



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“ANÁLISIS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y LA SUCESIÓN
EN CINCO EMPRESAS FAMILIARES DE PANIFICACIÓN EN EL
ESTADO DE HIDALGO”**

PROYECTO TERMINAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

L.C. EFRAÍN OLVERA ELIZALDE

DIRECTOR:

DR. MARTÍN AUBERT HERNÁNDEZ CALZADA

SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HIDALGO, MÉXICO

NOVIEMBRE 2015



OF. ICEA/MA/224/2015
 Asunto: Examen de Grado

MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
 Director de Administración Escolar
 Presente.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **"Análisis de los órganos de gobierno y la sucesión en cinco empresas familiares de panificación en el estado de Hidalgo"**, realizado por el sustentante Licenciado en Contaduría Efraín Olvera Elizalde, con número de cuenta 145968, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 5 de noviembre de 2015

El Comité

Dra. Jessica Mendoza Moheno
 PRESIDENTE

Mtra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
 SECRETARÍA

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
 VOCAL

Mtra. Alejandra Corichi García
 SUPLENTE

Vo. Bo.
 Dr. Roberto Estrada Barchenas
 DIRECTOR

INSTITUTO DE CIENCIAS
 ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Circuito La Concepción, Km.2.5
 Col. San Juan Tilcuautla
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México, C.P. 42160
 Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 4142



Índice

Índice de figuras, gráficas, cuadros y tablas.....	5
Relación de Figuras	5
Relación de Gráficas.....	5
Relación de Cuadros.....	6
Relación de Tablas	7
Resumen	8
Introducción.....	10
Capítulo I Metodología de la investigación	13
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Justificación	17
1.3 Objetivos	21
1.3.1 General	21
1.3.2 Específicos	21
1.4 Preguntas de investigación:	21
1.5 Recolección de datos	22
1.6 Empresas de estudio	24
Capítulo II Marco contextual.....	25
2.1 La empresa familiar.....	26
2.1.1 Antecedentes.....	26
2.1.2 Definición de empresa familiar.....	28
2.1.3 Valores y limitantes de las empresas familiares	30
2.1.4 Clasificación de las empresas	34
2.1.5 Contexto de las empresas familiares.....	39
2.2 La industria manufacturera	42
2.2.1 La industria en el mundo.....	42
2.2.2 La industria manufacturera en México	43
Capítulo III Marco teórico	61
3.1 Gobierno corporativo.....	62
3.1.1 Generalidades	62

3.1.2	Conceptualización.....	63
3.1.3.	Importancia del gobierno corporativo.....	67
3.1.4	Relación con las empresas familiares.....	68
3.2	El consejo de familia	69
3.3	El protocolo familiar.....	70
3.4	El consejo de administración	75
3.5	La sucesión.....	76
3.5.1	Generalidades	76
3.5.2	Problemática.....	77
3.5.3	Futuro sucesor de empresa familiar.....	77
3.5.4	Preparación del sucesor	78
3.5.5	Características para Identificar al sucesor	80
Capítulo IV	Descripción de las empresas de análisis.....	84
4.1	Panadería A	85
4.2	Panadería B	89
4.3	Panadería C.....	91
4.4	Panadería D.....	92
4.5	Panadería E	93
Capítulo V	Análisis comparativo entre empresa panificadoras.....	96
5.1	Comparación de acuerdo a su forma y actividad	97
5.2	Comparación de acuerdo a su gestión.....	101
5.3	Comparación de acuerdo a la propiedad	103
5.4	Comparación de acuerdo a la incorporación de familiares a la empresa... ..	104
5.5	Comparación de acuerdo a su consejo de administración	108
5.6	Comparación de acuerdo a su consejo de familia.....	111
5.7	Comparación de acuerdo al patrimonio de la empresa.....	111
5.8	Comparación de acuerdo al protocolo de sucesión	115
5.9	Comparación de acuerdo a la trasmisión de la propiedad.	119
5.10	Comparación con lo que respecta al protocolo familiar.....	121
5.11	Comparación de acuerdo a los datos proporcionados.	121
Propuesta	124

Conclusiones.....	127
Referencias	129
Anexo	139

Índice de figuras, gráficas, cuadros y tablas

Relación de Figuras

Figura 1.1	Estructura del capítulo I	13
Figura 2.1	Clasificación de las industrias manufactureras	48
Figura 3.1	Elementos a tratar en un protocolo familiar	71
Figura 4.1	Organigrama de la panadería A	86
Figura 4.2	Organigrama de la panadería B	90

Relación de Gráficas

Gráfica 1.1	Edad de las empresas en México	18
Gráfica 1.2	Generaciones en las empresas familiares	18
Gráfica 2.1	PIB de la industria manufacturera	44
Gráfica 2.2	Personal ocupado de las micro empresas	50
Gráfica 2.3	Unidades económicas en las micro empresas	50
Gráfica 2.4	Sectores económicos en las empresas familiares	51
Gráfica 5.1	Edad de las empresas	97
Gráfica 5.2	Volumen de ventas	98
Gráfica 5.3	Número de trabajadores	99

Relación de Cuadros

Cuadro 1.1	Empresas familiares en el mundo	16
Cuadro 1.2	Empresas familiares de investigación	23
Cuadro 2.1	Elementos de la definición de empresa familiar	27
Cuadro 2.2	Definición de empresa familiar	28
Cuadro 2.3	Valores o ventajas de las empresas familiares	30
Cuadro 2.4	Limitantes de las empresas familiares	32
Cuadro 2.5	Clasificación por generación	37
Cuadro 2.6	Clasificación del pan	56
Cuadro 3.1	Definición de gobierno corporativo	63
Cuadro 3.2	Definiciones incluidas en códigos de las mejores prácticas	65
Cuadro 3.3	Definición de protocolo familiar	69
Cuadro 3.4	Bloques de un protocolo familiar	72
Cuadro 3.5	Errores en la elaboración del protocolo	74
Cuadro 3.6	Costos de la improvisación	79
Cuadro 3.7	Actividades de liderazgo y gestión de la empresa familiar	80
Cuadro 3.8	Actitudes a generar	81
Cuadro 5.1	Gestión de la empresa	101
Cuadro 5.2	Incorporación de familiares a la empresa	104
Cuadro 5.3	Consejo de administración	107
Cuadro 5.4	Sucesión	115

Cuadro 5.5	Transmisión de la propiedad de la empresa	119
-------------------	---	-----

Relación de Tablas

Tabla 2.1	Clasificación de empresa en México	34
Tabla 2.2	Empresas familiares en el mundo	35
Tabla 2.3	Empresas familiares en México	36
Tabla 2.4	PIB de las industrias manufactureras 1980 – 2004	42
Tabla 2.5	Exportaciones de la industria manufacturera 1980 – 2004	45
Tabla 2.6	Clasificación de la industria alimentaria	52
Tabla 2.7	Panaderías en México	58
Tabla 5.1	Propiedad actual	102
Tabla 5.2	Patrimonio familiar /Patrimonio empresarial	111
Tabla 5.3	Datos del encuestado	121

Resumen

Desde la década de los noventa las empresas familiares ocasionaron una nueva tendencia de investigación, abriendo la puerta de uno de los temas de mayor importancia en la actualidad. Hoy en día, podemos asegurar que el estudio de estas empresas tiene un impacto sumamente sustancial, ya que intervienen en el desarrollo de la economía, generando oportunidades de inclusión en la sociedad a través de la creación de nuevos empleos y el mantenimiento de los empleos ya existentes. Estos datos no solo se observan en los países en vías de desarrollo, ya que también, en los países desarrollados estas empresas son una fuente generadora de empleos, haciendo evidente su relevancia a nivel mundial. Por otra parte, también se sabe que las dificultades que surgen con el tiempo, diezman la permanencia de las empresas, rompiendo la continuidad a través del paso de las generaciones, es por ello que, una buena estructura administrativa y mejores prácticas de gobierno corporativo podrían permitir el éxito y supervivencia de las mismas. El propósito de este trabajo es mostrar los resultados que se obtuvieron al evaluar la estructura del gobierno corporativo y de los órganos de gobierno que rigen a cinco empresas familiares de la ciudad de Pachuca en el estado de Hidalgo, dedicadas a la elaboración de pan tradicional. De igual manera se presentan sugerencias concretas a las familias empresarias con el propósito de otorgarles las herramientas necesarias para enfrentar situaciones futuras con respecto a dichos órganos de gobierno.

Abstract

Since the nineties the family business led to a new trend of research, opening the door of one of the most important issues today. Today, we can ensure that the study of these companies has a very substantial impact, since the family business involved in the development of the economy, creating opportunities for inclusion in society through the creation of new jobs and the maintenance of existing jobs. These data not only seen in developing countries since also in developed countries these companies are a source of jobs, making clear its relevance worldwide. Moreover, it is also known that the difficulties eventually decimate the permanence of business, breaking the continuity through the passing of generations, is why, sound administrative and best practices in corporate governance structure could allow the success and survival of the same. The purpose of this paper is to show the results obtained when evaluating the structure of corporate governance and government bodies governing five family business city of Pachuca in Hidalgo state, dedicated to the production of traditional bread .Similarly concrete suggestions are presented to business families in order to grant them the necessary tools to face future situations with respect to such government bodies.

Introducción

“He fallado una y otra vez en mi vida, por eso he conseguido el éxito”.

Michael Jordan

En el artículo “Compromiso y agilidad en Familias Empresarias” publicado por PricewaterhouseCoopers (PwC) en el año 2013, se afirma que las empresas familiares continúan siendo una de las fuentes más importantes de empleo, que son las encargadas de promover el consumo y de contribuir en gran medida al producto interno bruto del país. De igual manera, una vasta literatura relacionada a este tipo de estructura de propiedad, se enfoca en la trascendencia que implica el conocer el contexto en el que se desarrollan dichas empresas y los problemas que las afectan. Un claro ejemplo, es la dificultad que presentan las empresas para permanecer a través del tiempo y la falta de estrategias que mejoren las prácticas de gobierno corporativo, ya que el contar con estos elementos, proporcionaría una serie de herramientas que probablemente permitirían la supervivencia de estas empresas en el presente ambiente económico y establecerían un mejor panorama para su futuro.

En el presente estudio transversal, de carácter cualitativo por conveniencia, se utilizó un instrumento diseñado por la Cátedra de Empresas Familiares de la Universidad de Valencia, el cual permite hacer un diagnóstico sobre los elementos que integran la estructura de gobierno corporativo en las empresas familiares, identificando las características y los órganos de gobierno que existen en ellas. Es así que mediante la implementación de este instrumento en cinco empresas familiares dedicadas a la elaboración de pan tradicional, ubicadas en la ciudad de Pachuca, en el estado de Hidalgo, esta investigación pretende proporcionar información que se convierta en una herramienta para la permanencia de las empresas familiares, mediante la sugerencia de elementos concretos que disminuyan las dificultades que enfrentan dichas empresas en un contexto globalizado.

Esta investigación está dividida en cinco capítulos, iniciando en el capítulo I con la descripción de la metodología utilizada en el desarrollo del presente trabajo, además

encontraremos el planteamiento del problema, en donde se explican las dificultades de las empresas familiares y del gobierno corporativo con una mayor profundidad. Posteriormente, se realiza la delimitación del problema, enfocándonos a un sector en particular, dentro de una ciudad en específico y determinando las posibilidades de estudio. A continuación, en este capítulo se presentan las preguntas de investigación, las cuales pretenden ser contestadas al finalizar este trabajo de investigación. Consecutivamente se establecen los motivos por los cuales se llevó a cabo esta investigación, los objetivos que se pretenden alcanzar, la metodología utilizada en la recolección de datos y las empresas que fueron analizadas.

En el capítulo II se presenta el marco contextual, el cual ubica el problema de investigación, enmarcando el ámbito dentro del cual se desarrolla el trabajo. Es así que en este capítulo se da la pauta para conceptualizar a la empresa familiar, describir las características particulares que las integran y mostrarnos las ventajas y las desventajas que implica ser una empresa de este tipo. Por otra parte, se plasma información relevante sobre el sector manufacturero y el impacto de este sector para el país. Posteriormente, el capítulo nos introduce en la historia y nos permite observar la importancia que han tenido las panaderías dentro del entorno de la vida social, cultural y económica de los mexicanos.

En el capítulo III se presenta el marco teórico, en el cual se analizan las teorías, las investigaciones y los antecedentes que fundamentan el trabajo de investigación presente. En general, en este capítulo observaremos las características del gobierno corporativo, el protocolo familiar, la sucesión y los elementos que lo integran, de este modo, el capítulo III también nos brinda un marco de referencia para interpretar los resultados de la investigación y proporcionar una mayor comprensión a los datos generados.

En el capítulo IV se redacta información sobre las empresas que fueron participes de esta investigación, describiendo datos relevantes sobre la fundación de cada una de ellas, el nombre de fundador o de los fundadores, experiencia en este sector, la ubicación de estas empresas en la ciudad, los anhelos y expectativas de los fundadores para la continuidad de las empresas, así como las gratificaciones que el

oficio de ser panadero ha traído para sus dueños. De igual forma, se mencionan algunos problemas que surgieron en las empresas a través de los años y el tipo de organización administrativa que tienen. Con esto, se aportan datos más amplios sobre las empresas analizadas y se extiende el panorama de conocimiento sobre las empresas dedicadas a la elaboración de pan tradicional en la ciudad de Pachuca, permitiendo comprender el contexto en el que se encuentran estas compañías.

A continuación, en el capítulo V se presenta el análisis de los resultados arrojados por el cuestionario diseñado por la Cátedra de Empresas Familiares de la Universidad de Valencia, en los cuales se observan datos relevantes como los ingresos de las empresas, el año de fundación de las mismas, el número de trabajadores, el mercado en el cual realizan sus ventas y detalles específicos de cada empresa. Además de esto, se desnuda el interior de las empresas con datos significativos sobre la administración y la organización de la misma, los posibles cambios que ocurrirían en la dirección de la empresa y algunos elementos clave que revelan los problemas de la mayoría de las empresas que se dedican a este oficio. Esta información es comparada entre sí, para poder visualizar las similitudes y las diferencias que existen entre cada una de estas empresas.

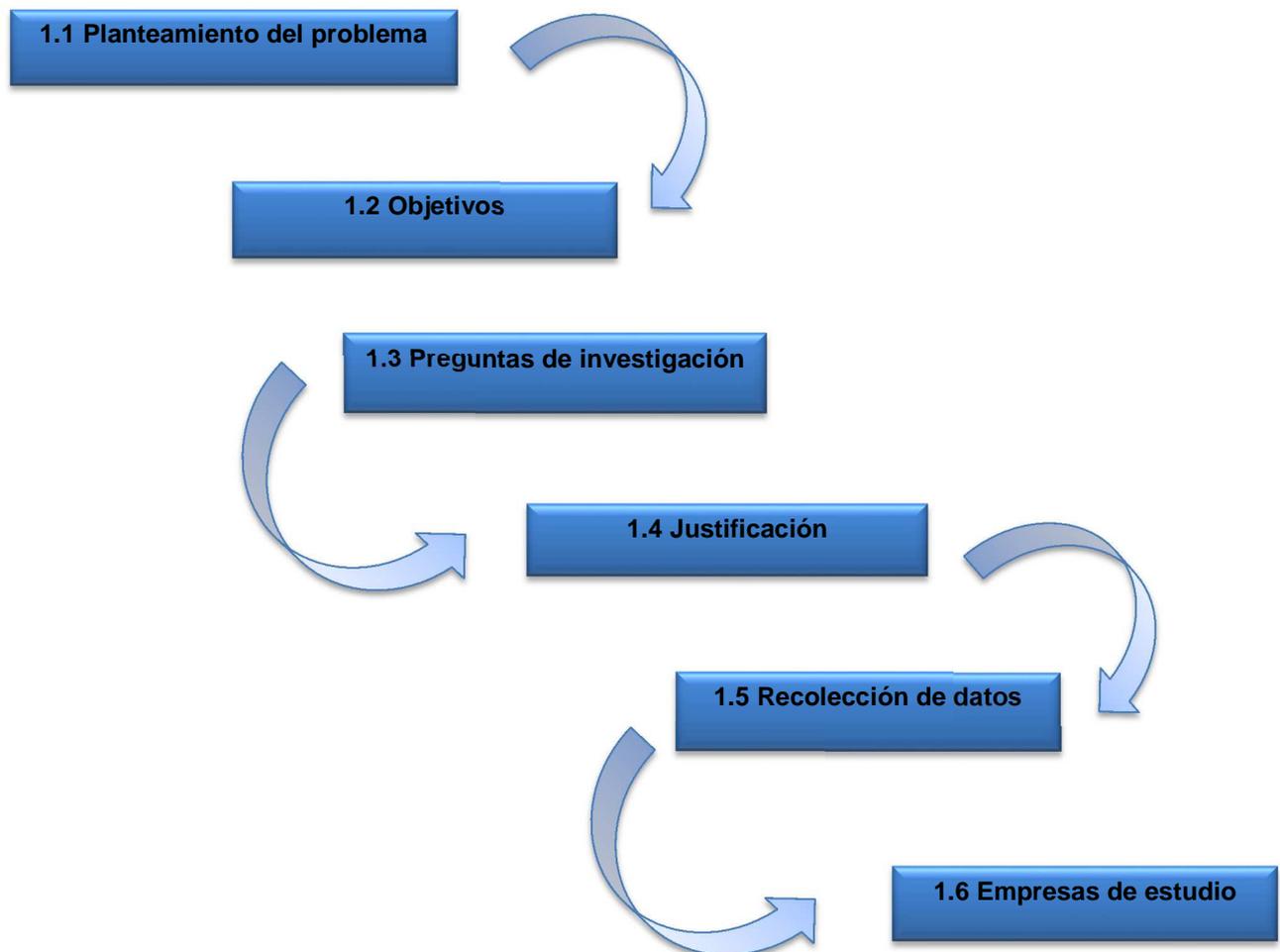
Posteriormente se muestran las conclusiones y las sugerencias realizadas a las familias empresarias de este caso de estudio, así como una propuesta para posibles investigaciones futuras a partir de los resultados obtenidos. Para finalizar, se presentan la bibliografía que fue citada y los anexos de este trabajo de investigación.

Capítulo I

Metodología de la investigación

La investigación surge de una idea que se trata de concretar y es el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse (Hernández, Fernández y Baptista, 1997). Es de este modo que el primer capítulo describe la metodología que permitió realizar la investigación presente, en forma práctica podemos observar cómo se conforma este capítulo con la ayuda de la Figura 1.1 “Estructura del capítulo I”.

Figura 1.1 Estructura del capítulo I



Fuente: Elaboración propia en base a Hernández et al (1997)

1.1 Planteamiento del problema

Como lo menciona Guzmán, González, Pombo y Trujillo (2010), en el artículo de “empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia”, diversos autores resaltan la importancia de las empresas familiares en diferentes países, ya que estas organizaciones intervienen con un papel activo y sustancialmente relevante en el progreso económico y social en las regiones desarrolladas y en vías de desarrollo, manteniendo los niveles de generación de riqueza y generando el tejido industrial y comercial en el mundo (Basco, 2006).

De igual forma se calcula que entre el 65% y el 85% de las empresas en los países desarrollados son familiares, como ejemplo podemos mencionar que las estadísticas para este tipo de empresas en los Estados Unidos son representadas por el 85%, en Austria por el 83%, en Alemania por un 82%, en Bélgica por el 69%, en Finlandia por el 63% (Mendoza, Hernández y Salazar, 2011), en Italia el 95%, en España el 80% y en Reino Unido el 85% (Basco, 2006).

Para México la situación es muy similar, las empresas familiares son responsables directas del desarrollo económico y de la generación de oportunidades de inclusión en la sociedad a través de la creación de aproximadamente el 75% de los nuevos empleos y del mantenimiento del 85% de los empleos existentes en el país (Meira y Carvalhal, 2013). También son consideradas de gran importancia, debido a que se encargan de promover el consumo interno y de contribuir en gran medida al producto interno bruto (PwC México, 2013).

El subsector que cuenta con el mayor número de empresas familiares en México (PwC México, 2013), es la industria de alimentos, el cual se encuentra en el sector más importante para el país, las industrias manufactureras (INEGI, 2009)

Dentro de este subsector, las unidades económicas predominantes son los micro negocios, de los cuales, en su mayoría son tortillerías y panaderías, representando el 96.2% de los micros negocios y dando empleo a 46.7% del total del personal ocupado del subsector (INEGI, 2009).

La importancia de las unidades económicas que se encuentran dentro de la industria de la panificación, además de ser una de las ramas más productivas del subsector de alimentos (CANAIMPA, 2009), radica en que las panaderías son negocios familiares que tiene gran importancia tradicional dentro de la cultura mexicana (Mexican Bussines Web, 2014), ya que en México, la historia del pan está ligada profundamente a la conquista hecha por los españoles en 1518 (CANAIMPA, 2011).

En la actualidad las panaderías siguen siendo negocios familiares (Mexican Bussines Web, 2014) que provocan un consumo per cápita de pan en México, de 32 a 33 kilos por año, con más de 27,000 panaderías tradicionales, en todo el país (CANAIMPA, 2009).

Debido a que una de las principales características de estas empresas es la necesidad de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia (Belausteguigoitia, 2010) y aunado a que el 99.94% de las empresas en Hidalgo son consideradas empresas familiares (Terrones, 2011), la propuesta del presente trabajo de investigación, es el realizar un diagnóstico comparativo sobre los órganos de gobierno y la sucesión, mediante un estudio de caso en cinco empresas familiares dedicadas a la elaboración de pan tradicional, debido la importancia que tienen para la generación de empleo en el mercado interno del país y por la tradición que tienen dentro de la cultura mexicana.

Para poder llevar a cabo este trabajo de investigación, a estas empresas ubicadas en la ciudad de Pachuca, se les aplicó un instrumento de medición basado en los órganos de gobierno, desarrollado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia, conjuntamente con una serie de entrevistas semiestructuradas a los dueños y administradores de las empresas analizadas.

1.2 Justificación

Desde la década de los sesenta y especialmente en los últimos años, la investigación sobre empresas familiares ha alcanzado un desarrollo que puede ser apreciado por el gran aumento en el número de trabajos publicados (Benavides, Guzmán y Quintana, 2011). De igual manera la creciente literatura relacionada con las empresas familiares, ha dejado ver la importancia y el predominio de este tipo de estructura de propiedad (Guzmán et al, 2010). Por otra parte, el Centro de Gobierno Corporativo (CGC) ratifica esta información, pues menciona que hoy en día, las empresas familiares constituyen una de las formas dominantes de organización en todo el mundo.

Aunque en general suelen ser de pequeñas dimensiones (Amat, 2004), el dominio de estas empresas no se limita únicamente a las economías emergentes (CGC, 2009), ya que las familias empresarias tienen un papel destacado (Amat, 2004) en el control promedio del 35% (CGC, 2009) de las principales y más grandes compañías en un país (Amat, 2004), tal como lo podemos observar en el Cuadro 1.1.

Cuadro 1.1 Empresas familiares en el mundo

Compañía	Familia	País
Walmart stores inc.	Walton	Estados Unidos
Toyota motor Corp.	Toyoda	Japón
Ford motor Co.	Ford	Estados Unidos
Koch Industries	Koch	Estados Unidos
Samsung Group	Lee	Corea del Sur
Arcelormittal	Mittal	Luxemburgo
Banco Santander	Botin	España
Psa Peugeot Citroen SA	Peugeot	Francia
Cargill Inc.	Cargill and Macmillan	Estados Unidos
Sk Group	Chey	Corea del Sur

Fuente: Elaboración propia con datos de Belausteguigoitia (2010)

En el Cuadro 1.1 se mencionan algunas de las compañías familiares más importantes para el año 2010, quedando de manifiesto la relevancia de estas empresas para la mayoría de los países.

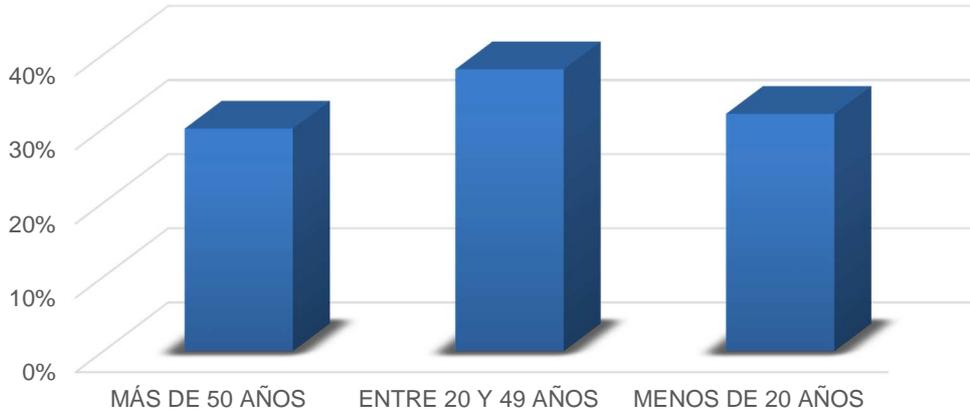
Sin duda alguna estas empresas forman parte de los pilares de la economía pues generan anualmente entre 70% y el 90% del producto interno bruto mundial (Belausteguigoitia, 2010). Es por ello por lo que se han realizado esfuerzos notables de renovación teórica en los campos de la historia económica y empresarial, la teoría económica y en el campo de la organización de empresas (Benavides et al, 2011).

De igual forma en México, López, Contreras y Molina (2013) en el libro, “La empresa familiar como objeto de estudio”, escribe sobre el valor que existe en la investigación de estas empresas, ya que, debido a su complejidad, a la heterogeneidad entre ellas y a la basta contribución a la economía de la nación, las empresas familiares se han convertido en un reto para las ciencias y un punto clave para el desarrollo del país.

Como se ha mencionado, la importancia de estudiar a las empresas familiares radica en que es uno de los tipos de empresa que más aporta al sector productivo (Ganga y Vera, 2008), más sin embargo, una situación inquietante para las mismas, es que a pesar del número creciente de empresas nuevas, es muy similar el número de empresas que cierran a los pocos años de haberse constituido, pues de acuerdo con las estadísticas, de cada cien empresas familiares que inician en México, solo treinta sobreviven a la primera generación y cinco a la segunda (Díaz, Corona y Mayett, 2013), lo que representa que aproximadamente el 70% de las empresas no sobreviven a la segunda generación y que el 85% de ellas, desaparecen en la tercera (Deloitte México, 2012).

Esta situación puede detectarse al observar la edad de las empresas familiares de México, ya que a lo largo de las generaciones, se crea una curva descendente en la cantidad de las mismas, al aumentar los años de existencia de estas, dejando en claro que hay algunos eventos que ocasionan la desaparición de estas empresas en lapsos específicos (Gráfica 1.1).

