concluimos que el 80% de las empresas pertenecen a la primera generación y solo el 20% de las empresas familiares corresponde a la segunda generación, podemos observar como solo un pequeño porcentaje se encuentra en la segunda generación, además podemos identificar que el 100% de las entidades son de propiedad familiar.

**Gráfica 5.4 Porcentaje de generación**

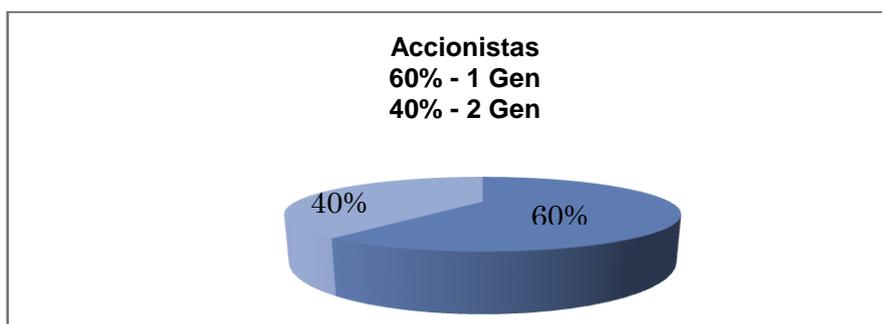


Fuente: Elaboración propia

El 60% de los accionistas pertenece a la primera generación y solo el 40% de las empresas corresponde a la segunda generación, nos damos cuenta que la primera generación es la que prevalece y tiene dominio en la empresa.

Tomando en consideración el porcentaje de la primera generación que es la dominante en la empresa y de acuerdo a las entrevistas, se identificó que esto lleva a la organización a tener ciertas limitaciones en el crecimiento de la empresa, en la gráfica 5.5 se muestra lo establecido.

**Gráfica 5.5 Porcentajes de accionistas**



Fuente: Elaboración propia

Se observa también que entre dos a cinco familiares pertenecen a la familia y trabajan dentro de la empresa, así también el 10% no son accionistas, pero son miembros de la familia y laboran dentro de ella. El 80% de los familiares son accionistas y laboran dentro de ella. En las empresas laboran también familiares políticos, pero en un porcentaje poco significativo, solo el 20%. Las decisiones para que un integrante de la familia entre a laborar en ella la toman en un 70% todos los accionistas, el 20% corresponde a algunos de los miembros de la familia y solo en el 10% la decisión es del accionista mayoritario. En un 90%, es el director general quien toma la decisión para incorporar un familiar a la empresa. En un 100%, no todos los miembros que trabajan en la empresa perciben el mismo sueldo, también no todos tienen el mismo criterio para fijarles un sueldo, ya que esto se da en base a sus habilidades y actividades que desempeñen. El 50% de los miembros de la familia que laboran en la empresa dependen jerárquicamente de un directivo no familiar.

### **5.3 Análisis comparativo del Consejo de Administración, Consejo de Familia y Patrimonio Familiar.**

En la tabla 5.12 se hace un análisis sobre si las empresas familiares cuentan con un consejo de administración y quienes componen este consejo, así como el número de consejeros, si existe un miembro del consejo que sea mujer y qué tipo de actividades desarrolla el presidente del consejo y como estos se convocan, cuantas veces al año, si se levanta o no un acta, se tratan cuestiones estratégicas de la empresa, así también saber si es útil este órgano. Cuando se convoca a consejo es importante determinar si los consejeros son evaluados y por quienes y con qué finalidad.

Conocer si se tiene un consejo de familia, con qué frecuencia se reúnen y quienes participan en el consejo, la utilidad que le dan, conocer sus funciones que tiene en la empresa. Se muestra también en base a los resultados obtenidos si pueden hacer uso de recurso de la empresa para sus necesidades personales y cómo se avala el patrimonio de la empresa. En dado caso que algún accionista quiera vender parte de sus acciones, éste lo puede hacer y bajo que términos y condiciones. Se dará a conocer también si la empresa reparte dividendos entre sus accionistas y cómo lo hace. Se muestra también en qué porcentaje la riqueza familiar está vinculada con el desarrollo de la empresa y saber el tipo de deuda que tiene la empresa.

Sabremos también si alguna de las empresas familiares en algún momento ha decidido abandonar proyectos por cuestiones financieras y qué fuentes de financiamiento tiene la empresa

**Tabla 5.3 Análisis comparativo del Consejo de Administración, Consejo de Familia y Patrimonio Familiar.**

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E10
3.1 ¿Existe Consejo de Administración en su empresa?	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1
3.2 ¿Cuál es su composición?	2	3								1
3.3 Número total de consejeros	4	2								2
3.4 ¿Algún miembros del consejo es mujer?	1	1								1
3.5 ¿El presidente del consejo de administración desarrolla tareas ejecutivas?	2	2								2
3.6 ¿Los consejos se convocan previamente con un orden del día?	1	1								1
3.7 ¿Cuántas veces al año se reúne el consejo de administración?	2	1								1
3.8 ¿Se levanta acta en los consejos?	1	1								1
3.9 ¿Se tratan cuestiones estratégicas de la empresa en los consejos?	1	1								1
3.10 ¿Cree usted que el consejo es un órgano útil?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.11 ¿Existen comisiones consultivas?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3.12 Se evalúa a los consejeros	1	1								1
3.13 ¿Quién evalúa a los consejeros? (pueden marcarse varias respuestas?)	3	3								3
3.14 ¿Con que frecuencia se evalúa a los consejeros?	2	2								2
3.15 ¿De qué modo?	1	1								1
3.16 ¿Conoce lo que es un consejo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

de familia?										
3.17 ¿Tiene Consejo de Familia?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.18 ¿Con que frecuencia se reúne?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.19 ¿Participan todos los familiares consanguíneos?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3.20 ¿Participan los familiares políticos?	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3.21 ¿Tienen una oficina de familia?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.22 ¿Cree usted que el consejo de familia es un órgano útil?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.23 Señale en qué medida su consejo de familia resulta útil para las siguientes cuestiones.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3.24 Señale que funciones tiene su consejo de familia (puede marcar varias)	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1
3.25 ¿Pueden utilizarse los recursos financieros de la empresa para necesidades particulares de la familia?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.26 ¿Existen familiares que avalen con su patrimonio personal a la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.27 Si algún accionista familiar quiere vender sus acciones, ¿existe algún mecanismo previamente pactado para facilitar la venta?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3.28 ¿Existe algún mecanismo para impedir la venta de acciones a terceros no familiares?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3.29 ¿La empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

