Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

Gobierno corporativo y control interno, base de transformación de empresa familiar a empresa institucional.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración

Presenta:

Juan Carlos García Solís

Dirigido por:

Dr. Ignacio Almaraz Rodríguez

Dr. Ignacio Almaraz Rodríguez
Presidente

Dr. Humberto Banda Ortiz
Secretario

Dr. Michael Demmler
Vocal

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Suplente

Dr. Luis Miguel Cruz Lázaro
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Agosto 2026, México

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DGBSDI-UAQ

La presente obra está bajo la licencia:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es

CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:

Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada , brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales .

SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una excepción o limitación aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como publicidad, privacidad, o derechos morales pueden limitar la forma en que utilice el material.

RESUMEN

Con la presente investigación, se busca documentar y comprobar que una forma idónea de ayudar a que las empresas familiares tengan una larga vida productiva y un proceso de sucesión ordenado y sin sobresaltos o contratiempos familiares o jurídicos, es diseñando las formas de implementar un correcto gobierno corporativo que incluye un control interno y generar cultura financiera a través de la capacitación para que los integrantes de la familia que forman parte de la operación de la empresa ya sea a nivel directivo o a nivel operativo, conozcan y respeten de una manera profesional, sus derechos y obligaciones como integrante de la empresa familiar, como colaborador o como trabajador de la empresa, dejando bien delimitado sus derechos obligaciones y facultades para evitar excesos o malas prácticas en la administración de la empresa familiar que interrumpa, limite, retrase o ponga en riesgo la oportunidad del negocio de evolucionar de empresa familiar a empresa institucional. Esta investigación va enfocada al modelo de empresa familiar o negocio familiar legalmente establecido en el Municipio de Querétaro, tomando como análisis de caso una micro empresa prestadora de servicios constituida como persona jurídica localizada en el Municipio de Querétaro, para lograr su longevidad siendo un negocio productivo contribuyendo al proceso de sucesión de forma trasparente y ordenada, no importando, en primera instancia, si jurídicamente la empresa o proyecto de negocio está constituida legal o tributariamente como persona física o como persona moral, ya que lo fundamental de la investigación es generar el conocimiento al fundador de la empresa o a los integrantes de la familia, de la estrategia para poder llevar una dirección, administración y liderazgo, basados en la productividad, el orden, la legalidad y sobre todo la rendición de cuentas que genera transparencia en los recursos y la adecuada relación entre los socios y los integrantes de la familia que participan en la empresa, aun y cuando lo hagan como empleados o colaboradores, permitiendo en su momento un proceso de sucesión de manera certera. La metodología es cualitativa, a través de un caso de estudio y análisis documental aplicando la técnica de entrevistas semiestructuradas.

PALABRAS CLAVE: Gobierno corporativo, control interno, empresa familiar, empresa institucional, transparencia, rendición de cuentas.

ABSTRACT

With this investigation, we seek to document and verify that an ideal way to help family businesses have a long productive life and an orderly succession process without family or legal problems or setbacks, is by designing ways to implement a Correct Corporate Governance that includes Internal Control so that family members who are part of the company's operation, whether at the management or operational level, know and respect in a professional manner their rights and obligations as members of the company. family, as a collaborator or as a company worker, leaving their rights, obligations and powers well defined to avoid excesses or bad practices in the administration of the family business that interrupt, limit, delay or put at risk the opportunity of the business to evolve as a company. family to institutional company. This research is focused on the family business model or family business legally established in the Municipality of Querétaro, taking as a case analysis a micro company providing services constituted as a legal entity located in the Municipality of Querétaro, to achieve its longevity by being a productive business. contributing to the succession process in a transparent and orderly manner, no matter, in the first instance, whether the company or business project is legally or tax-constituted as a natural person or as a legal entity, since the fundamental thing of the research is to generate knowledge to the founder of the company or the members of the family, of the strategy to be able to carry out management, administration and leadership, based on productivity, order, legality and, above all, accountability that generates transparency in resources and adequate relationship between partners and family members who participate in the company, even when they do so as employees or collaborators, allowing at the time a succession process in an accurate manner. The methodology is Qualitative, through a case study and documentary analysis applying the technique of semi-structured interviews.

KEYWORDS: Corporate governance, internal control, family business, institutional business, transparency, accountability.

DEDICATORIAS

Este trabajo de investigación lo dedico a:

Dios porque soy un hombre de fe que reconoce que todos los actos que realizo están bendecidos por un ser supremo en el que creo y le agradezco la existencia.

A mi amada compañera de vida, mi esposa Alma Karina Esparza Elvira, que es fuente amorosa de inspiración contante para todos los actos que realizo en mi vida y el motor y apoyo incondicional para mi superación constante, otorgándome siempre su apoyo y comprensión para lograr mis metas.

A mis amados padres José A. Miguel y Silvia que me educaron y me formaron con su amor ágape, inculcándome la cultura del esfuerzo, trabajo y estudio constante como única forma de superación personal y la forma más valiosa de trascender en la vida.

A mis amados hermanos José Miguel y Marco Vinicio, que han sido cómplices y compañeros incondicionales de vida fraterna y de apoyo constante en todos los retos que me he planteado.

A mis amados sobrinos José Miguel, Jhosel e Ivana y a mis cuñados Paulina, Fabiola y Sergio, así como a mis suegros Irma y Javier, que siempre he contado con el apoyo de todos ellos y su bendecido respaldo familiar.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco con todo cariño a mi amada Alma Mater, la Universidad Autónoma de Querétaro en la Facultad de Contaduría y Administración que me ha forjado intelectual y profesionalmente con mi licenciatura en contaduría pública, la maestría en impuestos y ahora en el Doctorado en Administración, y que además me ha otorgado la oportunidad de impartir catedra por 28 años consecutivos, a la cual le debo lealtad respeto y cariño.

Expreso mi agradecimiento sincero al director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAQ., el Dr. Omar Bautista Hernández, que me ha orientado y apoyado en esta reciente etapa de estudios doctorales con su ejemplo y grandes consejos para avanzar de manera constante y esforzada.

Muchas Gracias a mi director de tesis el Dr. Ignacio Almaraz Rodríguez, admirable persona, con gran capacidad académica y con el talento para apoyar al prójimo de manera certera y desinteresada por su gran compromiso institucional.

Gracias a mis profesores que me formaron durante toda mi historia académica, en particular a mis Maestros del Doctorado, por compartirme generosamente sus conocimientos teóricos y prácticos y por todo el apoyo recibido de la Dra. Josefina Morgan Beltrán, el Dr. Crisógono De Santiago Guerrero, al Dr. Antonio Guillermo Castañeda Ríos, al Dr. José Fernando Vasco-Leal y a todos los integrantes del área académica y administrativa del posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración por su apoyo y gran trabajo de calidad y fraternidad en favor de nuestra comunidad universitaria.

ÍNDICE

RESUMEN i
ABSTRACT ii
DEDICATORIAS iii
AGRADECIMIENTOS iv
ÍNDICE v
ÍNDICE DE TABLAS vii
ÍNDICE DE FIGURAS viii
1. INTRODUCCIÓN 1
1.1. Planteamiento del problema 3
2. Justificación 4
2.1. Relevancia 4
2.2. Pertinencia 5
3. ASPECTOS TEÓRICOS 6
3.1. Empresa Familiar 6
3.2. Las Empresas Familiares en México 8
3.3. Cultura organizacional en la empresa familiar 9
3.4. Gobierno Corporativo (GC) 11
3.5. CONTROL INTERNO 14
3.6. INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS 15
3.7. El MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS *Figura 2.4* Gráficamente sería: 21
4. OBJETIVOS 23
4.1. Objetivo general 23
4.2. Objetivos específicos 23
5. METODOLOGÍA 24
5.1. Entorno de la investigación 26
5.2. Pregunta central de investigación 27
5.2.1. Preguntas secundarias 27
5.3. Proposiciones de la investigación 27
5.3.1. Proposición Central 27
5.3.2. Proposiciones Secundarias 28
5.4. Variables de la investigación 28
Variable dependiente 28
5.5. Matriz de congruencia de la investigación 29

6. RESULTADOS 30

6.1.1. Problemática identificada en MiPymes familiares sin Gobierno Corporativo 30

Inicio del proceso de sucesión 35

Reveló que el 56% de los consejeros de la Institución Financiera no se sentían preparados para iniciar la sucesión en sus empresas familiares. 35

Designación del sucesor 35

La designación del sucesor sigue siendo predominantemente por parte del accionista principal (normalmente el fundador) en el 51% de los casos, aunque el Consejo de Administración y la familia están asumiendo un papel más activo en el proceso (17%), familia (17%), así como por directivos (5%), socios (5%) y otros (8%). 35

¿Es aceptable un director general externo a la familia? 35

El 53% de los empresarios todavía considera a un familiar como sucesor (que trabaje en la empresa o que trabaje en otra empresa), un 47% está abierto a candidatos externos, lo que indica una tendencia hacia la institucionalización. 35

Criterios de selección del sucesor 35

El 37% de los encuestados prioriza a quien mejor pueda enfrentar los retos futuros de la empresa. El 16% que tenga capacidad, el 11% experiencia de trabajo, 11% madurez, 6% liderazgo, 5% confianza, 14% otros. 35

Sobre el retiro del líder 35

El 80% de los líderes planean retirarse en un plazo de diez años, el 56% no tiene un plan definido para su sucesión, lo que puede generar incertidumbre y riesgos para la continuidad del negocio. Esto subraya la necesidad urgente de implementar planes de sucesión estructurados que aseguren una transición efectiva y sostenible en las empresas familiares. 35

6.1.2. Problemática de las MiPymes Familiares sin Educación Financiera 36

6.2. Propuesta de institucionalización: de MiPymes Familiares a Gobierno Corporativo. 37

6.3. Propuesta de Educación Financiera con Gobierno Corporativo 40

A continuación, en la figura 4, se presenta propuesta de educación financiera con Gobierno Corporativo para las MiPymes familiares 40

7. CONCLUSIONES 49

8. REFLEXIONES FINALES 51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Pág.
1.1	Los principales autores que han tratado el concepto de Empresa Familiar en las últimas décadas son:	**17**
2.1	Estratificación por Número de Trabajadores	**29**
2.2	Estos 8 Postulados Básicos son:	**30**
2.3	Principales autores que han tratado el concepto de empresa familiar.	**48**
4.1	DIAGNÓTICO EN LA EMPRESA FAMILIAR:	**58**
4.2	Análisis del Resultado	**61**

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.		Pág.
1.1	"Los Factores claves del éxito y fracaso en las empresas familiares que se determinaron son:	**14**
1.2	Los errores más Graves:	**15**
2.1	ESTRUCTURA DE UN GOBIERNO CORPORATIVO	**22**
2.2	JERARQUÍAS DE UN GOBIERNO CORPORATIVO	**23**
2.3	Empresas Familiares más…	**35**
2.4	Gráficamente sería:	**40**

1. INTRODUCCIÓN

Las MiPymes Familiares componen un pilar fundamental de la economía mexicana, representando una parte significativa del tejido empresarial del país. No obstante, estas organizaciones viven desafíos específicos que ponen en riesgo su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Uno de sus mayores desafíos es la necesidad de profesionalizar su gestión, ya que generalmente no tienen un orden organizacional definido ni una gobernanza corporativa adecuada a sus necesidades. Esto es especialmente importante ya que, sin estos elementos, las probabilidades de competir en un mundo cada vez más dinámico y global se ven drásticamente reducidas. Frente a la competencia de grandes empresas nacionales e internacionales, las empresas familiares (EF), que desempeñan un papel fundamental en las economías nacionales, buscan adoptar herramientas que les permitan aumentar su competitividad y aprovechar las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados (Valenzuela Montoya, 2021).

El vínculo entre los aspectos familiares y empresariales hace que las PYMES familiares tengan un manejo complejo. La gestión suele ser algo que se hereda entre los miembros de la familia y esto crea un conflicto de intereses, lo que limita o impone la toma de decisiones. Para que el liderazgo familiar funcione bien, es crucial que el líder familiar tenga una buena visión y pueda mantener una separación fuerte entre las dinámicas familiares y los procesos operativos del negocio. Esto determinará la construcción de la planificación estratégica, la generación de controles internos que permitan medir resultados y con esto, la corrección de la gestión.

