



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
**Facultad de Ciencias Naturales**

**Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar de Granjas Porcinas**

**Trabajo escrito**

**Que como parte de los requisitos para  
obtener el Grado de**

**Maestría en Salud y Producción Animal Sustentable**

**Presenta**

**MVZ. Eduardo Iniestra Salinas**

**Dirigido por**

**Dr. Konisgmar Escobar García**

**Querétaro, Qro. a 29 de Enero de 2021**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES  
MAESTRÍA EN SALUD Y PRODUCCIÓN ANIMAL  
SUSTENTABLE

## **Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar de Granjas Porcinas**

Trabajo escrito

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Salud y Producción Animal Sustentable

### **Presenta**

MVZ. Eduardo Iniestra Salinas

### **Dirigido por**

Dr. Konigsmar Escobar García

Dr. Konigsmar Escobar García  
Presidente

Dr. José Guadalupe Gómez Soto  
Secretario

Dra. Juana Elizabeth Elton Puente  
Vocal

Dra. Tércia Cesária Reis de Souza  
Suplente

C. Dra. Samantha Elizabeth Bautista Marín  
Suplente

Centro Universitario, Querétaro Qro.  
Enero 2021  
México

## RESUMEN

En México los productores de carne de cerdo pueden atender la demanda de los mercados internacionales y locales. En el año 2019, el consumo de carne de cerdo fue de 2 millones 307 mil toneladas, el cual fue abastecido en un 62% por la producción nacional y en un 38% por importaciones. Así mismo, México realizó exportaciones por 177 mil toneladas de carne de cerdo, lo que representó un 11% de lo producido en México ya que en ese año la producción fue de 1 millón 600 mil toneladas, de acuerdo a cifras oficiales del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) y del Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAMI). Para atender esta demanda, los productores de carne de cerdo deben implementar proyectos de inversión encaminados a lograr la modernización y especialización productiva, enfocando los esfuerzos hacia la calidad del producto, la mejora de la productividad y rentabilidad, así como, el cuidado del medio ambiente. Esto implica tener una cultura empresarial para definir la dirección de la empresa; en México la producción de carne de cerdo se ha dado a través de empresas familiares, las cuales pasan de generación en generación sin desarrollar una estructura administrativa eficiente, lo cual causa un sinnúmero de problemas familiares y empresariales. Para que el negocio persista debe establecerse un sistema empresarial que convierta a la empresa familiar en una organización con un funcionamiento administrativo más eficiente. Las organizaciones que migren hacia la institucionalización estarán fortaleciendo y estableciendo un esquema de negocio a largo plazo. El objetivo del presente trabajo es proponer un modelo administrativo a través del gobierno corporativo para institucionalizar las unidades de producción porcina que tienen un esquema de negocio familiar, para que de esta forma puedan visualizar los beneficios en que los órganos de gobierno y sus funciones contribuyen a fomentar las relaciones y la armonía familiar, a cuidar el patrimonio de la empresa, procurar el crecimiento y su supervivencia en el largo plazo.

**PALABRAS CLAVE:** Producción porcina, empresa familiar, gobierno corporativo.

## SUMARY

In Mexico, pork producers can meet the demand of international and local markets. In 2019, the consumption of pork was 2 million 307 thousand tons, which was supplied 62% by national production and 38% by imports. Mexico also exported 177 thousand tons of pork, which represents 11% of what was produced, since this year the production of 1 million 600 thousand tons, according to official figures from the Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) and the Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI). To meet this demand, pork producers must implement investment projects aimed at achieving modernization and productive specialization, focusing efforts on product quality, improving productivity and profitability, as well as caring for the environment. This implies having a business culture to define the direction of the company, in Mexico the production of pork has occurred through family businesses, which pass from generation to generation without developing an efficient administrative structure, which causes countless family and business problems. For the business to persist, it must establish a business system that turns the family business into an organization with a more efficient administrative operation. Organizations that migrate towards institutionalization strengthen and establish a long-term business scheme. The objective of this work is to propose an administrative model through corporate governance to institutionalize the pork production units that have a family business scheme, so that in this way they can visualize the benefits in the governing bodies and their functions to foster relationships and family harmony, caring for the assets of the company and seeking growth and survival in the long term.

KEY WORDS: Pork production, family business, corporate governance.