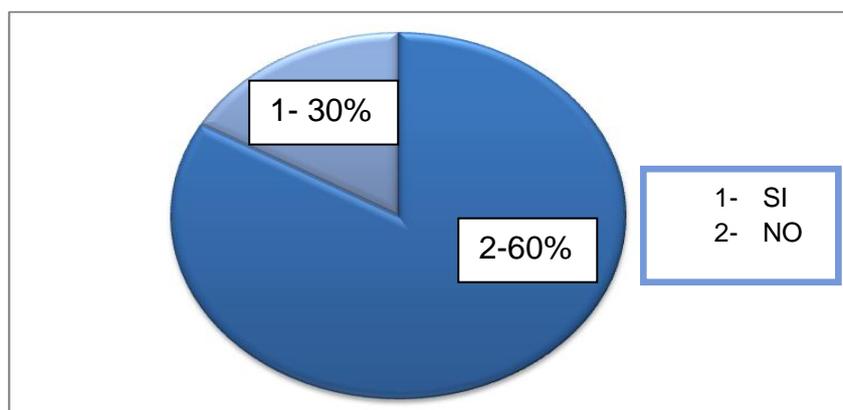
reparte dividendos entre los accionistas?										
3.30 ¿Existe alguna norma establecida sobre el reparte de dividendos?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.31 Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de la riqueza familiar está vinculado al negocio?	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
3.32 Excluyendo los créditos comerciales, cuál considera que es un nivel de endeudamiento adecuado en su empresa.	No adeuda									
3.33 ¿en algún momento ha abandonado proyectos de inversión interesantes por falta de financiamiento?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

En resumen solo el 30% de las empresas cuenta con un consejo de administración, integrado en la empresa 1 por miembros de distintas generaciones, en la empresa 2 por empleados no familiares y en la empresa 10 por familiares de mayor edad.

El consejo de administración se convoca a través de una orden del día y solo una de ellas se reúne dos veces al año y las otras dos se reúnen una sola vez al año, se levanta el acta en la cual se estipulan las cuestiones estratégicas que se trataron de la empresa.

**Gráfica 5.6 Consejo de Administración**



Fuente: Elaboración propia

Las empresas familiares del caso de estudio, creen que este órgano es útil para el desarrollo de sus funciones y de la misma empresa. Los consejeros son evaluados cada año, a través de una autoevaluación, además reciben un pago fijo por el simple hecho de ser consejero.

Las diez empresas investigadas tienen conocimiento de lo que es un consejo de familia y cuentan con este órgano de gobierno corporativo, se reúnen una vez al año, pero no todos los miembros consanguíneos participan.

Las empresas investigadas establecen que el consejo de familia es útil ya que fortalece las relaciones familiares, facilitando así el crecimiento y evolución de la empresa, supera conflictos y fortalece el compromiso de la familia con la empresa. Entre las principales funciones del consejo de familia están el permitir el intercambio de opiniones y facilitar la armonía, unidad y diálogo.

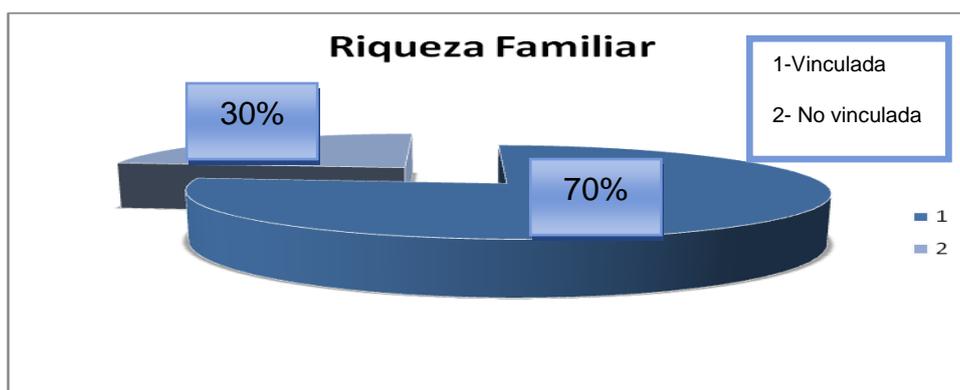
De alguna manera las familias avalan su patrimonio personal con la empresa, además pueden utilizar recursos financieros de sus propias empresas para cubrir sus necesidades particulares, siempre y cuando se considere importante.

En las empresas familiares encuestadas no existe ningún mecanismo previamente establecido para poner en venta sus acciones, tampoco existe ningún documento donde se establezca que no pueden hacer venta de acciones a terceros no familiares. Todas las empresas reparten dividendos entre sus accionistas a través de ciertas normas ya establecidas. En algún

momento estas organizaciones han abandonado proyectos de inversión por la falta de recursos financieros

En la gráfica 5.7, el 70% de las empresas están vinculadas con las riquezas familiares.

**Gráfica 5.7 Propiedad Familiar**



Fuente: Elaboración propia

#### **5.4 La Sucesión y la transmisión de la propiedad de la empresa; análisis comparativo de las empresas familiares analizadas.**

La sucesión es un tema muy importante en el crecimiento futuro de las empresas familiares, ya que de ello dependerá su éxito y competitividad en los niveles nacional e internacional, además de poder continuar en las futuras generaciones como lo establece Zúñiga (2009).