Por lo tanto, es que resulta de gran interés este tema, en México hay una gran cantidad de empresas que operan bajo normas y políticas que no son el resultado de la planeación estratégica fundamentada en las ciencias económicas y administrativas, sino que son resultado de las necesidades inmediatas y aconteceres cotidianos a los que se enfrentan. Lo cual coincide con Aguilera-Mancilla et al., (2024), quienes afirman que las empresas familiares poseen una

naturaleza muy distintiva, principalmente debido a que pocas cuentan con sistemas formales de planificación y control, algo que conlleva a que muchas de ellas carezcan de una definición clara sobre la misión y visión que desean lograr.

Esta falta de estrategia a largo plazo es un error muy común que puede tener consecuencias trascendentales para el futuro de estas organizaciones. Debido a lo anterior resulta indispensable establecer estructuras organizacionales, que se encuentren en constante actualización de los procesos administrativos, procedimientos hacia la mejora continua y un plan de relevo generacional para lograr la consolidación de la empresa familiar. Por lo cual, la importancia de la presente investigación tiene como objetivo plantear propuestas de institucionalización del Gobierno Corporativo (GC) en MiPymes Familiares mexicanas que favorezcan el crecimiento sostenible y la continuidad del negocio a través de generaciones.

1.1. Planteamiento del problema

A continuación, en la figura 2, se enlistan los desafíos más recurrentes que tienen que enfrentar las MiPymes Familiares.

Figura 2: Causas identificadas asociadas a la problemática



Fuente: Elaborado por el autor (2025)

2. Justificación

Haciendo referencia a México, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI 2018) informa que en la actualidad, el 90% de las unidades de negocios son empresas familiares, y de estas, la mayoría están conformadas por la primera generación el 67%, la segunda el 29% y sólo el 4% por la tercera, lo cual muestra falta de crecimiento y consolidación del negocio, siendo la causa en gran medida, que las empresas familiares no cuentan con una estructura formal de Gobierno Corporativo que al menos considere la jerarquía administrativa, los controles internos aplicables, la supervisión y control, la rendición de cuentas y la sucesión.

2.1. Relevancia

Debido a los recientes cambios a nivel mundial y en nuestro país en materia legal, tributaria y de avances tecnológicos, las empresas familiares deben adaptar de forma rápida y efectiva sus procesos administrativos, lo cual requiere de una creación y rediseño de un correcto gobierno corporativo que incluye los controles internos para que los integrantes de la empresa, ya sea a nivel directivo o a nivel operativo, más aún, si son familia, conozcan y respeten de una manera profesional, sus derechos y obligaciones como propietario, directivo, o como trabajador de la empresa familiar, dejando bien delimitadas sus labores en la organización, evitando excesos o malas prácticas en la administración.

Con la presente investigación, se busca documentar y comprobar que una forma idónea de ayudar a que las empresas familiares tengan una larga vida productiva y un proceso de sucesión ordenado y sin sobresaltos o contratiempos familiares o jurídicos, es diseñando las formas de implementar un correcto gobierno corporativo que incluye un control interno y una cultura financiera a través de la capacitación para que los integrantes de la familia que forman parte de la operación de la empresa ya sea a nivel directivo o a nivel operativo, conozcan y respeten de una manera profesional, sus derechos y obligaciones como

integrante de la empresa familiar, como colaborador o como trabajador de la empresa, dejando bien delimitado sus derechos obligaciones y facultades para evitar excesos o malas prácticas en la administración de la empresa familiar que interrumpa, limite, retrase o ponga en riesgo la oportunidad del negocio de evolucionar de empresa familiar a empresa institucional.

Asimismo, se busca demostrar en la presente investigación que el gobierno corporativo, el control interno y la cultura financiera, aplicados correctamente en la administración de la empresa desde los rangos superiores de jerarquía del ente económico hasta los de menor jerarquía, son base de la evolución de la empresa familiar a empresa institucional ya que la transparencia y la rendición de cuentas a través de los controles internos, los procesos de auditoría, los manuales de operación por áreas o departamentos de las empresas, generan certidumbre al interior (socios) y al exterior (terceros relacionados e interesados) de la empresa, llámese clientes, proveedores, fuentes de financiamiento, gobierno, etc.

2.2. Pertinencia

Con la presente investigación, se busca crear el conocimiento que logre de forma idónea, que las empresas familiares obtengan una larga vida productiva que les permita trascender en el tiempo y lograra que la empresa familiar transite entre las generaciones de los descendientes del fundador.

La investigación es pertinente al programa del Doctorado en Administración por las temáticas que aborda sobre empresas familiares, gobierno corporativo, controles internos y cultura financiera, los cuales permiten una gestión administrativa que llevará a la empresa familiar de lo básico a lo profesional y de lo empírico a la institucionalización de la empresa.

3. ASPECTOS TEÓRICOS

3.1. Empresa Familiar

En el Cuadro 1 se muestran algunas características de las MiPymes Familiares (EF) las cuales fueron seleccionadas por su definición y objetividad con respecto a la presente investigación.

Cuadro 1: Características de las Empresas Familiares según diversos autores

Autor/es	Características
Aguilar (2023)	Las micro y pequeñas empresas familiares tienen un enfoque único en su gestión, ya que otorgan mayor importancia a la riqueza socioemocional por encima de los resultados organizacionales. Así mismo, presentan diferencias significativas en su cultura y gestión financiera, la cual es entendida, como las actividades gerenciales relacionadas con la adquisición y uso eficiente de los recursos financieros para impulsar el crecimiento empresarial.
Molina *et al*. (2017)	Son organizaciones caracterizadas por la propiedad compartida entre sus miembros, quienes están vinculados por lazos de parentesco. Su relevancia radica en su capacidad para mantenerse competitivas y sostenibles en el mercado a lo largo del tiempo, lo que las convierte en actores clave en la economía.
De la Garza *et al*. (2011)	El respeto, la honradez y el orgullo son valores de las organizaciones que contribuyen a la unidad, el aprecio, el bienestar del espíritu y la capacidad de reaccionar ante las adversidades. Tanto los miembros familiares como los no familiares, transmitidos generacionalmente desde el fundador, fomentan el compromiso, la consistencia conductual y el crecimiento empresarial.
Fuentes *et al*. (2007)	Es donde los miembros de una misma familia son parte de la empresa ya que poseen una parte accionaria que les otorgan la posibilidad de influir de forma significativa en la toma de decisiones, la dirección y control estratégico del negocio, así como el generar un compromiso compartido con la continuidad hacia la siguiente generación.
Steckerl (2006)	Representa una intersección o cruce entre dos sistemas: el familiar, que resulta ser la parte emocional, y el empresarial, que su base fundamental es el trabajo. Este cruce de sistemas provoca una interdependencia entre los sistemas involucrados que puede generar conflictos, debido a que los dos sistemas tienen prioridades y objetivos diferentes. Varios autores coinciden en que muchos problemas en estas empresas surgen de las tensiones entre los valores familiares y empresariales.

Fuente: Elaborado por el autor (2025)

La Empresa familiar es una organización comercial o corporativa cuyas decisiones están controladas o influenciadas por un grupo familiar, cuyas sucesivas generaciones suelen dedicarse al negocio, de esa manera, entre las expectativas y visión estratégica de este tipo de organizaciones está que los sucesores lleven las riendas, dándole continuidad a la organización, logrando trascender en la visión y proyecto del fundador.

Diversos autores reconocidos por su arduo estudio del tema expresan que:

"Empresa Familiar es aquella empresa o negocio en la que la propiedad y/o la dirección se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes" (Barroso, et al., 2012).

De acuerdo con Lozano Posso (2000), la empresa familiar también puede definirse como: "*un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales."*

Soto Maciel (2013), la define como: *"aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio"* (Steckerl, 2006).

De acuerdo con Leach (2002), en Bañegil Palacios, Barroso Martínez y Tato Jiménez (2011), la empresa familiar es: "*una organización social de gran complejidad, donde conviven la empresa y la familia, entes que se desempeñan*

como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto".

3.2. Las Empresas Familiares en México

A lo largo de la historia, la empresa familiar ha emergido como una respuesta social orientada a la generación de valor dentro de un entorno caracterizado por la confianza y el conocimiento compartido entre sus miembros. La empresa familiar a lo largo del tiempo ha cumplido en el desarrollo económico, social y cultural, no solo en México, sino también en el ámbito latinoamericano y global con una importancia fundamental. En lo que respecta a las empresas familiares mexicanas, la familia se reconoce como la unidad esencial de organización de la sociedad, desde donde se crean los sistemas organizacionales más complejos. Es por esto por lo que, relacionar la empresa con la familia es muy importante y visualizarlo de forma dinámica, necesitando una visión a desarrollar que contemple el crecimiento, correcta relación y la madurez de estos dos sistemas, debido a que uno se origina y fortalece a partir del otro (González-Macías, 2021). En México existe una alta integración familiar que a lo largo de los años ha sido una constante, lo anterior, ha ido posicionando a las empresas familiares como entidades que generan confianza y un grado de éxito dentro del ámbito empresarial. Se reconocen los valores y los principios característicos de la familia mexicana y estos superan el escenario doméstico para afianzarse en la actividad que desarrolla la empresa, generando mayor fortaleza a la cultura organizacional y la calidad en la toma de decisiones (Rius et al., 2021). Se observa que, en la sociedad mexicana, la familia participa como la parte central que direcciona el desarrollo de la vida en sociedad y en el ámbito económico de los individuos, participando como un elemento de suma importancia de unidad y resiliencia social. Sin embargo, algunos autores piensan que considerar a la figura de la familia como un elemento de la formula de manera aislada, puede hacer más simple, pero de forma no idónea, la verdadera complejidad del fenómeno, debido a que las dinámicas sociales y económicas también influyen en las decisiones individuales, generando una interacción compleja y bidireccional entre la familia y su entorno (Imbrogno, 1991).

Las empresas familiares en México representan un pilar muy importante de la economía en la nación, ya que se extienden de forma significativa por el sector productivo, y con la importancia de la generación de fuentes de empleo y contribuyendo de manera importante al desarrollo económico. Sin embargo, las empresas familiares tienen hoy en día desafíos muy específicos provocados por la complejidad inherente a las relaciones familiares, como por ejemplo el poder conciliar los intereses de las personas con los intereses y objetivos de la empresa, la gestión de conflictos internos y la planificación estratégica de la sucesión generacional (Heredia- Portillo et al., 2020).

Predominan ampliamente sobre otras formas organizativas, con un estimado de que el 90% de las empresas mexicanas están bajo control y propiedad familiar. Aunque la mayoría corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas, desafiando la percepción común sobre su capacidad de crecimiento, existen múltiples casos de empresas familiares que han evolucionado hasta consolidarse como grandes corporativos con presencia competitiva en mercados nacionales e internacionales. Ejemplos emblemáticos incluyen Grupo Bimbo, Grupo Carso, Grupo Alfa, Grupo Maseca, Grupo Lala y Grupo Modelo, entre otros, que han logrado institucionalizarse y expandirse más allá del ámbito local.

3.3. Cultura organizacional en la empresa familiar

La cultura organizacional actúa como ventaja competitiva ya que determinan la toma de decisiones, cohesionan la identidad empresarial, garantizando legado histórico, adaptaciones generacionales y evolución.

La influencia de la figura del fundador es fundamental para poder transmitir la visión y la cultura de la organización en las MiPymes familiares (Soto-Maciel, 2013). Esta se fundamenta principalmente en la tradición, así como en la gestión estratégica y en las capacidades empresariales que en conjunto pueden generar una considerable cantidad de ventajas competitivas. Además, el papel de los factores humanos, intelectuales y sociales en el diseño de una marca sólida y el

liderazgo en el mercado objetivo se reconoce como un determinante de los elementos fundamentales para la competitividad de la empresa.

Aunado a lo señalado anteriormente, Lasheras-Mayoral (2014) manifiesta que la cultura organizacional en las empresas denominadas familiares tiende a crearse y operar a partir del compromiso. Siendo particularmente determinante por la sinergia entre planificar el relevo generacional, crear órganos de gobierno que permitan alinear empresa y familia. Es por esto, que se genera un modelo sociocultural donde los valores familiares y los objetivos de la empresa se entrelazan, dando como resultado una unidad que las decisiones estratégicas y mecanismos de sucesión se generan de manera condicionada. Esta cultura se crea al existir una combinación de creencias, valores, prácticas consolidadas, historias y relaciones sociales, conformando un código genético organizacional que termina transmitiéndose entre los miembros que integran la familia y las personas que forman parte de la empresa.