Gráfica 1.1 Edad de las empresas en México

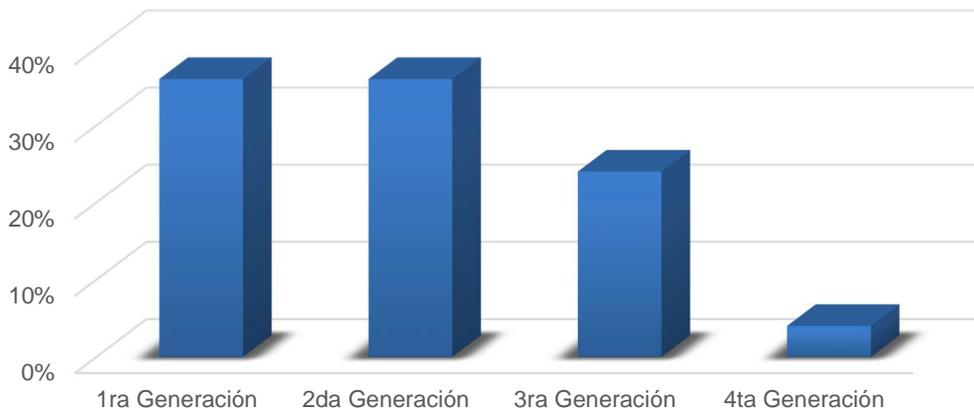


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de PwC México (2013)

De acuerdo con la información de la gráfica anterior, podemos identificar que solo el 30% de las empresas tienen más de 50 años operando; el 38% de ellas se encuentran entre los 20 y los 49 años de operación, y el 32% tienen menos de 20 años operando (PwC México, 2013), haciendo evidente una disminución al pasar la barrera de los 50 años.

Adicionalmente, en la Gráfica 1.2, se presenta el porcentaje de participación de las empresas familiares a través de las generaciones.

Gráfica 1.2 Generaciones en las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de PwC México (2013)

Se demuestra que el número de las empresas familiares en México disminuye conforme las generaciones avanzan, creando una constante hacia la desaparición de las empresas familiares al transcurrir las décadas (Guinjoan y Llaurador, 2009), enfatizando las dificultades que existe durante estas etapas, ya que la dirección de las empresas está siendo llevada por la primera generación en un 36%, al igual que en la segunda generación. Este porcentaje se reduce a 24%, para las empresas en las cuales participa la tercera generación y solo el 4% para las empresas que están dirigidas por la cuarta generación o más (PwC México, 2013).

Es así que podemos comprender que el indicador del ciclo de vida es muy corto en las empresas, señalando que hay un alto porcentaje de negocios familiares que se encuentra en riesgo de no poder asegurar su supervivencia y continuidad para las siguientes generaciones (Díaz et al, 2013).

Esta situación también se presenta en las empresas manufactureras dedicadas a la elaboración de pan tradicional, convirtiéndose en una de las dificultades que más afecta a estas empresas (De Oliveira, Albuquerque, y Pereira, 2012). Es por ello, por lo que el valor del gobierno corporativo reside en la posibilidad de convertirse en un elemento fundamental para lograr la estabilidad y crecimiento de la empresa en la actualidad (Gózales y Sosa, 2004).

Para esto, es esencial conocer, describir y explorar a las empresas familiares en el contexto nacional (Rivera, 2012), es así que este trabajo de investigación pretende realizar un diagnóstico para identificar la situación actual en la que se encuentra la estructura de los órganos de gobierno de las empresas familiares dedicadas a la elaboración de pan tradicional, ya que estas empresas generan la mayoría de empleo en el mercado interno del país y forman parte de la cultura tradicional mexicana (León, 2010).

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Realizar un diagnóstico para determinar y comparar con la teoría, la estructura de los órganos de gobierno que integran la administración de cinco empresas familiares dedicadas a la elaboración de pan tradicional.

1.3.2 Específicos

- Analizar la estructura administrativa de las empresa familiares muestra para identificar los órganos de gobierno con los que las integran
- Comparar los resultados obtenidos para hallar similitudes y diferencias entre la estructura de gobierno de las empresas familiares muestra y lo que la teoría recomienda.
- Realizar una propuesta para mejorar la estructura de los órganos de gobierno que integran a las empresas muestra.

1.4 Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los órganos de gobierno que integran la estructura administrativa a las empresas familiares muestra?
- ¿Qué diferencias o similitudes presentan las empresas familiares muestra en su estructura de gobierno, respecto a lo que la teoría recomienda?
- ¿Qué propuesta de mejora se puede proponer a las empresas muestra, para mejorar la estructura de los órganos de gobierno que las integran?

1.5 Recolección de datos

A través del desarrollo de un estudio de caso cuantitativo en cinco empresas familiares seleccionadas por el método de conveniencia y utilizando la observación y la descripción de los elementos estudiados, esta investigación pretende analizar los órganos de gobierno que rigen el interior de las empresas familiares, mediante el instrumento llamado cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar, el cual se encuentra dividido en 11 bloques y fue desarrollado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia, y por una serie de entrevistas semiestructuradas realizadas a los dueños de las empresas (Anexo 1).

Este instrumento y las entrevistas informales, fueron aplicados periódicamente de manera personal, a los dueños fundadores o gerentes de cinco empresas familiares de la ciudad de Pachuca en el estado de Hidalgo, que pertenecen al sector manufacturero, dentro del subsector de industrias alimentarias, en la rama de la elaboración de productos de panadería y tortillería, en la subrama de elaboración de pan y otros productos de panadería y en la clase de panificadoras tradicionales.

Cabe resaltar la existencia de algunos otros instrumentos similares en el ámbito internacional que fueron aplicados a empresas familiares y que permiten obtener información sobre los órganos de gobierno, sin embargo, estos instrumentos hacen alusión a las prácticas de los recursos humanos, dejando a un lado la estructura de los órganos de gobierno, como por ejemplo, la investigación denominada Políticas del capital humano en empresas familiares (Catedra de empresas familiares, 2007) que hace mención de conceptos como el reclutamiento, la selección, la formación, el desarrollo, el rendimiento y la conciliación de la vida familiar con la vida laboral.

De igual manera, pero en el ámbito nacional, hay instrumentos que contemplan conceptos como las prácticas financieras, la profesionalización, entre otros (Omaña y Briceño, 2013), más sin embargo, la característica particular del instrumento utilizado en esta investigación, al tener en conjunto 11 bloques que cuestionan aspectos tales como, la gestión de la empresa, la propiedad actual, la incorporación de familiares a la empresa, el consejo administrativo, la sucesión, el protocolo

familiar, etc., lo convierte en una herramienta capaz de identificar elementos esenciales en el desarrollo de una adecuada estructura de gobierno.

Además de esta característica, este instrumento ha sido aplicado en investigaciones realizadas por el Cuerpo Académico de Administración de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo para la elaboración de artículos relacionados sobre las empresas familiares y sus órganos de gobierno, dando certeza a la posible utilización de este instrumento en investigaciones en el presente trabajo.

1.6 Empresas de estudio

Con el objetivo planteado de conocer sobre la estructura de los órganos de gobierno que integran a las empresas familiares, la muestra de este estudio transversal cualitativo por conveniencia, está compuesta por cinco empresas familiares que pertenecen al sector manufacturero, dentro del subsector de industrias alimentarias, en la rama de la elaboración de productos de panadería y tortillería, en la subrama de elaboración de pan y otros productos de panadería y en la clase de panificadoras tradicionales.

Las cinco empresas participantes, seleccionadas por a la disponibilidad de la información y por la cooperación de los dueños, cumplen con las características esenciales de ser 100 % familiares, dedicarse a la elaboración de pan tradicional y estar ubicadas en la ciudad de Pachuca en el estado de Hidalgo (Cuadro 1.2). Cuatro de estas empresas se caracterizan por ser consideradas de tamaño micro y una de ellas de tamaño pequeño, esto de acuerdo al número de empleados que trabajan en las mismas (INEGI, 2009).

Cuadro 1.2 Empresas familiares de investigación

Nombre de la empresa	Generación	Tipo de empresa
Panadería A	Tercera	Pequeña
Panadería B	Segunda	Micro
Panadería C	Primera	Micro
Panadería D	Primera	Micro
Panadería E	Primera	Micro

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior, cada una de las empresas familiares tiene una característica distintiva en cuanto a la generación familiar que se encuentra al mando de la empresa, de esta forma, este trabajo incluye empresas en distintas fases de maduración que proporcionan una comparación en la forma de administrar el negocio familiar.

Capítulo II

Marco contextual

2.1 La empresa familiar

En México el 90% de las empresas son familiares, generan el 75% de los empleos en el país y representan el 80% de la actividad económica (Pérez, Manica y Pérez 2008), por esta razón generalmente se piensa que las empresas familiares son organizaciones pequeñas y, de hecho, muchas veces se las confunde con pequeñas y medianas empresas (pymes), porque la mayoría de las pymes son atendidas por sus propios dueños, pero esto no significa que todas las pymes son empresas familiares, ni que todas las empresas familiares son pequeñas y medianas (Rodríguez y Martínez, 2006). Por ello, para poder despejar dudas y establecer criterios sobre las empresas familiares, a continuación se presentará información referente a estas empresas.

2.1.1 Antecedentes

En la actualidad, las empresas familiares han sido objeto de múltiples estudios, análisis y publicaciones, cuyo origen radica en el profundo impacto que estas tienen, sobre todo, en la economía de cualquier nación (Deloitte, 2011), sin embargo, estas son las organizaciones económicas más antiguas de la historia de la humanidad, su origen más remoto está inscrito en el seno de la familia, ya que, los procesos productivos y distributivos fueron originalmente una actividad familiar, pues desde que nuestros ancestros comenzaron a canjear un producto por otro, o cuando la esposa e hijos ayudaban a recoger las cosechas (Gaona, De la Garza y Hernández, 2014), se hablaba de un trabajo familiar. Este concepto es apoyado por Medina, González, Huitrón, Guerrero y Olivares (2014), cuando menciona que el núcleo familiar es una de las primeras instituciones desarrolladas por el hombre, misma que ha venido transformándose constantemente.

No es, sino hasta la primera revolución industrial, que los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsara el comercio, generando así el surgimiento de las relaciones familiares en los negocios como un motor del sistema económico (Colegio de Contadores Públicos de México, 2014).

Aun así, la investigación acerca de este tipo de organizaciones data de hace pocos años (Omaña y Briceño, 2013), a partir de trabajos que identificaron el surgimiento de un problema concreto de las empresas (Colegio de Contadores Públicos de México, 2014).

Durante la década de 1960 se elaboraron trabajos relacionados con la estrategia y la estructura de la empresa familiar, en los cuales se destacaron las debilidades y fortalezas de lo que significa ser una empresa familiar (Colegio de Contadores Públicos de México, 2014). En 1975 el Dr. León Danco publicó su obra pionera, *A Guide for the Business Owner and His Family*, abriendo las puertas a nuevos estudios (Omaña y Briceño, 2013).

A partir de 1980, con el impulso de los consultores y las investigaciones centradas en los problemas de la empresa familiar, surgieron trabajos descriptivos basados en la experiencia práctica. Fue en esta época cuando se consideró familiar, a las empresas en las cuales, su propiedad y dirección estuviera concentradas dentro de una unidad familiar y en donde los miembros de ese grupo se esforzaran para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intraorganizacionales basadas en las relaciones de familia (Colegio de Contadores Públicos de México, 2014). Esto permitió que en 1989 la disciplina entrara en un proceso de desarrollo más intenso, pero aun considerándose en estado emergente, ya que hace falta un consenso que unifique el concepto de empresa familiar (Benavides et al, 2011).

En nuestros días, el desarrollo académico del tema se encuentra en plena expansión (Soto, 2011), ya que las empresas familiares intervienen con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico-social en las regiones desarrolladas y en vías de desarrollo (Basco, 2006).

En el caso de México, la tendencia de estudio es similar, aunque su evolución es aún más reciente y con una proporción de trabajos mucho más conservadora. Algunos autores asocian este fenómeno al hecho de que la importancia de las grandes empresas familiares es un fenómeno muy reciente en el país (Soto, 2011).

2.1.2 Definición de empresa familiar

El estudio de las empresas familiares es complejo y está lleno de desafíos conceptuales (Romero, 2006), simplemente al mencionar la palabra empresa, se asocia automáticamente con términos tales como organización, estructura, jerarquía, procedimientos, planificación o dinero, y cuando pensamos en familias, vienen a la mente palabras tales como amor, cariño, lealtad, comunicación, compromiso, igualdad, etc. (Piñango, 2006), por esa razón Andrade (2002) nos menciona que el involucrar en la definición de empresas familiares, una serie de valores difíciles de cuantificar, aunado al estrecho nexo cultural y tradicional que existe con la familia, dificulta la consolidación de una definición.

Cabe resaltar, que la mayoría de los autores consideran tres aspectos generales que sirven para delimitar la definición de empresas familiares (Gallo, 1995), estos criterios también son citados en Omaña y Briceño (2013), quienes coincide con la relevancia de incluir estos elementos en cualquier definición de empresas familiares (Cuadro 2.1).

Cuadro 2.1 Elementos de la definición de empresa familiar

Elemento	Concepto
Propiedad y control	Puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia.
El poder que la familia ejerce sobre la empresa	Es decir, la realización de funciones de alta gerencia en la empresa, específicamente la dirección general desempeñado por algunos de los miembros de la familia.
La intención de transferir la empresa a generaciones venideras	Es decir, mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa.

Fuente: Elaboración propia con información de Omaña y Briceño (2013)

En el cuadro anterior se manifiesta los elementos que integran la definición de empresa familia, asociando a la propiedad y el control, el poder que ejerce la familia

sobre la empresa y la intención de transferir la empresa a generaciones venideras en la mayoría de las definiciones.

Es así que, al existir muchos tipos de empresas familiares que operan en los más variados sectores de las industrias y del servicios, se ha hecho difícil definir de manera uniforme este tipo de organizaciones (Rodríguez y Martínez, 2006).

Algunos autores toman como referencia aspectos como el tamaño de la empresa, el grado de control en la propiedad que una o varias familias tengan sobre la misma, la participación de la familia en la administración y dirección del negocio, el desarrollo gerencial y tecnológico y el grado de formalización de sus sistemas, el mayor o menor grado de profesionalización gerencial, el ámbito geográfico regional, nacional o internacional en que actúe y el traspaso entre generaciones de padres, hijos y nietos, entre otros aspectos (Romero, 2006).

Como ejemplo de lo dicho anteriormente, en el Cuadro 2.2 “Definición de empresa familiar”, se reúne una serie de conceptos, descritos por diversos autores y que cumplen por lo menos, con uno de los elementos relevantes descritos en el Cuadro 2.1.

Cuadro 2.2 Definición de empresa familiar

Autor	Definición
Poza (2005)	Las características siguientes definen la esencia de lo que distingue a las empresas familiares: 1) la presencia de la familia; 2) el sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (objetivo de continuidad); 3) la coincidencia de familia, dirección y propiedad, y 4) la ventaja competitiva derivada de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida
Gallo y García (1989)	Empresas cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia.
Hoshino (2004)	Grupo de empresas poseídas y controladas por familias o por los descendientes del fundador.

Belausteguigoitia (2007)	Empresa que mayoritariamente se encuentra poseída o controlada por una familia y en la cual dos o más miembros de esta se encuentran de alguna forma relacionados con el negocio.
Navarrete (2008)	Empresas cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia.
Esparza (2009)	Empresa donde más del 50% del capital es propiedad de la familia o grupo familiar, los puestos gerenciales o de dirección son ocupados al menos por un representantes de esa familia y existe continuidad en el negocio
Flores(2010)	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia
Ramírez y Fonseca (2010)	Organización donde la familia posee todas las partes, los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucradas en el negocio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Omaña y Briceño (2013)

Como se muestra en el Cuadro 2.2, hay una gran variedad de conceptos que son utilizados por diversos autores en la definición de empresas familiares, sin embargo, para establecer una definición en este trabajo de investigación, se utilizará el concepto de Hoshino (2004), citado en Soto (2010), el cual menciona que una empresa familiar es aquel grupo de empresas poseídas y controladas por familias o por los descendientes del fundador.

2.1.3 Valores y limitantes de las empresas familiares

2.1.3.1 Ventajas

Las ventajas competitivas de las empresas familiares derivan precisamente de la interrelación existente entre familia y empresa (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008), pues se conjuga la unión del esfuerzo, en donde cada uno de los miembros de la familia adquiere funciones familiares y al mismo tiempo de trabajadores (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez, 2008) y aunque muchas veces son subestimadas (Deloitte México. 2011), las empresas familiares cuentan

con fortalezas que pueden dar lugar a ventajas competitivas o valor agregado a estas organizaciones (Fuentes, Vallejo y Martínez, 2007) (Cuadro 2.3).

Cuadro 2.3 Valores o ventajas de las empresas familiares

Valores o ventajas	Concepto
Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio	El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.
Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa	Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.
Mejor orientación al mercado	Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección
Mayor vinculación con los clientes	El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes
Importante afán de superación y capacidad de progreso	Es el resultado de la alta motivación del fundador por el éxito
Flexibilidad competitiva	Es la capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2008)

Son distintas las ventajas que la participación familiar en el negocio proporcionan, como lo demuestra el Cuadro 2.3, permitiendo que este tipo de empresas contenga ventajas como la flexibilidad competitiva, una mayor orientación al mercado o un mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio. Además, todas estas

coinciden en el hecho de que se requieren de una verdadera unión y armonía familiar para poder poseerlas, lo cual debe ser el producto de la organización en el seno de las familias (Deloitte México. 2011).

Estudios realizados por PwC México (2012) y Deloitte México (2011), coinciden en que este tipo de negocio tiene a su favor la agilidad y velocidad para la toma de decisiones, los valores familiares en los que basan su administración, la continuidad de sus operaciones, el orgullo y sentido de pertenencia, la cultura perdurable y estable y una visión a largo plazo.

2.1.3.2 Limitantes

No obstante de las ventajas antes mencionadas, las empresas tienen que enfrentarse y resolver las dificultades que surgen por la misma interacción entre familia y empresa (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008), siendo esto, una fuente de debilidades en el adecuado desarrollo de las mismas.

Dentro de las principales desventajas que las empresas familiares enfrentan, se encuentra el acceso al capital, los conflictos familiares y la falta de reglas claras para los familiares que trabajan en la empresa, la atracción y retención de talento con las habilidades y experiencias necesarias en los negocios, la falta de un plan de sucesión bien estructurado que ofrezca certidumbre tanto a los familiares que trabajan en la empresa como a los empleados no familiares, y la falta de visión de algunos socios de mayor edad (PwC México, 2011).

Esta información se presenta en el Cuadro 2.4 denominado “Limitantes de las empresas familiares”, que muestra las desventajas que una empresas familiares puede llegar a tener en comparación con empresas de otro tipo.

Cuadro 2.4 Limitantes de las empresas familiares

Limitantes	Concepto
En materia financiera	
Dificultad de incorporación de socios externos.	Generalmente el fundador inicia su andadura empresarial mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose.
Dificultad para la venta de acciones propias.	Como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, con lo que resulta difícil la financiación para el crecimiento.
Carga financiera para la recompra de acciones de familiares.	Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional de los que se quedan en ella.
En materia de gestión	
Posibles conflictos por entremezclar la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir.	De esta manera que se colocan en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas y, de igual modo, se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.
Falta de cumplimiento de leyes.	Confusión de la empresa con el concepto de una gran familia.
Limitaciones a la incorporación de nuevas tecnologías.	Se continúa trabajando con herramientas obsoletas o que perjudican el desempeño de la empresa.
En general	
Relaciones interfamiliares e intrafamiliares.	El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a determinadas perturbaciones en la empresa.

Distintos intereses entre accionistas.	La puesta en marcha de cualquier proyecto empresarial requiere adoptar decisiones, las cuales tendrán distintos intereses para cada persona.
Dificultades de relación entre gestores y familiares.	Las dificultades que se tiene que abordar en la empresa familiar, se convierten en críticas en el momento de la sucesión.

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2008)

De esta forma, el Cuadro 2.4 engloba las desventajas que una empresas familiares puede tener en materia de gestión, en materia financiera o en forma general respecto a empresas de otro tipo, destacando que en las empresas familiares, la mayoría de la energía, dinero y personal, provienen de un grupo cuya principal característica es la relación afectiva que mantienen entre sí (Andrade, 2002), haciendo evidente que las ventajas competitivas nacen de los valores esenciales de la familia, pero también se convierten en trampas peligrosas al transformarse en una desventaja generada por el origen de la misma (Pérez et al, 2008).

2.1.4 Clasificación de las empresas

El carácter de empresas familiares no está asociado al tamaño de una empresa o a su sector particular de actividad. Existen desde grandes grupos empresariales hasta microempresas familiares, tanto en sectores modernos de la economía como en los sectores más tradicionales (Romero, 2006), y si miramos más atentos, en un extremo se pueden observar a las empresas familiares pequeñas en los más variados sectores, y por el otro lado, podremos encontrar a empresas familiares gigantes como CargilL, Wal- Mart, Carrefour o Ford (Rodríguez y Martínez, 2006).

Para comprender el panorama de las empresas familiares, esta investigación presenta la clasificación de acuerdo con el INEGI (2009), en donde podemos observar los rangos que delimitan cada tipo de empresas. Es necesario comentar que hay criterios similares en todo el mundo y que recomiendan cierta clasificación para las empresas, como lo pueden ser la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos, el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos

de Francia, la Small Business Administration, o la Comisión Económica para América Latina, más sin embargo, solo se tomaron en consideración los criterios establecidos por el INEGI para dar un panorama nacional más contundente (Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Clasificación de empresa en México

Estratificación de empresas						
Sector	Micro		Pequeña		Mediana	
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	Desde \$ 4.01 hasta \$100	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 30	Desde \$ 4.01 hasta \$100	De 31 a 100	Desde \$100.1
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	Desde \$ 4.01 hasta \$100	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2009)

El cuadro nos permite observar las delimitaciones que existen para las micros, pequeñas y medianas empresas de acuerdo con su sector, al número de trabajadores y al monto de ventas anuales.

En este momento, identificadas cada uno de los tipos de empresa y complementando la información proporcionada anteriormente, podemos mencionar que en la actualidad, la importancia de la pequeña y mediana empresas, es una realidad plenamente aceptada en la mayoría de los países. Esto se demuestra al observar que en todos los países del mundo, los mayores porcentajes de la producción y del empleo, provienen de las denominadas Pymes o MiPymes, si se incluyen a las microempresas, y de las cuales un porcentaje cercano al 85% corresponde a empresas familiares (Vélez et al, 2008).

Sin embargo esto no quiere decir que todas las empresas familiares son pequeñas, pues en el mundo existen empresas familiares de gran renombre, que cuentan con ingresos multimillonarios y con una gran cantidad de trabajadores a su disposición (Tabla 2.2).

Tabla 2.2 Empresas familiares en el mundo

Empresa	País	Familia	Ingresos mdd	Empleados
Walmart	Estados Unidos	Walton	476,300	2,200,000
Volkswagen	Alemania	Porsche	261,600	572,800
Berkshire Hathaway	Estados Unidos	Buffett	182,200	330,745
EXOR	Italia	Agnelli	151,100	301,441
Ford	Estados Unidos	Ford	146,900	181,000
Cargill	Estados Unidos	Cargill/MacMillan	136,700	143,000
Koch Industries	Estados Unidos	Koch	115,000	100,000
BMW	Alemania	Quandt	101,000	110,351
Schwarz Gruppe	Alemania	Schwarz	89,400	335,000
Groupe Auchan	Francia	Mulliez	85,500	302,500
Arcelor Mittal	Luxemburgo	Mittal	79,400	232,000
Louis Dreyfus Holding	Holanda	Louis Dreyfus	74,300	36,306
Reliance Industries	India	Ambani	72,000	23,853
Peugeot	Francia	Peugeot	71,800	207,287
Comcast	Estados Unidos	Roberts	64,700	136,000
Casino Guichard-Perrachon	Francia	Naouri	64,600	329,355
América Móvil	México	Carlos Slim y familia	61,600	163,524
Itau Unibanco	Brasil	Moreira Salles	57,000	95,696

Fuente: Elaboración propia a partir de Peterson (2015)

Hay muchas empresas familiares importantes en el mundo, como se muestra en el Cuadro 2.6, que tienen gran influencia en las economías de muchos países y que dan empleo a un gran volumen de personas.

En México, este contexto es similar, pues se encuentran un sinnúmero de empresas familiares en el país, estimando que el 90% de las empresas mexicanas están establecidas bajo el control y propiedad de una familia, revelando la importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de nuestra nación (Colegio de Contadores Públicos de México, 2014).

Aun cuando la mayoría de las empresas familiares en México son micro, pequeñas y medianas empresas, como en la mayoría de los demás países, también pueden tener gran prestigio y tamaño, siendo excelentes negocios que compiten en el mercado internacional (Colegio de Contadores Públicos de México, 2014) (Tabla 2.3).

Tabla 2.3 Empresas familiares en México

Empresa	Familia	Año de fundación
Grupo Bimbo	Servitje	1945
Grupo Televisa	Azcárraga	1972
Grupo Carso	Slim y Familia	1980
Cemex	Zambrano	1906
Comercial Mexicana	González Novoa	1930

Fuente: Elaboración propia a partir de Alto Nivel (2011)

Este cuadro nos demuestra a las mejores empresas familiares mexicanas para el año 2011, encabezando esta lista, una de las panaderías más grandes del mundo, Grupo Bimbo, la cual es dirigida por la familia Servitje.

Por lo tanto, podemos afirmar que el mundo de las empresas familiares abarca al total de empresas que existen, sin tomar en cuenta el tamaño o la cantidad de ventas, pues para pertenecer a este grupo de empresas, debe cumplir con alguna de las características establecidas en párrafos anteriores.

Para esta investigación, tomaremos en cuenta una clasificación sencilla, que permita identificar de qué tamaño es la empresa de la cual estamos hablando y en que generación se encuentra (Cuadro 2.5)

Cuadro 2.5 Clasificación por generación

Por su tamaño	Por su generación
Pequeña	Primera generación
Mediana	Segunda generación
Grande	Tercera generación

Fuente: Elaboración propia a partir del Rivera (2012)

De esta forma, podemos decir, de acuerdo con el cuadro anterior, que una empresa pequeña, se encontrara en posesión de dueño fundador por ser la primera generación. Una empresa mediana o de segunda generación, tendrá en cuenta la participación de los hijos del fundador en la empresa. Por último, una empresa de tercera generación, en donde participa fundador, hijos y nietos, será considerada de gran tamaño.

Además de la información antes mencionada, podemos destacar que la mayoría de las empresas familiares tienen una estrecha relación con su territorio de origen, al contrario de las grandes empresas cuyos capitales son manejados en los mercados bursátiles, convirtiéndolos en elementos muy sensibles a las relaciones económicas, lo cual lleva a que trasladen rápidamente sus operaciones a lugares en donde sus costos de producción sean menores (Rodríguez y Martínez, 2006).