Se conocerá si los fundadores desean que su empresa siga siendo de carácter familiar, así también si los posibles sucesores lo desean y cómo han pensado hacer este proceso de sucesión, quiénes han opinado, se existe algún miembro familiar capaz de tomar este cargo, requisitos para ocuparlo, si está por escrito, cuál es la relación entre el fundador y el posible sucesor, estos puntos se analizan en la tabla 5.3.

Para Granados (2007), la sucesión es una herramienta para la perdurabilidad de la empresa.

**Tabla 5.4 La Sucesión y la transmisión de la propiedad**

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10
4.1 ¿El fundador/máximo accionista desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4.2 ¿Los desean los sucesores?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4.3 Respecto a los potenciales sucesores ¿Cuál de las siguientes afirmaciones le parece la más adecuada?	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
4.4 ¿Se ha pensado cómo hacer la transmisión de la dirección general a la siguiente generación?	4	2	1	1	2	2	3	3	3	3
4.5 En el supuesto de que se haya decidido algo sobre la sucesión, ¿quién ha opinado? (pueden marcarse varias respuestas)	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
4.5.1 ¿Qué órgano trata los temas relacionadas con la sucesión de la dirección general a la siguiente generación? (pueden marcarse varias respuestas)	4	4								4
4.6 ¿Cree usted que en la siguiente generación de su familia hay algún miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

4.7 Qué requisitos deberá cumplir el futuro sucesor (pueden marcarse varias respuestas).	4	4	5	5	2	2	1	1	5	4
4.7.1 ¿Los anteriores requisitos están especificados por escrito?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4.8 ¿Cuáles son las prioridades de la empresa para el futuro? (pueden marcarse, máximo dos respuestas)-	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2
4.9 ¿Cómo califica la relación entre el actual máximo ejecutivo y el potencial sucesor – si – existe-¿ )marcar máximo dos respuestas?	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2
4.10 ¿Qué papel va a jugar en la empresa el máximo ejecutivo una vez que sea sucedido? (pueden marcarse varias respuestas).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4.11 Si es usted el máximo accionista de la empresa, ¿ha pensado cómo transmitir la propiedad de su empresa a la siguiente generación?	3	3	3	2	2	1	1	1	1	3
4.12 Suponiendo que ya haya tomado alguna decisión al respecto sobre la transmisión de la propiedad a la siguiente generación:	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
4.13 La transmisión de la empresa se	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

hará:										
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que en las diez empresas investigadas el fundador desea que su empresa siga siendo de carácter familiar, así como los posibles sucesores. En el 80% de las empresas, el dueño cree que la persona asignada como factible sucesor debe tener interés profesional y personal, además de continuar con el proyecto empresarial de la familia.

El 40% de las empresas familiares tiene idea de cómo hacerlo pero no lo ha escrito, el 30% dice que es pronto y el otro 30%, aun no piensa nada. El 70%, no ha consultado con nadie la posibilidad del futuro sucesor, además dice que él decidirá a quién nombrar.

El único órgano que presenta este tema es el consejo de familia. Todas las empresas coinciden en que sí cuentan con algún miembro capacitado para dicho cargo, pero aun no lo deciden. El 30% de las empresas dice que deberán tener ciertas características para que puedan obtener el cargo como lo son los estudios especializados, así como obtener la experiencia necesaria previamente comprobada.

El 60% de las empresas expresa que su mayor prioridad en un futuro es que las empresas provean de trabajo y riqueza a las siguientes generaciones y el resto proveer el patrimonio a las siguientes generaciones.

En este mismo porcentaje, el 60% de las empresas establecen que la relación con el posible sucesor es de confianza, una vez que éste sea sucedido. El 30% de los fundadores aún no piensa como transmitirá la propiedad de la empresa. El 90% de los empresarios fundadores señala que no transmitirá la empresa y sus bienes en partes iguales a sus hijos, asimismo el 100% de los encuestados menciona que una parte de sus acciones la va a transmitir antes de que éste fallezca.

Como se puede observar, existen varias afirmaciones existentes, pero no están por escrito donde se manifieste su conformidad, ello podría llevar a un conflicto involucrando a la familia y definitivamente llevará la quiebra a la familia según lo establece Cabrera (2010).

## 5.5 Análisis comparativo de las empresas analizadas en cuanto al protocolo familiar.

Como lo dice Amat (2004), el protocolo es un estatus con ciertas reglas, con el único fin de que la empresa familiar lo respete y lo lleve a cabo.

En la tabla 5.5 se sabrá si las empresas familiares saben qué es un protocolo familiar y si poseen uno, quiénes lo han firmado, asimismo si lo consideran útil, y por último qué aspectos consideran que debe contener un protocolo familiar y la importancia que éste tiene.

**Tabla 5.5 Comparativo de las empresas familiares en cuanto al Protocolo Familiar**

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10
5.1 ¿Sabe usted lo que es un protocolo familiar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5.2 ¿Tiene un protocolo familiar escrito?	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1
5.3 ¿Está firmado por todos los miembros consanguíneos de la familia?	1	1								1
5.4 La firma del protocolo familiar ha provocado (pueden marcarse varias respuestas)	3	3								3
5.5 ¿Cree usted que el protocolo familia es útil?	1	1								1
5.6 Que aspectos considera que debe contener un protocolo?		1	1	1	1	3	1	3	3	1
5.7 ¿Qué importancia concede usted a los	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