Lo anteriormente mencionado, concuerda con lo dicho por Wielsma & Brunninge (2019), ya que ellos manifiestan que las empresas familiares integran dos identidades, esto es, la que está formada por la empresa y la que está formada por la familia. Los estudios consideran que la familia propietaria influye en la identidad y la esencia de la empresa al traspasar los valores y creencias que tienen los propietarios a los que se fomentan y comparten en la empresa. Sin embargo, la teoría de la identidad sugiere que la formación de la identidad es un proceso dinámico, basado en interacciones con el entorno. Esto quiere decir que la identidad y esencia de la familia también puede verse influida por la empresa.

Sucesión generacional:

González-Macías (2021), señalan que, en las empresas familiares, la implementación efectiva de un sistema de gobierno corporativo (SGC) está directamente relacionada con el desarrollo de las habilidades y los atributos tangibles e intangibles respecto del próximo sucesor. Estás competencias resultan fundamentales para optimizar los elementos clave que garantizan la continuidad operativa de la empresa con una visión estratégica sostenida en el

tiempo. Entre estos factores se integran la gestión correcta de la propiedad, la eficiencia respecto de la productividad laboral, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la idónea gestión de la transición que existe intergeneracional, que son puntos esenciales para buscar la continuidad del negocio a través de las futuras generaciones.

Herrera-Bernal (2021) destaca que en las empresas familiares existe la posibilidad de crear diversos conflictos, algunos de ellos muy complejos, siendo uno de los que genera mayor tensión entre los integrantes de la familia resulta ser el del proceso de sucesión generacional. El cambio en el liderazgo es frecuentemente visto, por los integrantes de la familia como un problema para obtener un consenso en decisiones clave, lo que provoca conflictos y enfrentamientos derivados por la competencia interna como por las emociones y vínculos afectivos propios del entorno familiar. Estos factores no deberían influir en la gestión de la empresa familiar, sin embargo, su influencia es común y significativa. El proceso de sucesión implica cambios profundos en la estructura y la operación de la empresa, para las cuales, no todos los que participan están correctamente preparados. Es por ello, que es imprescindible que este proceso se lleve a cabo de forma paulatina, promoviendo los valores principales como el respeto mutuo y la armonía familiar, con el fin de garantizar una transición exitosa y sostenible.

3.4. Gobierno Corporativo (GC)

El Gobierno Corporativo (GC) constituye el conjunto de mecanismos, estructuras y procesos mediante los cuales se dirige y controla una empresa. Este sistema orienta la toma de decisiones, la gestión de riesgos, el control interno y la rendición de cuentas, estableciendo un marco integral para la gobernanza de la organización. La adopción efectiva de un gobierno corporativo es esencial para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, promoviendo la mejora continua, la transparencia, la responsabilidad y la estandarización de procesos, así como la creación de valor sostenible para el proyecto empresarial. En el Cuadro 2 se presentan algunas características de gobierno corporativo las cuales

fueron seleccionadas por su definición y objetividad con respecto a la presente investigación.

Cuadro 2. Características de Gobierno Corporativo según diversos autores

Autor/es	Características
OECD (2024)	Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE, facilitan la evaluación y mejora del marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo. Estos principios se estructuran en seis pilares fundamentales que proporcionan una estructura sólida: a. Conceptos básicos para un marco eficaz de gobierno corporativo b. Derechos y trato equitativo de los accionistas y funciones clave de la propiedad c. Inversionistas institucionales, mercado de acciones y otros intermediarios d. Divulgación de información y transparencia e. Responsabilidades de la junta directiva f. Sostenibilidad y resiliencia.
Mayo-Castro *et al.* (2016)	Un modelo efectivo de Gobierno Corporativo debe incluir tres elementos clave: transparencia en todas las actividades, un sólido sistema de monitoreo y un incremento en las obligaciones fiduciarias. Para las empresas familiares, este modelo: a. aporta la clasificación de roles, derechos y responsabilidades de sus miembros, b. fomenta la disciplina y el compromiso hacia la profesionalización, y c. regula adecuadamente la participación familiar en las decisiones empresariales, asegurando que el dueño esté involucrado en discusiones relevantes para el negocio.
Baracaldo-Lozano (2013)	El objetivo de un gobierno corporativo es proteger los intereses de los accionistas, buscar asegurar un trato equitativo, promover la transparencia y rendición de cuentas en la información, incrementar la responsabilidad social, garantizar la sostenibilidad y fomentar la inversión en las organizaciones.
Johnston (2004)	El gobierno corporativo debe brindar el marco necesario para definir los objetivos de la empresa, los métodos para lograrlos y los mecanismos para evaluar el rendimiento de la organización (Johnston, 2004).
Keasey & Wright (1993)	Establecer estructuras, procesos, culturas y sistemas dentro de un marco organizacional que faciliten el éxito operativo de las organizaciones.

Fuente: Elaborado por el autor (2025)

Calleja (2017) define el gobierno corporativo como el conjunto integrado de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno dentro de una empresa. Este sistema establece las relaciones y la comunicación entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y demás partes interesadas, definiendo las reglas que orientan el proceso de toma de decisiones con el fin de generar valor para la organización. Por lo tanto, el gobierno corporativo agrupa acciones cuyo propósito fundamental son generar fortaleza a la empresa, alineando los intereses del negocio con los objetivos de directores, accionistas, socios y otros actores clave, adaptando las metas y dinámicas empresariales a las exigencias regulatorias y normativas de los órganos supervisores.

Fukuyama (2013) crea la definición del concepto gobierno corporativo como un sistema integral de dirección y control empresarial que se fundamenta en las interacciones entre la administración, el consejo de administración, los accionistas y otros grupos de interés. Este sistema establece la estructura necesaria para la definición de los objetivos corporativos, la formulación de estrategias para su logro y la supervisión del desempeño organizacional. En este marco, una gestión sólida del gobierno corporativo es esencial para asegurar que las empresas operen con ética y responsabilidad, además de rendir cuentas de manera transparente ante sus accionistas y demás partes involucradas (Di Biase & Onorato, 2021).

Es crucial comprender que un gobierno corporativo bien diseñado y estructurado orienta a la empresa hacia el cumplimiento de los resultados esperados, facilitando la atención eficiente de las necesidades, expectativas y demandas de inversionistas, socios y otros actores con interés legítimo. Más allá de satisfacer los intereses de los accionistas, mediante un diálogo constante y efectivo que fomente su participación activa en la toma de decisiones, un buen gobierno corporativo debe también responder a las expectativas de otros grupos de interés, tales como clientes, proveedores, empleados y la comunidad en general (Calleja, 2017; Borges de Oliveira & Ferrer, 2022).

3.5. CONTROL INTERNO

El control interno está constituido por un conjunto de normas, políticas y procedimientos diseñados para proteger los intereses de la empresa, promoviendo en todo momento la eficiencia y productividad organizacional. Su fundamento se basa en principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas tanto al interior como al exterior de la organización.

Este sistema de control interno integra actividades que se incorporan a las operaciones cotidianas de la empresa con el propósito de:

- Salvaguardar los activos.
- Minimizar errores y fraudes.
- Garantizar la correcta ejecución de las operaciones.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según las Normas de Auditoría (2023), el control interno se define como el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos específicos de la entidad.

Para que el control interno sea efectivo, los administradores, auditores y responsables de la dirección deben realizar un estudio y evaluación exhaustiva de la normatividad y políticas vigentes, lo cual permitirá determinar el nivel de confianza que puede depositarse en dichos controles.

El objetivo principal del control interno es proteger los recursos de la empresa frente a pérdidas ocasionadas por fraudes o negligencias, así como identificar desviaciones que puedan comprometer el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El sistema de control interno debe incluir:

- Manuales, políticas y normas documentadas, redactadas de manera clara y alineadas con las leyes aplicables, así como con la visión, misión y filosofía que los socios desean imprimir en el negocio. Estas deben ser aprobadas formalmente por los propietarios o socios.

- La supervisión constante por parte de una junta directiva responsable de verificar la correcta aplicación del gobierno corporativo aprobado.

- Auditorías periódicas de todos los procesos para detectar fallas o áreas de mejora, permitiendo su corrección oportuna.

- La participación activa de los empleados en las operaciones diarias, fomentando la prevención de fraudes y errores.

- Mecanismos para proteger la información y los activos, restringiendo el acceso únicamente a quienes lo requieran para desempeñar funciones específicas.

- Controles efectivos sobre los activos inactivos, evitando su mal uso o sustracción.

3.6. INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

La institucionalización empresarial se entiende como el proceso de transformación integral que abarca áreas clave como el control interno, los procesos operativos, el código de conducta y ética, la misión, visión, políticas y planes estratégicos. Este proceso busca alinear a la organización con los objetivos tanto a corto como a largo plazo que persiguen las compañías y su equipo directivo.

Una empresa institucionalizada se caracteriza, entre otras prácticas, por contar con:

- Objetivos definidos claramente en el corto, mediano y largo plazo, acompañados de estrategias viables para su consecución.
- Procesos operativos, sistemas de control interno e información financiera debidamente documentados e implementados, que funcionan de manera eficiente y oportuna.
- Una adecuada segregación de funciones y responsabilidades, considerando la interacción entre las distintas áreas de la organización para optimizar resultados.
- Un análisis continuo y proactivo de la información financiera y operativa, que permite identificar desviaciones respecto a los resultados esperados y tomar acciones correctivas oportunas.
- Reportes transparentes y oportunos de la información financiera y operativa dirigidos a los órganos de gobierno, los cuales toman decisiones basadas en el interés institucional, independientemente de quiénes sean los propietarios o gestores.

En México, la mayoría de las empresas inician como negocios familiares, donde el gobierno corporativo responde principalmente a los intereses de la familia propietaria. Si bien esta estructura puede ser funcional durante las etapas iniciales y para objetivos de corto y mediano plazo, factores como la globalización de los mercados, los cambios generacionales, la necesidad de diversificar fuentes de financiamiento y la incorporación de nuevas tecnologías, hacen imprescindible la institucionalización de las empresas. Este proceso es vital para que las organizaciones puedan continuar su desarrollo y competir eficazmente en un entorno global cada vez más exigente y dinámico.

Respecto de los beneficios de lograr INSTITUCIONALIZAR, en especial, las empresas familiares para obtener una mejor administración y control operativo son:

- Se benefician generando una mayor y clara transparencia en sus operaciones, la documentación de los procesos y control interno, la definición de los responsables de cada uno de ellos, así como la asignación de los métodos adecuados de rendición de cuentas, establecen las reglas claras de operación dentro de las empresas dando como resultado un correcto deslinde de responsabilidades.

- Así mismo, previene el riesgo de que existan confusiones entre los individuos que la integran, dando como resultado una cultura de cooperación y mejora continua.

La institucionalización de las empresas, principalmente las empresas familiares, genera el fortalecimiento de los órganos de gobierno a través de la homologación para buscar sentar las bases hacia una estructura de gobierno corporativo dentro de las empresas, por medio de:

- La formalización del Consejo de Administración, estableciendo reglas claras sobre el número mínimo de consejeros, el perfil requerido y el alcance de sus decisiones.

- La definición precisa de las facultades internas y externas del director general, delimitando sus funciones y responsabilidades.

- La creación y regulación de los puestos para consejeros independientes, especificando su perfil profesional, requisitos de independencia, responsabilidades y procesos de selección.

- La constitución de comités que coadyuven a la supervisión de la empresa, como mínimo, el Comité de Buenas Prácticas entre Socios y el Comité de Auditoría que sea parte del órgano de vigilancia interno y externo de la

empresa que se dedique a evaluar el cumplimiento de las políticas y normas de la empresa.

Tomar decisiones acertadas y con estrategia potencializa el logro de los objetivos de las empresas, con base en un proyecto con la estructura que se implementa progresivamente durante un lapso de tiempo.