Las empresas familiares promedio, cuyo tamaño es generalmente inferior, no tienen que soportar los costos estructurales de las empresas grandes, ya que no tiene la misma facilidad de movilización. Esto convierte a las empresas familiares, desde el punto de vista general, en una generadora de empleo local (Rodríguez y Martínez, 2006). Pero esto no afirma que el total de las empresas familiares lo sean, pues son muchos los ejemplos de importantes empresas familiares que han alcanzado posiciones de importancia en diferentes ramas de la industria (Pérez et al, 2008),

para el caso de esta investigación, la industria manufacturera dedicada a la elaboración de pan tradicional.

2.1.5 Contexto de las empresas familiares

Existen enormes dificultades a la hora de investigar a las empresas familiares, debido a la fuerte orientación a preservar su confidencialidad y por la existencia de una serie de mitos acerca de lo que es una empresas familiares (Romero, 2006). Sin embargo, el origen y antecedente de muchas de las grandes y medianas empresas que actualmente dominan la industria y el ambiente de los negocios en México y el mundo, han sido empresas de carácter familiar que han logrado crecer exitosamente alrededor de algún producto o servicio, pero que al igual que todas las empresas familiares, enfrenta un doble reto: la gestión y la relación familia-empresa (Pérez et al, 2008).

2.1.5.1 Motivos de conflictos en las empresas familiares

Las empresas familiares responden a una necesidad del ser humano que nunca desaparecerá, pero tanto la familia como la empresa, evolucionan de acuerdo con las etapas, a los ciclos de vida y a los retos que se les presentan (Gaona et al, 2014). De esta manera, la familia empresaria se ha convertido en un tema de análisis para explicar los procesos de industrialización y crecimiento económico en las sociedades (Medina et al, 2014).

Desde un punto de vista más real, podemos mencionar que una empresa familiar, por lo general, comienza como una aventura, no como un negocio estructurado y en donde los propietarios se dedican a convertir sus sueños en una realidad (Andrade, 2002). La verdad es que la incorporación de la institución de la familia al modelo organizacional de la empresa, genera innumerables situaciones problemáticas, principalmente debido a que no existe una separación clara entre los asuntos de la empresa con los de la familia (Martín, 2009).

Estos conflictos entre familiares en el entorno empresarial, surgen de la misma interacción que se tienen con el negocio y de la percepción de equidad entre sus

miembros sobre sus derechos y obligaciones (PwC, México, 2011). Los vínculos que se crea entre los miembros de la familia, también permiten tener herramientas suficientes para establecer relaciones positivas o destructivas, es decir, para generar espacios en donde las personas se sientan queridas y valoradas o, por el contrario, espacios en donde las personas se sientan incomprendidas o no reconocidas (Instituto complutense de mediación y gestión de conflictos, 2013).

Por lo general, los aspectos que generan conflictos en este tipo de empresa, es la participación de familiares en la operación de la entidad, las distintas compensaciones que pueden asumir los familiares acordes a su contribución para la organización, la asignación de papeles y responsabilidades en función de sus competencias, y por último, la afectación que puede tener la toma de decisiones sobre la estrategia y el futuro del negocio familiar (PwC, México, 2011).

Es por ello por lo que estas formas de organización en particular y las características del singular estilo gerencial que de ellas emana, merecen especial atención dentro de las investigaciones que se realiza a las empresas familiares en México (Omaña y Briceño, 2013).

2.1.5.2 Mecanismos para mitigar conflictos familiares

Para hacer frente a las situaciones problemáticas mencionadas con anterioridad, es necesario separar a las personas de los problemas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, y encontrar una solución de beneficio recíproco para todos los familiares (Martín, 2009). Para ello existen múltiples formas de mitigar los posibles conflictos familiares dentro de la empresa, como acuerdos de accionistas, provisiones para el ingreso y salida de familiares a la empresa, procesos formales para la evaluación de desempeño, diseño de esquemas de compensación, entre otros (PwC México, 2011).

Asimismo, la difusión y entendimiento total por parte de los integrantes de la familia en los acuerdos, en la implementación de un protocolo familiar, en la firma de documentos en los que se plasmen los convenios entre familiares y socios actuales, debe ser un imperativo para todas y cada una de las empresas familiares existentes,

pues la finalidad de todo esto, es regular la organización y la gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa, el patrimonio familiar y la sostenibilidad del negocio a través del tiempo (PwC México, 2011).

En definitiva, es aconsejable establecer un procedimiento de solución a los conflictos, el cual debe convertirse en parte de la “cultura empresarial”, y el cual, todos los miembros de la familia deben conocer perfectamente (Martín, 2009).

2.1.5.3 El directorio y las gerencias

Un aspecto clave de la estabilidad de la empresa es el director, pero más allá de simplemente tener un director que periódicamente se reúna a revisar los resultados de la empresa, es esencial contar con una persona que trascienda y marque pautas valiosas para el crecimiento del negocio (PwC México, 2011). En estos casos, hay soluciones menos formales que pueden funcionar muy bien, siempre que los miembros de la familia se muestren dispuestos a acatarlas (Martín, 2009).

Como hemos visto, la compensación familiar y las funciones que desempeñan los familiares, son los temas de conflicto en las familias empresarias, a pesar de ello y por falta del establecimiento un protocolo familiar, encontramos que en el 82% de las empresas, las gerencias son cubiertas por familiares, lo que dejar abierta la posibilidad de seguir incorporando familiares sin que ellos tengan las competencias requeridas para la industria y que esto impacte en la eficiencia de las operaciones y en los planes de la compañía (PwC México, 2011).

Esta situación llega a permear a todas las empresas y en materia de este trabajo de investigación, se refleja esta problemática en las panaderías familiares, ya que sufren por la falta de establecimiento de normas que limiten o regulen la entrada de familiares a la empresa.

2.2 La industria manufacturera

2.2.1 La industria en el mundo

Rosenstein en 1943 y Mandelbaum en 1945, fueron los primeros teóricos en promover la industrialización, señalando la importancia en el crecimiento de la productividad del sector manufacturero y los efectos multiplicadores que esta genera de las economías (Escobar, 2011). Hoy en día, una amplia evidencia empírica demuestra que la industria manufacturera puede ser un catalizador para transformar la estructura económica (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2013). Desde otra perspectiva, podemos decir que los países capaces de acelerar y profundizar las reformas internas para elevar su capacidad productiva, estarían en condiciones de efectuar un salto al desarrollo (Escobar, 2011).

Es evidente que la industria manufacturera es el elemento esencial de la transformación estructural y del crecimiento económico, ofreciendo mejores oportunidades que otros sectores para acumular capital, aprovechar las economías de escala, adquirir nuevas tecnologías y, lo que es más importante aún, fomentar el cambio tecnológico incorporado y no incorporado (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2013). Las estadísticas nos revelan que la industria manufacturera genera aproximadamente una quinta parte de los ingresos mundiales y casi la mitad del consumo de los hogares depende de bienes originados en procesos industriales, satisfaciendo en gran medida las necesidades de alimentos, transporte, comunicaciones, vivienda, salud y esparcimiento de la población (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2011). Es por ello que en los países desarrollados la industria manufacturera continúa siendo un motor de crecimiento, la fuente principal de recursos financieros y la generadora de conocimiento para sostener el crecimiento y, en cierta medida, el empleo (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2013).

2.2.2 La industria manufacturera en México

Para México el entorno es similar, la actividad industrial como factor de desarrollo, desempeña un papel clave en el crecimiento regional (Benita y Gaytán, 2010). Esta Industria en México están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos (INEGI, 2009). Para nombrar un ejemplo de los productos que se encuentran dentro de la industria manufacturera, podríamos mencionar a los alimentos, las bebidas y el tabaco, los textiles, las prendas de vestir e industria del cuero; la madera y sus productos; el papel, los productos de papel, imprentas y editoriales; las sustancias químicas y artículos de plástico o hule; los bienes a base de minerales no metálicos; las industrias metálicas básicas; los productos metálicos, la maquinaria y equipo, así como otras industrias manufactureras (Rodríguez, Pico y Méndez, 2013).

Es visible la importancia de este sector en el ámbito nacional, como lo demuestra la Tabla 2.4, este sector ha aportado un gran porcentaje al Producto Interno Bruto (PIB) desde los años ochenta. También se observa la variación que han tenido algunos grupos específicos dentro de esta industria, disminuyendo la relevancia en la aportación del PBI, en alguno de los casos, para el año 2004.

De esta forma, podemos afirmar que la división más importante para la generación del PIB hacia el año 2004, está compuesta por los productos metálicos, maquinaria y equipo, y en segunda instancia por la división de los alimentos, bebidas y tabaco.

Tabla 2.4 PIB de las industrias manufactureras 1980 – 2004 (estructura porcentual)

División		1980	1985	1990	1994	2000	2004
I	Alimentos , bebidas y tabaco	24.6	26.2	25.5	25.7	25.2	26.4
II	Textiles, vestidos y cuero	13.8	12.8	10.8	8.4	8.2	6.8

III	Industria de la madera	4.3	3.9	3.3	2.9	2.6	2.4
IV	Papel impreso y editoriales	5.5	5.8	5.8	4.9	4.4	4.3
V	Química, plástico y caucho	14.9	17.5	18.3	18.0	14.4	15.1
VI	Minerales no metálicos	7.0	6.9	6.8	7.1	6.5	7.1
VII	Industria metálica básica	6.2	5.8	6.1	6.2	4.7	5.1
VIII	Productos metálicos, maquinaria y equipo	21.3	18.5	20.9	24.1	32.1	29.7
IX	Otras industrias	2.6	2.6	2.5	2.4	2.9	2.7

Fuente: Extraído de Los dos Méxicos: Industria Manufacturera de exportaciones y excedentes de mano de obra del sector rural (Ángeles, 2005)

Como se comentó con anterioridad, la Tabla 2.4 muestra la evolución de aportación al PIB que ha tenido el sector manufacturero entre los años de 1980 al 2004. Se demuestra que la división de alimentos, bebidas y tabaco inició con el 24.6% en 1980 y para el año 2004 incremento su porcentaje al 26.4% del PIB.

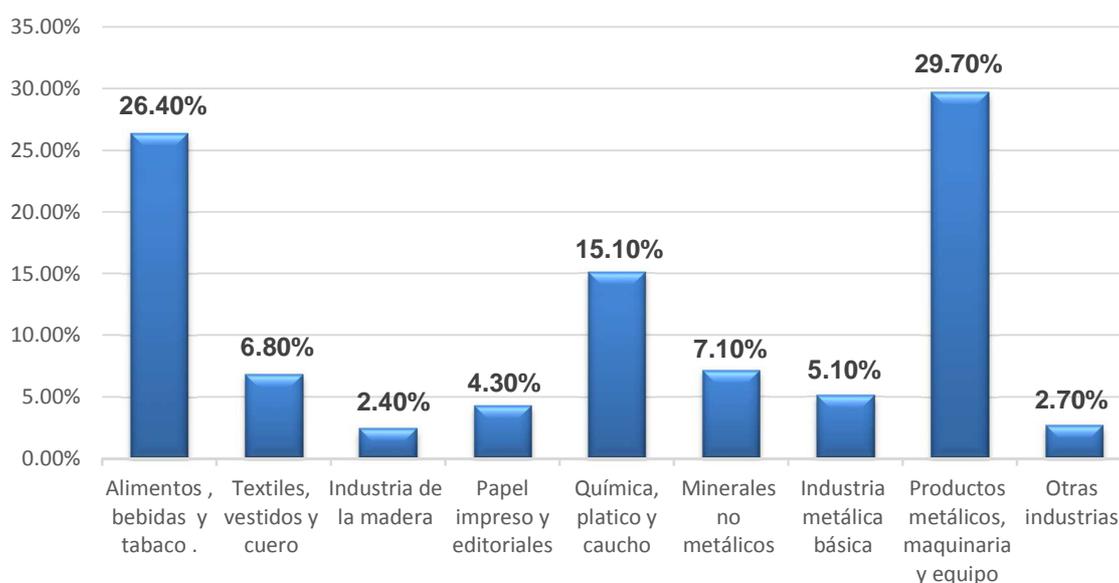
Para la división de textiles, vestido y cuero, de ha generado un descenso en la aportación del PIB obteniendo para 1980, ya que disminuyo de 13.8% a solo el 6.8% para el 2004. Este suceso es similar para la división de la industria de la madera, para la división del papel impreso y editoriales y para la división de la industria metálica básica, en donde para el año de 1980, contaban con una aportación de 4.3%, 5.5% y 6.2% respectivamente, y para el año de 2004 disminuyeron al 2.4 % en la industria de la madera, a 4.3% en la división del papel impreso y editoriales y al 5.1% en la industria metálica básica.

Con lo que respecta a la división de química, plástico y caucho, la división de los minerales no metálicos, la división de productos metálicos, maquinaria y equipo y la división de otras industrias, generaron un ligero aumento para el año 2004, obteniendo el 15.1%, el 7.1%, el 29.7% y el 2.7% respectivamente, a diferencia de

los 14.9% obtenidos por la división de química, plástico y caucho, el 7% obtenidos por la división de los minerales no metálicos, el 21.3% obtenidos por la división de productos metálicos, maquinaria y equipo y el 2.6% obtenido por la división de otras industrias para el año de 1980.

Aunado a esto y de forma práctica para comprender la importancia de cada división del sector manufacturero, se observa la Gráfica 2.1 “PIB de la industria manufacturera”, extraída de los datos presentados con anterioridad en la Tabla 2.1 “PIB de las Industrias Manufactureras 1980 – 2004”, en donde se señala únicamente la aportación que realiza cada una de las divisiones al PIB para el año 2004.

Gráfica 2.1 PIB de la industria manufacturera



Fuente: Elaboración propia con datos de Ángeles (2005).

En la gráfica se observa a la división de productos metálicos, maquinaria y equipo, la división de alimentos, bebidas y tabaco, y a la división de química, plásticos y caucho, como las tres principales divisiones en el sector manufacturero, aportando más del 15% del PIB cada una de ellas para el año 2004.

Como información adicional, es necesaria la representación del comportamiento de las exportaciones del sector manufacturero durante los años analizados con anterioridad. Esto permitirá demostrar la importancia de cada una de las divisiones y por otra parte, nos dará un excelente punto de análisis para temas posteriores en el presente capítulo.

A continuación, en Tabla 2.5 se encuentran los comparativos realizados del año de 1980 al año 2004, reflejando distintas variaciones durante estos años y el porcentaje de exportación que tienen cada división.

Tabla 2.5 Exportaciones de la industria manufacturera, 1980-2004 (Estructura porcentual)

División		1980	1985	1990	1994	2000	2004
I	Alimentos , bebidas y tabaco	21.6	11.7	3.8	3.7	2.8	3.2
II	Textiles, vestidos y cuero	4.4	3.0	6.4	6.4	8.5	6.6
III	Industria de la madera	1.5	1.1	1.4	1.2	0.7	0.5
IV	Papel impreso y editoriales	2.2	1.4	1.8	1.1	0.9	0.9
V	Química, plástico y caucho	24.9	33.8	11.0	9.1	6.6	7.5
VI	Minerales no metálicos	4.1	4.8	2.5	2.3	2.0	2.0
VII	Industria metálica básica	14.5	10.0	5.7	5.1	3.1	3.9
VIII	Productos metálicos, maquinaria y equipo	26.2	33.1	65.6	69.2	74.0	74.0
IX	Otras industrias	1.1	1.1	1.8	1.9	1.0	1.2

Fuente: Extraído de Los dos México: Industria Manufacturera de exportaciones y excedentes de mano de obra del sector rural (Ángeles, 2005)

De forma general los datos proporcionados por la Tabla 2.5 informan sobre la situación del sector manufacturero en México, además, este sector es el más importante en la producción bruta total, al generar el 44.3% del total nacional, concentrando al 11.7% de las unidades económicas existentes y al 23.2% del personal ocupado en el país (INEGI, 2009). Por otra parte, para muchos autores, México es el centro de manufactura más importante de Latinoamérica, considerado como el proveedor en gran proporción de los productos manufacturados para Norteamérica y para el resto del mundo (ProMéxico, 2011).

2.2.2.1 La industria manufacturera en Hidalgo

Desacuerdo con el censo económico de 2004, en el estado de Hidalgo existían más de 62,000 unidades económicas (Hernández, 2009), aportando el 1.64% del PIB nacional (Ángeles, 2005).

Para el año 2014 la cantidad aumento y según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, en el estado de Hidalgo se cuenta con 97,107 unidades económicas, lo que representa el 2.2% del total en nuestro país para este año y representando el 1.6% de PIB respecto del total nacional (Secretaría de economía, 2014).

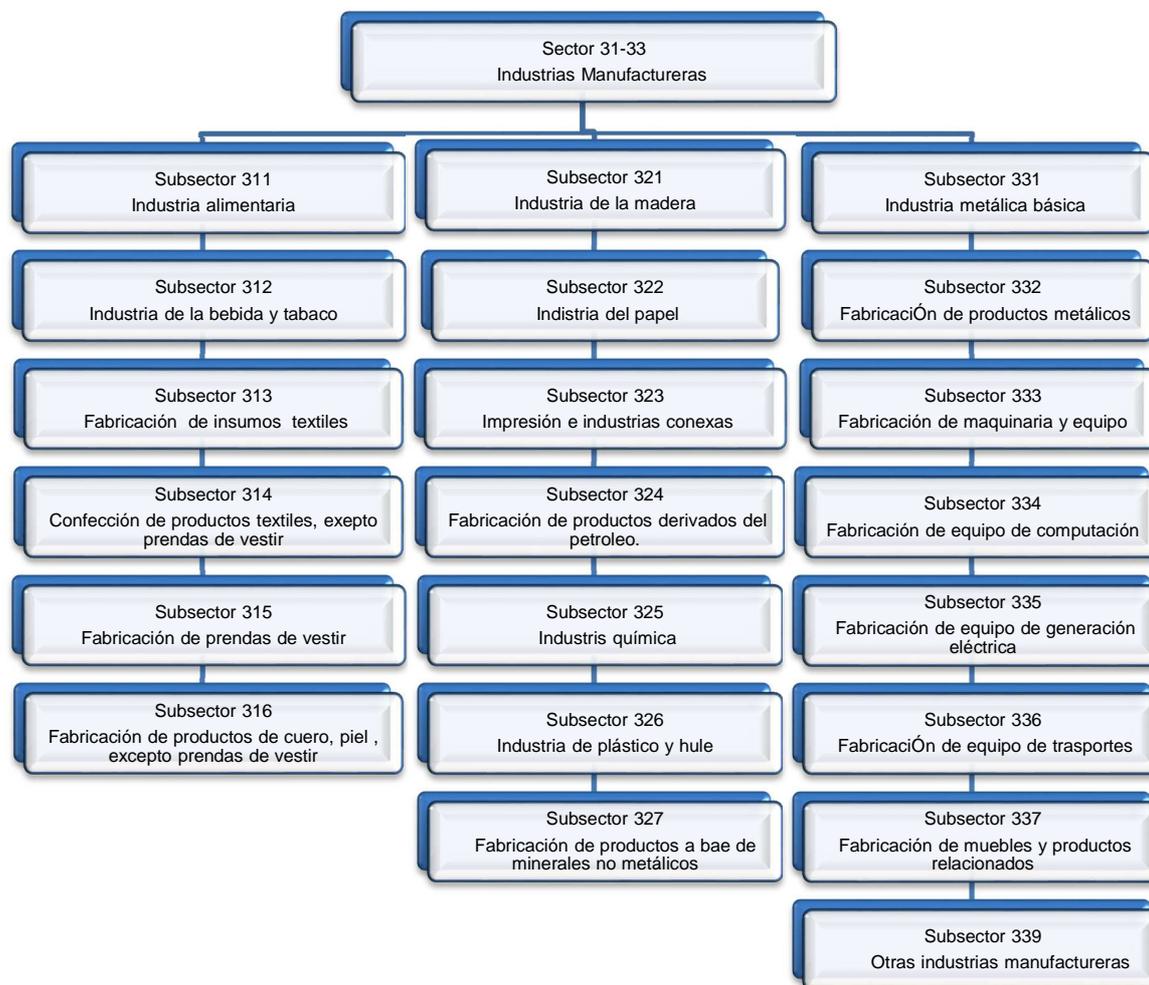
Dentro de los principales subsectores de la industria manufacturera mexicana se encuentran la industria alimentaria, el equipo de transporte, las prendas de vestir, los productos metálicos, otros equipos electrónicos, el plástico y el hule, la industria química, los productos a base de minerales no metálico y otras industrias no manufactureras (Hernández, 2009). Para el estado de Hidalgo, dentro de las principales actividades, se encuentran el comercio (13.7%), los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (12.8%); la industria alimentaria (9.4%); la construcción (7.7%); y, el transportes, correos y almacenamiento (7.6%). En su conjunto, estas actividades aportan el 51.2% del PIB estatal para el año 2014 (Secretaría de economía, 2014).

Con lo que respecta al estado de Hidalgo, la importancia de la industria manufacturera no radica únicamente en la cantidad de unidades económicas que representa, o en la contribución a la generación de empleo en el estado, sino porque contribuye en a la generación del 25% del producto interno bruto, superando a otros sectores que han sido importantes para la economía hidalguense (Hernández, 2009).

2.2.2.2 El sector alimenticio

Hasta ahora, se ha comentado en forma general sobre el sector manufacturero y se destaca que en México, la mayor cantidad de unidades económicas manufactureras, son las MiPyMes (Hernández, 2009), sin embargo, el sector manufacturero abarca una gran gama de subsectores ya que, de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), este sector se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 subramas y 292 clases de actividad (INEGI, 2009). Como ejemplos de esta clasificación se puede observar la Figura 2.1, en la cual se engloban a estos subsectores de la industria manufacturera en México.

Figura 2.1 Clasificación de las industrias manufactureras de acuerdo con SCIAN



Fuente: Extraído del Análisis de la industria manufacturera en el estado de Hidalgo (Hernández, 2009)

Como se observa en la figura anterior el primer subsector es 311, que está dedicado a la industria alimentaria. Este subsector es de gran relevancia dentro de la investigación presente, debido a que dentro de la industria manufacturera en México, el subsector de la industria alimentaria es el que mantiene la mayor cantidad de empleados, contando con el 20.01%, seguida de la fabricación de equipo de transporte con el 16.9% y en tercer lugar, la fabricación de equipo de computación,

comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos, con un 7.9% (INEGI, 2009).

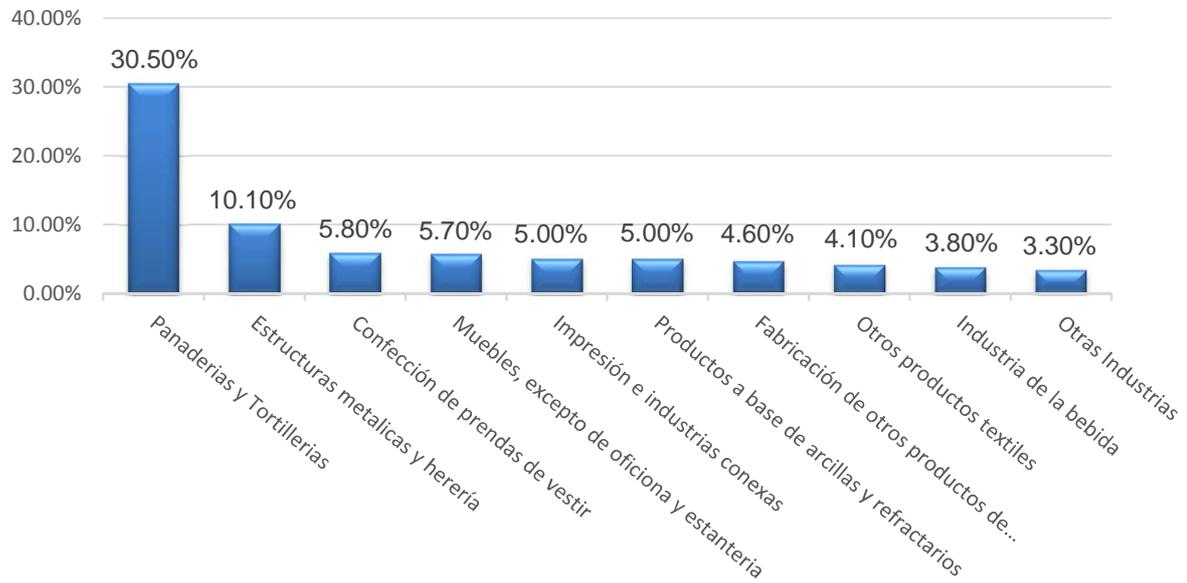
Aun cuando las manufacturas de la Industria alimentaria no obtienen el mayor porcentaje de valor de producción, se encuentran en el segundo peldaño con un valor de producción de 17.1%, debajo de la industria de fabricación de equipo de transporte que cuenta con el valor de producción de 22.1%, pero por encima de la Industria química que cuenta con el 13.5% de valor de producción (INEGI, 2009).

Como se había comentado, la industria alimentaria cuenta con 833,400 personas, considerándose la industria que mayor número de empleados tiene, pero también cuenta con el registró de mayor número de unidades económicas, pues cuenta con 144,104 unidades del total de las mismas (INEGI, 2009).

La relevancia de estos datos radica en que las unidades económicas predominantes son micro negocios, de los cuales en su mayoría son tortillerías y panaderías, representando el 96.2% de los micros negocios y dando empleo a 46.7% del total del personal ocupado del subsector (INEGI, 2009). Por otra parte, la industria de la panificación es una de las ramas más productivas del sector de alimentos, al mantener en operación 50% de su capacidad instalada (CANAIMPA, 2009).

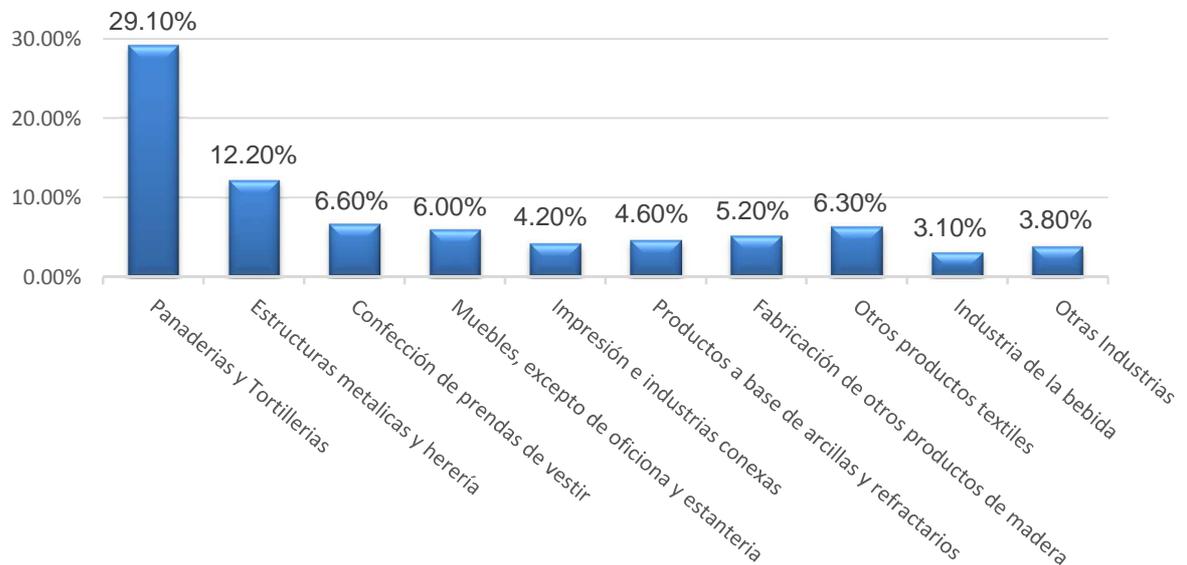
Para poder identificar con mayor veracidad la importancia que tienen las panaderías y tortillerías dentro de la industria y para comprender la relevancia que tienen las panaderías para esta investigación, se presenta a continuación la Gráfica 2.2 “Personal ocupado en las mico empresas” y la Gráfica 2.3 “Unidades económicas en las micro empresas”, las cuales están enfocadas única y exclusivamente a las micro empresas de este sector, en ellas se observa una clasificación de acuerdo con los grupos más relevantes.