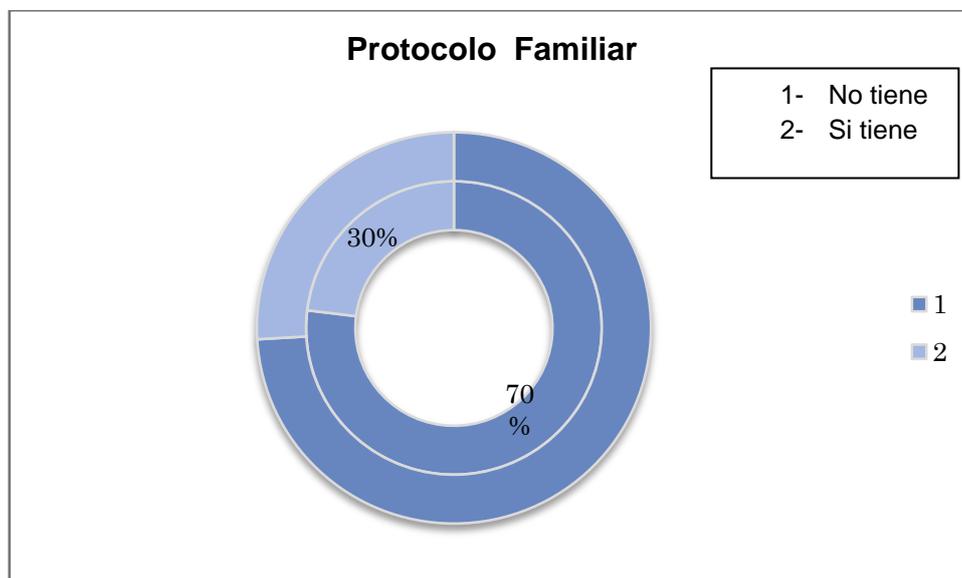
siguientes aspectos de un protocolo familiar? (puntuar del 1 al 7)										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta, todas las empresas investigadas tienen conocimiento de lo que es un protocolo familiar, pero sólo el 30% cuenta con uno y por escrito, además firmado por todos los miembros de la familia consanguínea únicamente.

La firma del protocolo ha provocado que se firmen otros tipos de documentos entre los miembros de la familia. Entre los principales aspectos que debe contener el protocolo familiar son, el trabajo de los familiares en la empresa, acceso, evolución y retribución, así como la sucesión en la empresa. En la gráfica 5.8 se muestra el porcentaje de protocolo familiar que existe en las empresas familiares encuestadas.

**Gráfica 5.8 Protocolo Familiar**



Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Datos del Encuestado, análisis comparativo de las empresas encuestadas.

Es importante conocer quién fue la persona apta en la entrevista para que de esta manera los resultados arrojados sean lo más acertados a la realidad y con ello contar con información convincente.

**Tabla 5.6 Datos del encuestado**

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10
6.1 Año de nacimiento	1930	1938	1950	1942	1937	1977	1936	1940	1944	1950
6.2 Sexo	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
6.3 Cargo en la empresa (pueden marcarse varias respuestas)	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5
6.4 Estado civil	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Número de hijos	5	5	4	3	3	2	4	3	3	0

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que ocho de las diez empresas encuestadas las edades son entre los 60 y 70 años, solo una persona tiene 35 años y es del sexto femenino y la uno de ellos cuenta ya con más de ochenta años. Todos cuentan con una familia formalizada.

## Conclusiones

Las empresas familiares en México y gran parte de otros países del mundo son de gran relevancia, derivado de ello en las dos últimas décadas los estudios en este tipo de empresas se ha intensificado. Sin embargo, las investigaciones suelen ser insuficientes dado el grado de importancia que tiene en el desarrollo económico de los países dando lugar a originar y ampliar las investigaciones que aprueben el grado de interés que tienen las empresas familiares.

Se realizó un estudio en el contexto de las empresas familiares en Hidalgo, de cómo interviene un gobierno corporativo en las organizaciones, además de conocer sus orígenes se comprueba que existen tres sistemas que tienen de base estas entidades, la familia, la propiedad y la empresa, en la que se determino que una empresa familiar es aquella cuyos elementos mencionados son interdependientes, de tal manera que son dirigidas por el fundador o un integrante de la familia en la mayoría. Se llevó a cabo un estudio sobre el gobierno corporativo familiar en el que se concluyó que este tipo de empresas establecen sus propias reglas y órganos para dotarse de su propio sistema de gobierno familiar, sirviendo de base para constituir sus propios hábitos y comunicación logrando así un marco de confianza.

Se realizó una serie de investigaciones en artículos, libros, revistas y base de datos electrónicos sobre cuáles eran los principales elementos de un sistema de gobierno y se encontró que los elementos de una estructura de gobierno son: Asamblea de Accionistas, Asamblea Familiar y Consejo de Administración y para el gobierno corporativo que fue de mi interés según Tagiuri, (1982): Asamblea Familiar, Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, Dirección General y Consejo de Familia, soportado a través de un protocolo familiar, siendo éste el más completo. Una vez analizados los elementos desde sus concepto, sus responsabilidades, sus funciones, sus ámbitos, cómo está conformado, etc., Se hizo el comparativo con un cuestionario en 10 empresas ubicadas en el estado de Hidalgo, principalmente en los municipios de Pachuca, Tizayuca, Actopan y Chapantongo.

En este estudio se identificó que las empresas a las que se les aplicó el cuestionario, son grandes y medianas de acuerdo a sus ingresos obtenidos anualmente, sólo el 20% tiene una antigüedad de más de 40 años y el 10% tiene más de 200 trabajadores. Como ya se mencionó, el 80% de las empresas encuestadas pertenecen al sector alimentos, mientras que solo el 20% prestan servicios profesionales. Así también se determinó que el 60% de las empresas son dirigidas por el accionista mayoritario. Coinciden al 100% en que sus estados financieros se realizan mensualmente y llevan una contabilidad analítica en todas las empresas.