Definiendo una estrategia clara y formalizada, relacionada con indicadores y estándares para ser evaluada continuamente, permite realizar la supervisión, el análisis y la valoración de forma oportuna y eficiente de los resultados del negocio. Esta visión brinda la posibilidad de la toma de decisiones informada y con un mayor grado de certidumbre, garantizando la correcta ejecución del proyecto y su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

La institucionalización de los procesos en materia contable y fiscal contribuye de forma importante a la mejora en la calidad de la información financiera que presenta la empresa, mediante la implementación de procedimientos documentados, actualizados y debidamente aprobados. Esto permite a la administración presentar ante autoridades la información financiera precisa y oportuna, basada en políticas contables sólidas que reflejan fielmente la realidad económica del negocio, minimizando errores y proporcionando certidumbre a sus usuarios. Asimismo, asegura el cumplimiento puntual de las obligaciones tributarias, tanto en la presentación de información ante las autoridades como en el pago adecuado de las contribuciones fiscales, generando así confianza financiera y jurídica.

Además de lo anterior, la profesionalización del capital humano genera muchos beneficios, ya que está considerado uno de los activos más valiosos de cualquier organización. La institucionalización fomenta el desarrollo y la capacitación continua, la implementación de planes equitativos de remuneración y promoción, así como la difusión de los valores corporativos. Estas prácticas fortalecen de forma idónea para la empresa familiar, la retención del talento humano y por ello, generan un sentido de pertenencia entre los colaboradores,

promoviendo una cultura organizacional basada en la equidad y la ética profesional. En esta visión de empresa, la capacidad y el esfuerzo se reconocen no importando las relaciones familiares ni afectivas, dando la seguridad de que las decisiones se tomen con base en principios éticos y de negocio.

Concluyendo con las ideas, generar la institucionalización de la empresa familiar, aumenta las oportunidades de obtener financiamiento externo, un aspecto crucial en un entorno globalizado donde el acceso a recursos financieros a bajo costo es determinante para la competitividad. La formalización de estructuras y procesos es un requisito indispensable para acceder a fuentes de financiamiento más amplias y favorables, muchas de las cuales exigen certificaciones que avalen la correcta operación de la empresa y reduzcan el riesgo asociado al retorno del capital invertido.

Las MIPYMES: Son micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas con base en los lineamientos de la Secretaría de Economía y de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través de su órgano desconcentrado denominado Servicio de Administración Tributaria (SAT) publicada en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.)

A continuación, se presenta la estratificación de las empresas en México según los términos legales conforme a los siguiente:

Artículo 3.- Para los efectos de esta Ley, se entiende por:

I. Ley: La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;

III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el **Diario Oficial de la Federación**, partiendo de la siguiente:

Tabla 2.1 Estratificación por Número de Trabajadores

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	**Industria**	**Comercio**	**Servicios**
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales;

Fuente: Art. 3., Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2020

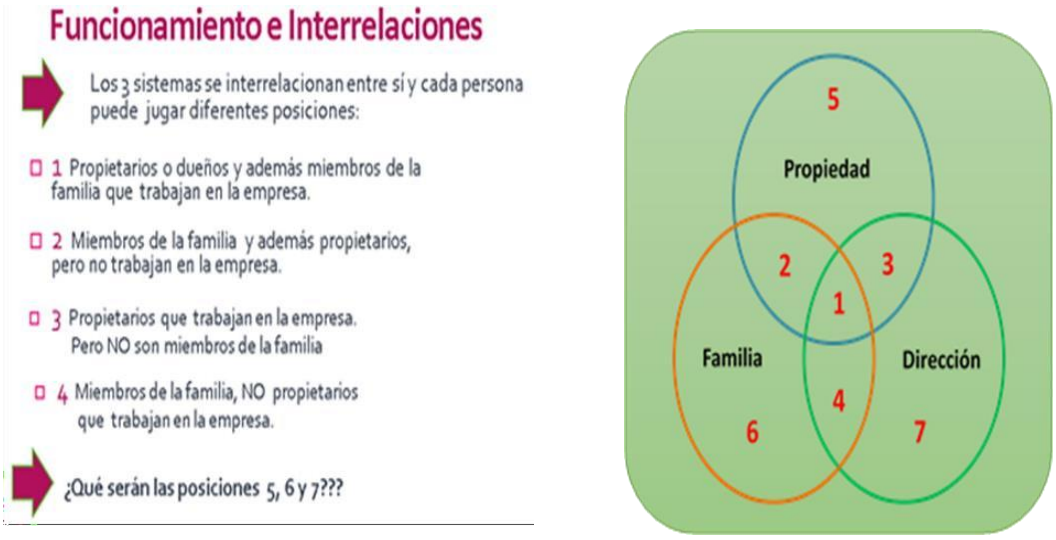
Respecto del volumen de operaciones que realizan las empresas y su correcto registro en la información contable, se debe cumplir con diversos ordenamientos normativos y legales como son:

La Norma de Información Financiera (NIF) A-2 establece 8 POSTULADOS BÁSICOS, los cuales resultan ser fundamentales comprenderlos y aplicarlos en el correcto registro de las operaciones contables, fiscales y financieras del ente económico para obtener información financiera veraz y correctamente bien presentaba para su debida interpretación y toma de decisiones directivas.

Tabla 2.2 Estos 8 Postulados Básicos son:

SUSTANCIA ECONÓMICA	Objeto Social- ¿a qué se dedica la empresa? – FISCAL - CFDI Facturación Deducciones
ENTIDAD ECONÓMICA	Nombre de la empresa – Deducción del gastos e inversiones - FISCAL - CFDI Facturación
NEGOCIO EN MARCHA	Fecha de creación y alta de la empresa ante las Autoridades - Se debe presentar información a las autoridades mientras no se suspenda a liquide - FISCAL
DEVENGACIÓN CONTABLE.	Registrar operaciones en periodos correctos - FISCAL – Declaraciones
ASOCIACIÓN COSTO Y GASTO CON INGRESOS	Identificar lo que se aplicó de recursos y el beneficio que se obtuvo - FISCAL – COSTOS - FINANZAS
VALUACIÓN	Los movimientos se presentan cuantificados monetariamente con valor económico objetivo - FINANCIERO
DUALIDAD ECONÓMICA.	Registrar operaciones en periodos correctos, cuando ocurren - FISCAL – Declaraciones
CONSISTENCIA	Las operaciones similares deben ser registradas con el mismo tratamiento contable y prevalece en el tiempo

3.7. EI MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS ***Figura 2.4*** **Gráficamente** sería:



El modelo de los tres círculos, propuesto por Renato Tagiuri y John Davis en los años ochenta, constituye un marco teórico esencial para entender la compleja interacción que caracteriza a las empresas familiares. Este enfoque conceptual identifica tres subsistemas interrelacionados y superpuestos: la familia, la propiedad y la empresa, cada uno con sus propios intereses, roles y objetivos, pero estrechamente vinculados entre sí.

- El círculo que representa a la familia considera a todos sus integrantes y se concentra en las relaciones emocionales, los valores compartidos y las dinámicas interpersonales que afectan la toma de decisiones y en la convivencia dentro del negocio familiar. En este ámbito se consideran aspectos fundamentales como la armonía familiar, la planificación de la sucesión generacional y la integración de los valores familiares en la gestión empresarial.

- El círculo de la dirección integra a todas las personas que trabajan en la organización, sean familiares o colaboradores externos, y se enfoca hacia la administración operativa, el diseño estratégico, la competitividad y el desempeño del negocio. Este subsistema abarca temas relacionados

con la profesionalización, la estructura organizacional y los desafíos propios de la gestión empresarial.

- El círculo de la propiedad está constituido por los propietarios o accionistas, quienes tienen derechos y responsabilidades asociados a la titularidad del negocio, la distribución de utilidades, la toma de decisiones financieras y la preservación del control familiar sobre la empresa.

La intersección de estos tres círculos da lugar a siete posibles roles o combinaciones que una persona puede desempeñar dentro del sistema de la empresa familiar, desde ocupar únicamente uno de los roles -familiar, propietario o empleado- hasta desempeñar dos o los tres simultáneamente. Esta superposición de roles puede generar conflictos o confusión, pero también refleja la complejidad y riqueza que distinguen a las empresas familiares.

El modelo enfatiza que cualquier cambio o decisión en uno de los círculos afecta de manera inevitable a los demás, por lo que es imprescindible gestionar estas interdependencias a través de una clara definición de roles, una comunicación eficaz y la adopción de mecanismos de gobernanza apropiados. Estas acciones son esenciales para mantener la armonía interna y asegurar la sostenibilidad y continuidad del negocio familiar a largo plazo.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Crear un diagnóstico de la forma de realizar el proceso de institucionalización del gobierno corporativo en las empresas familiares mexicanas, pudiendo identificar los factores que complican el proceso de implementación, evaluando propuestas de transición y determinando los beneficios que esta implementación aporta al crecimiento sostenible y la continuidad del negocio a través de generaciones.

4.2. Objetivos específicos

- Examinar los factores internos y externos que obstaculizan la adopción eficiente del gobierno corporativo en las MiPymes familiares mexicanas, con el propósito de identificar las principales barreras que limitan su avance hacia modelos organizativos más estructurados y perdurables.

- Diseñar propuestas de institucionalización para facilitar la transición de las MiPymes familiares mexicanas hacia un modelo de gobierno corporativo, identificando los elementos clave que contribuyen a la formalización, profesionalización y sostenibilidad de sus estructuras organizativas.

- Plantear las ventajas que surgen al adoptar un modelo de gobierno corporativo en las MiPymes familiares mexicanas, enfocándose en su impacto sobre la mejora en la toma de decisiones, la definición clara de roles y responsabilidades, el fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas, así como en el incremento de la competitividad y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

5. METODOLOGÍA

Esta investigación estuvo delimitada para plantear propuestas y beneficios de institucionalización para MiPymes Familiares a Gobierno Corporativo (GC). Para llevar a cabo este estudio, se siguió la metodología presentada por Velázquez-Alejos et al., (2022), que consiste en una revisión de la literatura a través de la técnica para identificar relaciones entre variables. Los hallazgos del estudio se sintetizan a partir de las contribuciones de diversos autores, argumentando como estos términos están interrelacionados a través de un análisis descriptivo o narrativo. La finalidad de esta metodología es realizar un análisis exploratorio junto con una revisión metodológica que permita una reflexión a fondo sobre la importancia de los conceptos objeto de estudio. A continuación, se presentan de forma ordenada las etapas que conforman el proceso investigativo de esta tesis:

Etapa 1. Investigación documental:

De acuerdo con Martínez-Corona, Palacios-Almón y Oliva-Garza (2023), el análisis documental resulta esencial para profundizar en el objeto de estudio. Este enfoque garantiza el rigor científico necesario para obtener resultados relevantes y de alta calidad, los cuales pueden sustentar una propuesta útil que cumpla con los objetivos planteados en la investigación. En consonancia, Alfonso (1995) señala que la investigación documental es un método científico que comprende un proceso sistemático de exploración, recopilación, organización, análisis e interpretación de información o datos relacionados con un tema específico.

Etapa 1.1. Fuentes de información:

Este tipo de investigación consiste en un proceso que implica la exploración y el análisis de documentos de repositorios científicos. El proceso inicia con la elección de las fuentes de información más relevantes y pertinentes al tema de estudio. Luego, se recopilan los documentos y se organiza la información en

categorías de análisis que emergen de un proceso inductivo de reflexión y análisis como lo proponen Bernal Suárez et al. (2015). En la figura 1, se presentan las distintas bases de datos consultadas para la presente investigación:

Figura 1. Base de datos consultadas



Fuente: Elaborado por los autores (2025)

Etapa 2. Planteamiento de la problemática de la investigación:

El presente artículo plantea la necesidad de analizar las causas que ocasionan la problemática en las MiPymes familiares en México, con respecto a la endeble transición a gobierno corporativo en sus unidades de negocios. Teniendo en cuenta lo referido por Cortez-Torrez (2018), quien expone lo fundamental que es identificar la problemática, ya que permite establecer un contexto que guía el análisis y la interpretación de los datos, asegurando que la investigación aborde cuestiones relevantes y significativas a través de definir el marco teórico como una base conceptual esencial que otorga solidez a la investigación. Este marco desempeña un papel crucial al vincular la evidencia teórica con el estudio en curso, especialmente en relación con la formulación del problema.