Gráfica 2.2 Personal ocupado en las micro empresas



Fuente: Extraído del Análisis de la industria manufacturera en el estado de Hidalgo (Hernández, 2009)

Gráfica 2.3 Unidades económicas en las micro empresas



Fuente: Extraído del Análisis de la industria manufacturera en el estado de Hidalgo (Hernández, 2009)

Esta Gráfica 2.3 se demuestra que las panaderías y tortillerías tienen el mayor porcentaje de personas ocupadas dentro del sector, manteniendo un 30.5% del

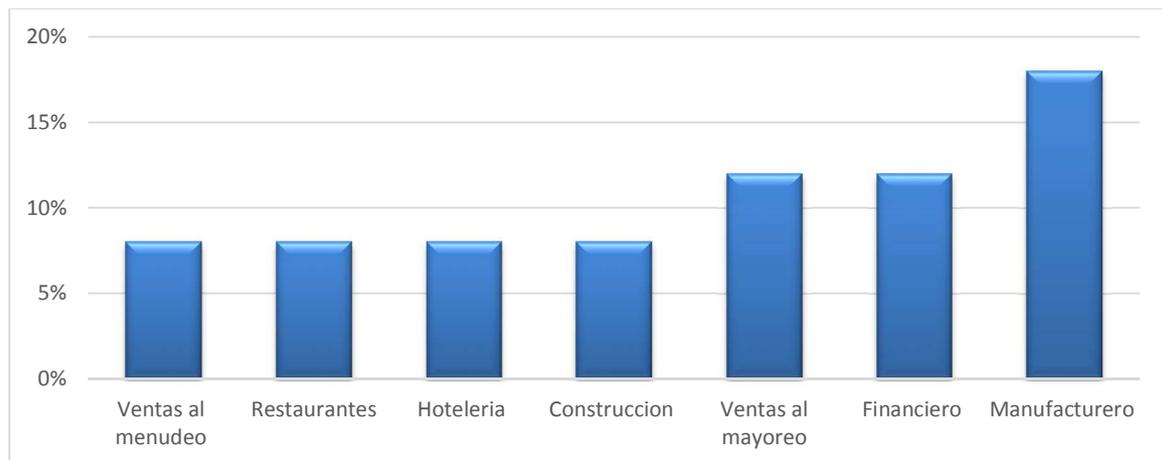
personal ocupado, en segundo lugar, se encuentra el grupo de estructuras metálicas y herrería con el 10.1% del personal ocupado y en tercer lugar se encuentra el grupo de confección de prendas de vestir, el cual mantiene el 5.8% del personal ocupado en este sector.

De igual manera en la Gráfica 2.3, con lo que respecta a las unidades económicas, el grupo de panaderías y tortillerías tiene el mayor porcentaje de unidades económicas, ostentando el 29.1% del total de unidades económicas en las microempresas. En segundo lugar, se encuentra el grupo de estructuras metálicas y herrería con el 12.2% de unidades económicas y en tercer lugar se encuentra el grupo de confección de prendas de vestir, el cual mantiene el 6.6% de unidades económicas en este sector.

2.2.2.3 Las Panaderías

Como hemos visto anteriormente, la industria de alimentos por el valor de su producción, es la más importante de las industrias manufactureras (INEGI, 2009) y además este sector, cuenta con el mayor número de empresas familiares en México (PwC México, 2013) (Gráfica 2.4).

Gráfica 2.4 Sectores económicos en las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia a partir PwC México (2013)

Se destaca que en el sector manufacturero, está ocupado el mayor número de empresas familiares, obteniendo el 18% del total de las empresas, seguido de las ventas al mayoreo y por las empresas financieras con el 12%. Las constructoras, la hotelería, los restaurantes y las ventas al menudeo son ocupados por el 8% de las empresas familiares dentro de los sectores económicos en México.

Para establecer la ubicación de las empresas analizadas y como lo vimos en temas anteriores, se utiliza una clasificación por parte del SCIAN, en la cual, esta investigación destaca a las empresas panificadoras tradicionales que tiene la clasificación 311812. Esta clasificación dentro de la industria manufacturera para el área de alimentos, fue dada en 1997 en donde se incluye el ramo de molienda de trigo-harina de trigo, el ramo de pan y pasteles y el ramo de galletas y pastas (INEGI, 2009) (Tabla 2.6).

Tabla 2.6 Clasificación de la industria alimentaria

Clarificación	Concepto
31-32	Industria Manufacturera
311	Industria Alimentaria
3112	Molienda de grano y de semilla oleaginosas
3114	Conservadores de frutas, verduras y guisos
3115	Elaboración de productos lácteos
3116	Matanza, empackado y procesamiento de carne de ganado y aves
3117	Preparación y embazado de pescado y marisco
3118	Elaboración de productos de panadería y tortillería
31181	Elaboración de pan y otros productos de panadería

311811	Panificadora industrial
311812	Panificadora tradicional
31182	Elaboración de galletas y pasta para sopas
311820	Elaboración de galletas y pasta para sopas
31183	Elaboración de tortilla de maíz y molienda de nixtamal
311830	Elaboración de tortilla de maíz y molienda de nixtamal
3119	Otras industrias alimenticias

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández (2009).

De esta forma, podemos identificar con más claridad, aun cuando hay una gran variedad de actividades que puede desarrollar una empresa, en donde se encuentra ubicadas las panaderías, siendo las panaderías de carácter tradicional, una de las principales actividades realizadas por las micro empresas en México.

Ahora bien, esto nos lleva a tratar de comprender un poco más sobre este sector, adentrarnos en la historia y descubrir la cultura que invade a estos establecimientos en nuestro país. Para ello, a continuación se hace referencia a datos relevantes sobre este sector en el mundo y en México.

2.2.2.3.1 Historia del pan

Aun cuando el día mundial de pan es celebrado cada año el 16 de octubre, no existe registro alguno de dónde o cuando se originó el pan, pero se sabe con certeza que su historia es más antigua que la historia de cualquier alimento (INAES, 2009).

Las más antiguas evidencias arqueológicas del cultivo de trigo vienen de Siria, Jordania, Turquía e Irak, pues existen hallazgos de restos carbonizados de granos de trigo y huellas de granos en barro cocido en Jarro provenientes de Irak y que datan del año 6700 A.C. (Universidad Católica, 2007).

Los egipcios descubrieron accidentalmente el uso de la levadura en panadería al mezclar la pasta con la espuma resultante de la elaboración de cerveza, obteniendo así un pan esponjado, más fácilmente digerible y de mejor sabor. Más tarde estos conocimientos fueron transmitidos a los hebreos, quienes a su vez los enseñaron a los griegos y romanos. Es así que en Roma, para el año 170 A.C., ya existían panaderos públicos y rápidamente este oficio fue cobrando más importancia en muchas otras civilizaciones (INAES, 2009).

Es importante destacar que los cereales son las plantas que mayor importancia tiene en la alimentación humana, debido a que constituyen una de las fuentes principales de energía, ya que también contienen proteínas, grasas, vitaminas y minerales. Dentro de los cereales, el trigo y el arroz son las fuentes más importantes en la dieta que provee energía a todas las personas del mundo, siendo una de las formas más usuales de consumo, el pan con o sin levadura (Universidad Católica, 2007).

En México, entre los cereales más industrializados se encuentra el maíz con un 4.6% del total de la producción nacional y el trigo con el 82.3% de la producción nacional, este último para convertirlo en harinas, en bienes de utilización intermedia y en materia prima para la elaboración de productos de panaderías, galletas, pastas, entre otros (INEGI 2009).

2.2.2.3.2 Las panaderías en México

Las panaderías son negocios familiares que tiene gran importancia tradicional dentro de la cultura mexicana (Mexican Bussines Web, 2014), ya que en México, la historia del pan está ligada profundamente a la conquista hecha por los españoles en 1518 (CANAIMPA, 2011).

El arte gastronómico de las panaderías, se introdujo al país durante la colonia gracias al mestizaje de algunas costumbres en la comida (Aponte, y Trespalacios, 2006), ya que los españoles trajeron el trigo y sus procesos para transformarlo en alimento, sembrando por primera vez este producto en un solar que perteneció a

Hernán Cortés y que fue regalado a Juan Garrido, un esclavo liberado y uno de los primeros panaderos de la época de la colonia (CANAIMPA, 2011).

La preferencia general de los indígenas por el maíz, ocasionaban que no se adoptara el pan de trigo en un principio (Antón, 2014), sin embargo, al paso del tiempo sería uno de los principales alimentos junto con la tortilla (CANAIMPA, 2011).

A fines del siglo XVIII, México incorporó a los primeros maestros europeos de panadería y pastelería (franceses e italianos), que establecen las primeras panaderías con estilo europeo en el país (CANAIMPA, 2011). Se llegó a tener para el año de 1880, una cantidad de 78 panaderías y pastelerías en la Ciudad de México dedicadas a ofrecer preponderantemente pan blanco en sus establecimientos (Antón, 2014). No es hasta el año de 1930, aproximadamente, que se empezó a ofrecer bizcochería, otorgando una vasta variedad de producto a las panaderías (CANAIMPA, 2011).

A partir de los años 40 la historia del pan en México está estrechamente vinculada con las organizaciones patronales que surgen durante el proceso de institucionalización de la vida económica, social y política del país. Son los dueños de las panaderías quienes conducen la transformación de los pequeños negocios en industrias (CANAIMPA, 2011), haciendo que poco a poco fuese cobrando mayor importancia este oficio para el desarrollo nacional (INAES, 2009).

En la actualidad las panaderías siguen siendo negocios familiares (Mexican Bussines Web, 2014) que forma parte de una gran cultura y tradición, por ello, es muy probable que México sea el país con mayor variedad de panes, debido a que somos resultados de una fusión cultural indígena con rasgos europeos, principalmente española y francesa (CANAIMPA, 2011) (Cuadro 2.6).

Cuadro 2.6 Clasificación del pan

Tipo de pan	Tipo de producto
Tipo I	Pan blanco bolillo y telera
Tipo II	Pan de harinas integrales
Tipo III	Pan, productos de bollería
Tipo IV	Pan dulce <ul style="list-style-type: none"> a) Panquelería b) Hojaldre y feite c) Frito d) Danés e) Soletas f) Polvorones g) Bísquet h) Bizcocho
Tipo V	Galletas <ul style="list-style-type: none"> a) Galletas finas b) Galletas entrefinas c) Galletas comerciales d) Galletas básicas e) Galletas simples f) Galletas compuestas g) Galletas combinadas
Tipo VI	Pasta seca Pasta seca de mantequilla

Tipo VII	Pastel
Tipo VII	Pay o tarta

Fuente: Extraído de Los dos Méxicos: Industria Manufacturera de exportaciones y excedentes de mano de obra del sector rural (Ángeles, 2005)

Como se observa en el Cuadro 2.6, existe una gran variedad de productos de panadería y cada uno de ellos depende de la forma en que se prepara y los ingredientes que contienen. Es así que cada estado, municipio y población, cuenta con su propio pan, sin importar su lugar dentro de la geografía nacional (CANAIMPA, 2011). Muestra de ello, son los múltiples panes ceremoniales arraigados a la cultura popular, elaborados especialmente para las fechas tradicionales, como el pan de muerto o la rosca de reyes (CANAIMPA, 2011).

Con lo que respecta al consumo per cápita del pan, en México se consumen de 32 a 33 kilos por año, siendo las panaderías tradicionales, las que más presencia tiene en México con más de 27,000 en todo el país (CANAIMPA, 2009) (Tabla 2.7).

Es de esta forma que las empresas dedicadas a la elaboración de pan se encuentran clasificadas de acuerdo con el tamaño de cada empresa y al personal ocupado en ellas. Por lo tanto, las micro empresas ocupan de 1 a 15 personas y representan el 96.7% de todos los establecimientos en el país. Las empresas pequeñas, que tienen de 16 a 100 personas, representan el 3% de los establecimientos, y las medianas y grandes empresas que ocupan más de 100 personas, representan únicamente el .03% del total de establecimientos registrados en México (CANAIMPA, 2011).

Tabla 2.7 Panaderías en México

No de panaderías	Tipo de panadería	Número de trabajadores promedio	Tamaño de la panadería	Sector
7,650	Artesanal	2	Micro	Informal
21,946		7	Micro	Formal
5,878		21	Pequeña	
2,270		55	Mediana	
100	Industrial	22,000	Grande	
37,844	Total de establecimientos			

Fuente: Elaboración propia a partir de CANAIMPA (2011)

En la Tabla 2.7, se presenta los tipos que existen de panaderías, la cantidad de empresas aproximadas en nuestro país y la forma en que son clasificadas de acuerdo con la CANAIMPA para el año 2011.

Además de esto, la asociación nacional de proveedores profesionales de la industria del pan, repostería, rosticería y similares (APROPAN), reportan que para la primera mitad del 2013 el sector creció 2.5% frente al reportado en el primer semestre del 2012 (Mexican Bussines Web, 2014), esto impulsado por aspectos como la promoción y la innovación de productos, mejorando las ventas del sector (CANAIMPA, 2009).

Es claro que la industria panificadora va mejorando día con día para consolidarse, introduciendo al mercado productos que se adaptan a los cambios de hábitos alimenticios de la población, como lo es el pan de fibra y otras variedades similares, sin perder la esencia artesanal del producto (CANAIMPA, 2009). También hay que recordar que productos como el pan y la tortilla son elementos básicos para tener

una buena alimentación y nutrirse correctamente (Mexican Bussines Web, 2014), sin embargo, la supervivencia de muchas empresa que se dedican a este oficio, dependen de la continuidad que los herederos le den al tener el control en sus manos.

Capítulo III

Marco teórico

3.1 Gobierno corporativo

3.1.1 Generalidades

Los escenarios altamente cambiantes están afectando la forma en cómo deben ser gestionadas las organizaciones, por lo que ha surgido la necesidad de contar con sistemas de gobierno y de dirección eficaces y eficientes (Ganga y Vera, 2008), y aunque esta situación ha sido históricamente de un modo similar, a partir de las últimas décadas las investigaciones sobre este tema se han extendido, debido a que el manejo adecuado de las empresas, se han convertido en un factor estratégico medular de la competitividad y el progreso, convirtiéndose en un elemento fundamental para la supervivencia de las empresas en la economía actual (Ganga, 2004).

Asimismo, una gran cantidad de investigación sobre la influencia del gobierno corporativo en el rendimiento de la empresa, se ha centrado sobre cómo los mecanismos de gobierno han sido diseñados para motivar a los administradores a tomar decisiones que conducen a la creación de valor para la empresa (Espinoza y Espinoza, 2012).

Por esta razón, podemos decir que en la actualidad, es fundamental examinar los elementos implicados en el gobierno de las organizaciones, pues además, las empresas son sistemas sumamente complejos que se caracterizan por poseer una serie de interrelaciones entre sus diversos recursos (Ganga y Vera, 2008), produciendo una inercia con los actores que rodean a este sistema, en especial en lo correspondiente a las personas (Ganga y Vera, 2008).

Tanta es la relevancia que ha alcanzado esta temática, que hoy en día no solo se limita de manera exclusiva al ámbito de las grandes empresas privadas, sino que también se puede aplicar a las pequeñas y medianas empresas (Ganga y Vera, 2008), pues es claro que el crecimiento en las diferentes industrias, la trascendencia que ha tomado la calidad en la satisfacción de la demanda, los elementos estratégico como el capital humano, el increíble desarrollo tecnológico, la

desaparición de las fronteras entre los países y la mundialización de la economía, ha conducido a que las empresas se replanten en sus estructuras organizativas formales, tornándose prioritario el estudio del gobierno de la empresa (Ganga, 2004).

Lo anterior expresa que hoy, más que nunca, se presume necesario conocer y profundizar en los aspectos que involucran al gobierno de las organizaciones, al mismo tiempo que se pone en notoriedad las consideraciones relativas al buen gobierno corporativo, como un elemento vital de este complejo tema de investigación (Ganga y Vera, 2008).

Es así que podemos mencionar que en las empresas familiares, como en cualquier otra organización, se cuenta con una serie de órganos que las gobiernan marcándoles un rumbo e imprimiéndoles un orden lógico (Omaña y Briceño, 2013). Los órganos de gobierno son figuras constituidas en la empresas familiares con la pretensión de ayudar a la familia empresaria a cristalizar su visión en acciones concretas, para mantener la armonía y alcanzar los objetivos familiares (Valenzuela, 2011), es decir, que los órganos pertenecientes al gobierno, son el conjunto de principios, estructuras y procesos que rige las relaciones entre la familia y la empresa (Omaña y Briceño, 2013).

El protocolo familiar, el consejo de familia y la junta directiva (Rodríguez y Martínez, 2006) son el conjunto de principios, estructuras y procesos (Omaña y Briceño, 2013) que emplean las empresas como instrumentos de apoyo, así como otros mecanismos de gobierno que han mostrado ser útiles en la práctica (Rodríguez y Martínez, 2006).

3.1.2 Conceptualización

Cuando se intenta dar una definición de gobierno corporativo, tenemos que hacer mención de Shleifer y Vishny, quienes sostienen que el gobierno de las empresas tiene que ver con los medios a través de los cuales, quienes proporcionan fondos financieros, se aseguran una retribución adecuada a sus inversiones (Ganga y Vera, 2008).

De igual manera existen algunas otras definiciones, como la de Flores y Rozas (2008), que mencionan que el gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. Además, mencionan que la estructura del gobierno corporativo define la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa, haciendo que de esta forma, el gobierno corporativo también sea la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios por los cuales se van a alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño (Flores y Rozas, 2008) (Cuadro 3.1).

Por otra parte, las instituciones financieras definen al gobierno corporativo como el conjunto de prácticas, procesos y sistemas para dirigir una empresa y que regula la relación a nivel de accionista, junta directiva, la alta gerencia y con otros grupos de interés (Banco internacional de desarrollo y la bolsa de valores de Colombia, 2009).

Cuadro 3.1 Definición de gobierno corporativo

Autor	Definición
Aguilera (2005)	El gobierno corporativo es el estudio de la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la sociedad, tales como, gerentes, accionistas, el consejo de administración y otras partes interesadas.
Azofra (2005a)	El gobierno corporativo hace referencia al conjunto de mecanismos organizacionales e institucionales que permiten equilibrar los límites a la discrecionalidad directiva con la protección de los derechos de los stakeholders.
Charreaux (1997)	El gobierno de las empresas se define como el conjunto de mecanismos organizacionales e institucionales que tienen por objeto delimitar los poderes e influir sobre las decisiones de los directivos, es decir, que gobiernan su conducta y determinan su espacio discrecional.
Corona, 2002	Es el encargado de establecer normas, busca definir los puntos básicos para el funcionamiento, siempre desde el propio punto de vista de una determinada familia y empresa, con el objetivo de obtener cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, para establecer relaciones óptimas de familia- empresa.

Charreaux (2004)	El conjunto de mecanismos que permiten obtener el mayor potencial de creación de valor del aprendizaje y la innovación.
Cuervo (2004)	El Gobierno de la Empresa tiene por finalidad el logro de la eficiencia en el uso de los activos y en los contratos que la configuran, para asegurar la creación de valor para los propietarios de los recursos financieros.
Lazonick y O'Sullivan (2000)	Un sistema de gobierno determina quién toma las decisiones de inversión dentro de las sociedades, los tipos de inversión a emprender y la manera en la que los beneficios resultantes de esas inversiones se reparten.
Salas (2003)	En el significado más estricto de 'governance', dentro del ámbito de los contratos incompletos, el gobierno de la empresa se limitaría a los mecanismos de voz o poder a través de los cuales los colectivos de interesados protegen sus cuasirentas, entendidas como rentas de inversiones específicas.
Shleifer y Vishny (1997)	El gobierno de la empresa atañe a las formas en que los oferentes de fondos se aseguran a sí mismos el logro de una corriente de renta sobre su inversión.
Tirole (2001)	El gobierno corporativo se refiere entonces al diseño de instituciones que permitan que los directivos interioricen la riqueza de los stakeholders en la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Santamaría y De Andrés (2010)

En el Cuadro 3.1 se observa diferentes definiciones empleadas por distintos autores en diferentes años como Zingales en 1998, Cuervo en 2004 o Aguilera en 2005, lo cual permite concluir que no existe una definición unánime y compartida acerca del concepto de gobierno corporativo (Santamaría y De Andrés, 2010).

Claro está que, a pesar de que el término "gobierno corporativo" es muy popular, sigue siendo un término notablemente impreciso (Sava y Thomas, 2002). Esto ha motivado a las entidades regulatorias de muchos países y a organizaciones económicas internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y al Banco Mundial, entre otras, a elaborar diversos códigos y recomendaciones que buscan uniformar y armonizar el significado, tanto del concepto mismo de gobierno corporativo, así como definir, con la mayor claridad posible las diferentes funciones que les corresponde realizar a los Consejos de Administración, a los órganos intermedios de gobierno y a los mismos consejeros (PwC México, 2011) (Cuadro 3.2).

Cuadro 3.2 Definiciones incluidas en códigos de las mejores prácticas

Organización	Definición
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (2004)	El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño
Directrices de la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth – Principio para el Gobierno Corporativo en el Commonwealth (1999)	El gobierno corporativo gira esencialmente en torno al liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> a) El liderazgo para la eficiencia b) El liderazgo para la probidad c) El liderazgo con responsabilidad d) El liderazgo que es transparente y rinde cuentas
Junta de Mercados de Capital de Turquía, Principios de Gobierno Corporativo (2003)	Con respecto al país, el gobierno corporativo acertado significa: <ul style="list-style-type: none"> a) Mejorar la imagen del país, evitar la salida de fondos nacionales, b) Incrementar las inversiones de capital extranjero, c) Intensificar el poder competitivo de la economía y los mercados de capital, d) Superar las crisis y reducir los daños e) Lograr una distribución más eficaz de los recursos f) Mantener un elevado nivel de prosperidad.
Private Sector Corporate Governance Trust, Directrices para el Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Estatales (2002)	El gobierno corporativo puede definirse como la manera en que se ejerce el poder de la empresa en la administración de su cartera total de activos y recursos, con el objetivo de mantener e incrementar el valor para los accionistas con el beneplácito de otras partes interesadas en el marco de su misión institucional.
Código de Gobierno Corporativo de Bélgica (2004)	El gobierno corporativo es un conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas. Un buen modelo de gobierno corporativo alcanzará su cometido si establece un equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento.

Informe del Comité sobre Gobierno Corporativo de la Junta de Valores y Bolsas de India (2003)	El gobierno corporativo es la aceptación, por parte de la administración, de los derechos inalienables de los accionistas en cuantos verdaderos propietarios de la empresa y de su propia función como depositaria en nombre de los accionistas. Implica asumir un compromiso con los valores, tener una conducta empresarial ética, y marcar una clara división entre los fondos personales y los de la empresa en la administración de la compañía.
---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2005)

Sin duda alguna el Cuadro 3.2, nos da una visión internacional sobre los trabajos que se están realizando en Bélgica, Turquía, Estados Unidos y en otros países, para mejorar y equiparar las actividades que debe realizar el gobierno corporativo.

De esta forma, para este trabajo de investigación, definiremos al gobierno corporativo como el conjunto de principio que regulan la integración y funcionamiento de los órganos de gobierno para la toma de decisiones, con base en la información confiable, transparencia en las operaciones y promoción de la equidad, el resguardo del patrimonio y la confianza de los interesados (PwC México, 2011).

3.1.3. Importancia del gobierno corporativo

Debido a que la empresa tiene que responder a un conjunto muy amplio de actores sociales que hacen posible sus operaciones y que permiten el éxito de las empresas (Kliksberg, 2010), el gobierno corporativo desempeña un papel muy importante para solventar esta responsabilidad y de igual manera permitir la obtención de los recursos económicos adecuados que impulsen el crecimiento de la empresa familiar, desde un proceso de toma de decisiones interna, mucho más formal (Flint, 2013).

Desde otro punto de vista, el contar con órganos de gobierno favorece una mayor transparencia del negocio (Ganga y Vera, 2008), además, pueden ayudar al control y gestión sobre los objetivos de interés para la empresa (Beneficios del gobierno corporativo, 2013), fomentando un sistema de control interno, que a su vez conduce

(Ganga y Vera, 2008) a estar mejor informados sobre todas las decisiones importantes de la gestión (Beneficios del gobierno corporativo, 2013) y al final, mejorar los márgenes de ganancia en la compañía (Ganga y Vera, 2008).

En conjunto, las buenas prácticas de gobierno corporativo pueden ser beneficiosas para la economía nacional de cualquier país (Ganga y Vera, 2008), ya que si este país tiene una gran reputación por sus fuertes prácticas de gobierno (Ganga y Vera, 2008), se sentirá una mayor seguridad (Beneficios del gobierno corporativo, 2013) en que las empresas están bien dirigidas y controladas (Ganga y Vera, 2008), percibiéndose la responsabilidad de que sus directivos están inclinados a tomar decisiones que favorezcan a las empresas y que mejoren su desempeño (Beneficios del gobierno corporativo, 2013). Razonablemente, es necesario crear la estructura que permite que el gobierno de las empresas, así como el desarrollo de procesos, se lleven a cabo adecuadamente para mantener la armonía familiar y para incrementar el valor de su patrimonio (Flores y Lochins, 2011).

Es por ello, que lo más recomendable (Deloitte México, 2011) es involucrar a las pequeñas y medianas empresas familiares en conceptos de gobierno corporativo (Gutiérrez, 2006), llevando a cabo la definición de los órganos de gobierno familiares (Deloitte México, 2011) que garanticen la estabilidad y solidez administrativa de los negocios (Gutiérrez, 2006), ya que, únicamente si se afronta la complejidad del sistema familiar a través de estructuras y políticas claras, las tensiones, los conflictos y los problemas, llenos de carga emocional (Etxeandia, 2014), serán temas que no afecten al patrimonio de la familia (Deloitte México, 2011).