Tan solo un 30% lleva un plan estratégico, el 70% cuenta con un comité de dirección y el 60% tiene un sistema de planeación y control presupuestario, esto se dan en las empresas grandes principalmente. El 20% de las empresas pertenecen a la segunda generación y el 60% de los accionistas corresponde a la primera generación.

El 80% de los accionistas trabaja en la empresa, pero el 90% de los familiares labora en otras empresas. Para poder incorporar a la empresa algún familiar se toma en cuenta a los accionistas, se cuenta que no todos los familiares tienen puestos jerárquicos, pero sí dependen de un superior que no pertenece a la familia. Se analizó que sólo el 30% de las empresas encuestadas cuenta con un consejo de administración, mismo que se reúne máximo dos veces al año.

Los consejeros participantes son autoevaluados y reciben una compensación fija por esta actividad. Todos los integrantes de las familias, avalan su patrimonio personal con la empresa. En la mayoría de las veces se ha dejado de concluir proyectos por falta de financiamiento, además por la falta de acuerdo entre los integrantes de la familia. En todas las empresas encuestadas, el fundador tiene el deseo que su empresa continúe siendo familiar. El 40% de las empresas dice tener la idea de quién será su sucesor y que deberá ser en la mayoría de las cosas un miembro capacitado.

El 90% de los empresarios fundadores dice que sus bienes no se repartirán por igual y esto se hará en vida.

El 100% de las empresas tiene el conocimiento de lo que es un protocolo familiar, tan solo el 30% cuenta con uno, y está específicamente firmado por todos los interesados. Por lo tanto es importante que las demás empresas se concienticen de la importancia de este documento para evitar futuros problemas.

Como sugerencia a las empresas familiares estudiadas en esta investigación se presentan los siguientes puntos:

- Equilibrar los intereses de los accionistas, es fundamental para tomar decisiones acertadas y acceder a nuevas fuentes de financiamiento.
- Resolver los problemas del gobierno corporativo en la empresa familiar, un buen gobierno corporativo garantiza la continuidad de la empresa.
- Garantizar la permanencia de la empresa, la confianza de asegurar la duración de la empresa a largo plazo es un factor de motivación para mejorar el gobierno corporativo implementado soluciones concretas, contribuyendo así al éxito de la empresa.
- Formalizar las políticas del gobierno corporativo y ejecutarlas, describiendo los procesos del gobierno corporativo en la empresa, relación entre los accionistas, director y altos gerentes.
- Desarrollar las habilidades de los posibles sucesores para que puedan convertirse en empresarios exitosos y responsables, con la capacidad de asumir sus funciones como nuevos propietarios de la empresa.

Puedo concluir a manera personal que las empresas familiares seguirán continuando siempre y cuando reconozcan la importancia que tiene el hecho de pertenecer a este rubro de familiares, así como sus características y ventajas que tienen, así también estas empresas deberán contar con una buena planeación debidamente estructurada a través de los elementos que forman el gobierno corporativo una vez que ya se identificaron y se conoció cómo está integrada la estructura de los órganos de gobierno corporativo en las empresas familiares.

Es importante resaltar que una de las limitaciones en este trabajo fueron las diez empresas, mismas que pudieron haber sido más empresas, pero no todos los empresarios se atreven a abrir las puertas de sus empresas, por otro lado otra de las restricciones fue el recurso económico de la investigación. Se recomienda realizar estos estudios sobre empresas familiares en los próximos programas, dando continuidad al trabajo que se desarrolló, valdría la pena hacer un estudio longitudinal, consistiendo en hacer el estudio en varias generaciones consecutivas cómo estaba la empresa al momento de su análisis y cómo estará en un periodo de tiempo.

## Bibliografía

- Albuquerque, A. R. (2009). Organización, Empresa y Familia: de la empresa Familiar a la Organización Familiar. *Gestión y Estrategia* , 32.
- Alcaraz, R. N. (2009). Handling Key Success Famil y factores in Mexican Family Business. *Revista de la Universidad de Colombia* , 21.
- Amat, J. M. (2004). La continuidad de la Empresa Familiar. En J. M. Amat, La continuidad de la Empresa Familiar (pág. 175). España: Gestón 2000.
- Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Revista de investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa* , 1-54.
- Barrio, C. I (2004). Métodos de investigación. Universidad de Madrid. Edición 3.
- Belausteguigoitia R. I (2012) Empresas familiares: su dinamica, equilibrio y consolidación
- Blanco, M. V. (2009). La estructura financiera de la empresa familiar y el cambio generacional. *Revista de la Universidad de Burgos* , 1-32.
- Briseño, M. A. (2006). Gestión de empresas familiares: factor clave para el desarrollo local. *Visión Gerencial* , 122-139.
- Canales, J. (2004). Pautas de buen gobierno en los consejos de familia. *Universia Business Review* , 12.
- Cabrera, A. F. (2010). Gobierno corporativo en la empresa familiar. Universidad de CEMA , 24.
- Ceballos, J. C. (2005). Consejo Corporativo de Alta Efectividad. México: Deloitte.
- Cuneo, D. R. (2009). Construyendo el legado de las familias empresarias. España: Deusto.
- Covre, A. (2009). Guía práctica del gobierno corporativo. Experiencia s del cirulo de empresas de la mesa redonda Latinoamericana. Corporación financiera internacional.

Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. IESE Business School Universidad de Navarra , 1-14.

Dávila, M. (2010). Gobierno Corporativo y reemplazo de presidentes de los consejos de administración. Revista de la Facultad de Economía de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla , 1-114.

Deniz, M. d. (2007). El Desarrollo de la ética y la representación social a través del gobierno corporativo. Revista de las Palmas de Gran Canaria , 1-14.

Del Moral, J. L. (2009). Gobierno Corporativo en la empresa familiar. España: LID.

Dias, J. C. (2009). La gestión de la empresa. México DF: Thomson.

Echaiz J. M. (2010). El protocolo Familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. Journal

Egea, F.J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. Revista de análisis del derecho, Barcelona , 1-36.