Etapa 3. Planteamiento de la propuesta de institucionalización: de MiPymes Familiares a Gobierno Corporativo.

A partir de conjuntar la información, se planteó una serie de propuestas de institucionalización para que las MiPymes Familiares transiten a Gobierno Corporativo en sus unidades de negocio.

Etapa 4. Beneficios al implementar un Gobierno Corporativo en las MiPymes Familiares.

Se presentan algunos beneficios que al implementar un gobierno corporativo en las MiPymes Familiares, como la mejora en la toma de decisiones, claridad en roles y responsabilidades, fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas, así como el aumento de la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

5.1. Entorno de la investigación

Se tomará a la Mipyme analizada en el presente trabajo de investigación de caso como modelo de negocio que permita investigar las diferentes áreas de oportunidad que existen en la forma de administrarse y que den como resultados los planteamientos a desarrollar basado en el gobierno corporativo y los controles internos que toda organización que pretende llevar un orden y un control administrativo debería implementar, buscando que sean accesible en cuánto a costo y a sencillez de aplicación, y con ello obtener la base del modelo o estrategia para la implementación y desarrollo del gobierno corporativo y el control interno en las empresas familiares que se pueda replicar en las similares existentes en el Municipio de Querétaro con la visión de generar crecimiento económico en la comunidad al contar con empresas bien administradas y controladas, así como longevas en su duración y existencia comercial y en su caso, como resultado final, obtener la información suficiente para generar un modelo aplicable a todo tipo de empresa en Querétaro, la Región y en México.

5.2. Pregunta central de investigación

¿Cuáles son los factores que influyen en la transición de las MiPymes familiares mexicanas hacia un gobierno corporativo, y cómo impacta esta institucionalización en la formalización, profesionalización, transparencia, competitividad y sostenibilidad de sus estructuras organizativas?

5.2.1. Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que dificultan la implementación efectiva del gobierno corporativo en las MiPymes familiares mexicanas?

- ¿Qué propuestas de institucionalización se han diseñado para facilitar la transición de las MiPymes familiares hacia un modelo de gobierno corporativo?

- ¿Qué beneficios específicos se derivan de la implementación del gobierno corporativo en las MiPymes familiares en términos de mejora en la toma de decisiones, claridad en roles y responsabilidades, transparencia, rendición de cuentas, competitividad y sostenibilidad a largo plazo?

5.3. Proposiciones de la investigación

5.3.1. Proposición Central

Si se logra demostrar a los fundadores de la empresa familiar que se requiere en la empresa de un orden y un control, así como diversas normas para poder estandarizar la toma de decisiones cotidianas de la empresa, si el fundador entiende que dejar por escrito y bien fundamentado a través del gobierno corporativo y de los controles internos la toma de decisiones que tendrá en la empresa, será idóneo el entendimiento de la aplicación de la norma para que los procedimientos se apliquen de manera correcta y uniforme y con ello lograr la

permanencia en el tiempo como empresa exitosa que la lleve a lograr su institucionalización y correcta sucesión.

5.3.2. Proposiciones Secundarias

Un modelo que contemple la estructura del gobierno corporativo y un eficiente control interno permitirá que las empresas familiares puedan evolucionar a consolidarse como empresa institucional.

5.4. Variables de la investigación

Las variables para la presente investigación se definen de la siguiente manera:

Tipo de Variable	Variable	Descripción
Variable dependiente	**Gobierno Corporativo**	Conjunto de prácticas, estructuras y procesos institucionalizados que buscan profesionalizar la dirección y control en las MiPymes familiares. Incluye aspectos como claridad en roles, transparencia, rendición de cuentas y formalización. Obtener una mejora en términos administrativos y de resultados, respecto de los procesos recurrentes dentro de la administración de la empresa familiar evitando improvisaciones estilos o modos de llevar a cabo la administración de la empresa por parte del fundador o directivos, para lograr la uniformidad en todas las actividades recurrentes que se realicen en la empresa familiar.
Variable independiente	**Desarrollo organizacional y desempeño de las MiPymes familiares**	Cambios en la estructura organizativa, mejora en la toma de decisiones, fortalecimiento de la competitividad, sostenibilidad y profesionalización que resultan de la adopción del gobierno corporativo.

5.5. Matriz de congruencia de la investigación

Se realizó un análisis exhaustivo del problema identificado, sustentado en los hallazgos obtenidos, con el propósito de elaborar el cuadro de congruencia mostrado en la Tabla 17. Dicha tabla sirvió como base para la formulación de los objetivos y las preguntas de investigación, los cuales fundamentan la pertinencia y el enfoque del estudio.

Pregunta de investigación			
¿Cuáles son los factores que influyen en la transición de las MiPymes familiares mexicanas hacia un gobierno corporativo, y cómo impacta esta institucionalización en la formalización, profesionalización, transparencia, competitividad y sostenibilidad de sus estructuras organizativas?			
Objetivo general			
Diagnosticar el proceso de institucionalización del gobierno corporativo en las Mipymes familiares mexicanas, identificando factores que dificultan su implementación, evaluando propuestas de transición y determinando los beneficios que esta implementación aporta al crecimiento sostenible y la continuidad del negocio a través de generaciones.			
Objetivo específico	**Objetivo específico**	**Objetivo específico**	**Objetivo específico**
Examinar los factores internos y externos que obstaculizan la adopción eficiente del gobierno corporativo en las MiPymes familiares mexicanas, con el propósito de identificar las principales barreras que limitan su avance hacia modelos organizativos más estructurados y perdurables.	Diseñar propuestas de institucionalización para facilitar la transición de las MiPymes familiares mexicanas hacia un modelo de gobierno corporativo, identificando los elementos clave que contribuyen a la formalización, profesionalización y sostenibilidad de sus estructuras organizativas.	Plantear las ventajas que surgen al adoptar un modelo de gobierno corporativo en las MiPymes familiares mexicanas, enfocándose en su impacto sobre la mejora en la toma de decisiones, la definición clara de roles y responsabilidades, el fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas, así como en el incremento de la competitividad y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.	Establecer posibles impactos económicos, sociales y ambientales que podrá ofrecer la propuesta temática de transferencia de conocimientos y tecnología en los pequeños productores agrícolas y las unidades económicas rurales.
Pregunta de investigación	**Pregunta de investigación**	**Pregunta de investigación**	**Pregunta de investigación**
¿Cuáles son los factores internos y externos que dificultan la implementación efectiva del gobierno corporativo en las MiPymes familiares mexicanas?	¿Qué propuestas de institucionalización se han diseñado para facilitar la transición de las MiPymes familiares hacia un modelo de gobierno corporativo?	¿Qué beneficios específicos se derivan de la implementación del gobierno corporativo en las MiPymes familiares en términos de mejora en la toma de decisiones, claridad en roles y responsabilidades, transparencia, rendición de cuentas, competitividad y sostenibilidad a largo plazo?	¿Qué efecto puede tener las estrategias de transferencia de conocimiento y tecnología en las actividades productivas de los pequeños productores?

6. RESULTADOS

6.1.1. Problemática identificada en MiPymes familiares sin Gobierno Corporativo

A continuación, se describe cada una de las causas asociadas a la problemática:

a. Estructura organizativa:

En algunos casos, en este tipo de MiPymes familiares, los roles familiares se mezclan con los roles laborales, lo que dificulta el establecimiento de una estructura organizativa. Esto puede conducir a una falta de distinción entre los roles de los miembros de la familia en la empresa y la necesidad de un liderazgo profesional y especializado. Estas empresas familiares pueden tender a centrarse en las operaciones diarias y la gestión inmediata del negocio, en lugar de planificar su gestión adecuadamente en el crecimiento a largo plazo. Así mismo, cuando una empresa familiar crece rápidamente, especialmente sin una planificación adecuada, puede conllevar a un desorden administrativo el cual puede conducir a una falta de distribución clara de tareas y responsabilidades.

La sucesión del liderazgo en las MiPymes familiares, causa incertidumbre sobre quién debería tomar decisiones, debido a la falta de una estructura organizativa y distribución de poder dentro de ella. Esto tiene mucho que ver con el hecho de que sus miembros, que frecuentemente no tienen experiencia ni formación en gestión administrativa, no saben cómo crear una estructura organizativa profesional. En este caso, los beneficios de una estructura clara pueden subestimarse o no poseer la competencia necesaria para su implementación.

Por lo tanto, especialmente los líderes de las empresas familiares, deben darse cuenta de que una adecuada estructura administrativa es uno de los elementos clave para hacer posible el liderazgo, la cultura organizacional y otras actividades organizacionales. Establecer estos aspectos permitirá identificar prioridades y objetivos meta, lo cual, por supuesto, afectará el enfoque de gestión

administrativa. Esta comprensión permite una colaboración efectiva, estableciendo una cultura y entorno organizacional alineada con sus valores y metas compartidas, impulsando el logro de sus objetivos y, como resultado, garantizando un futuro exitoso para el negocio, la familia y todos los colaboradores involucrados (Palafox-Soto *et al.,* 2021).

b. Resistencia al cambio:

En las MiPymes familiares, especialmente aquellas con una cultura arraigada en procesos tradicionales, muestran resistencia al cambio, pues están acostumbrados a métodos antiguos y sienten temor que la implementación de nuevos procesos o tecnologías implique un esfuerzo adicional o incomodidad. A menudo se observa que las personas que dirigen y administran estas empresas, tienen una actitud reacia a adoptar prácticas de gobierno corporativo formales, así como de controles internos profesionales que permitan una mejor administración, esto puede deberse a la creencia de que la familia a través de la simple práctica cotidiana, la experiencia y el conocimiento empírico, puede administrar la gran mayoría de los aspectos operativos del negocio, sin la implementación de nuevas metodologías y tecnologías que permitan automatizar y estandarizar los procesos productivos y administrativos de la empresa, dejando de lado la formalidad y la creación de evidencias suficientes y contundentes que permita generar los mecanismos de control y la evaluación de resultados y con esto generar mejoras continuas que den como resultado el crecimiento empresarial.

Lo cual coincide con lo señalado por Durán-Encalada y San Martín-Reyna (2014), quienes exponen que las empresas familiares en México tienden a mostrar apatía a implementar mecanismos de planeación y formalización en su estructura. Lo que refleja una fuerte influencia dominante desde el fundador-propietario. Limitando la capacidad para capitalizar las ventajas competitivas y aumentando los riesgos que ponen en peligro su supervivencia. Para evolucionar tanto en el ámbito empresarial como familiar, se requiere una transformación estructural que

incluya la institucionalización de la toma de decisiones, la diferenciación de roles y la planificación del proceso de sucesión.

c. Conflictos de intereses:

Se observa de manera muy recurrente que las empresas familiares que no cuentan con un correcto diseño, implementación y aplicación de un gobierno corporativo y controles internos eficaces y bien diseñados, se enfrentan a que los intereses personales de los miembros de la familia pueden interferir con la administración correcta y con la toma de decisiones empresariales, esto puede llevar a conflictos que afecten la salud financiera y la reputación de la empresa. Para evitar este tipo de situaciones, es indispensable generar diferentes estrategias para contrarrestar cualquier conflicto de interés que pueda surgir al interior de la empresa o de la familia. Debe tenerse en cuenta que la empresa familiar es una organización muy compleja, que no solamente se circunscribe a intereses estratégicos y competitivos, sino también a intereses emocionales. De ahí la importancia de disponer de una clara estructura, que impida la más mínima confusión, que ponga en riesgo su estabilidad.

d. Procesos administrativos:

Se puede dar por diversas razones, lo que puede generar ineficiencia, pérdida de competitividad y problemas en la gestión organizacional. Algunas causas:

- ✓ **Falta de inversión en tecnología**: Frecuentemente son el resultado de la falta de inversión en nuevas tecnologías, software de gestión o sistemas automatizados. La falta de recursos financieros o la priorización de otras áreas puede llevar a que los procesos administrativos permanezcan estancados en sistemas obsoletos.

- ✓ **Escasa capacitación:** Los procesos administrativos pueden quedar desactualizados debido a la falta de formación continua en el personal encargado de gestionarlos. Si los empleados no están capacitados en nuevas herramientas o mejores prácticas, seguirán utilizando métodos

antiguos que no optimizan los recursos ni mejoran la eficiencia.