3.1.4 Relación con las empresas familiares

En México, los analistas señalan que el éxito y supervivencia de las empresas familiares, estriba en la buena estructura administrativa y en la implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo (Deloitte México, 2011), sin embargo las empresa familiares tiene el problema de no encontrar procedimientos o herramientas para apoyarlos en estas tareas (Medina et al, 2014), además de que una de las principales características de este tipo de entidades, es su variedad, ya

que no existen dos empresas familiares idénticas, ocasionando que no exista un modelo único de gobierno corporativo aplicable a todas ellas (Instituto de la empresa familiar, 2005).

Es así que esta particularidad, provoca que muy pocas empresas familiares tengan sistemas formales de planificación y control, y a su vez, que no tengan clara su misión y los objetivos que pretenden alcanzar (Jaramillo, 2002). Por ello la implementación de un modelo de gobierno corporativo contribuye a la supervivencia de una empresa familiar ya que se establecen los canales adecuados de comunicación entre la familia y la empresa (Deloitte México, 2011).

Es factible que uno de los retos más elementales, esté relacionado con modificar el ideal de que el gobierno corporativo sólo es aplicable a las grandes empresas, dado que su implementación resulta ser muy onerosa; pero ciertamente para las pequeñas y medianas empresas familiares, es necesario el asumir nuevas estrategias que les permita mejorar y protegerse de la competencia cada vez más agresiva (Ganga y Vera, 2008).

3.2 El consejo de familia

En las empresas familiares se vela por los sentimientos de confianza y pertenencia de sus miembros, desarrollando un sentido de orientación y de trabajo en equipo a fin de preservar la unión y el compromiso de los miembros de la familia en sus relaciones con el negocio (Instituto de la empresa familiar, 2005), para ello, Omaña y Briceño (2013) mencionan que los órganos de gobierno de las empresas familiares que permiten esta estructura son el consejo familiar: y el protocolo familiar.

El desarrollo de estas estructuras es particularmente efectivo en empresas familiares de tamaño pequeño y mediano en fase de primera generación para canalizar la información y propiciar la comunicación entre los miembros de la familia (Instituto de la empresa familiar, 2005), fungiendo como mediador en la toma de decisiones y resolviendo los problemas o conflictos que se pudieran generar dentro del ámbito familiar y que pudieran influir en la operación y administración de la

empresa (Deloitte México, 2010) dando continuidad a la firma y manteniendo su cultura y valores (León, 2010).

Para poder crear esta estructura, es necesario que se realicen reuniones frecuentes e informales (Etxeandia, 2014), ya que estas reuniones son la antesala que permite al fundador comunicar los valores familiares, generar nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de líderes de la empresa familiar (Etxeandia, 2014).

Es recomendable que estas reuniones sean periódicas y que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el protocolo familiar, además que como mínimo, se realicen anualmente, ya que este momento ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa (Etxeandia, 2014).

3.3 El protocolo familiar

El protocolo familiar vuelve a ser otro distintivo de las empresas familiares, el cual surge de la necesidad de compenetrar la planificación estratégica familiar con la planificación estratégica empresarial, dado que uno es influenciado por el otro (Etxeandia, 2014)

En este documento, que es elaborado y resguardado por el consejo familiar (León, 2010) los familiares fijan el grado de compromiso de cada individuo frente a la compañía (Etxeandia, 2014), convirtiéndose en una herramienta que permite administrar toda problemática que plantea titularidad, sucesión y gobierno de la empresas familiares (Deloitte México, 2011) (Cuadro 3.3).

Cuadro 3.3 Definición de protocolo familiar

Autor	Definición
Álvarez (2009)	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 y en él, la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios.

Amat (2007)	El protocolo familiar se refiere a aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa (o empresas) de la familia y con el patrimonio familiar.
Amat y Corona (2007)	El protocolo familiar es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que haga posible la aparición de un código de conducta que regule las relaciones entre ambas
Deloitte México (2010)	Es un acuerdo celebrado entre los accionistas o miembros de la familia, cuyo objeto es sentar las bases para trabajar en la empresa familiar, preservar su continuidad y trascendencia en el tiempo, y que coadyuve al crecimiento del patrimonio y fortalezca la unidad familiar.
Gon (2003)	Por protocolo familiar se entiende: el establecimiento de reglas internas para evitar conflictos entre la familia y la empresa.
León (2010)	El protocolo familiar es un documento donde se establece la forma de manejar las relaciones familia-empresa, y en el que se renueve el compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando los valores que la distinguen.
Pérez y Gisbert (2012)	Protocolo Familiar es un documento donde se explicitan las normas del sistema empresa-familia-propiedad y se regulan las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como objetivo principal asegurar la continuidad de ésta sin perjudicar a la familia empresaria.

Fuente: Elaboración propia a partir de Etxeandia (2014)

Después de observar las posibles definiciones de este concepto en el cuadro anterior, en síntesis, podemos decir que el protocolo familiar es un documento escrito donde los familiares, voluntariamente, acuerdan una normativa para reglamentar las relaciones profesionales y económicas que impulsarán la unidad y el compromiso entre la familia y la empresa (Etxeandia, 2014).

Este documento es tan importante como los contratos por escritos y sus condiciones deben tratarse de manera similar (Carlock y Ward, 2003), ya que gracias a este consenso, se evitan posibles conflictos futuros y se asegura la continuación de la empresa a largo plazo (Etxeandia, 2014).

Por otra parte, algunos autores coinciden en que el protocolo familiar debe de incluir factores como el acceso y la distribución de la propiedad, la entrada de terceros a la empresa familiar, las políticas de remuneración y las políticas de promoción interna (Pérez y Gisbert, 2012). Además, otros autores hacen hincapié acerca de cuándo y en que circunstancia se admite el ingreso de los hijos en la empresa, a qué edad y si está permitido trabajar tiempo parcial (Carlock y Ward, 2003), o como lo demuestra León (2010), hay una serie de elementos que pueden tratarse en un protocolo familiar (Figura 3.1).

Figura 3.1 Elementos a tratar en un protocolo familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de León (2010)

Hay distintos elementos que se pueden manejar en un protocolo, como la filosofía de la empresa o la propiedad, como lo observamos en la figura anterior, lo cierto es que no existe un protocolo que contenga información estándar para las empresas,

pues cada una tiene que decidir cómo y qué incluir en su protocolo familiar, puesto que, el contenido de cada protocolo dependerá de los valores, cultura, deseos y creencias de la familia. En general, para tener una idea de los elementos que debe contener un protocolo, se pueden mencionar cinco bloques, como lo explica Etxeandia (2014) en el Cuadro 3.4 “Bloques de un protocolo familiar”.

Cuadro 3.4 Bloques de un protocolo familiar

Bloques	Contenido
Los valores que se quieren transmitir a la siguiente generación.	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece por qué quieren seguir juntos como familia empresaria y cuáles son los valores fundamentales que quieren preservar y transmitir a futuras generaciones. • Los valores particulares que se crean en cada empresa familiar son la esencia de la continuidad de la compañía. • Estos valores, son propios de cada familia, particularidades natas, hereditarias, y únicas
Políticas económicas, de renta y de desinversión.	<ul style="list-style-type: none"> • Se acuerdan unas normativas para dividendos, compra-venta de acciones cuando algún familiar necesita liquidez y quiere vender sus acciones, salida a Bolsa, compra de acciones por parte de terceros etc. • El equilibrio entre la inversión, retribución de la gestión, pago de dividendos, etc. debe estar establecido en función de los criterios de los miembros de la familia y de los fines que haya de satisfacer la empresa familiar. • Se reconoce el proceso de solicitud de determinadas medidas de financiación y auxilio a miembros de la familia.
Política de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se regularizan aspectos como el acceso a puestos de dirección o puesto operativos de los familiares, la formación, remuneración, experiencia, edad de incorporación y de jubilación de los familiares, la sucesión etc. • Para el buen funcionamiento de la empresa y la continuidad en el futuro, es fundamental el colocar en puestos de responsabilidad directiva a personas cualificadas.
Políticas sociales familiares.	<ul style="list-style-type: none"> • Se fijan la contribución de la familia a la comunidad social, la política de ayuda a familiares y empleados no familiares, la relación con empleados no familiares, la solidaridad social, el medio ambiente etc.

La política de decisión y gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> • Esta política de decisión y gobierno ayudarán a fijar los órganos de gobierno para que en cada uno se tomen las decisiones que correspondan a medida que la empresa vaya creciendo y se vayan incorporando nuevas generaciones. • En esta política se pretende eliminar los conflictos de intereses, ya que se detallan las funciones, acceso o incorporación de terceros al Consejo de Familia, la existencia de Consejo Asesor, los criterios de incorporación al Consejo de Administración y Dirección General, el ejercicio del derecho a información etc.
-------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Etxeandia (2014)

Como es evidente en el Cuadro 3.4, se puede tener una esquema de las políticas que pueden tratarse en el protocolo familiar, como las políticas sociales, las económicas o las de gobierno, sin embargo, para que la elaboración del protocolo sea verdaderamente exitosa, hay que tener en cuenta el momento en el que se inicia, pues la experiencia demuestra que el protocolo familiar debe redactar antes de que surjan los problemas (Etxeandia, 2014).

El momento en que se inicia la formulación e implementación del protocolo familiar, tiene mucha relevancia como se mencionó anteriormente, pues una decisión inoportuna puede comprometer de raíz toda posibilidad de éxito del protocolo familiar, asimismo, el protocolo se deberá de revisar periódicamente para actualizarlo y mantener así su validez, pues es una herramienta dinámica para la empresa (Amat ,2004).

Es claro que la redacción de un protocolo familiar, es más importante que el producto en sí mismo, pues al tener el producto, se han alcanzado acuerdos y se ha tomado el compromiso de hacerlos realidad, sin embargo, pueden existir algunos errores que habitualmente se presentan en la elaboración de este documento (Etxeandia, 2014), como lo podemos observar en el Cuadro 3.5.

Cuadro 3.5 Errores en la elaboración del protocolo

Errores más comunes en la elaboración de un protocolo familiar	Retribución a los miembros de la familia en función de lazos afectivos y no de acuerdo a su responsabilidad y desempeño laboral.
	Intentar comprar a miembros de la familia no interesados en trabajar en la empresa.
	Confundir la retribución del empleado familiar con la asignación de dividendos procedentes de su participación en la propiedad.
	Retribuir para tratar de compensar o resolver de alguna forma asuntos emocionales y personales de los miembros de la familia.
	Confundir el patrimonio empresarial con el personal.

Fuente: Elaboración propia a partir de Etxeandia (2014)

3.4 El consejo de administración

A medida que la propiedad se diluye en múltiples manos familiares debido al crecimiento de la familia, la administración se volverá sumamente compleja si no se crean los espacios adecuados de debate y decisión (Etxeandia, 2014). Es por esta situación que se vuelve importante la presencia de consejeros independientes, evitando la figura del administrador único en la empresa (Deloitte México, 2011).

Dicha estructura puede ser conformada en el consejo de administración, el cual contiene elementos externos a la empresa (Deloitte México, 2011), permitiendo establecer (Etxeandia, 2014) procesos adecuados de toma de decisiones (Chiner, 2011) para gobernar una empresa familiar (Etxeandia, 2014).

Lo anterior es fundamental para la supervivencia de la empresa familiar, ya que estos consejeros independientes brindan gran objetividad en las decisiones que pueda tomar este órgano de gobierno, pues es el encargado de hacer que el negocio familiar sea competitivo dentro de su sector, que todo el trabajo genere rentabilidad (Etxeandia, 2014), además de aportar experiencia en áreas especializadas, con puntos de vista que busquen los mejores intereses para las empresa (Deloitte México, 2011).

Es importante tener claro que el tamaño de la empresa, no es una limitante para la formación (Deloitte México, 2011) e implementación de este órgano de gobierno fundamental en las empresas familiares, pues es un proyecto clave para la supervivencia de las mismas (Deloitte México, 2011)

3.5 La sucesión

3.5.1 Generalidades

La empresa familiar es la figura dominante en la estructura económica de la mayoría de los países (Medina et al, 2014), que generalmente, inician para atender una necesidad del mercado (Gaona et al, 2014). De igual forma, un gran número de investigadores han intentado explorar las razones por las cuales los negocios familiares fracasan, centrándose en el tema de la sucesión (Andrade, 2002).

El tema de la sucesión en la empresa familiar es tan complejo que múltiples perspectivas han sido utilizadas para comprender y explicar este suceso (Meira y Carvalhal, 2013), pues desde siempre, los líderes de las empresas se han enfrentado al conflicto personal (Deloitte México, 2011) relacionado al concepto de la muerte con la sucesión (Etxeandia, 2014).

Es así que podemos mencionar que la sucesión es entendida como el proceso durante el cual el control gerencial del negocio es transferido de una generación a la próxima (Andrade, 2002). Además se entienden a la sucesión familiar como uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad (Omaña, y Briceño, 2013).

Los altos índices de mortandad debida a la mala gestión de la sucesión (Guinjoan y Llaurador, 2009), que caracterizan a las empresas familiares en los saltos generacionales son, quizás, la mejor prueba que la sucesión no es una cuestión sencilla (Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez, 2005).

Por tanto, la importancia de la sucesión radica principalmente en no perder la continuidad de la empresa (Omaña, y Briceño, 2013), ya que la propiedad y la

dirección de la empresa familiar, son aspectos de vital importancia en el momento de pensar en la continuidad de la misma (Casillas et al, 2005).

3.5.2 Problemática

Uno de los factores más importantes que contribuyen a la aparición de conflictos en la empresa familiar, es la diferente perspectiva que los miembros de la familia tienen de la sucesión para empresa (Etxeandia, 2014), pues regularmente, este proceso no es visto como algo necesario o urgente, ocasionando que la sucesión se convierta en un problema fundamental a resolver en las empresas de familia para así lograr la supervivencia de la misma (Flores y Lochins, 2011).

Hay que tener en mente que cuando llega el tiempo óptimo para la sucesión y el fundador o dirigente no acepta su salida, esto puede llevar al estancamiento o desmotivación de los directivos y además a que la empresa no se adapte a los cambios (Medina et al, 2014).

Por ello y para contar con posibles solución que evite o disminuya los conflictos que se dan en el traspaso del negocio a la siguiente generación, es la de establecer un plan de sucesión que sirva de transición suave de una generación a la siguiente (Andrade, 2002).

Pero si los fundadores de las empresas no logran sobrevivir a una transición hacia la siguiente generación deberán considerar al menos una de las siguientes opciones: cerrar el negocio, vender el negocio a gente externa o a sus propios empleados o retener la propiedad pero contratando la gerencia en forma externa. (Andrade, 2002).

3.5.3 Futuro sucesor de empresa familiar

Los primeros en darse cuenta de que el reloj biológico del fundador se va agotando, suelen ser los sucesores, a pesar de que no se atreven a decírselo directamente al mismo (Guinjoan, y Llaurador, 2009).

Por lo general entre los 25 y 35 años de edad, el sucesor necesitará cultivar las habilidades empresariales que establecen las bases de su futuro liderazgo, por lo

que se necesita un plan de desarrollo personal (Gaona et al, 2014), ya que con los años, los reflejos se hacen más lentos, la energía menos explosiva y, como ocurre con la mayoría de las personas, aumenta la tendencia a conservar lo que se ha conseguido (Guinjoan y Llaurador, 2009), arraigando el sentido de pertenencia y ocasionando que los sucesores no desarrollen su propia personalidad en la empresa, quitándoles la valentía para realizar las acciones necesarias y que se sientan bajo la sombra de su padre (Etxeandia, 2014).

Es por ello que, el nombrar a un sucesor, fortalece el negocio como empresa familiar, aun cuando se pasa de una generación a la siguiente (Andrade, 2002).

3.5.4 Preparación del sucesor

El sucesor es la persona, generalmente miembro de la familia, que tomará las riendas de la empresa familiar una vez que el líder haya cumplido su ciclo dentro de la firma (León, 2010) y si la empresa familiar quiere sobrevivir y pasar con éxito a la siguiente generación, ha de planificar la sucesión (Etxeandia, 2014), ya que el proceso de decidir quién será el sucesor en una empresas familiares puede tomar varios años (León, 2010).

Se sabe que no es tarea fácil que los hijos estén verdaderamente interesados en la empresas familiares, pero todavía es una labor más ardua, instruirlos para papeles de gestión y liderazgo que contribuyan al crecimiento de la empresa (Carlock y Ward, 2003). Por ello, la formación del futuro sucesor es un proceso en donde el fundador, figura que influye de manera compleja y singular en el desarrollo emocional e intelectual del sucesor (Etxeandia, 2014), debe involucrar a sus hijos de acuerdo a su capacidad y a una edad adecuada (Gaona et al, 2014), transmitiendo elementos esenciales como son: amor, ejemplo, valores y la disciplina, ayudando a desarrollar una sana autoestima, fomentando su seguridad y dando el equilibrio para que el sucesor se convierta en una persona (Etxeandia, 2014) que esté preparada con responsabilidad para el futuro de la empresa (Gaona et al, 2014).

La literatura recomienda (León, 2010) regular las relaciones de la familia-empresa, separando ambos ámbitos de actuación, a fin de que el uno no interfiera con el otro de manera negativa, asegurando la continuidad de la misma (Etxeandia, 2014). De igual manera, escoger a los líderes empresariales eficaces y capacitados (Carlock y Ward, 2003) para asumir y cubrir las necesidades estratégicas de la compañía (León, 2010), es un elemento vital (Carlock y Ward, 2003) para que la empresa no se fraccione y de esta forma evite problemas inminentes (León, 2010).

Para varios autores es importante el desarrollo profesional del sucesor fuera de la empresa para que de esta forma adquiriera nuevos conocimientos y que solo tenga una dedicación parcial a la ejecución de tareas dentro de la empresa (León, 2010), afirmando que el aspecto primordial, es entender que esta preparación de los sucesores es un proceso de desarrollo de diversas cualidades para dirigir una empresa y que una buena relación entre el padre y el hijo, es el mejor sistema de educación para estos casos (Gaona et al, 2014), ya que una mala elección del sucesor, originada por el deseo de mantener la continuidad de la empresa en manos de la familia, ocasiona el peligro de cierre de la empresa y puede generar una crisis de personalidad y/o estados depresivos en los posibles sucesores (León, 2010).

En cualquiera de estos casos, la improvisación en la elección de un sucesor puede traer para la empresa, costos muy altos en un futuro y ocasionar que la familia pierda su patrimonio (Guinjoan y Llaurador, 2009) (Cuadro 3.6).

Cuadro 3.6 Costos de la improvisación

Costos al improvisar en una sucesión	En una selección de sucesor precipitada difícilmente se puede calibrar y contrastar de manera adecuada la capacitación para hacerse cargo de la empresa.
	La consecuencia de una elección fallida es la huida de los más preparados, sean o no de la familia, conscientes de que se utilizan criterios de promoción distintos a los profesionales.
	La precipitación hace que el sucesor pueda verse rechazado por su propia organización (particularmente los directivos), al no haber conocido el relevo con la antelación y preparación suficiente.
	En el peor de los casos, los sucesores acaban vendiendo su parte de empresa familiar a terceros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guinjoan y Llaurador (2009)

3.5.5 Características para Identificar al sucesor

Preparar la sucesión es un acto de prevención con el fin de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años (Ayala, 2013). Es por ello que, el Identificar al sucesor debe ser un proceso (Gaona, et, al., 2014) que se trabaje con tiempo, para que el cambio no tome por sorpresa a la organización (Ayala, 2013). Este también deber implicar una serie de aspectos que el fundador debe de tomar en cuenta, pues el perfil deseado del sucesor, debe de incluir la capacidad de enfrentar las necesidades de la empresa y las exigencias de la familia (Gaona, et, al., 2014).

La formación del sucesor dentro de la empresa familiar no debe limitarse exclusivamente a una maestría, u otro grado académico, debe considerarse como un proceso de toda la vida (Gaona, et, al., 2014), pues los antecesores pueden estar seguros, de que la formación de un sucesor no solamente es posible si se ponen los medios necesarios, sino que es una de las aventuras más apasionantes de la dirección de una empresa (Monterde, 2012).

Por otra parte, un predecesor no puede caer en la tentación de construir su empresa con la intención de que sea un refugio donde los miembros de la familia que estén menos capacitados, ostenten el poder (Monterde, 2012), para ello, la formación

universitaria en conjunto con la actuación empresarial, brinda una sólida preparación al sucesor, obteniendo oportunidades para adquirir destrezas importantes y aprender dentro de la empresa familiar a perfeccionar las habilidades aprendidas en el aula de clase (Gaona, et, al., 2014).

Podemos decir que para un buen sucesor, es esencial cultivar las habilidades de liderazgo, aceptación del cargo, formación, involucrarse en la empresa, adquirir experiencia, involucrar a todos en sus objetivos, comunicación, planeación, organización y solución de problemas (Gaona, et, al., 2014), en resumen, el sucesor debe ocuparse los tres papeles principales de la dirección: la coordinación de relaciones interpersonales, la gestión de la información y la toma de decisiones (Carlock y Ward, 2003) (Cuadro 3.7).

Cuadro 3.7 Actividades de liderazgo y gestión de la empresa familiar

Contexto de la empresa familiar	
<i>Papeles interpersonales</i>	
Representación	<ul style="list-style-type: none"> • Cabeza ceremonial de la empresa.
Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y formar parte de la dirección. • Motivar a los empleados pertenecientes, o no, a la familia. • Trabajar con el consejo de administración y el consejo de familia.
Enlace	<ul style="list-style-type: none"> • Crear compromiso de la familia con la empresa. • Trabajar dentro de la organización. • Vincular a los diferentes grupos familiares. • Crear relaciones con los interesados externos.
<i>Papeles informativos</i>	
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar el entorno externo. • Mantener contactos personales con los miembros de la familia. • Supervisar a los empleados.
Difusor	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir información de la empresa. • Aclarar información de la familia. • Reforzar los valores y la visión de la familia.
Porta voz	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la familia ante la empresa y a la empresa ante la familia.

Papeles de decisión	
Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento y formación estratégicos. • Regeneración empresarial, durante las transiciones generacionales.
Eliminador de perturbaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Solventar los conflictos o problemas empresariales. • Reformular planes empresariales.
Asignado de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar recursos, especialmente remuneraciones, dividendos e inversiones.
Negociador	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar el consenso familiar. • Tender un puente entre los conflictos de familia y empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Carlock y Ward (2003).

De igual manera, respetando el pasado y enfocando sus energías en el futuro de la empresa y de la familia, el sucesor debe cumplir con las características de conocer bien el negocio, tener el gusto y el deseo para dirigirlo, contar con la orientación necesaria, tener la capacidad para adecuarse a los demás (León, 2010) y generar en los miembros de la familia (Medina et al, 2014) el respeto a los empleados, proveedores y clientes, satisfaciendo las necesidades del negocio y, principalmente, generando actitudes positivas a los miembros de la familia (León, 2010) (Cuadro 3.8).

Cuadro 3.8 Actitudes a generar

Actitudes a generar por parte del sucesor a los miembros de la familia	Confianza Personal.
	Eficacia Profesional.
	Seguridad económica.
	Seguridad familiar.
	Equidad con los privilegios y compensaciones.
	Seguridad en la Solidaridad familiar
	Prestigio Social.
	Accesibilidad amable y sincera.
	Transparencia informativa
	Valores éticos

Fuente: Elaboración propia a partir de Medina et al (2014)

Es claro que el futuro sucesor debe prepararse para un puesto que aún no existe y que se crea en una época que nadie puede prever con seguridad y debido a que las empresas cambian con tanta rapidez, los sucesores no solo deben prepararse para administrar la empresa familiar sino también para la rehabilitación estratégica y continuidad durante su gestión (Gaona, et, al., 2014).

Capítulo IV

Descripción de las empresas de análisis

Cada empresa tiene una historia diferente que contar, un presente que vivir y un futuro en el cual pensar, es así que en este capítulo, se presenta una breve reseña sobre las empresas familiares que fueron sujetos de análisis. Dentro de la información presentada se pueden distinguir la historia de la fundación de las empresas, los nombres de los fundadores, el número de trabajadores, los posibles sucesores, la clasificación y la organización que tienen en cada una de ellas. Con esto, se complementa la información presentada en los capítulos anteriores y se da la pauta para tener una mejor comprensión de la situación en la cual se encuentran las empresas analizadas.

4.1 Panadería A

La historia de esta empresa inició a finales del siglo XX como un pequeño restaurante y panadería, ubicándose en la calle de Doria, en la ciudad de Pachuca. Su fundador en aquel entonces fue el Sr. Fernández de origen hispano, quien había dejado su patria en busca de nuevos horizontes. En este restaurante, el señor Pedro Rodríguez Macías inicia laborando como mozo, y con esfuerzo y dedicación, logró aprender y desempeñarse como encargado del mismo restaurante. Años después el Sr. Fernández se ve obligado a regresar a su nación por dificultades familiares, entregando así al Sr. Pedro Rodríguez Macías, la administración de aquel restaurante.

El señor Pedro Rodríguez Carbajal, hijo mayor de Pedro Rodríguez Macías, lo acompañó desde los inicios en esa aventura, hasta los últimos días que pudo visitar el negocio. Posteriormente, con el apoyo de su hijo, José Álvaro Rodríguez Espinosa, Pedro Rodríguez Carbajal inicio en 1950 “El Águila de Oro” en la calle de Fernando Soto. A la postre, por tener una ubicación estratégica y por ser de un mayor tamaño de terreno, en 1959 el señor Pedro y su hijo José Álvaro, toman la decisión de apertura en la calle de Avenida Juárez, a la empresa que hasta hoy en día lleva el nombre de “Panadería A”.

Llegada la muerte del señor Pedro, el señor José Álvaro y su esposa, la señora Ana Adela, toman en sus manos la administración de la panadería y con el apoyo

de sus tres hijos, los jóvenes Álvaro, Ana Lorena y Mariana, logran que esta empresa permanezca y se expanda por la ciudad de Pachuca, ubicando sucursales en colonias como San Javier, El palmar y Unidad Minera.

Adicionalmente para el año del 2006, la familia Rodríguez, apoyándose de la participación constante de la hija, Ana Lorena, decide reinaugurar el restaurante que vio nacer a la empresa, “El antiguo Camello”, que funge como una empresa hermana de “Panadería A”.