Felairan M. M. (2005) Una Revisión Teórica de modelos aplicados a la Empresa Familiar, Venezuela, p. 2-19 Universidad del Zulia

Fuentes Lombrardo G. y Hernández Ortiz, M. y. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa , 34.

Gallo, M. A. (2007). El gobierno de la empresa familiar. Catedra de empresa familiar , 14.

García, P. D. (2002). Diferencias entre empresas familiares y no familiares. Revista de la Universidad Politécnica de Cartagena , 15.

García, R. R. (2011). Estructura del consejo de administración en la empresa familiar. Revista Española de Financiación y Administración , 1-42.

Garza R. M.I. (2011). Los valores familiares y la empresa familia en el Noroeste de Mexico. Revista Administración, vol. 24, núm. 42 Junio 2011

Ginebra, J. (2007). Las empresas familiares, su dirección y su continuidad. México DF: Panorama.

Gonzalez, C. T. (2009). El compromiso de la familia empresaria con la empresa familiar. Revista de la Universidad de Valencia , 1-8.

Gonzalez, F.M. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. Revista Científica de América Latina de la Universidad Pontificia Javeriana Colombia , 1-34.

Hernandez M. A. (2009). Análisis de la industria manufaturera en el estado de Hidalgo. Pachuca Hidalgo México.

Hernández Mendoza J. (2010). Las Pymes familiares y no familiares ¿empresas diferentes?, 2010.

Hers, L. I. (2008). Prácticas de Buen Gobierno en un orden familiar. Revista de la Facultad de Derecho de la UBA , 1-21.

Henry, S. W. (2009). Propiedad, Gobierno Corporativo y las Estrategias de diversificación de las Empresas Mexicanas. Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores, Campus Ciudad de México , 1-14.

Jane Hilburt - Davi W. Gibb Dyer, J. (2009). Consulting to Family Businesses.

Lara, L. Á. (2011). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinados en la dirección de las empresas familiares mexicanas. Universidad de Cantabria , 1-6.

Leach, P. (2010). La empresa Familiar. México: Granica.

Lozano, M. P. (2011). El protocolo en la empresa de propiedad familiar. Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Iniversidad de ICESI , 1-22.

López, P. M. (2009). Un nuevo Concepto en la vinculación de potencias sucesores a la empresa familiar. Investigación científica de la Universidad ICESI , 20.

Macías, R. V.H. (2011). Secesión en empresas familiares: Análisis de la teoría de la agencia. Revista de la Universidad de Bogota Colombia , 194-211.

Miller, D. M.-I. (2009). Gestionar a largo plazo, La ventaja competitiva de las mayores empresas familiares. España: Deusto.

Navío, J. Q. (2010). Responsabilidad Social en la Empresas Familiares. Revista de investigación de la Universidad de Cantabria , 1-30.

Navarrete, J. M. (2009). La importancia familiar en la transición generacional en las empresas familiares. Revista de la Facultad de Contaduría y Administración, División de Posgrado , 1-28.

Negreira, R. F. (2005). La evolución de la empresa familiar: una transición del liderazgo creativo hacia una política de gobierno corporativo integradora. IESE business School , 1-15.

Negreira, R. F. (2007). El gobierno de la empresa familiar. Harvard Deusto Business Review , 6

Oddone, L. G. (2007). La empresa familiar: el entorno dilema de la supervivencia. Oidles , 10.

Ogliastri, E. (2001). La secesión en la empresa familiar. Costa Rica: IESA.

Oltra, D. V. (2009). Dirección de la Empresa. Revista digital número 52 , 11.

Ortega, E. D. (2004). Marco de análisis del gobierno corporativo de la empresa. Organization for Economic Co, Operation and development , 1-9.

Patier, C. C. (2009). La empresa familiar con personalidad jurídica. Revista de la Universidad de España , 485-493.

Pintado, J. (2011). Concentración de propiedad y valor de mercado en la empresa familiar: un enfoque de gobierno corporativo. Revista de la Universidad de Salamanca , 1-131.

- Poza, E. J. (2005). Actualidad de la empresa familiar. México DF: Thomson.
- Poza, E. J. (2012) Empresas familiares. Ed. Thomson.
- Poza, E. J. (2010). Family business. México DF: Thomson Learning.
- Ramirez, A. A. (2011). Importancia del concepto de empresa familiar en investigación de la base de datos de SABI para su clasificación. Revista de empresa familiar del instituto de la empresa familiar , 53-67.
- Ramírez, M. P. (2006). Cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar. Revista de la Universidad de Bogota , 23.
- Ramos, M. I. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el noroeste de México. Revista de la Universidad de Javeriana, Bogota, Colombia , 315-333.
- Rio, F. N. (2009). Alternativas de gobierno de la empresa de propiedad familiar en su evolución ligada al tránsito generacional bajo las perspectivas de la teoría de la agencia y de la teoría del Stewardship. 12.
- Romero F. E. A. (2010). Codependencia en la toma de decisiones y la estructura de la empresa familiar. Revista de la Universidad del Valle de México de la Maestría en Finanzas Internacionales , 1-23.
- Roibal, S. B. (2006). Importancia de algunas características relevantes de los sucesores en la empresa familiar. Revista de la Universidad de la Coruña , 43-54.
- Rubinsztein, G. (2003). Los Órganos de gobierno en la empresa familiar. Revista de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Uruguay , 1-22.
- Ruedas, O.E. (2005). Gobierno corporativo, lo que todo empresario debe saber. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Uruguay.
- Rodríguez, R. N. (2010). empresas familiares. México. Pearson.
- Sabater, S. R. (2007). Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar. Facultad de Economía y Finanzas Mursia , 3.

Sainz, A. J. M. (2009). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. Revista de la Universidad Antonio de Nebrija Madrid , 379-387.