- ✓ **Falta de liderazgo o gestión proactiva:** La ausencia de líderes o gestores comprometidos con la mejora de los procesos administrativos puede contribuir a la desactualización. Los líderes deben ser los primeros en promover y supervisar las actualizaciones de procesos, pero si esto no ocurre, es fácil que se quede en el olvido o se postergue.

- ✓ **Bajos niveles de comunicación interna:** La comunicación deficiente entre los diferentes niveles jerárquicos puede ocasionar que los procesos administrativos no se actualicen a tiempo. Si las áreas no están alineadas o no comparten información sobre los avances tecnológicos y administrativos, es difícil implementar cambios eficaces.

- ✓ **Falta de evaluación periódica:** Es necesario realizar evaluaciones periódicas sobre la efectividad de los procesos administrativos, es probable que los mismos permanezcan desactualizados. Las empresas que no realizan auditorías o revisiones regulares no detectan áreas de mejora hasta que los problemas se agraven.

- ✓ **Evolución del mercado y las necesidades del cliente:** Los procesos administrativos a medida que cambian las condiciones del mercado y las expectativas de los clientes, deben adaptarse. Si una empresa no sigue las tendencias y no ajusta sus procesos administrativos para alinearse con estas necesidades cambiantes, puede terminar con procesos obsoletos que ya no responden a los requerimientos actuales.

e. Toma de Decisiones

En el ámbito de las empresas familiares, las limitaciones en la toma de decisiones se acentúan, cuando el fundador, o primera generación impide que las nuevas generaciones participen en la toma de decisiones, provocando una gran desmotivación entre los integrantes de la familia al carecer de una correcta administración profesional basada en la observancia estricta del Gobierno

Corporativo y los controles internos. La toma de decisiones puede ser lenta, poco profesional y hasta burocrática debido en la mayoría de las ocasiones a la necesidad de obtener la autorización o visto bueno. Así como el consenso familiar, esta situación limita la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, generando riesgos de volverse obsoleta, poco competitiva frente a sus rivales comerciales, así como no tener la capacidad de respuesta para evolucionar en la modernización de sus procesos productivos, administrativos, de cumplimiento tributario y de presencia en el mercado a través de planes y programas de publicidad que le permita a la empresa familiar mantenerse vigente en un mundo de negocios que evoluciona a pasos agigantados.

f. Relevo Generacional - plan generacional: Sucesión y Continuidad

En las empresas familiares, el o los fundadores no reconocen de manera plenamente consciente, la posibilidad y necesidad llegado el momento de ser relevados de la actividad de encabezar o dirigir los esfuerzos y destinos de este tipo de empresas. Debido a que en la mayoría de los casos, es producto del sentimiento de arraigo y del apego a la actividad cotidiana de ejercer el poder y no querer separarse y dejar en manos de otros la empresa que fue su creación, por lo tanto, se provoca la ausencia de un plan de sucesión efectivo, claro y detallado, lo cual a menudo pone en riesgo la continuidad del negocio, pues es profesionalmente sabido que sin un proceso estructurado y bien realizado, la transición del liderazgo y toma de decisiones en la empresa familiar puede generar una severa problemática, generando incertidumbre y potenciales daños a la empresa.

Las premisas anteriores coinciden con una investigación realizada en el 2017, por el Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar citado por Núñez-Urquiza y Belmonte-Olivares (2018), las cuales se presentan a continuación en el cuadro 3:

Cuadro 3. Estadísticas sobre la sucesión en las empresas mexicanas

Inicio del proceso de sucesión	Reveló que el 56% de los consejeros de la Institución Financiera no se sentían preparados para iniciar la sucesión en sus empresas familiares.
Designación del sucesor	La designación del sucesor sigue siendo predominantemente por parte del accionista principal (normalmente el fundador) en el 51% de los casos, aunque el Consejo de Administración y la familia están asumiendo un papel más activo en el proceso (17%), familia (17%), así como por directivos (5%), socios (5%) y otros (8%).
¿Es aceptable un director general externo a la familia?	El 53% de los empresarios todavía considera a un familiar como sucesor (que trabaje en la empresa o que trabaje en otra empresa), un 47% está abierto a candidatos externos, lo que indica una tendencia hacia la institucionalización.
Criterios de selección del sucesor	El 37% de los encuestados prioriza a quien mejor pueda enfrentar los retos futuros de la empresa. El 16% que tenga capacidad, el 11% experiencia de trabajo, 11% madurez, 6% liderazgo, 5% confianza, 14% otros.
Sobre el retiro del líder	El 80% de los líderes planean retirarse en un plazo de diez años, el 56% no tiene un plan definido para su sucesión, lo que puede generar incertidumbre y riesgos para la continuidad del negocio. Esto subraya la necesidad urgente de implementar planes de sucesión estructurados que aseguren una transición efectiva y sostenible en las empresas familiares.

Fuente: Elaborado por el autor (2025) con datos de Núñez-Urquiza y Belmonte-Olivares (2018).

6.1.2. Problemática de las MiPymes Familiares sin Educación Financiera

A continuación, se presentan las causas identificadas asociadas a la problemática.

Aspecto	Causas identificadas asociadas a la problemática
Información financiera como base para la toma de decisiones	✓ Limitado entendimiento y análisis de los cuatro estados financieros fundamentales (balance, resultados, flujo de efectivo y cambios en el capital), lo que impide una evaluación precisa del desempeño económico. ✓ Complejidad en la aplicación y comprensión de las Normas de Información Financiera (NIF), que suelen estar orientadas a grandes empresas y no adaptadas a la realidad de las MiPymes. ✓ - Falta de lineamientos específicos para MiPymes, generando inconsistencias y dificultades en la presentación y uso de la información financiera.
Dirección empresarial fundamentada en aspectos legales	✓ Insuficiente conocimiento sobre las obligaciones legales en materia financiera, laboral, fiscal, derechos humanos y prevención de lavado de dinero, lo que puede ocasionar incumplimientos y multas. ✓ Retos en el cumplimiento de la Ley Antilavado, como la identificación de clientes y reportes, debido a recursos limitados y falta de capacitación. ✓ Complejidad en la gestión fiscal y tributaria, con procedimientos engorrosos que afectan la operatividad. ✓ Escasa asesoría legal especializada que facilite la correcta interpretación y aplicación de las normativas
Tecnología como soporte para cumplimiento y modernización	✓ Baja integración de herramientas tecnológicas para cumplir con requerimientos legales y fiscales, lo que limita la eficiencia administrativa. ✓ Dificultades para implementar comercio electrónico, restringiendo el acceso a mercados más amplios y oportunidades de crecimiento. ✓ Procesos administrativos manuales y poco automatizados, generando ineficiencias y mayor riesgo de errores. ✓ - Falta de infraestructura tecnológica adecuada y capacitación para el personal en el uso de nuevas tecnologías.
Ética y responsabilidad empresarial con enfoque financiero, familiar y social	✓ Ausencia de iniciativas formales para promover valores éticos dentro y fuera de la empresa, afectando la confianza y reputación. ✓ Dificultad para integrar la responsabilidad social y familiar en la gestión financiera, lo que impacta la sostenibilidad y percepción pública. ✓ Falta de conciencia sobre el impacto social y financiero de las decisiones, lo que puede derivar en prácticas poco transparentes o irresponsables.

6.2. Propuesta de institucionalización: de MiPymes Familiares a Gobierno Corporativo.

Al conocer y analizar las diversas situaciones que presentan las MiPymes Familiares en México, se observa que la mayoría de estas empresas no están suficientemente preparadas para enfrentar el cambio a gobierno corporativo. A continuación, en la figura 3, se presenta la propuesta de institucionalización: de MiPymes Familiares a Gobierno Corporativo.

Figura 3: Propuesta de institucionalización: de MiPymes Familiares a Gobierno Corporativo



Fuente: Elaborado por el autor (2025)

a. Actualización legal

Desarrollar un proceso de actualización y adecuación en el área legal en cada departamento de la empresa en cuanto a su contenido y los procedimientos existentes de temas como rediseño del objeto social de la empresa, entre otros. Así mismo, hacer claridad en conceptos recientemente incorporados al cumplimiento normativo en materia legal y fiscal como: “materialidad”, “compliance corporativo”, además de cumplir en lo correspondiente a la legalidad en la relación laboral, derechos humanos, responsabilidad en el manejo de información sensible, cambios en el cumplimiento de los temas fiscales y

normativos en caso de ser clasificadas las operaciones de la empresa como actividades vulnerables, igualmente temas de inclusión, igualdad de género y cumplimiento ecológico, políticas de mejora continua, etc.

b. Estrategia corporativa

Definir y/o redefinir la misión, visión, políticas, principios y valores, los cuales deben alinearse con los nuevos requerimientos legales, empresariales, sociales, tecnológicos y ambientales de la empresa. Este proceso es fundamental para asegurar que se está preparado para enfrentar los retos actuales y futuros, para mantenerla competitiva, ética y responsable. Es crucial seguir un proceso estructurado que incluya el análisis del contexto actual, la adaptación a las normativas, la incorporación de nuevas tendencias y valores éticos, y la implementación efectiva mediante la activa participación de los empleados y un sistema de evaluación continua.

c. Capacitación continua

Brindar capacitación profesional de manera general y continua a todos los departamentos de la empresa respecto de temas: administrativos, legales, contables, financieros, informáticos, inteligencia artificial; trámites de cumplimiento y de procesos, para dar a conocer los principales cambios en cada área. De igual manera impartir capacitación integral a fundadores y personal directivo, para que estén en capacidad de dirigir y ejercer control sobre la empresa.

d. Juntas familiares

Crear juntas familiares efectivas y reglamentos familiares de participación que genere justicia en la relación de los integrantes de la familia en la empresa. Esta medida propende por prácticas que generen mayor transparencia y confianza de las personas del grupo familiar. Es importante destacar la buena comunicación que debe de existir entre todas las estructuras para el éxito del negocio y la paz familiar.

e. Establecimiento de responsabilidades

Establecer responsabilidades de supervisión y determinar canales de comunicación pertinentes, asociados con la puesta en funcionamiento de rigurosos controles y metas cuantificables, lo que permitirá reducir o eliminar duplicidad de funciones y forjar una gran imagen corporativa.

f. Modernización de tecnología

Adquirir, implementar y/o modernizar software y hardware en general, en concordancia con el plan estratégico de los sistemas de información, incluido en los diversos procesos administrativos de la empresa, para lo cual se debe disponer de una óptima conectividad a internet, y unos oportunos procesos de automatización, que sirvan como herramienta eficaz para el logro de los objetivos de la empresa. Será fundamental, la gestión de la ciencia de datos, adopción de la inteligencia artificial, uso del machine learning, y demás herramientas tecnológicas que ayuden a tomar decisiones que beneficien la organización.

6.3. Propuesta de Educación Financiera con Gobierno Corporativo

Respecto de la transformación a través del gobierno corporativo de una empresa familiar a una empresa institucional implica un cambio muy importante en la estructura y en la mentalidad de quienes integran la familia empresaria, hemos comentado que en las etapas iniciales una empresa familiar suele desarrollarse la administración y dirección de manera intuitiva y empírica, con base en la experiencia cotidiana teniendo como guía el aprendizaje basado en acierto y error.

Sin embargo, a medida que la empresa experimenta y crecimiento tanto financiero como de sus operaciones, los retos aumentan y surge la necesidad de formalizar y estandarizar los procesos del negocio adoptando prácticas de profesionalización que permitan no sólo el éxito y consolidación del negocio, sino también el fortalecimiento de los lazos familiares.

La mencionada profesionalización del negocio se va creando cuando los integrantes de la familia empresarial reciben educación financiera con un enfoque que busque la comprensión clara de los conceptos y requerimientos de complimiento con base en las leyes y normas administrativas, legales, financieras y contables que en la actualidad están obligadas las empresas y con esto generen conciencia del debido cumplimiento en tiempo y forma a las que están sujetas todas las empresas, incluyendo las MiPymes.

A continuación, en la figura 4, se presenta propuesta de educación financiera con Gobierno Corporativo para las MiPymes familiares.