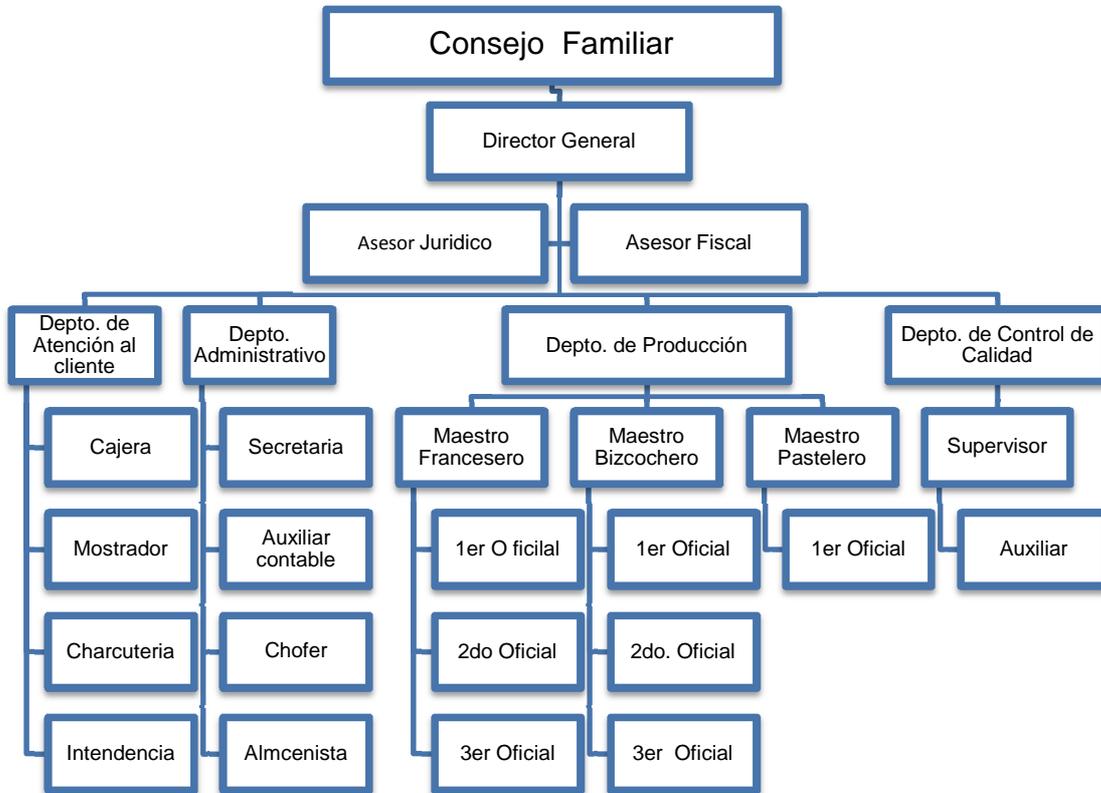
Hoy en día, la panadería está constituida como una sociedad anónima de capital variable (S.A. de C.V.), se ubica en la calle de Avenida Juárez en el Número 804, de la colonia Centro y cuenta con la participación de 49 trabajadores. Esta característica, del número de trabajadores, la ubica en la estratificación de pequeñas empresas según datos proporcionados por el censo económico realizado en el año 2009 por el INEGI.

Como un futuro próximo, los dueños actuales de esta empresa han dejado la continuidad de la misma en las manos de sus tres hijos, dividiendo la propiedad en tres partes iguales y esperando que los hermanos trabajen en conjunto para continuar la expansión de esta empresa.

Organigrama

Esta empresa cuenta con una estructura de trabajo definida repartiendo entre el área de producción, el área de atención al cliente y el área administrativa, al total de los trabajadores que hay (Figura 4.1).

Figura 4.1 Organigrama de la Panadería A



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa

Políticas de la empresa

Se presentan a continuación las políticas que han permitido la consolidación de esta empresa en el mercado:

- En calidad
 - ❖ Los productos de materia prima deben ser de la más alta calidad posible.
 - ❖ El producto que sale a la venta del cliente debe cumplir con las normas de calidad establecidos por empresa.
 - ❖ La permanencia del producto a la vista del cliente será de un plazo no mayor a 24 horas.

- En servicio
 - ❖ El cliente tiene la razón, cuando no se demuestre lo contrario.
 - ❖ El cliente siempre debe ser atendido.
 - ❖ La entrega de los pedidos tiene que ser en tiempo y forma.
 - ❖ Siempre hay que dar un saludo a los clientes.

- En higiene
 - ❖ Cabello corto y bien peinado
 - ❖ Uñas cortas y limpias
 - ❖ Uniforme lavado y planchado
 - ❖ Guantes de hule para despachar
 - ❖ Examen de salud cada 6 meses
 - ❖ Limpieza en utensilio y maquinaria utiliza.

Misión:

Tiene el compromiso de proveer a sus clientes con excelente calidad y servicio los productos de panadería, pastelería, cafetería y refrigerios, manteniendo el liderazgo en el giro de panaderías tradicionales, con la colaboración e iniciativa de su recurso humano.

Visión:

Dar satisfacción a sus clientes, garantizando la calidad de los productos elaborados, mediante la mejora continua de sus recursos, logrando así que la empresa sea reconocida como una de las más importantes nacionalmente.

Valores

Para la empresa, uno de los principales aspectos que ha fortalecido su crecimiento, han sido los valores como la pasión por el trabajo, el trabajar en equipo, la confianza a los empleados, la calidad en el servicio, la honestidad de la empresa y el respeto

mutuo; valores que se han tratado de fomentar durante la existencia de esta empresa.

Filosofía

Como filosofía de la empresa se tiene la premisa de ofrecer “Pan Caliente a la boca del cliente”, haciendo alusión a los tiempos de producción y a los periodos en los que se debe ofrecer el pan.

4.2 Panadería B

Los fundadores de esta empresa, oriundos de la Ciudad de México, tomaron la decisión de hacer un negocio propio, más sin embargo, el temblor ocurrido en el año de 1985, los llevo a elegir un lugar que estuviese fuera de la Ciudad de México.

Con esta consigna el señor Ranulfo Gómez Sánchez y su esposa, la señora Isabel Cabrera Osorio, iniciaron la búsqueda de un terreno accesible para ellos en la ciudad de Pachuca, logrando adquirí este terreno en lo que hoy es la calle Ex hacienda de Gavia en esquina con la Calle 20 en la colonia Ampliación Santa Julia.

Iniciando la construcción de la panadería en 1986 y realizando viajes constantes para supervisar la obra y los avances de la misma, el señor Ranulfo observó cómo, el negocio que tanto anhelaban, estaba tomando forma. Fue hasta el año de 1991, cinco años después de haber comenzado la obra, que el señor Ranulfo, su esposa la señora Isabel y sus hijos Paulo Cesar, Rosa Elena y Miguel Ángel pudieron ocupar la panadería.

Durante los primeros años y con el apoyo coordinado de toda la familia, la empresa fue creciendo paulatinamente. Con el paso de los años fue necesaria la contratación de personal en el área de producción y en el área de atención al cliente debido al aumento de las ventas. Desafortunadamente para el año 2000 los problemas en la empresa empezaron a surgir, llegando a tener una situación crítica para año del 2008.

Es en este momento, cuando uno de sus hijos, Paulo Cesar Gómez Cabrera, toma en sus manos a la empresa y la impulsa para poder mejorar la situación en la que se encontraba. Con esta nueva administración la panadería pudo duplicar las ventas y superar las obtenidas en los mejores años de la panadería.

Hoy en día se considera como una microempresa pues cuenta con seis trabajadores, distribuidos en el área de producción, en el área de ventas y en el área de limpieza.

Misión:

Ofrecer un producto que mejore su calidad día a día y que pueda satisfacer la demanda de los clientes.

Visión:

Seguir creciendo en la ciudad y convertirse en una de las principales empresas dedicadas a la elaboración de pan tradicional.

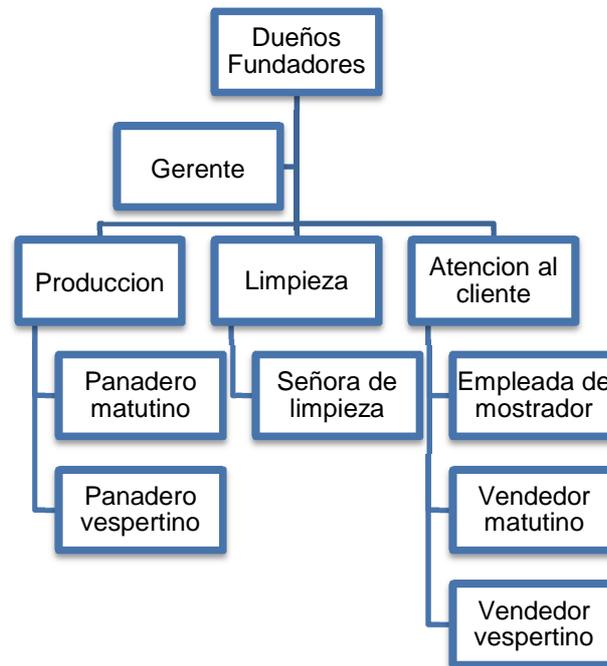
Valores

Dentro de la panadería se manejan los valores de respeto, responsabilidad y honradez que les permite trabajar de una forma más comprometida.

Organigrama

Con lo que respecta a la estructura organizacional, no se cuenta con un documento por escrito que plasme la idea de esta, más sin embargo, las jerarquías están visibles en el diario actuar (Figura 4.2).

Figura 4.2 Organigrama de la Panadería B



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa

4.3 Panadería C

Los fundadores de esta panadería llevan el oficio en la sangre, esto se debe a que los dueños son hijos de padres panaderos. El señor Gabriel Dimas y su esposa, la señora Verónica López, vivieron durante toda su niñez entre harina, maza y distintos productos de pan. Esto ocasionó el gusto por este oficio, llevándolos a trabajar durante un largo tiempo para empresas dedicadas a la elaboración de pan tradicional, desempeñándose como panadero, por parte del señor Gabriel, y como empleada de mostrador, por parte de la señora Verónica.

El señor Gabriel trabajó en empresas de autoservicio como Gigante, Soriana y Comercial Mexicana, y también para panaderías tradicionales como Panificadora los Ángeles, La Ideal y La Esperanza, logrando así obtener gran conocimiento y experiencia en este oficio.

Esta misma experiencia fue lo que motivó a emprender un negocio propio, invirtiendo sus ingresos durante varios años en la compra de maquinaria, estantería y herramienta apropiada. A falta de un local propio, el fundador eligió rentar un local comercial en la calle Santiago Tlapacoya esquina con la calle Avenida dos, en la colonia Parque de Poblamiento, en la ciudad de Pachuca. Posteriormente con el apoyo de sobrinas y hermanos, el señor Gabriel pone en marcha la “Panadería C” en el año 2008, en honor al padre del señor Gabriel.

El empresario fundador es el encargado de la elaboración del pan francés y del pan bizcocho y junto con su esposa, son los encargados de la administración, sus sobrinas están encargadas de la atención a los clientes y de la limpieza, y por último, su suegra está encargada de la supervisión de la producción, haciendo de esta, una empresa 100% familiar.

Con lo que respecta al sucesor, el empresario comentó que no cuenta con un sucesor definido, debido a que los objetivos del posible sucesor, su hijo, están enfocados a la medicina y no al negocio familiar. Sin embargo, en él permanece la esperanza de que su hijo siga con este negocio en un futuro.

Misión:

Ofrecer un servicio de calidad con productos elaborados de forma artesanal.

Visión:

Ser reconocida como una de las mejores panaderías de la ciudad.

4.4 Panadería D

Ubicada en la Avenida Iztaccíhuatl, en la colonia Ampliación Santa Julia de la ciudad de Pachuca, se encuentra la panadería que lleva por nombre “Panadería D”.

El señor Isaac Gutiérrez, cofundador de esta panadería, inicio la práctica del oficio hace más de treinta años en la empresa La Flor de Pachuca, ubicada hoy en día en

el centro de esta ciudad. Trabajando para panaderías de gran prestigio como La Especial y Geo, y para algunas otras empresas de menor tamaño dedicadas a la elaboración de pan tradicional, el señor Isaac logró aprender y desenvolverse como panadero.

Posteriormente, el señor Isaac Gutiérrez junto con su esposa, la señora Victoria Cabrera, decidieron emprender un negocio que los ayudara en su economía. Como resultado de esto lograron abrir una pequeña panadería en la colonia Ampliación Santa Julia.

Durante algún tiempo fue el sustento de la familia, desafortunadamente, debido a problemas administrativos tuvieron que cerrar esta panadería para el año 2011. Como consecuencia, el señor Isaac regresó a trabajar para otra panadería, buscando tener los ingresos suficientes para retomar su sueño.

Con la ayuda de su hijo, Isaac Gutiérrez Cabrera, el señor Isaac logró en marzo del año 2014, rentando un local en la misma colonia y colocándole el nombre a la panadería de "Panadería D".

En la actualidad el señor Isaac junto con su hijo, son los encargados de la elaboración del pan francés, del bizcocho y de los bocadillos que ofrecen al público en esta empresa familiar. Su esposa y una sobrina son la encargada de la atención al cliente y de colocar los productos en las charolas correspondientes.

El señor Isaac tiene una confianza plena en que su hijo será el encargado de continuar con el negocio familiar en los próximos años y a pesar de las dificultades que ha encontrado al administrar y ser empleado del mismo negocio, disfruta de los beneficios que le ha traído este oficio.

4.5 Panadería E

Esta empresa familiar, dedicada a la elaboración de pan tradicional, fue fundada por el señor José Grijalva y su esposa, la señora Leonor Baños, en el año de 2005. Los

dueños fundadores decidieron crear esta empresa por la necesidad de tener un negocio propio que les diera un ingreso extra a sus bolsillos.

En el año 2012, los fundadores originales de la panadería, José Grijalva y Leonor Baños deciden ceder la dirección de la empresa al señor Fidel Baños Chaves, padre de la señora Leonor, por motivos personales. Es en este momento en donde el señor Fidel decide dar el nombre de “Panadería E” a esta panadería, permaneciendo hasta el día de hoy con ese nombre.

Esta panadería no cuenta aún con servicios de entrega a domicilio o reparto a misceláneas, como en otras panaderías, solo venden su producto en el establecimiento que se tiene ubicado en la colonia Adolfo López Mateos entre las esquinas de Porfirio Días y de Álvaro Obregón, en la ciudad de Pachuca.

Cuentan con tres familiares que se encargan de la producción del pan blanco o pan francés y el pan de dulce, mejor conocido como bizcocho. Uno de ellos es el actual dueño, el señor Fidel Baños Chaves que con su experiencia, colabora en la elabora el pan francés. José Luis Baños Ortega y su hermano, son los encargados de la elaboración del bizcocho que se ofrece en esta panadería. Por último, su tía es la encargada de colocar el pan en las charolas y el bolillero, y también se encarga de atender a los clientes.

El actual dueño y los familiares que participan en este negocio, tiene el firme compromiso de mantener la empresa y de que las ventas sigan estables, todo esto por medio de la puntualidad en los horarios de servicio, de la calidad que ofrecen en sus productos y por la mejora continua en sus procesos.

Por otra parte, nos comenta el joven José Luis Baños Ortega, que los familiares no han pensado en uno sucesor a largo plazo, esto es debido a que no consideran este aspecto como un asunto relevante para la empresa, más sin embargo, creen que su tía podría continuar con el negocio familiar en un futuro.

En definitiva, los familiares saben que hay algunas dificultades, como en cualquier otro negocio, que pueden surgir y afectar sus ingresos, como lo es la disminución de las ventas por el aumento de la temperatura o el alza en los precios de la materia prima. Más sin embargo, disfrutan de este negocio por las grandes satisfacciones que les ha dado en su vida.

Capítulo V

Análisis comparativo entre empresa panificadoras

Los datos resultantes de cualquier investigación son parte de la esencia del trabajo, es por ello que en este capítulo se analizará la información recabada por el instrumento elaborado por la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Valencia y por las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los dueños y administradores de cinco empresas dedicadas a la elaboración de pan tradicional en la ciudad de Pachuca.

Debido a que este instrumento está dividido en once bloques que revelan el funcionamiento del gobierno corporativo y la dirección en las empresas familiares, es factible obtener una radiografía que muestre la situación actual de los órganos de gobierno en las empresas analizadas. De igual manera, nos permite observar similitudes y diferencias entre empresas de un mismo giro y ubicadas en una misma ciudad.

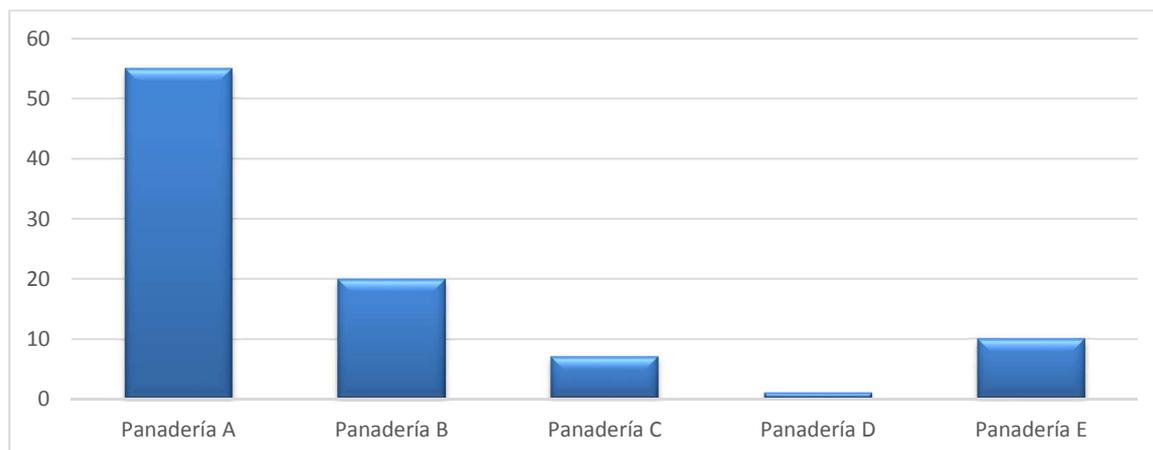
5.1 Comparación de acuerdo a su forma y actividad

En este primer bloque, el instrumento permite establecer el año de creación de la empresa, el volumen de ventas anuales, el número de trabajadores que se encuentran de manera permanente en la empresa, el mercado al cual está enfocada la producción de la empresa, el porcentaje de ingresos que destina la empresa para la exportación, la investigación, el desarrollo y la innovación de los productos y servicios que ofrece. En conjunto, la información referente a cada empresa nos permite establecer criterios de manera general, sobre el tipo de entidad que se está analizando.

A continuación, se presenta la interpretación de los datos mediante gráficas que muestran la situación de las empresas. En la primera gráfica se observa la edad de las empresas, en la cual se demuestra que solo un quinto de las empresas encuestadas, ha logrado pasar la barrera de los cincuenta años, mientras que dos quintas partes de las empresas encuestadas, lucha por superar la barrera de los diez años y solo una quinta parte de estas empresas, se localiza en la situación de una mortalidad altísima, pues se encuentra en sus primeros dos años de vida, en donde la mayoría de las veces, hace falta capital o conocimientos y en donde el

dueños se sienten abrumados por los primeros tropiezos (KPMG México, 2013) (Gráfica 5.1).

Gráfica 5.1 Edad de las empresas

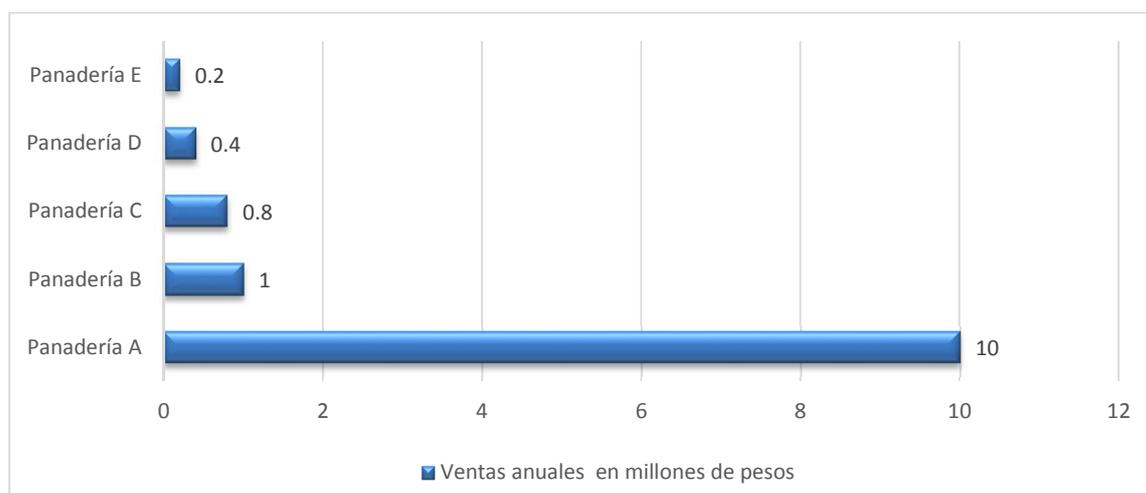


Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento de órganos de gobierno

A manera de interpretación, podemos decir que el 20% de las empresas encuestadas tiene una antigüedad mayor a los 50 años y que el 80% de las empresas encuestadas tiene una antigüedad entre 1 y 20 años, edad en donde estas empresas deben superar la transición entre la primera y segunda generación (Jaramillo, 2002).

Como siguiente gráfica, se presenta el volumen de ventas que cada una de las empresas entrevistadas tuvo para el año 2013, haciendo evidente la diferencia que hay entre la empresa que se encuentran en la transición a la cuarta generación, con las que aun están en su primera generación o en la segunda (Gráfica 5.2).

Gráfica 5.2 Volumen de ventas



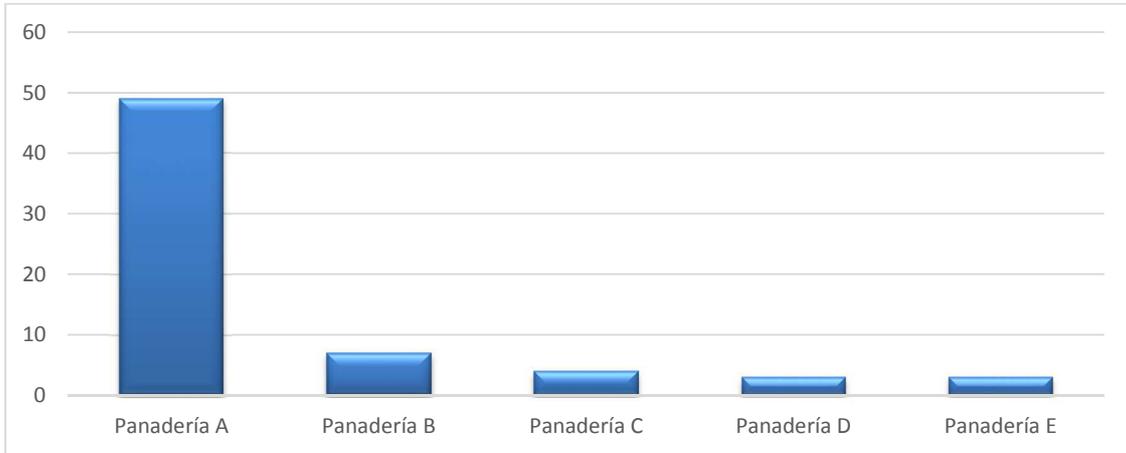
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento de órganos de gobierno

En esta gráfica podemos observar que el 80% de las empresas entrevistadas no sobrepasan el millón de ventas en un año y que solo el 20% de estas empresas supera los cinco millones de pesos por ventas anuales.

La diferencia con lo que respecta al volumen de ventas que se presenta en esta gráfica, es a razón de que las empresas encuestadas se están en sus primeros 20 años de fundación y en donde la consolidación aun está en proceso.

Posteriormente podemos observar el número de trabajadores que elaboran de forma permanente en las empresas. Destacando que la mayor parte de las empresas cuentan en promedio con 4 trabajadores y solo una de ellas cuenta con más de 45 trabajadores (Gráfica 5.3).

Gráfica 5.3 Número de trabajadores



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento de órganos de gobierno

Como se observa, el 80% de las empresas entrevistadas cuenta con menos de 10 trabajadores de forma permanente en su empresa y solo el 20% de las empresas cuenta con mas de 40 trabajadores de forma permanente.

Con estos datos podemos clasificar, de acuerdo con INEGI (2009), que el 20% de las empresas son pequeñas, debido a que tiene entre 11 y 50 trabajadores y sus ingresos no sobrepasan los 100 mdp y el otro 80% de las empresas, son micro, debido a que sus ingresos no rsobrepasan los 4 mdp y el numero de empleados permanentes en estas empresas no es mayor a 10 personas.

También podemos afirmar que dentro de las empresas entrevistadas, las que tiene más años de antigüedad, cuantan con un mayor número de trabajadores y un mayor volumen en ventas.

Por otra parte, dentro de las distintas opciones estratégicas que puede seleccionar una empresa para alcanzar el objetivo de crecimiento, se encuentra la diversificación geográfica de los mercados de la compañía (Fuentes et al, 2007). Sin embargo, en materia de mercado en el cual se desenvuelven, el total de las empresas esta ubicada en el mercado local, aun siendo excelentes negocios que compiten en el mercado nacional (Colegio de Contadores Públicos de México, 2014).

Debido a esto, el porcentaje de ingresos utilizadas para la exportación no existe, dejando aun lado lo puesto de manifiesto por numerosos autores al mencionar que una estrategia importante para el desarrollo y el crecimiento empresarial es la internacionalización (Fuentes et al, 2007).

Además, como lo menciona Rodríguez et al (2013), una actitud emprendedora se convierte en capacidad innovadora cuando la empresa enfrenta procesos de cambio para sobrevivir a las exigencias del mercado, en el entendido de que innovar no es precisamente tecnología, sino además nuevas formas de administrar, vender, fabricar y brindar un producto o servicio (Rodríguez et al, 2013), y en donde, sin considerar este aspecto para el crecimiento de las empresas, el porcentaje de ingresos utilizados para a investigación e innovación, fue nulo en cada una de las empresas entrevistadas.

5.2 Comparación de acuerdo a su gestión

Los fundadores de las empresas exitosas están dedicando especial atención a la implementación de los sistemas de control de gestión como herramientas que contribuyen al crecimiento de las mismas (Esparza, García y Gómez, 2010), ya que la participación familiar en la gestión de las compañías familiares, tiene ventajas como el establecimiento de lineamientos de control, evaluación del mando y orden en la empresa (Deloitte México, 2011).

Ahora, para poder verificar si la gestión es aplicada en las empresas entrevistadas, en el Cuadro 5.1, podremos distinguir los perfiles empresariales en las organizaciones, la proyección presupuestal que se implementa a corto y largo plazo y los métodos de control de los productos o servicios.

Cuadro 5.1 Gestión de la Empresa

	Panadería A	Panadería B	Panadería C	Panadería D	Panadería E
¿Quién es el gerente o director de la empresa?	El dueño de la empresa	Familiar accionista no mayoritario	El dueño de la empresa	El dueño de la empresa	Familiar accionista no mayoritario
¿Se elabora un presupuesto anual de gastos e ingresos?	No	No	No	No	No
¿Con que frecuencia se realiza el balance general?	Si	No	No	No	No
¿Se lleva una contabilidad analítica por producto o servicio?	No	No	No	No	No
¿Existe un plan estratégico a medio y largo plazo (documento escrito)?	No	No	No	No	No
¿Existe un comité de dirección?	Si	No	No	No	No
¿Existe algún sistema de planeación de acciones y control presupuestario?	No	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento de órganos de gobierno

Como respuesta a la pregunta ¿Quién es el gerente o director de la empresa?, podemos observar que tres quintas partes de las empresas analizadas, están a cargo de los dueños de la empresa y solo dos quintas partes de las empresas analizadas están a cargo de familiar accionista no mayoritario.