San Martín, R. J. M. (2010). Propiedad Familiar y resultado de la empresa: El caso mexicano. Anfeca , p.1-21.

Sharma, P. (2004). An Overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. Family Business Review, vol. XVII, no. 1.

Suárez, K. C. (2010). Responsabilidad Corporativa en la empresa familiar. Facultad de Ciencias Económico y Empresariales de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria , 1-29.

Soto, M. A. (2011). El estado de arte de la investigación sobre la empresa familiar en México. Revista de Contaduría y Administración , 1-11.

Tápies, J. (2011). Empresa Familiar: un enfoque multidisciplinar. Family Business , 1-25.

Treviño, R. R. N. (2010). Empresas Familiares. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. Editorial Pearson

Torrent, D. (2006). Órganos de dirección y gobierno en la empresa familiar. Consellers de la familia empresaria , 9.

Trejo, V. G. (2009). La investigación Académica en la MIPYME: realidades, oportunidades y retos. México DF.

Urrea, J. (2003). Gobernabilidad de la empresa familiar. Revista Universidad de EAFIT, Gran Bretaña , 1-22.

Valda, J. C. (30 de Septiembre de 2011). Blog grandes empresas familiares. Recuperado el 01 de 03 de 2012, de <http://.wordpress.com>

Valenzuela, M. M. (2011). Las empresas familiares y sus organos de gobierno. Revista internacional de administración y finanzas , 30.

Vilaseca, A. (2008). Gobierno en la empresa familiar. Universidad de Montevideo , 22.

Ward, R. S. (2009). La planificación Estratégica de la Familia Empresaria. España: Deusto.

Zuñiga, V. J. Á. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar. *Universia Business Review* , 1-22.

## Anexo 2

### Valor de las preguntas 1.4 y 1.6

1	El máximo accionista de la empresa
2	Un familiar accionistas no mayoritario
3	Un familiar no accionista
4	Un profesional no familiar ni accionista
5	Otros

### Valores de la pregunta 1.6

1	Mensualmente
2	Trimestralmente
3	Semestralmente
4	Anualmente
5	Nunca

### Valores de la pregunta 2.1

1	Primera
2	Segunda
3	Tercera
4	Posterior a la tercera

### Valores de la pregunta 2.3

1	Uno
2	Entre dos y cinco
3	Entre seis y veinte
4	Más de veinte

### Valores de la pregunta 2.4

1	Primera
2	Segunda
3	Tercera
4	Cuarta
5	Quinta
6	Sexta o más

### Valores para la pregunta 2.7 y 2.8

Todos	1
Algunos	2
Ninguno	3

### Valores para la pregunta 2.11

1	El accionista o los accionistas mayoritarios de la empresa
2	Todos los accionistas de la empresa
3	Algunos de los miembros de la familia que no son accionistas
4	Todos los miembros de la familia que no son accionistas
5	El inmediato superior jerárquico
6	Otros

### Valores para la pregunta 2.12

1	El comité de la dirección
2	El consejo de administración
3	El consejo de familia
4	El director de RRHH
5	Director General (unilateralmente)
6	Reuniones informales entre miembros de la familia
7	El inmediato superior jerárquico

**Valores para la pregunta 2.13, 2.14, 2.15, 2.16 y 2.17**

1	Si
2	No
3	Hay algunas normas pero no están expresamente establecidas

**Valores para la pregunta 3.2**

1	Familiares de mayor edad
2	Familiares de distintas generaciones
3	Empleados no familiares
4	Consejeros externos (no familiares y no empleados)

**Valores para la pregunta 3.9**

1	Nunca
2	De vez en cuando
3	Habitualmente

**Valores para la pregunta 3.12**

5.11.1 Tipo de comisiones consultivas		5.11.2 Grado de utilidad						
		Bajo				Alto		
1	De auditoria	1	2	3	4	5	6	7
2	Nombramientos y retribuciones	1	2	3	4	5	6	7
3	Otras	1	2	3	4	5	6	7

**Valor de la pregunta 3.15**

1	Presidente del consejo
2	Comité específico
3	Autoevaluación
4	Otro

### Valor de la pregunta 3.16

1	Cada semestre
2	Cada año
3	Cada trienio
4	Cada 5 años

### Valores para la pregunta 3.17

1	Pago fijo por el hecho de ser consejero
2	Pago variable por consejo atendido
3	Pago variable en función de resultados y cumplimiento de objetivos

### Valores de la pregunta 3.25

1	Permite el intercambio de opiniones
2	Facilita la armonía, unidad y diálogo
3	Canal para informar a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa
4	Foro en el que se informa a la familia sobre la marcha de la familia (retos/ aspiraciones/ alegrías/ dificultades de sus miembros)
5	Elaborar un plan de formación para los miembros de la familia
6	Organizar actividades de formación conjuntas
7	Organizar actividades de ocio conjuntas
8	Discutir y revisar el contenido del protocolo
9	Definir las políticas de acceso de los miembros de la familia a la empresa
10	Definir las política financieras para gestionar el patrimonio conjunto
11	Otras

### Valores para la pregunta 3.19

1	Una vez al año
2	Dos veces al año
3	Más de dos veces al año

### Valores para la pregunta 3.20

1	Se ha definido explícitamente quienes pueden participar en las reuniones
2	Existe un responsable de convocar al Consejo de Familia
3	Existe una agenda previa y un orden del día
4	Existe un responsable de levantar acta de la reunión
5	Antes de cada reunión se envía un dossier con la información pertinente
6	Ocasionalmente se invita a directivos no familiares, a consejeros independientes o a consultores a las reuniones del consejo