Fuente: Elaborado por el autor (2025)

1. La Información Financiera como base de la toma de decisiones:

En las MiPymes familiares es común encontrar que el fundador resulta ser una persona que basa su emprendimiento de negocio en los conocimientos que ha adquirido ya sea en la escuela o a lo largo de la experiencia laboral, sin embargo, en materia contable y financiera el fundador del negocio familiar en la mayoría de los casos desconoce o no está suficientemente capacitado para llevar a cabo una administración de negocio basado en la toma de decisiones considerando y analizando las cifras que los estados financieros le presentan y que son un reflejo de la posición económica que guarda el negocio a una fecha determinada.

Por lo anterior, resulta indispensable que los integrantes de la MiPymes familiares que participan y dirigen el negocio, reciban educación financiera constante, respecto del debido análisis e interpretación de la información contenida en los cuatro estados financieros básicos y sus notas que las Normas de Información Financiera en su Serie B denominada “Normas aplicables a los Estados Financieros en su Conjunto”, hacen referencia y estos son:

a) Estado de Situación Financiera (Balance General) NIF B6
b) Estado de Resultados Integral NIF B3
c) Estado de Cambios en el Capital Contable NIF B4
d) Estado de Flujo de Efectivo NIF B2

El tener claro conocimiento por parte de los directivos de la MiPyme, respecto de los diferentes conceptos que forman parte de la información financiera de la empresa y su correcto registro de las cifras económicas que intervienen en la operación cotidiana del negocio, genera una visión más clara y real de las condiciones del negocio y se podrán crear los controles internos necesarios que forman parte del Gobierno Corporativo, para lograr una mayor certeza en la toma de decisiones.

Por lo anterior, se propone crear módulos de capacitación con temas como:

- ✓ Contabilidad General (básica, Intermedia y Avanzada) que genere el correcto entendimiento del lenguaje financiero y contable y su interpretación.

- ✓ Contabilidad de Costos. - Que estudie los diversos elementos que conforman el valor de la producción y su debido registro y efecto en la información financiera.

- ✓ Razones Financieras. - Cálculo e interpretación de los diversos indicadores financieros para la toma de decisiones como son: Prueba de liquidez, apalancamiento, eficiencia operativa, retorno de inversión, punto de equilibrio, entre otros.

- ✓ Capacitar a los familiares en competencias empresariales y proporcionar información en gestión y liderazgo a los miembros de la familia es crucial para la prepararnos adecuadamente y garantizar una transición exitosa.

2. La dirección empresarial con base en fundamentos legales.

Es de suma importancia educar y mantener actualizado a los integrantes y directivos de las MiPymes familiares con capacitación en materia jurídica que afecten en las decisiones y en los efectos financieros del negocio, lo anterior, debido a que en la última década, han existido cambios radicales en México y el mundo respecto del marco legal de operación y cumplimiento, al cual debe apegarse todas las empresas, estos cambios legales son principalmente en materia fiscal-tributario, derechos humanos, relaciones laborales, comercio electrónico, ley anti lavado de dinero, entre otras, los cuales han tenido una evolución respecto de su marco jurídico que las empresas, incluyendo las MiPymes deben atender en tiempo y forma para evitar caer en omisiones o sanciones por parte de las autoridades federales, estatales y municipales que perjudiquen al desarrollo financiero de las MiPymes familiar.

Se propone implementar cursos de manera contante a los directivos e integrantes de las MiPymes para brindar educación en materia financiera-legal referente al debido cumplimiento en las disposiciones tributarias, como lo es la integración y envío de la contabilidad electrónica a la que hace referencia el artículo 28 del Código Fiscal de La Federación y del Artículo 33 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación que son de observancia estricta, asimismo capacitar a los integrantes y directivos de la MiPyme brindando educación respecto del tema de la correcta elaboración y emisión de los CFDI (Facturas) a los que están obligadas las empresas incluyendo las MiPymes conforme lo señala los Artículos 29 y 29 A del Código Fiscal de la Federación y su Reglamento.

Respecto de la educación a los integrantes de las MiPymes del tema del debido cumplimiento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (Ley Antilavado), es necesario capacitarlos para poder identificar las actividades vulnerables que señala la citada ley y cumplir con los requerimientos de envío de información en tiempo y

forma para evitar sanciones económicas por parte de las autoridades que puedan dañar las finanzas del negocio.

No se omite mencionar la necesidad de educación a los integrantes y Directivos de las MiPymes, respecto de capacitarlos en materia Laboral y de Derechos Humanos que ambos temas han tenido un gran avance en favor del respeto a los trabajadores, por lo anterior, resulta indispensable crear cursos enfocados a dar a conocer los principales cambios en materia laboral y de derechos humanos encaminados a la dignidad humana y del trabajador con temas como los mencionados en el Artículo 3 de la Ley Federal del Trabajo que señala la NO discriminación a los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, genero, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana.

3. La tecnología como base del debido cumplimiento y la modernización empresarial.

En materia de educación financiera relacionada con la tecnología, es indiscutible que los avances tecnológicos y de telecomunicaciones han evolucionado en el mundo a pasos agigantados y resulta indispensable que toda empresa, incluyendo las MiPymes, se capaciten y desarrollen sus modelos de negocios con base en estas nuevas tecnologías como es el internet, la inteligencia artificial, los pagos electrónicos, el uso de las cripto monedas, las ventas por internet, etc., por lo que es necesario generar entre los integrantes de la MiPymes y sus Directivos, capacitación constante que les permita estar actualizados con conocimientos que brinden al negocio la oportunidad de competir en un mercado de inicio local y poder extenderse a un alcance nacional e incluso internacional.

Además de lo citado en el párrafo anterior, los integrantes y directivos de la MiPymes debe estar consciente que es necesario invertir en desarrollar o

implementar software que le permita la automatización de sus procesos, los cuales deberá saber operar de forma ágil y segura para mantenerse competitivo en el mercado ya sea que ofrezca productos o servicios.

4. La ética y la responsabilidad empresarial con visión financiera, familiar y social.

En las últimas décadas ha tomado mayor auge el tema de la ética empresarial y la presencia en el mercado de las empresas socialmente responsables, lo cual busca que las empresas y sus integrantes en todos los niveles, generen una mayor conciencia del respeto a la dignidad humana, el medio ambiente y las relaciones laborales con un trato digno y justos hacia cada factor de la producción que se relaciona con la actividad empresarial.

La creación en las empresas, incluyendo las MiPymes familiares de un Código de Ética, busca crear el compromiso y enaltecer lo valores, normas y principios que generen armonía y respeto en las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa, esto es, que existan buenas prácticas corporativas por parte de la empresa con clientes, proveedores, trabajadores, gobierno, sociedad y medio ambiente, basado en el respeto y la dignidad humana.

Con base en lo anterior es que resulta indispensable que las MiPymes familiares generen educación a sus colaboradores y Directivos, con el objetivo de brindar conocimientos en los temas de ética empresarial que les permita transitar en un mundo que cada día busca mayor conciencia de las buenas prácticas corporativas en favor de los integrantes de la sociedad y del medio ambiente, garantizando la continuidad, éxito financiero y trascendencia en el tiempo al ser identificada como empresa socialmente responsable.

Beneficios al implementar un Gobierno Corporativo en las MiPymes Familiares.

En párrafos anteriores se presentó un panorama general donde se dieron a conocer diferentes aspectos que forman parte de la realidad de las empresas familiares y la necesidad de implementar un gobierno corporativo para generar conocimiento y cultura hacia los fundadores y directores de este tipo de empresas. Es válido mencionar que una administración profesional se soporta en la implementación adecuada del gobierno corporativo, así como de los controles internos aplicados; por ende, son herramientas muy importantes para contribuir al éxito y permanencia en el tiempo de los proyectos empresariales que emprenden las familias. A continuación, en el cuadro 4, se presentan algunos beneficios que fueron identificados.

Cuadro 4. Beneficios al implementar un Gobierno Corporativo en las MiPymes Familiares.

Beneficio	Descripción
Mejora en la toma de decisiones	Un consejo de administración diverso y competente, integrado por miembros de la familia y por asesores externos que sean profesionales en diferentes materias relacionadas con el objeto social de la empresa familiar, puede aportar diferentes perspectivas y experiencias, mejorando la calidad y la diversidad de opciones de las decisiones estratégicas.
Aumento de la Transparencia	La implementación de buenas prácticas basadas en gobierno corporativo y teniendo controles internos bien diseñados, producirá la transparencia necesaria para aumentar la confianza de los socios, e incluso de los empleados, clientes, proveedores e inversionistas, al contar la MiPyme familiar con una administración profesional que brinda certeza jurídica y financiera ante terceros interesados y disminuye los riesgos de encontrarse en situaciones adversas por la falta de cumplimiento de las legislaciones y compleja normatividad a las que está sujeta, hoy en día, conforme a su actividad comercial y a su responsabilidad social.

Facilitación de la Sucesión	Un marco de gobierno corporativo y el diseño de controles internos bien definidos y establecidos en toda empresa, pero más aún, en las organizaciones con características de MiPymes Familiares contribuye a establecer un plan de sucesión en el liderazgo y la dirección de la empresa que debe ser claro, bien diseñado cronológicamente para tener tiempo de preparar adecuadamente al sucesor, debe basarse en una evaluación certera del sucesor que permita conocer sus capacidades, talentos, aptitudes y conocimientos técnicos y del negocio que se encuentre alejado de los sentimientos o emociones que puedan entorpecer la toma de decisiones y con esto asegurar que la empresa pueda continuar operando después de la sucesión, sin mayores sobresaltos, interrupciones, o riesgos y evolucionando hacia los cambios positivos, sin perder su esencia de origen y conservando la armonía entre los integrantes de la familia empresaria.
Fortalecimiento de la Cultura Organizacional	La adopción de los principios de gobernanza y la implementación de parámetros de medición que permita evaluar a través de controles internos el desempeño de la empresa familiar, dará como resultado la profesionalización en el tiempo de sus procesos y toma de decisiones, trasladándola de empresa familiar a empresa institucional y contribuyendo a alinear los valores familiares con los objetivos empresariales, creando una cultura organizacional más sólida y consistente.
Gobierno Corporativo	Es interesante considerar que, si se logra demostrar y convencer a los fundadores de la empresa familiar que se requiere en la empresa de orden y control, es necesario establecer diversas normas para poder estandarizar la toma de decisiones. El fundador debe ser consciente que lo acordado debe dejarse por escrito y bien fundamentado, en manuales operativos y reglamentos apegados a la legalidad y a las buenas prácticas corporativas nacionales e internacionales. Por ello deben ser correctamente redactados y documentados de manera profesional, pues, una vez se promulguen son de estricto cumplimiento. Lo antes expuesto dará como resultado un gobierno corporativo que ayudará a la empresa de manera efectiva en la toma de decisiones en el presente y en el futuro. Su fácil entendimiento en la aplicación de la norma será beneficioso para que los procedimientos se apliquen de manera correcta y uniforme y con ello lograr la permanencia en el tiempo como empresa exitosa que la lleve a lograr su institucionalización y correcta sucesión.

Fuente: Elaborado por el autor (2025).

7. CONCLUSIONES

Como ha quedado manifestado, las empresas familiares son un pilar esencial de la economía en México y en el mundo, sin embargo, enfrentan hoy más que nunca, desafíos únicos por las características particulares que son en su gran medida, producto del estilo de actuar y del pensamiento del fundador de la empresa familiar o de quien la dirige que resulta ser parte de los integrantes de la familia empresaria, estos mencionados desafíos únicos, pueden ser mitigados de forma importante mediante la implementación de un buen gobierno corporativo y controles internos que sean necesarios y eficaces.

Con base en lo anterior, y derivado de los resultados obtenidos, ha sido recurrente observar que tanto los propietarios, el personal administrativo, los clientes y proveedores, así como diversos terceros interesados en la empresa, de inicio no consideran importante el desarrollar y cumplir normas y políticas administrativas, contables y organizacionales que les permitan estandarizar y crear modelos óptimos de cada uno de sus procesos para lograr su institucionalización y el crecimiento ordenado de la empresa, enfrentando con ello diversas problemáticas y poco o nulo crecimiento por la falta de una administración basada en el Gobierno Corporativo y de Control Interno debiendo atender como prioridad una serie de conflictos e ineficiencias en los recursos de la empresa que a corto, mediano o largo plazo, provocan que los negocios no sean rentables y tiendan a desaparecer.