Por otra parte, con lo que respecta a la elaboración de presupuestos anuales de gastos e ingresos, el llevar una contabilidad analítica por producto o servicio, el tener un plan estratégico a mediano y largo plazo por escrito y la existencia de algún

sistema de planeación de acciones y control presupuestario, las cinco empresas analizadas coinciden, al no tener ninguno de estos elementos implementados, haciendo evidente la falta de un gobierno corporativo que gestione estrategias que puede mejorar los resultados de las empresas (Beneficios del gobierno corporativo, 2013)

En la pregunta ¿Existe un comité de dirección?, siendo que este es clave del desempeño organizativo (Santamaría y De Andrés, 2010), solo una empresa afirmo el tener dicho comité, sin embargo, al momento de pedir datos específicos sobre dicho comité, las respuestas no fueron del todo concretas, revelando la falta de estructuración del mismo.

5.3 Comparación de acuerdo a la propiedad

Los tres subsistemas interconectados, empresa, familia y propiedad, son fuente de retos y cuestiones que pueden determinar contextos o situaciones emocionales que afectan a los procesos de planificación o de toma de decisiones de la empresa (Instituto de la empresa familiar, 2005), por ello, el analizar la generación que actualmente domina la empresa, el porcentaje de propiedad de la empresa que pertenece a la familia, el número de accionistas actuales y las limitantes de crecimiento que los empresarios ven para su empresa, nos permite comprender la situación en la que encuentran la propiedad actual de las empresas, como lo observamos en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1 Propiedad actual

	Panadería A	Panadería B	Panadería C	Panadería D	Panadería E
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)?	Tercera	Segunda	Primera	Primera	Primera

¿Qué porcentaje de propiedad pertenece a la familia?	100%	100%	100%	100%	100%
¿Cuántos accionistas familiares tienen actualmente la empresa?	5	3	3	3	2
¿Qué generación de la familia son accionistas en la actualidad?	Tercera y Cuarta	Primera y Segunda	Primera y Segunda	Primera y Segunda	Primera y Segunda
¿Cree usted que el hecho de que la propiedad sea familiar limita las posibilidades de crecimiento e internacionalización de su empresa?	No	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento de órganos de gobierno

Recordando que las empresas familiares tienen una gran mortalidad en su primera y segunda generación, mientras que las empresas familiares maduras se reducen considerablemente al pasar a la tercera generación (KPMG México, 2013), en este bloque, podemos mencionar que el 60 % de las empresas entrevistadas se encuentra en la primera generación, 20% se encuentra en la segunda y el 20% restante se encuentra en la tercera generación, ratificando la tendencia a la desaparición, de las empresas familiares a través de los cambios generacionales.

También podemos identificar que las empresas analizadas son 100% familiares, caracterizadas por el estrecho nexo cultural y tradicional que existe entre la empresa y la familia que la dirige (Andrade, 2002), teniendo como objetivo primordial, el transmitir la empresa a sus descendientes (Pérez y Gisbert, 2012).

5.4 Comparación de acuerdo a la incorporación de familiares a la empresa

El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por sobre la preparación que ellos puedan tener, para cumplir sus responsabilidades dentro de la empresa (Doderó, 2011), pero esto no garantiza que gobierne la empresa familiar

de una forma apropiada. Por ello, es necesario establecer una estructura de gobierno que permita separar los asuntos de la empresa y los asuntos de la familia (Etxeandia, 2014), ya que la confusión sobre estos roles, provoca conflictos con facilidad, llevando a discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de la vida familiar (Doderó, 2011).

Es así que, con el Cuadro 5.2, podremos percibir si todos los miembros de la familia trabajan en la empresa, quien toma la decisión de incorporar a nuevos familiares y si hay normas para el ingreso de nuevos familiares que eviten los posibles conflictos por la confusión de roles en la empresa.

Cuadro 5.2 Incorporación de familiares a la empresa

	Panadería A	Panadería B	Panadería C	Panadería D	Panadería E
¿Cuántos de los accionistas, pertenecientes a la familia, trabajan en la empresa?	Algunos	Algunos	Todos	Todos	Algunos
De los miembros de la familia que no son accionistas ¿Cuántos trabajan en la empresa?	Ninguno	Ninguno	Algunos	Algunos	Algunos
¿Existen miembros de la familia que trabajan en empresas distintas a la empresa familiar?	Si	Si	Si	Si	Si
¿Trabajan en la empresa familiares políticos (bien por matrimonio o por uniones de hecho)?	No	No	Si	Si	Si
¿Quién/es participan en la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa?	El accionista o los accionistas mayoritarios de la empresa	El accionista o los accionistas mayoritarios de la empresa	El accionista o los accionistas mayoritarios de la empresa	El accionista o los accionistas mayoritarios de la empresa	El accionista o los accionistas mayoritarios de la empresa

¿Qué órgano toma finalmente la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa? (pueden marcarse varias veces).	Director general				
¿Existen normas claramente establecidas para la incorporación de familiares a la empresa (formación mínima, experiencia en otras empresas, etc.?)	No	No	No	No	No
¿Los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen todos unos sueldos similares?	No	Si	No	Si	No
¿Los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen todos unos niveles jerárquicos similares?	No	Si	No	Si	No
El criterio para fijar los salarios ¿es el mismo para los empleados familiares y no familiares?	No	No	No	No	No
Entre los miembros que trabajan en la empresa ¿existen algunos que dependa jerárquicamente de un directivo no familiar	No	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento de órganos de gobierno

En este bloque, podemos observar que solo el 40% de las empresas encuestadas cuentan con que el total de sus accionistas trabajando en la empresa y en el 60% solo algunos de ellos lo realizan activamente.

Dentro de los miembros de la familia que no son accionistas, pero trabajan en la empresa, el 60% de los empresarios afirmo que algunos de sus familiares trabajan en la misma empresa, mientras que en el 40% comento que ninguno de los miembros que no son accionistas trabajan en la empresa.

Por otra parte, el 100% de las empresas encuestadas coinciden con que existen miembros de la familia que trabajan en empresas distintas a la empresa familiar, siendo por lo general, un elemento que el posible sucesor necesita para cultivar las habilidades empresariales y establece las bases de su futuro liderazgo en la empresa familiar (Gaona et al, 2014).

Solo el 40% de las empresas, afirma que en la empresa no se encuentran trabajadores familiares políticos, mientras que el 60% restante tiene a familiares políticos trabajando en la misma, contratando con lo que nos dice Etxeandia (2014), al afirmar que los conflictos más habituales en el círculo de la familia son los relativos a la participación de los familiares políticos dentro de la empresa.

El 100% de las empresas coincide con que los accionistas mayoritarios de la empresa, son quienes participan en la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa. Al final, el director general de la empresa es quien toma la decisión sobre la incorporación de los familiares a la misma.

Además, las cinco empresas analizadas coinciden en la falta de normas claramente establecidas par la incorporacion de familiares a la empresas, como por ejemplo, participación de familiares políticos, límite de edad mínima, formación mínima o experiencia laboral. Estas normas generales o restricciones, deben presentarse en las asambleas familiares para ser formalizadas y publicadas en el protocolo familiar (Etxeandia, 2014), tema que veremos en los siguientes bloques.

De acuerdo a este cuadro, también podemos observar que los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa, no cuentan con un sueldo similar en el 60% de las empresas, pero en el 40% de las mismas, si cuentan con un sueldo similar para todos los familiares de la misma generación. De igual forma, los porcentajes anteriores, coinciden con los niveles jerárquicos que ocupan los familiares en las empresas.

Referente al criterio para fijar los salarios, las empresas analizadas afirman en su totalidad que hay una diferencia cuantificable para los empleados que son familiares como para los que no lo son, ocasionando el inicio de conflictos con los empleados que trabajan en estos establecimientos por la diferencia e remuneración (Etxeandia, 2014).

5.5 Comparación de acuerdo a su consejo de administración

La contribución que hace la creación de un consejo, es la de mejorar los modelos de negocios que hay en la empresa, lo que repercute positivamente en la competitividad de la compañía y en su capacidad para crear riqueza y beneficios para todos los directivos, empleados, clientes, proveedores y terceros interesados (PwC México, 2011), por ello, en el Cuadro 5.3, analizaremos la existencia de este consejo, los consejeros que la integran, las tareas que desempeña los consejeros en la empresa, la importancia que tiene este elemento para la empresa familiar y para los empresarios y si hay alguna forma de evaluar a este órgano en la empresas familiares analizadas.

Cuadro 5.3 Consejo de administración

	Panadería A	Panadería B	Panadería C	Panadería D	Panadería E
¿Existe Consejo de Administración en su empresa?	Si	SI	No	No	No
¿Cuál es su composición?	Familiares de mayor edad y consejeros externos	Familiares de mayor edad			

Número total de consejeros	4	2			
¿Algún miembro del consejo es mujer?	Si	Si			
¿El presidente del consejo de administración desarrolla tareas ejecutivas?	Si	Si			
¿Los consejos se convocan previamente con un orden del día?	No	No			
¿Cuántas veces al año se reúne el consejo de administración?	12	3			
¿Se levanta acta en los consejos?	No	No			
¿Se tratan cuestiones estratégicas de la empresa en los consejos?	Habitualmente	Habitualmente			
¿Cree usted que el consejo es un órgano útil?	SI	SI			
¿Existen comisiones consultivas?	No	No			
Se evalúa a los consejeros	No	NO			

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento de órganos de gobierno

Este bloque no revela la estructura del consejo de administración dentro de cada empresa analizada. En primera instancia podemos observar que solo en dos de las cinco empresas, existe un consejo de administración, siendo que a medida que la propiedad se diluye en múltiples manos familiares, la administración se vuelve sumamente compleja, más aún, si no se crean estos espacios adecuados de debate y decisión (Etxeandia, 2014). Es por esta situación, que la presencia de consejeros independientes, se vuelve importante para evitar la figura de un administrador único en la empresa familiar (Deloitte México, 2011), situación que solo concreta en una de las empresas analizadas.

Por otra parte, en una de estas empresas, este consejo esta compuesto por cuatro consejeros, que son los familiares de mayor edad y por consejeros externos que auxilian en aspectos administrativos y legales a la empresa. La segunda empresa, solamente cuenta con dos miembros que son los familiares de mayor edad en la empresa.

Estos elementos proporcionando un punto fundamental para la supervivencia de la empresa familiar, ya que estos consejeros independientes brindan gran objetividad en las decisiones que pueda tomar este órgano de gobierno, pues es el encargado de hacer que el negocio familiar sea competitivo dentro de su sector, que todo el trabajo genere rentabilidad (Etxeandia, 2014) además de aportar experiencia en áreas especializadas, con puntos de vista que busquen los mejores intereses para las empresa (Deloitte México, 2011).

Además, dentro de estas dos empresas, en los consejos se encueantan miembros del sexo femenino, aportado una cara distinta a la resolución de las problemáticas en la empresa.

Es importante resaltar que el presidente del consejo en estas empresas, también desarrolla tareas ejecutivas y que las convocatorias de consejo no cuentan con una orden del día. Por otra parte una de las empresa se distingue por realizar reuniones cada mes durante el año y la otra únicamente tres veces al año, más sin embargo, añade otro punto a favor de estas empresas, pues para poder crear estructuras

sólidas, es necesario que se realicen reuniones frecuentes e informales (Etxeandia, 2014) ya que estas reuniones son la antesala que permite al fundador comunicar los valores familiares, generar nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de líderes de la empresa familiar (Etxeandia, 2014).

Inevitablemente, aun con la existencia de estos elementos, no se presentan datos sobre los elementos tratados en estos consejos, debido a que en ninguna de las empresas ha levantado actas que validen esta información. Además, estos consejos no son evaluados y tampoco existen comisiones consultivas.

5.6 Comparación de acuerdo a su consejo de familia

Este bloque nos revela la falta de un consejo de familia dentro de las cinco empresas que fortalezca la relación entre los miembros de la familia, ya que este consejo juega un papel central al ser responsable de definir la implicación y el compromiso de la familia con las empresa, de preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar de una forma adecuada y constructiva, y de catalizar la transparencia de la información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad (Instituto de la empresa familiar, 2005).

De igual forma, el desarrollo de estas estructuras es particularmente efectivo en empresas familiares de tamaño pequeño y mediano en fase de primera generación, como el 60% de las empresas analizadas, y con la cual, pueden canalizar la información y propiciar la comunicación entre los miembros de la familia (Instituto de la empresa familiar, 2005), fungiendo como mediador en la toma de decisiones y resolviendo los problemas o conflictos que se pudieran generar dentro del ámbito familiar y que pudieran influir en la operación y administración de la empresa (Deloitte México, 2010) dando continuidad a la firma y manteniendo su cultura y valores (León, 2010).

5.7 Comparación de acuerdo al patrimonio de la empresa

Al igual que en la mayoría de las empresas familiares, los empresarios de las firmas analizadas, tratan de generar un patrimonio vasto, para posteriormente heredarlo a

la siguiente generación (De Oliveira et al, 2012), pues el valor en las empresas familiares no sólo radica en el valor tangible de lo que representa como patrimonio, sino también por el valor intangibles que tienen para los familiares (Etxeandia, 2014).

Ahora, en el Tabla 5.4, observamos la organización en el patrimonio empresaria de las firmas encuestadas, la forma en que ocupan sus recursos financieros, los detalles para vender la parte que le corresponde de empresa, el porcentaje de riqueza que está relacionado con la empresa y las fuentes de financiamiento que regularmente son utilizadas por los empresarios.

Tabla 5.2 Patrimonio familiar /Patrimonio empresarial

	Panadería A	Panadería B	Panadería C	Panadería D	Panadería E
¿Existe algún tipo de organización o estructura societaria para ordenar el patrimonio empresarial?	No	No	No	No	No
¿Pueden utilizarse los recursos financieros de la empresa para necesidades particulares de la familia?	Sí, es habitual				
¿Existen familiares que avalen con su patrimonio personal a la empresa?	No	No	No	No	No

Si algún accionista familiar quiere vender sus acciones, ¿existe algún mecanismo previamente pactado para facilitar la venta?	No	No	No	No	No
¿Existe algún mecanismo para impedir la venta de acciones a terceros no familiares?	No	No	No	No	No
¿La empresa reparte dividendos entre los accionistas?	No	No	No	No	No
¿Existe alguna norma establecida sobre el reparte de dividendos?	No	No	No	No	No
Aproximadamente ¿Qué porcentaje de la riqueza familiar está vinculado al negocio?	Más de 80%				
Excluyendo los créditos comerciales, cuál considera que es un nivel de	26%-50%	1%-25%	1%-25%	1%-25%	1%-25%

endeudamiento adecuado en su empresa.					
Desde su punto de vista, como es de importante el crecimiento de las ventas como indicador financiero	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
¿En algún momento ha abandonado proyectos de inversión interesantes por falta de financiamiento?	Si	Si	Si	Si	Si
¿Qué fuentes de financiamiento utiliza fundamentalmente en su empresa?	Financiamiento bancario y a través de los proveedores	Financiamiento a través de los proveedores			

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento de órganos de gobierno

En este bloque se identifica que no hay, en el 100% de las empresas analizadas, algún tipo de organización o estructura para ordenar el patrimonio empresarial. También las empresas comparten un mal hábito, al utilizar los recursos financieros de las empresas para las necesidades de la familia, dejando que los problemas económicos se transmitan de la empresa a la familia y viceversa, ocasionando que también suelen aparecer problemas de productividad y problemas comerciales (Doderó, 2011)

Naturalmente, a falta de instrumentos que regulen el actuar de la familia en la empresa, en este bloque se muestra la falta de mecanismos que faciliten la venta

de acciones, si un familiar quiere vender sus acciones, y en la forma de impedir o restringir la venta de acciones a terceros no familiares. Esta datos concuerdan con la falta de un mecanismo de reparto de dividendos y normas sobre el reparto de dividendos en el 100% de las empresas.

Un aspecto alarmante, aunado a los malos hábitos de la utilización de los recursos financieros de la empresa, es que en el 100% de las empresas, la riqueza familiar esta vinculada al negocio.

Afortunadamente, solo el 20% de la empresas analizadas se encuentra con un nivel de endeudamiento entre el 26% y el 50% y el 80% restante de las empresas tiene un niveles de endeudamiento entre el 1% y el 25%.

En conjunto, los empresarios entrevistados consideran desde su punto de vista, que las ventas son un indicador financiero muy importante para el crecimiento de las empresas y también coinciden en haber abandonado proyectos de inversión por falta de un financiamiento. Entre las fuentes de financiamiento que utilizan estas empresas, el 100% coincide en utilizarlo a través de los proveedores y solo el 20% de las empresas afirma utilizar este financiamiento más el financiamiento bancario.

Debido a los elementos antes mencionados, el contar con órganos de gobierno corporativo, con miembros expertos en la industria y nicho de mercado en que se desenvuelve la empresa, pueden ayudar a diseñar la estrategia financiera adecuada de acuerdo a la posición actual del negocio y a las opciones de financiamiento a las que puede acceder, para impulsar el crecimiento esperado (Deloitte México, 2011) y no depender de los proveedores o de los préstamos bancarios.

5.8 Comparación de acuerdo al protocolo de sucesión

La importancia de una planificación para la sucesión radica en que la mayor razón de cierre de negocios después de una generación, es la falta de planificación, ya que se considera que un buen plan de sucesión señala los criterios para decidir cuándo un sucesor está listo para enfrentar sus tareas; además, elimina las preocupaciones del fundador o generación saliente sobre la transferencia de la

empresa a otra persona; delimita un espacio de tiempo; y reconoce la importancia de la capacidad administrativa y de dirección, antes que los derechos familiares (León, 2010).

Además, una sucesión bien llevada será algo más que un acto o una firma de un documento; debe ser un proceso iniciado con tiempo suficiente para que el empresario y el sucesor, puedan asimilar los cambios que conlleva (Guinjoan y Llaurador, 2009) esta situación. Sin embargo, y debido a que la finalidad de la sucesión es la de transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación, llegando a ser un proceso largo y continuo (Araya, 2012), pues como lo comenta Andrade (2002), la sucesión debe ser vista como un proceso y no como un evento, pues esto puede afectar a la familia empresaria.

Es así que mediante el Cuadro 5.4., observaremos los deseos que el fundador y los sucesores tienen para la empresa, los motivos por los cuales el sucesor accederá a continuar con la empresa, que es lo que se ha pensado para transmitir la propiedad a la siguiente generación, quienes tratan el tema de la sucesión y cuáles son las prioridades de la empresa para el futuro. De esta forma comprenderemos que tan preparadas están las empresas encuestadas, así como los fundadores o administradores de las empresas, respecto al tema de la sucesión.

Cuadro 5.4 Sucesión

	Panadería A	Panadería B	Panadería C	Panadería D	Panadería E
¿El fundador/máximo accionista desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?	Si	Si	Si	Si	Si
¿Los desean los sucesores?	Si	Si	Si	Si	Si

Respecto a los potenciales sucesores ¿Cuál de las siguientes afirmaciones le parece la más adecuada?	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	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	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	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	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
¿Se ha pensado cómo hacer la transmisión de la dirección?	Se tienen algunas ideas	No se ha pensado nada			
En el supuesto de que se haya decidido algo sobre la sucesión, ¿quién ha opinado?	Distintos miembros de la familia				
¿Qué órgano trata los temas relacionadas con la sucesión?	Reuniones informales entre miembros de la familia				
¿Cree usted que en la siguiente generación de su familia hay algún miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa?	Si	Si	Si	Si	Si

¿Qué requisitos deberá cumplir el futuro sucesor?	Algún estudio universitario	Algún estudio universitario	Ninguno en especial	Ninguno en especial	Ninguno en especial
¿Los anteriores requisitos están especificados por escrito?	No	No	No	No	No
¿Cuáles son las prioridades de la empresa para el futuro?	Proveer patrimonio a la siguiente generación	Mejorar la competitividad y crecer	Proveer de riqueza y trabajo a la siguiente generación	Proveer de riqueza y trabajo a la siguiente generación	Proveer de riqueza y trabajo a la siguiente generación
¿Cómo califica la relación entre el actual máximo ejecutivo y el potencial sucesor?	Confianza	Comunicación fluida	Confianza	Apoyo mutuo	Apoyo mutuo
¿Qué papel va a jugar en la empresa el máximo ejecutivo una vez que sea sucedido?	No está especificado	No está especificado	No está especificado	No está especificado	No está especificado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento de órganos de gobierno

La sucesión es un problema fundamental a resolver en las empresas familiares, como lo observamos en el cuadro anterior, ya que para lograr la supervivencia de la misma, existir un gran vacío en los empresario en cuanto a este tema (Gon, 2003), pues, aun cuando los fundadores y sucesores desean que el futuro de la empresa siga siendo de la familia, en el 100% de las empresas encuestadas, ninguna de ellas ha realizado algún documento por escrito en donde especifique la forma en que ha de hacerse la transición de la propiedad y a administración de la empresa.

Por otra parte, todas las empresas realizan reuniones informales entre sus miembros de la familia para platicar sobre el tema de la sucesión, de igual manera, cada entrevistado cree que hay algún miembro de la familia que tiene la capacidad de hacerse cargo de la empresa.

Con lo que respecta a los requisitos que debe cumplir el futuro sucesor, ninguna de las empresas lo tiene registrado por escrito, pero el 40% consideran que debe cumplir con algún estudio universitario y el 60% restante no tiene ninguno en específico, sin embargo, el sucesor será uno de los factores más relevantes para asegurar la continuidad de la empresa (Etxeandia, 2014), ya que el sucesor debe conocer bien la estructura de la empresa que va a recibir en legado (Guinjoan, y Llaurador, 2009).

Además de esto, el sucesor debe contar con el perfil, liderazgo y capacidad para cumplir con el cometido de la empresa familiar que es: desarrollo y subsistencia de la familia y la empresa (Gaona et al., 2014).

Por otra parte, el 40% de las empresas encuestadas considera que hay confianza entre el actual administrador y el futuro sucesor, 40% considera que hay apoyo mutuo entre ambos y solo el 20% considera que hay comunicación fluida.

Está claro que el tratar el tema de la sucesión se convierte en un elemento crucial para el éxito en el largo plazo de las empresas familiares (Flores y Lochins, 2011), por ello, la planificación de la sucesión debe tratarse de igual forma que la planificación del resto de las actividades de la empresa y destinarse el tiempo que sea necesario, para no producir trastornos ni luchas de poder al interior de la organización (Jaramillo, 2002).

5.9 Comparación de acuerdo a la transmisión de la propiedad.

Cuando la empresa familiar cuenta con un plan de sucesión sólido, también se puede realizar una planeación respecto al patrimonio que se transmitirá y ofrecer al fundador ideas que ayuden a realizar armónicamente esta transmisión (Gaona et al, 2014). Es así que, en el cuadro 5.5, se analiza la situación de las empresas

encuestadas, obteniendo información sobre si los empresarios tienen idea sobre la forma en que se transmitirá el negocio, el momento de hacer la transmisión de la empresa y si es que la empresa se dividirá o no en el total de hijo.

Cuadro 5.5 Transmisión de la propiedad de la empresa

	Panadería A	Panadería B	Panadería C	Panadería D	Panadería E
Si es usted el máximo accionista de la empresa, ¿ha pensado cómo transmitir la propiedad de su empresa a la siguiente generación?	Tengo algunas ideas al respecto	Tengo algunas ideas al respecto	Tengo algunas ideas al respecto	No ha pensado todavía en nada	No ha pensado todavía en nada
Suponiendo que ya haya tomado alguna decisión al respecto sobre la transmisión de la propiedad a la siguiente generación:	Transmitiré la empresa por partes iguales entre todos mis hijos, al igual que el resto de mi patrimonio	Transmitiré la empresa por partes iguales entre todos mis hijos, al igual que el resto de mi patrimonio	Transmitiré la empresa por partes iguales entre todos mis hijos, al igual que el resto de mi patrimonio	Transmitiré la empresa por partes iguales entre todos mis hijos, al igual que el resto de mi patrimonio	Transmitiré la empresa por partes iguales entre todos mis hijos, al igual que el resto de mi patrimonio
La transmisión de la empresa se hará:	Todas las acciones se transmitirán cuando yo fallezca	Todas las acciones se transmitirán cuando yo fallezca	Todas las acciones se transmitirán cuando yo fallezca	Todas las acciones se transmitirán cuando yo fallezca	Todas las acciones se transmitirán cuando yo fallezca

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento de órganos de gobierno

Como se observa en el cuadro, solo el 60 % tiene alguna idea en la forma que transmitirá la propiedad a la siguiente generación y un 40% no ha pensado todavía en nada referente al tema.

Por otra parte, todas las empresas coinciden en que transmitirán la empresa por partes iguales entre el total de sus hijos hasta el momento en que fallezcan, al igual que el resto de su patrimonio, dificultando la conservación de la empresa y ocasionando problemas familiares que pueden desembocar en la desaparición de estas empresas familiares.

5.10 Comparación con lo que respecta al protocolo familiar.

Como se había comentado, la elaboración de un protocolo familiar es recomendable para acordar cómo va a influir la familia sobre la empresa, dejando definidas las reglas y criterios que la familia empresaria se comprometerá a respetar, pero es evidente que hay que resaltar la falta de conocimiento sobre el protocolo familiar en las empresas entrevistadas, ya que este concepto es ajeno para los administradores y dueños, quienes afirman que este mecanismo es aplicable a otras empresas de mayor tamaño, más no en donde ellos se desenvuelven.

Es claro que esta ausencia de reglas, complica la toma de decisiones y la aceptación de las mismas por todos los involucrados, como lo demuestra el artículo “Encuesta de empresas familiares en México” (Banamex y ProfitConsulting, 2008), pues solo una cuarta parte de las empresas cuentan con un protocolo familiar o reglas escritas para el mejor manejo de las relaciones entre la familia y la empresa, y sólo una tercera parte de las familias tienen mecanismos formales establecidos para resolver sus conflictos y lograr acuerdos que faciliten el actuar de los familiares dentro de la empresa.

5.11 Comparación de acuerdo a los datos proporcionados.

A continuación, en la tabla 5.3, se presentan algunos datos representativos los fundadores y administradores de las empresas encuestadas, como lo son, el año de nacimiento y el número de hijos.

Tabla 5.3 Datos del encuestado

	Panadería A	Panadería B	Panadería C	Panadería D	Panadería E
Año de nacimiento	1943	1974	1968	1971	1992
Sexo	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre
Cargo en la empresa	Dueño	Director General	Administrador	Administrador	Administrador
Estado civil	Casado	Casado	Casado	Casado	Soltero
Número de hijos	Tres	Dos	Uno	Dos	Ninguno

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento de órganos de gobierno

Dentro de la información recabada, podemos observar la enorme brecha que existe entre los entrevistados, teniendo edades desde los 23 años hasta los 72 años, más sin embargo la mayoría ronda entre los 40 y los 45 años de edad.