### Valor de la pregunta 3.21

1	Todos
2	La mayor parte
3	Algunos

### Valor de la pregunta 3.22

1	Todos
2	La mayor parte
3	Algunos
4	Ninguno

### Valores para la pregunta 3.24

	Nada útil				Muy útil			
	1	2	3	4	5	6	7	
Fortalecer las relaciones familiares	1	2	3	4	5	6	7	
Facilitar el crecimiento y evolución de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	
Superar conflictos	1	2	3	4	5	6	7	
Fomentar el compromiso de la familia con la empresa	1	2	3	4	5	6	7	

### Valores de la pregunta 3.27

1	Para separar el patrimonio familiar del empresarial
2	Para reducir riesgos empresariales
3	Para maximizar los beneficios fiscales
4	Otros

**Valores para la pregunta 3.28**

1	Sí, es habitual
2	Sólo en circunstancias excepcionales
3	Nunca

**Valores de la pregunta 3.35**

1	Menos del 20%
2	20% - 40%
3	41% - 60%
4	61% - 80%
5	Más del 80%

**Valores de la pregunta 3.47**

1	2	3	4	5
Nada			Extremadamente importante	

**Valores de la pregunta 3.50**

1	Aportaciones familiares
2	Financieras a través de proveedores
3	Financiamiento bancario
4	Otras (aportaciones socios financieros no familiares, capital riesgo)

**Valores para las preguntas 3.1, 3.4, 3.5, 3.6, 3.18, 3.34, 3.36, 3.38, 3.39, 3.41, 3.42, 3.44 y 3.50**

Si	1
No	2

### Valores de la pregunta 4.3

1	El motivo por el que el sucesor desea tomar el control de la empresa se basa en que espera que ello le reporte recompensas económicas
2	El sucesor confía en sus capacidades para tomar el control de la empresa
3	La persona que ha sido designada como potencial sucesor tiene interés profesional y desea, a nivel personal, continuar con el proyecto empresarial de la familia

### Valores de la pregunta 4.4

1	No se ha pensado nada
2	Es pronto todavía
3	Tenemos algunas ideas
4	Lo tenemos bastante preparado
5	Tenemos un plan de sucesión perfectamente detallado

### Valores de la pregunta 4.5

1	El empresario sin consultar a nadie
2	Distintos miembros de la familia
3	El consejo de familia
4	Junta de accionistas
5	El consejo de administración
6	La comisión de nombramientos y retribuciones
7	E director de RRHH
8	Unilateralmente (Director General)
9	Asesores externos
10	Otros

### Valores de la pregunta 4.5.1

1	El comité de dirección
2	El consejo de administración
3	La comisión de nombramientos y retribuciones
4	El consejo de familia
5	El empresario y los posibles sucesores
6	Reuniones informales entre miembros de la familia
7	Un grupo de trabajo creado específicamente para este fin
8	Otros

### Valores de la pregunta 4.6

1	Sí
2	No
3	No me lo he planteado todavía

### Valores de la pregunta 4.7

1	Ninguno en especial
2	Algún estudio universitario
3	Estudios universitarios específicos (Licenciatura, Ingeniería, etc.)
4	Estudios de especialización (Especialidad o Maestría)
5	Experiencia laboral previa en otras empresas
6	Haber ocupado previamente puestos de inferior rango dentro de la empresa
7	Otros

### Valores de la pregunta 4.8

1	Proveer de trabajo y riqueza a las siguientes generaciones
2	Proveer de patrimonio a las siguientes generaciones
3	Mejorar la competitividad y crecer
4	Crear riqueza y empleo en la zona que s ubica

### Valores de la pregunta 4.9

1	Confianza
2	Respeto Mutuo
3	Reconocimiento mutuo de logros
4	Comunicación fluida
5	Apoyo mutuo

### Valores de la pregunta 4.10

1	No está especificado
2	Presidente del consejo
3	Cargo honorífico
4	Un accionista más
5	Miembro del consejo
6	Otros

### Valores de la pregunta 4.11

1	No he pensado todavía en nada
2	Tengo alguna idea al respecto
3	Lo tengo muy claro

### Valores de la pregunta 4.12

1	Transmitiré la empresa por partes iguales entre todos mis hijos, al igual que el resto de mi patrimonio.
2	La transmisión de la empresa no será igualitaria entre todos mis hijos, algunos obtendrán más empresa y otros más patrimonio no empresarial

### Valores de la pregunta 4.13

1	Todas las acciones se transmitirán cuando yo fallezca
2	Una parte de las acciones las voy a transmitir (o ya lo he hecho) antes de mi fallecimiento.

3	Todas las acciones las voy a transmitir antes de mi fallecimiento.
---	--

**Tabla 5.44 Valores de las preguntas 4.1, 4.2, 4.6 y 4.7.1**

Si	1
No	2

**Tabla 5.46 Valores de la pregunta 10.1**

1	Sí
2	No (pasar al bloque 11)
3	Tengo alguna idea

**Valores de la pregunta 10.2, 10.3 y 10.4**

1	Si
2	NO
3	Sólo por algunos

**Valores de la pregunta 10.5**

1	Que se modifique los estatutos de la sociedad
2	Que se hayan efectuado capitulaciones matrimoniales
3	Que se hayan firmado otros documentos entre los miembros de la familia
4	Otros

**Valores de la pregunta 10.7**

1	El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso, evaluación y retribución.
2	El acceso a los puestos directivos y de administración
3	La secesión en la empresa
4	La salida de la propiedad
5	Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros

### Valores de la pregunta 10.8

	Poca					Mucha	
El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso y retribución	1	2	3	4	5	6	7
El acceso a los puestos directivos y de administración	1	2	3	4	5	6	7
La sucesión en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
La salida de la propiedad	1	2	3	4	5	6	7
Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros	1	2	3	4	5	6	7

### Valores de la pregunta 11.2

1	Hombre
2	Mujer

### Tabla 5.53 Valores de la pregunta 11.3

1	Administrador
2	Presidente del consejo de administración
3	Miembro del consejo de administración
4	Consejero delegado
5	Director General
6	Accionista
7	Otro