Al adoptar prácticas de gobernanza, las empresas familiares no solo pueden mejorar su rendimiento y sostenibilidad, sino también asegurar su legado para las futuras generaciones. La clave para el éxito en este tipo de empresas está en encontrar un equilibrio entre los intereses familiares y las necesidades empresariales, creando un entorno que fomente la transparencia, la responsabilidad y la innovación.

Sin embargo, se observa que la gran mayoría de las denominadas empresas familiares no logran pasar de manera exitosa o conservar la propiedad, o control dentro de la familia, más allá de la segunda generación, debido a que el crecimiento de las operaciones de la empresa viene aparejado con un crecimiento de la problemática a resolver de manera cotidiana en las diferentes áreas del negocio, ya sea en lo financiero, operativo, legal, y/o administrativo, etc.

Finalmente, una limitación del presente estudio es el enfoque generalizado, ya que el análisis se basa en características comunes de las empresas familiares sin profundizar en las diferencias sectoriales, regionales o de tamaño que pueden influir significativamente en los desafíos y soluciones específicas para cada empresa. Esta generalización puede limitar la aplicabilidad y efectividad de las recomendaciones. Se sugiere que investigaciones posteriores realicen análisis más segmentados, considerando variables como el sector económico, la ubicación geográfica y el tamaño de la empresa familiar. Este enfoque permitirá identificar retos y buenas prácticas específicas, facilitando el diseño de estrategias de gobierno corporativo y controles internos más personalizados y efectivos para distintos tipos de empresas familiares en México.

8. REFLEXIONES FINALES

Aunque la presente investigación no incluye una entrevista específica, a continuación, se presenta una reflexión final estrechamente vinculada con el objeto de estudio, que contribuye a fortalecer y complementar los hallazgos obtenidos.

Durante el desarrollo del estudio, se identificó una resistencia considerable por parte del fundador de la MiPyme familiar frente a la idea de planificar su retiro a corto plazo. En reiteradas ocasiones manifestó que él consideraba que aún contaba con la suficiente energía, fuerza e intelecto para continuar al frente de su negocio, sin embargo, tomando en consideración lo analizado en la presente investigación a través del estudio de los diferentes autores en el tema de las empresas familiares, se observa que lo idóneo para ir preparando la sucesión, es que se haga al menos con 8 a 10 años de anticipación para poder ir preparando al sucesor y al momento de que se lleve a cabo el cambio de estafeta no sea una acción forzada o tortuosa desde el punto de vista administrativo y contando con un Gobierno Corporativo y los Controles Internos adecuados, será una transición del liderazgo y dirección con menos sobresaltos.

Sin embargo, como ya se mencionó, el fundador manifestaba que consideraba que aún no era momento de pensar en llevar a cabo los procesos de sucesión, ni la determinación oficial del sucesor, comentaba que él estaba entrenando, involucrando en los procesos y la administración de la empresa por igual a sus dos hijos y esta resistencia se notaba aún y cuando al tener 74 años y tomando en consideración que en promedio se retira las personas a los 65 años de trabajar, se encuentra totalmente fuera de tiempo suficiente para poder llevar a cabo una sucesión de manera correcta.

Con base en lo anterior, y como parte de los resultados de la investigación, es importante hacer entender al fundador que la competitividad de una empresa también requiere de que la dirección de la misma este actualizada en los diversos

temas que se requieren en el ámbito de los negocios en el mundo, como lo es la tecnología, la mercadotecnia, las amenidades, etc., ya que el no abrir la visión a esas nuevas formas o mercados de consumo por no entenderlos o no estar a favor de ellos, podría generar que el negocio familiar perderá competitividad frente a la competencia nacional o internacional y que con esta mala decisión o aferrarse a seguir dirigiendo el negocio a una avanzada edad, pone en riesgo al la totalidad de la organización.

No se trata de pensar que ser una persona de cierta edad ya no está apto para dirigir, solo por los años que acumula, esa no es la idea, la idea es que las nuevas generaciones deben tomar su lugar en el momento idóneo en la dirección y control de la empresa para poder hacer frente a los cambios que la modernidad requiere y demanda y que el fundador pudiesen respetuosamente, seguir siendo tomado en cuenta para las decisiones que requieran tomarse basados en experiencia, que esa es invaluable y necesaria también no dejar de aplicar, por lo tanto, es indudable que en la administración de la empresa familiar, para el lograr permanecer en el mercado con competitividad y en el proceso de sucesión correcta y con menos sobresaltos, el papel del Gobierno Corporativo y el Control Interno es fundamental para la institucionalización para que el fundador y/o el sucesor, logren continuar con el negocio.

REFERENCIAS

ALFONSO, I. (1995). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones

AGUILAR RASCÓN, O. C. (2023). Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: Diferencias en su cultura financiera. **Análisis Económico**, *38*(97), 149-161. DOI: https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v38n97/aguilar

AGUILERA-MANCILLA, G., GAONA-TAMEZ, L.L., ALONSO-NOVELO, V., Novelo, V. A., & SALAZAR-CANTÓN, J. R. (2024). Os desafios da gestão de recursos humanos, diante do impacto da rotação de pessoal nas empresas familiares da região central de Coahuila: The challenges of human resource management, in face of the impact of personnel turnover in family businesses in the central region of Coahuila. **Brazilian Journal of Business**, 6(1), 338–351. DOI: https://doi.org/10.34140/bjbv6n1-025

BARACALDO-LOZANO, N.A. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares* (Aplicación de método de casos. **Cuadernos de Contabilidad**, 14(35), 581-615. Disponible: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722013000200009&lng=en&tlng=es.

BERNAL SUAREZ, D., MARTÍNEZ PINEDA, M.L., PARRA PINEDA, A.Y., y JIMÉNEZ HURTADO, J.L. (2015). Investigación documental sobre calidad de la educación en instituciones educativas del contexto iberoamericano. **Entramados: Educación y Sociedad**, (2), 107-124. Disponible: https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/entramados/article/view/1389

Borges de Oliveira, E. A., & Ferrer, C. M. H. (2022). STAKEHOLDERS E GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS ESTATAIS /

STAKEHOLDERS AND CORPORATE GOVERNANCE IN STATE COMPANIES. Revista Da Faculdade De Direito Da UERJ - RFD, (41), 1–15. https://doi.org/10.12957/rfd.2022.43719

Calleja, L. (2017). ¿ Qué es el gobierno corporativo. Revista de Negocios, 90. https://www.haceremprесa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-dic-HA.pdf

CORTEZ-TORREZ, J.A. (2018). El marco teórico referencial y los enfoques de investigación. **Apthapi**, 4(1), 1036–1062. DOI: https://doi.org/10.53287/mvoj3270ze91h

DE LA GARZA RAMOS, M. I., MEDINA QUINTERO, J.M., CHEÍN SCHEKAIBÁN, N.F., JIMÉNEZ ALMAGUER, K. P. y AYUP GONZÁLEZ, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. **Cuadernos de Administración**, 24(42), 315-333. Disponible: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042015

Di Biase, P., & Onorato, G. (2021). Board characteristics and financial performance in the insurance industry: An international empirical survey. *Corporate Ownership & Control, 18*(3), 8-18. https://doi.org/10.22495/cocv18i3art1

DURÁN-ENCALADA, J.A., y SAN MARTÍN-REYNA, J.M. (2014). Estudio Comparativo de la Empresa Familiar en México en el Contexto Mundial. **RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática,** 2(5). ISSN 2007-5278. Disponible: https://recai.uaemex.mx/article/view/8962

FUENTES LOMBARDO, G., VALLEJO MARTOS, M.C. y MARTÍNEZ JIMÉNEZ, R. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la**

Empresa, 13(2), 75-96. ISSN: 1135-2523. Disponible: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280004

Fukuyama, F. (2013). What is governance?. Governance, 26(3), 347-368. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gove.12035

GONZÁLEZ MACÍAS, C.J. (2021). Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. **Innovar**, 31(81), 61-73. DOI: https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574

Heredia Portillo, O., Guardado Ibarra, E., & Méndez González, C. (2020). PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN. Hitos De Ciencias Económico Administrativas, 25(73), 471-489. https://doi.org/10.19136/hitos.a25n73.3636

HERRERA-BERNAL, L.L (2021) Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. **Revista de Mediación**, 14 (1). ISSN 2340-9754. Disponible: http://eprints.uanl.mx/22321/

Imbrogno, S. (1991). A transcultural analysis of families in complex systems. International Social Work, 34(1), 69-82. https://doi.org/10.1177/002087289103400106

JOHNSTON, D. J. (2004). Principios de gobierno corporativo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). Disponible: http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernance principles/37191543.pdf

KEASEY, K., y WRIGHT, M. (1993). Issues In Corporate Accountability and Governance: An Editorial. **Accounting and Business Research**, *23*(sup1), 291–303. DOI: https://doi.org/10.1080/00014788.1993.9729897

LASHERAS-MAYORAL, N.S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. **Revista de Mediación**, 7(1), 60-69. ISSN 2340-9754. Disponible: https://www.centrodemediacionmurcia.com/wp-content/uploads/2020/08/MEDIACION-EN-LA-EMPRESA-FAMILIAR.pdf

MOLINA, P., BOTERO, S., y MONTOYA, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. **Estudios Gerenciales**, 33(142), 76-86. DOI: https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009

MAYO-CASTRO, A., GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, A., y PÉREZ-SÁNCHEZ, B. (2016). Empresas Familiares en México: Gobierno Corporativo y la Sucesión. **Revista Vinculatégica EFAN**. Universidad Autónoma Nuevo León, *2*(1), 2643-2666. ISSN: 2448-5101. Disponible: http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2489-2512%20-%20Empresas%20Familiares%20En%20Mexico%20Gobierno%20Corporativo%20Y%20La%20Sucesion.pdf

OECD (2024). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 – 2023. **OECD Publishing,** Paris. DOI: https://doi.org/10.1787/fb38c737-es

MARTÍNEZ CORONA, J. I., PALACIOS ALMÓN, G. E., y OLIVA GARZA, D. B. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. **Revista Ra Ximhai**, 19(1), 67–83. DOI: https://doi.org/10.35197/rx.19.01.2023.03.jm

NÚÑEZ-URQUIZA C. y BELMONTE-OLIVARES R. (2018). La sucesión en la empresa familiar mexicana. **Publicaciones Empresariales UNAM, FCA**

Publishing. ISBNe: 978-607-30-0795-5. Disponible: https://sug.unam.mx/docs/publicaciones/libros/sucesion.pdf

PALAFOX-SOTO, M.O., OCHOA-JIMÉNEZ, S., y JACOBO-HERNÁNDEZ, C.A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. ***Nova Scientia***, *13*(26), 00017. DOI: https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682

Rius, I. B., Mercado, A. B., & Sansores, M. M. (2021). Empresas familiares y no familiares en la Bolsa Mexicana de Valores: comparación de rendimientos financieros 2006-2012 / Family and non-family businesses on the Mexican Stock Exchange: comparison of financial returns 2006-2012. Brazilian Journal of Business, 3(2), 1499–1516. https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-015

SOTO-MACIEL, A. (2013). La empresa familiar en México situación actual de la investigación. **Contaduría y Administración**, 58(2), 135-171. DOI: https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71213-0

STECKERL GUERRERO, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. **Pensamiento & Gestión**, (20), 194-215. ISSN: 1657-6276. Disponible: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602006

VALENZUELA MONTOYA M. (2021). La competitividad de las empresas familiares del Valle de Mexicali / Competitiveness of the Family Businesses of the Valley of Mexicali. **Brazilian Journal of Business,** 3(2), 1296–1308. DOI: https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-001

VELÁZQUEZ-ALEJOS, A.A., MORGAN-Beltrán, J. y VALENCIA-PÉREZ, L.R. (2022). Sustentabilidad del emprendimiento a través del comercio electrónico.

Observatorio de la Economía Latinoamericana, 20(7), 35-52. ISSN-e: 1696-8352. Disponible: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8499467.pdf

WIELSMA, A. J., y BRUNNINGE, O. (2019). “Who am I? Who are we?” Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. **Journal of Family Business Strategy**. DOI: https://doi:10.1016/j.jfbs.2019.01.006