Se puede observar la experiencia de más de 70 años que la Panadería A tiene en el puesto administrativo, en comparación con las otras empresas entrevistadas, más sin embargo, las problemáticas fundamentales de los órganos de gobierno y la sucesión, están latentes en todas las empresas analizadas sin importar el tamaño, la estructura organizativa, el número de hijos, el volumen de ventas o los años de experiencia.

Con lo que respecta al género, este oficio está marcado por los barones, ya que en ninguna empresa entrevistada, algún encargado o dueño fue mujer. Estos datos son corroborados por el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, (2013), el cual menciona que las mujeres ocupan menos de un tercio de los puestos gerenciales y solo el 2% de las mujeres trabajadoras son empresarias.

Por otra parte, en cuanto al estado civil, cuatro de los cinco encuestados se encuentran casados y cuentan con descendencia, y solo uno de ellos es soltero y sin ningún hijo.

Cabe mencionar que la mayoría de los encuestados desempeñaban labores administrativas y que solo en la empresa panadería A, se pudo realizar la encuesta al dueño fundador de la misma.

Propuesta

La presente investigación, enfocada a uno de los sectores de mayor influencia para el desarrollo país, permite identificar una subrama de este sector, que ha tenido poca relevancia en los estudios realizados por los expertos en el tema de las empresas familiares, olvidando la importancia que este subsector tiene para el desarrollo interno del país, ya que son las empresas familiares, las unidades económicas con mayor número de establecimientos en el país y para muchas personas, fuentes generadoras del primer empleo

De igual manera, se enfatiza el tema de las empresas familiares, como uno de los temas que ha tenido gran relevancia en las últimas décadas en todo el mundo, estableciendo una visión compartida, sobre el valor de estudio de las problemáticas que presentan las empresas familiares y el propósito fundamental de formar un patrimonio para sus herederos, que cualquier empresa de este tipo tiene gravado desde su creación.

Por otra parte, existe un gran recelo de los empresarios, con lo que respecta a proporcionar información acerca de la empresa familiar y sus problemáticas, ocasionando un hermetismo que afecta el desarrollo integro de estas empresas, dejando al descubierto, la falta de conocimiento y preparación que se tiene en temas tan fundamentales para la supervivencia de la empresa familiar, como lo es la sucesión y el protocolo familiar, considerándolos temas tabú por muchos de estos empresarios.

Además, este hermetismo presentado por los empresarios, impide la presencia de instituciones de apoyo o de mecanismos que pretendan modificar el actuar de las empresas, como lo pueden ser la formulación de un plan estratégico para establecer su posición en el mercado, la formación de alianzas o el fortalecimiento de su capacidad competitiva; debido a que sus valores, procesos, estructura y decisiones, estas completamente arraigados a su estilo de vida conservador y supuestos a las acciones realizadas con anterioridad en la empresa.

También, el definir un esquema de administración que permita separar los intereses de la familia y la empresa, mediante la creación de espacios de reunión diferentes para asuntos de familia y asuntos de empresa, además de convenir en un documento privado o protocolo de familia, que permita definir las reglas y políticas de actuación de la familia en aspectos centrales como su participación laboral, las funciones y cargos, los salarios y la distribución de utilidades para la solución pacífica de conflictos, suena tan extraño para los empresarios de este tipo de instituciones, que puede ser considerado como un elemento fuera de lugar, ya que se piensa por parte de los mismos, que este elemento solo son aplicable en empresas de gran tamaño y no en su empresa.

Así mismo, el no considerar uno de los aspectos más importantes para el progreso de una empresa familiar, debido a la falta de conocimiento de estos conceptos, la investigación y la innovación en cada una de las empresas analizadas, son elementos que tienen un nulo interés por parte de la mismas.

De esta forma, el trabajo presente, propone la creación de organismos similares a los ya establecidos en países europeos, que conglomeren los estudios realizados en las empresas familiares y que su vez, dosifiquen la proporción de informa relevante a las empresas familiares interesadas, provocando una sinergia en los empresarios de este país

De esta forma, el órgano o institución federales o regionales que se encargue de esta labor, tendrá el registro de los datos proporcionados por los empresarios interesados, llegando a la creación de información en tiempo reales, de los elementos que integran a una empresa familiar, pudiendo tener un cambio cultural en la forma de ver la administración de estas empresas

Dentro de las limitantes que se presentaron en el trabajo de investigación, se puede mencionar como elementos secundarios, la falta de tiempo apropiado para comprender al total de los elemento que influyen en la toma de decisiones de las empresas dedicadas a la elaboración de pan tradicional, y la escasa accesibilidad

mostrada por los empresarios, dueños de compañías que se encontraban en la tercera generación o más y en un proceso de sucesión activo dentro de las mismas.

Como limitante primordial en esta investigación, se presenta la falta de una mayor información recabada sobre los proceso de sucesión dentro de las empresas familiares, que pudo haberse obtenido al realizar una entrevista a los posibles sucesores o algún otro actor dentro de este proceso, que permitiera mejorar la interpretación de los datos obtenida por medio del instrumento diseñado por la Cátedra de Empresas Familiares de la Universidad de Valencia.

Por otra parte, los datos obtenidos dan pie a seguir líneas de investigación que se enfoquen a las ventajas que se pueden exhibir en una empresa familiar, que cuenta con familiares políticos en la dirección de la empresa.

Conclusiones

El capital más importante que tiene un país es su gente, ya que permite observar un mosaico de distintas posibilidades y puntos de vista; asimismo, la empresa familiar forma parte importante de la vida económica de muchos países, y son estas empresas que por medio de las familias hacen historia a través de sus productos y servicios, en algunos casos, tradiciones obligadas para conocer, comprar y experimentar en diversas poblaciones de México.

Las empresas familiares continuarán siendo el tipo de empresas predominante en el mundo, por lo tanto, la conservación de estas instituciones es imprescindible. Sus desventajas por todos conocidas, no deben ser ignoradas sino atendidas mediante el continuo estudio de estas y sus ventajas, deben ser explotadas debido a la diferencia que se encuentra con alguna otra empresa no familiar.

Por otra parte, aun cuando no existen reglas estrictas al respecto de la participación familiar en la gestión del negocio, uno de los retos clave para este tipo de empresas, es la permanencia al mismo tiempo que la relación familiar no sea afectada. Además, el cambio de mentalidad de los familiares es la piedra angular sobre la que debe basarse la transformación de las empresas familiares.

Lo más importante es identificar las variables que afectan dentro de la empresa familiar, haciendo un acto de reflexión en éstas y colaborando para que se mejore o erradiquen los posibles conflictos, ya que no existe nada más importante que el tejido familiar en estas empresas.

Es así que el objetivo de esta investigación fue alcanzado, pues el diagnóstico de las empresas muestra, refleja la existen múltiples interrelaciones entre las familias poseedoras del control en las organizaciones y su intervención en la administración y en la toma de decisiones directivas al interior de las mismas, además de una falta de preparación para la continuidad de estas empresas por medio de mecanismos y estructuras apropiadas, como los son los órganos de gobierno y el protocolo familiar,

así como la falta de conocimiento sobre estos temas y hermeticidad a nuevas formas de administración de las empresas.

Por otra parte, la fortaleza de las empresas familiares se refleja en la resiliencia que tienen cada una de ellas al paso de las generaciones, debido a procesos internos de formalización y profesionalización, elementos que sin duda, contribuirán a su permanencia en un mercado cada día más competitivo como lo es el de la panificación.

Referencias

- Aguilera, R. (2005). Corporate Governance. Department of Business Administration. University of Illinois at Urbana-Champaign. Recuperado de: https://business.illinois.edu/aguilera/pdf/Corporate%20Governance_Ruth%20Aguilera.pdf
- Ángeles, A. (2005). Los dos Méxicos: Industria Manufacturera de exportaciones y excedentes de mano de obra del sector rural. México: Instituto de Investigación Económico y Social Lucas Alamán, A.C.
- Alto Nivel, (2011). Las empresas familiares más grandes de México [en línea]. [23 noviembre 2011]. Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/17316-las-empresas-familiares-mas-grandes-de-mexico.html>
- Amat, J. (2004). La continuidad de la empresa familiar. España: Gestión 2000.
- Andrade, C. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. Revista Venezolana de Gerencia, julio-noviembre, 375-389. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001903>
- Antón, A. (2014). Historia del pan en México. Designapan [en línea]. Disponible en: <http://designapan.com/textos-historiasdelpan.html>
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. Recuperado de: https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdialognet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4004912.pdf&ei=03wZVOumCac8QH8i4HwBw&usg=AFQjCNEe2XGN9Ae8x5M3zcaEIoYTV2GJg&sig2=Aeza_PHB79u560jDW3Mfuv
- Aponte, B. y Trespalcios, V. (2006). El pan en la mesa ¿Casero o comercial?. Universidad de las Américas. Puebla. Recuperado en http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/aponte_a_b/capitulo2.pdf
- Ayala, J. (2013). Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>
- Banamex y ProfitConsulting. (2008). Encuesta de Empresas Familiares en México. Recuperado de: <http://www.mejoresempresasmexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresas-Familiares-.pdf>
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2005). Elaboración de códigos de las mejores prácticas para el Gobierno Corporativo. Foro mundial sobre el Gobierno Corporativo. Recuperado de: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/bd29dc0048a7e51aa037e76060ad5911/Toolkit2Spanish%2BUserGuide.pdf?MOD=AJPERES>

- Banco internacional de desarrollo y la bolsa de valores de Colombia. (2009). Gobierno corporativo. Recuperado de: https://governanceconsultants.com/wpcontent/uploads/2015/04/2009_Cartilla-BVC-GOBIERNOCORPORATIVO.pdf
- Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, M. y Domínguez, G. (2005). Criterios de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas. *Revista Galega de Economía*, vol. 15, núm. 2, diciembre, 2006, pp. 1-16. Universidade de Santiago de Compostela. España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39115205>
- Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar: “Un debate sobre la existencia de un campo independiente”. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v12/121033.pdf>
- Benavides, C., Guzmán, V. y Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/807/80718687002.pdf>
- Benita, F. y Gaytán, E. (2010). Concentración de las industrias manufactureras en México: El caso de Zacatecas. Universidad Autónoma de Zacatecas. Recuperado de: <http://www.colef.mx/fronteranorte/articulos/FN45/3-f45.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica equilibrio u consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- CANAIMPA (2009). Situación del sector de panificados en México. *Revista énfasis* [en línea]. 15 de septiembre 2009. [Fecha de consulta: 20 abril 2014]. Disponible en: <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/14325-situacion-delsectorpanifica-dos-mexico>
- CANAIMPA (2011). *Panadeos de México. Las panaderías en México*. Recuperado de: <http://www.uibaker.org/pdf/Promotions/MEXICO-MESA%20REDONDA%20MEXICO.pdf>
- Carlock, R. y Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de las familias empresarias: “como planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar”*. España: DEUSTO Ediciones.
- Casillas, J.C., Díaz, C. y Vázquez, A. (2010). *La gestión de la empresa familiar*. España: Thomson.
- Catedra de la empresa familiar. (2007). *Políticas del capital humano en la empresa familiar*. Recuperado de: <http://www.iefamiliar.com/web/es/biblioteca/documento/politicas-de-capital-humano-en-la-empresa-familiar.pdf?issuusi=ignore>
- Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección. (2013). *Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México*. Recuperado de:

<http://www.ipade.mx/Documents/cimad/Estad%C3%ADsticas%20sobre%20mujeres%20y%20empresarias%20en%20M%C3%A9xico.pdf>

Centro de Gobierno Corporativo. (2009). Investigaciones y Publicaciones. Bankinter, Iberdrola, IE y PriceWaterhouseCoopers. Recuperado de: <http://centrogobiernocorporativo.ie.edu/wpcontent/uploads/sites/87/2013/11/Inv-Publll.pdf>

Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*, núm. 32, 2011, pp. 102-110, *Universia Business Review*, núm. 32, 2011, pp. 102-110, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320760008>

Colegio de Contadores Públicos de México. (2014). Historia de las empresas familiares en México. Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares La Salle. Recuperado de: http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf

Díaz, H., Corona, M. y Mayett, J. (2013). Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: caso Tehuacán. *Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Revista Internacional de Administración y Finanzas. Volumen 6, Numero 1, 2013.* Recuperado de: <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V6N1-2013.pdf>

Deloitte México. (2010). Sucesión en las empresas familiares. . Boletín de Gobierno Corporativo. Recuperado de: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>

Deloitte México. (2011). Gestión de las empresas familiares. Como lograr la ejecución de la visión familiar. Boletín de Gobierno Corporativo. Recuperado de: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gestion-empresas-familiares.pdf>

Deloitte México. (2011). Estrategias financieras para impulsar el crecimiento de la empresa familiar. Boletín de Gobierno Corporativo. Recuperado de: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/estrategias-financieras-crecimiento-efamiliar.pdf>

Deloitte México. (2011). Estructurando el crecimiento de las empresas familiares. Boletín de Gobierno Corporativo. Recuperado de http://www.Deloitte.com/view/es_MX/mx/servicios/ers/grr/gobcorp/.htm

Deloitte México. (2011). Modelo Institucional en la Empresa Familiar. Boletín de Gobierno Corporativo. Recuperado de: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/1.%20Organos_institucionales.pdf

Deloitte México. (2011). Vinculación de los órganos familiares con la empresa. ¿Cómo hacer llegar la voz de la familia a la empresa? . Boletín de Gobierno

Corporativo. Recuperado de http://www.Deloitte.com/view/es_MX/mx/servicios/ers/grr/gobcorp/.htm

Deloitte México. (2012). Cuarto estudio anual de mejores prácticas en Gobierno Corporativo. Contribución de los órganos de gobierno y sus miembros. Recuperado de: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/4oEstudio_GobiernoCorporativo.pdf

De Oliveira, J., Albuquerque, A., y Pereira, R. (2012). Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. (Portuguese).Revista Brasileira De Gestao de Negócios. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=28&sid=2281eefe-aa46-42bda01c495cd5a90b36%40sessionmgr4002&hid=4207&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=79433881>

Dodero, S. (2011). El ciclo de vida de las empresas familiares. Universidad de CEMA. Recuperado de: http://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf

Escobar, A. (2011). Determinantes del empleo en la industria manufacturera en México. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11219005008>

Esparza, J., García, D. y Gómez, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. Recuperado de: <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%202.pdf>

Espinoza, T. y Espinoza, N. (2012). Family Business performance evidence from Mexico. Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia), 25 (44): 39-61, enero-junio de 2012. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922012000100003&script=sci_abstract

Etxeandia, L. (2014). Características diferenciadoras de las empresas familiares. Aplicación práctica. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad del país Vasco. Bilbao. Recuperado de: https://addi.ehu.es/bitstream/10810/14502/1/TFG_Etxeandia.pdf

Flint, D. (2013). Beneficios del gobierno corporativo. (Recuperado el 26 de octubre del 2013 de: http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-beneficios-del-gobierno-corporativo-lista_94155/

Flores, J. y Lochins, C. (2011). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. Revista de Administração - RAUSP, v.47, n.2, abril-junio, 2012, pp. 325-337. Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223423645011>

Flores, J. y Rozas, A. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno .Un gobierno corporativo pobre introduce factores de riesgo. Un buen gobierno

corporativo reduce el riesgo. Recuperado de: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no84/84-LibroPonencias.pdf>

Fuentes, G., Vallejo, M. y Martínez, R. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de las empresas familiares. Universidad de Jaén. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2356655.pdf>

Ganga, F. (2004). Gobierno corporativo y teoría de agencia. El caso de Universidades regionales chilenas. Segundo coloquio pre doctoral Latinoamericano. Asamblea anual de CLADEA. Universidad de Valladolid, Chile. Recuperado de: http://www.cladea.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=23:francisco-ganga-universidad-de-los-lagos-chile&id=3:ii-coloquio-pre-doctoral&Itemid=351

Ganga, F. A. y Vera, J. R. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503505>

Gaona, L., De la Garza, S., y Hernández, R. (2014). El sucesor, figura clave en el éxito de la empresa familiar. Revista Internacional Administración y Finanzas. (RIAF). Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=cf039fdb-8573-4349-bfe337f2911c934c%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4207&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=90152326>

Gon, P. (2003). Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos. UCEL. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3330725.pdf>

Gózales, M. y Sosa, V. (2004). El Gobierno Corporativo y la viabilidad de su aplicación en las empresas privadas mexicanas. Universidad de las Américas Puebla Escuela de Negocios. Departamento de Contaduría y Finanzas. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/gonzalez_p_mi/capitulo3pdf

Guinjoan, M. y Llaurador, J. (2009). Una guía para pymes familiares y autónomos. Cincuenta respuestas a cuarenta y nueve dudas sobre la sucesión. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. España: Fundación Índice. Recuperado de: http://www.ipyme.org/Publicaciones/guia_sucesion.pdf

Guzmán, A., González, M., Pombo, C. y Trujillo, M. Andrea. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. Recuperado de: http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_admon/pdfs/Cnos_Admon_23-40_01_MGonzalez.pdf

Gutiérrez, M. (2006). Gobierno Corporativo una fortaleza para que las Pymes colombianas se enfrenten a la internacionalización de los mercados.

- Universidad de la Salle. Facultad de Administración de empresas. Bogotá. Recuperado de: <http://zeus.lasalle.edu.co/docs/cayc/iii-pyme-de-familia-una-mirada-al-futuro.pdf>
- Hernández, J. (2014). Los órganos de gobierno en las empresas familiares. Cuatro estudios de caso en México y España. (Tesis de maestría). Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Hernández, M. A. (2009). Análisis de la industria manufacturara en el estado de Hidalgo. México: UAEH-Consorcio de Universidades Mexicanas.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- INAES (2009). Pastelería y repostería. Recuperado de: http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/pasteleria_y_reposteria.pdf
- INEGI (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa “Estratificación de los establecimientos” Censos económico 2009. Recuperado de : https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.inegi.org.mx%2Fest%2Fcontenidos%2Fproyectos%2Faccesomicrodatos%2Fce2009%2Fdefault.aspx%3F_file%3D%2Fest%2Fcontenidos%2Fespanol%2Fproyectos%2Fcensos%2Fce2009%2Fpdf%2Fmono_micro_peque_mediana.pdf&ei=EoorVZDLKMzuoASx1YHgCA&usg=AFQjCNHmcVNMWRm5WRKyYxf3Bi46-tnb cw&bvm=bv.90491159,d.b2w
- Instituto complutense de mediación y gestión de conflictos.(2013). Como resolver los conflictos familiares. Comunidad de Madrid. Dirección general de familia Recuperada de: http://eprints.ucm.es/10994/1/Guia_CM_Como_resolver_Iso_conflictos_FF.pdf
- Instituto de la empresa familiar. (2002). Órganos de gobierno y creación de valor en la empresa familiar. Proyecto de investigación de la red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCopers. Recuperado de: <http://www.iefamiliar.com/web/en/biblioteca/documento/organos-de-gobierno-y-creacion-de-valor-en-la-empresa-familiar.pdf?issuul=ignore>
- Instituto de la empresa familiar. (2005). Buen gobierno en la empresa familiar. Fundación de estudios financieros. Recuperado de: http://www.iesei nsight.com/casos/Study_0046.pdf
- Jaramillo, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. Forum Empresarial, vol. 7, núm. 2, diciembre, 2002, pp. 56-81. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas.Puerto Rico. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63170203>

- Kliksberg, B. (2010). Las Fallas del Gobierno Corporativo. Un tema clave para la crisis económica mundial. Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 47, junio, 2010, pp. 71-88 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Caracas, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533679003>
- KPMG México, (2013). Empresas familiares en México, el desafío de crecer, madurar y permanecer. Recuperado el 15 noviembre del 2014 de: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails_externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiar_es_130913.pdf
- León, G. (2010). Causa de los problemas de sucesión en las empresas familiares. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales de Ecuador. Recuperado de: http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/5175/2/TFLACSO-2010_GCLM.pdf
- López, A., Contreras, R., y Molina, R. (2013). La empresa familiar como objeto de estudio. México. Pearson.
- López, G., Álvaros, J., Domínguez, O. y Frank, J. (2009). Gobierno corporativo en las empresas familiares. México: LID Editorial.
- Medina, M., González, I., Huitrón, R., Guerrero, L., y Olivares, M. (2014). Análisis de los procesos de sucesión en empresas familiares en México: Su evaluación con la herramienta "succession scorecard". Global Conference On Business & Finance Proceedings. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=26&sid=2281eefe-aa46-42bda01c495cd5a90b36%40sessionmgr4002&hid=4207&bdata=Jmxhbmcs9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=97164756>
- Mendoza, J., Hernández, M., y Salazar, C. (2011). Las Pymes familiares y no familiares ¿Empresas diferentes? Recuperado de: http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/pymes_familiares_y_no_familiares__empresas_diferentes.pdf
- Meira, R. y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. Estudios y Perspectivas en Turismo, 854-874. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180728713003>
- Mexican Business Web (2014). Lanza iniciativa para impulsar la panadería y repostería en México [en línea]. [20 Enero 2014]. Disponible en: <http://www.mexicanbusinessweb.mx/sector-de-servicios-en-mexico/comercial/el-negocio-de-la-panaderia-y-reposteria-en-mexico/>
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. Secretaría general de industria. Dirección general de

- política de la pequeña y mediana empresa. Gobierno de España. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>
- Monterde, M. (2012). El proceso de sucesión en las empresas familiares. Garantía de continuidad, legado y competitividad. Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora. Global Conference on Business and Finance Proceedings Volume 7, Number 1. Recuperado de: <https://liquidityandworkingcapitaladvancesjournal.files.wordpress.com/2013/02/issn-1941-9589-v7-n1-2012.pdf>
- Omaña, L. y Briceño, M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. Estudios Gerenciales, 29(128) 293-302. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786003>
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2011). Informe del Desarrollo Industrial 2011. Eficiencia energética industrial para la creación sostenible de riqueza. Aprovechando los beneficios ambientales, Económicos y sociales. Recuperado de: http://www.cinu.mx/minisitio/desarrollo_industrial2011/IDR_Overview_Spanish.PDF
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2013). Informe del Desarrollo Industrial 2013. La creación sostenida del empleo: el rol de la industria manufacturera y el cambio estructural. Recuperado de: https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Research_and_Statistics/UNIDO_IDR13_Spanish_overview_1118_for_web.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2004). Gobierno corporativo en América Latina. Recuperado de: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/665e3a004858342b8e49effc046daa89/Spanish_Practical_Guide_Full.pdf?MOD=AJPERES
- Pérez, A. y Gisbert, V. (2012). La continuidad de las empresas familiares. Análisis de casos. 3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico. Universidad Politécnica de Valencia Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34345/P%C3%A9rez%20Molina%2c%20A.I.%20%20La%20continuidad%20en%20la%20empresa.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Pérez, L., Mánica, C. y Pérez, G. (2008). Articulación dinámica de una empresa familiar. Instituto Tecnológico de Mérida. Revista Panorama Administrativo. Recolectado de: <http://admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/download/103/128>
- Peterson, C. (2015). Las 25 empresas familiares más grandes del mundo. Forbes México [en línea]. Abril 2015. [25 Abril 2015]. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/>
- Piñango, R. (2006). Empresas familiares, especie dominante. Política editorial. Recuperado de: <http://www.iesa.edu.ve/profesores-e-investigacion/profesores/40=pinango>

- ProMéxico. (2011). Mapa de ruta de diseño, ingeniería y manufactura avanzada. Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/documentos/mapas-de-ruta/MRT-Manufactura-Avanzada.pdf>
- PwC México. (2011). Gobierno corporativo en México. Hacia la institucionalización. Análisis de resultados. Recuperado de: http://www.pwc.com/es_MX/mx/servicios-governance-risk-compliance/archivo/2011-07-analisis-resultados.pdf
- PwC México. (2011). Visión y necesidades de empresas familiares en Perú. Recuperado de http://www.aefperu.org/portal/images/pdffiles/PwC-Encuesta_Peru_Empresas_Familiares
- PwC México. (2013). Compromiso y agilidad en Familias Empresarias. Recuperado de: <http://www.pwc.com/mx/es/encuesta-empresas-familiares/archivo/2013-01-empresa-familiar-finales.pdf>
- Ramírez, D. (2010). Gobierno corporativo en empresas familiares. Colegio de Contadores Públicos de México. Quinto concurso de ensayo Universitario Carlos Pérez del Toro. Recuperado de: http://www.ccpm.org.mx/veritas/marzo2011/images/ensayos_images/ENSAYOS%20GANADORES%20PDF/Diego%20Ramirez%20Buendia.pdf
- Rivera, A. (2012). Diagnostico del gobierno corporativo de las empresas familiares del estado de Hidalgo en los sectores manufacturero y servicios. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/handle/231104/1890>
- Rodríguez, A. y Martínez, L. (2006). Todo lo que usted quería saber sobre las múltiples caras de las empresas familiares. Recuperado de: http://www.academia.edu/4765544/TODO_LO_QUE_USTED_QUIERIA_SABER_SOBRE_Las_mu_lines_ae_as_empresas_familiares
- Rodríguez, P., Pico, B. y Méndez, F. (2013). Capacidad Innovadora en las Empresas Familiares como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-84212013000300009&script=sci_arttext
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en las empresas familiares pymes. Revista Escuela de administración de negocios. Universidad EAN. Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605708>
- Santamaría, M. y De Andrés, A. (2010). Un paseo por concepto de gobierno corporativo. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa en Madrid, mayo-agosto 2010, 97-114. Recuperado en: http://web.uam.es/personal_pdi/economicas/paalonso/Archivos/AndresSantamariaRSE2010.pdf

- Sava, M. y Thomas, B. (2002). El gobierno corporativo en los Estados Unidos a comienzo del siglo XXI y sus posiciones en el ámbito global. *Revista Chilena de Derecho*. Vol. 29 No. 3, pp. 661-671. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2650251.pdf>
- Secretaría de economía. (2014). Actividades económicas en el estado de Hidalgo. Recuperado El 10 de enero del 2015, de <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/hidalgo#>
- Soto, A. (2011). Las empresas familiares en México. Situación actual de la investigación. Universidad Anáhuac. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf>
- Terrones, A. (2011). Las micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo. Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4830/las_micro__pequenas_y_medianas.pdf
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Duran, Y. y Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar PyME. Estudio exploratorio en Colombia. Red de soluciones empresariales. FUNDES INTERNACIONAL. Recuperado de: <http://www.fundes.org/asset/documents/571>
- Valenzuela, M. (2011). Las empresas familiares y sus órganos de gobierno. Caso empresas de Guadalupe Victoria. Universidad Autónoma de Baja California. *Revista internacional Administración y Finanzas*. Recuperado de: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n2-2011/RIAF-V4N2-2011-4.pdf>

Anexo