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>I</b>
<b>SUMARY</b> .....	<b>II</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>III</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>IV</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>V</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ENTORNO ECONÓMICO DE LA PORCICULTURA EN MÉXICO</b> .....	<b>2</b>
<b>3. LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	<b>11</b>
3.1 Antecedentes de la empresa familiar .....	13
3.2 Modelos de la empresa familiar .....	16
3.2.1 Modelo bivalente .....	16
3.2.2 Modelo de los tres círculos .....	16
3.2.3 Modelo de desarrollo de tres dimensiones de las empresas familiares .....	18
<b>4. EQUILIBRIO ENTRE EMPRESA Y FAMILIA</b> .....	<b>21</b>
<b>5. GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....	<b>23</b>
5.1 Antecedentes del gobierno corporativo.....	23
5.2 Cronología del gobierno corporativo en México .....	24
5.3 ¿Cuándo establecer un modelo de gobierno corporativo? .....	25
<b>6. HACIA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	<b>30</b>
<b>7. ÓRGANOS DE GOBIERNO</b> .....	<b>32</b>
<b>8. INSTAURACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....	<b>37</b>
8.1 Protocolo familiar .....	39
8.2 Consejo familiar .....	41
8.3 Asamblea familiar .....	42
8.4 Plan de sucesión.....	43
<b>9. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	<b>45</b>
<b>10. BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....	<b>46</b>
<b>VII. CONCLUSIONES</b> .....	<b>47</b>
<b>VIII. REFERENCIAS</b> .....	<b>48</b>
<b>IX. ANEXO 1. CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR.</b> .....	<b>53</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b> Definiciones de empresa familiar .....	11
<b>Cuadro 2</b> Áreas del modelo de los tres círculos en empresas familiares .....	17
<b>Cuadro 3</b> Sistemas que integran a las empresas familiares. ....	20
<b>Cuadro 4</b> Cuadro comparativo de la empresa familiar profesional y la amateur ...	26
<b>Cuadro 5</b> Órganos de gobierno y funciones.....	34
<b>Cuadro 6</b> Prácticas de gobierno corporativo .....	37
<b>Cuadro 7</b> Cuestionario de diagnóstico situacional de gobierno corporativo en la empresa familiar .....	53

Dirección General de Bibliotecas UAG

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Principales países productores de canales de cerdo 2019 .....	3
<b>Figura 2</b> Histórico de producción y consumo de carne de cerdo en México. ....	4
<b>Figura 3</b> Producción y consumo de carne de cerdo en México.....	4
<b>Figura 4</b> Consumo per cápita de carne de cerdo en México .....	5
<b>Figura 5</b> Población en México .....	5
<b>Figura 6</b> México comercio exterior canales y despojos de cerdo .....	6
<b>Figura 7</b> México exportaciones de carne y despojos de cerdo .....	7
<b>Figura 8</b> México importaciones de carne y despojos de cerdo.....	7
<b>Figura 9</b> México exportaciones de carne y despojos de cerdo .....	8
<b>Figura 10</b> México importaciones de carne y despojos de cerdo.....	9
<b>Figura 11</b> Pronóstico, consumo, importación, exportación de carne de cerdo en México .....	10
<b>Figura 12</b> Empresa familiar modelo bivalente.....	16
<b>Figura 13</b> Empresa familiar modelo de los tres círculos.....	17
<b>Figura 14</b> Empresa familiar modelo de desarrollo de tres dimensiones.....	19
<b>Figura 15</b> Modelo de equilibrio entre empresa y familia .....	21
<b>Figura 17</b> Fases de cambio preparativas para la institucionalización de la empresa familiar .....	31
<b>Figura 18</b> Estructura general de gobierno corporativo .....	33
<b>Figura 19</b> Gobierno corporativo su relación con la administración y los accionistas .....	36
<b>Figura 20</b> Proceso de sucesión en la empresa familiar.....	44

## 1. Introducción

La producción porcina en México tiene su origen en empresas familiares, y estas deben de pasar a las siguientes generaciones, sin que se generen conflictos dentro de la familia, ya que esto pone en riesgo la productividad de la empresa al interferir en la toma de decisiones en beneficio del negocio (Necoechea y Spilsbury, 1989; Méndez y Contreras, 2001).

En el mundo de las organizaciones empresariales, las empresas familiares constituyen la forma más antigua y dominante en el mundo y se reconoce su importancia en la economía a nivel mundial porque contribuyen de manera significativa en el Producto Interno Bruto (PIB) de una gran cantidad de países. A pesar de su importancia económica, la tasa de desaparición de este tipo de organizaciones es muy alta y poco se hace para prevenir su extinción (Macías, 2018).

De acuerdo con la Bolsa Mexicana de Valores, el Gobierno Corporativo: “Es el marco de normas y prácticas, que se refieren a las estructura y procesos para la dirección de las compañías, por el cual, un consejo de administración asegura la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia en la relación de una empresa con todas las partes interesadas: la junta directiva, los accionistas, clientes, empleados, gobierno y la comunidad” (López *et al.*, 2009; BMV, 2020).

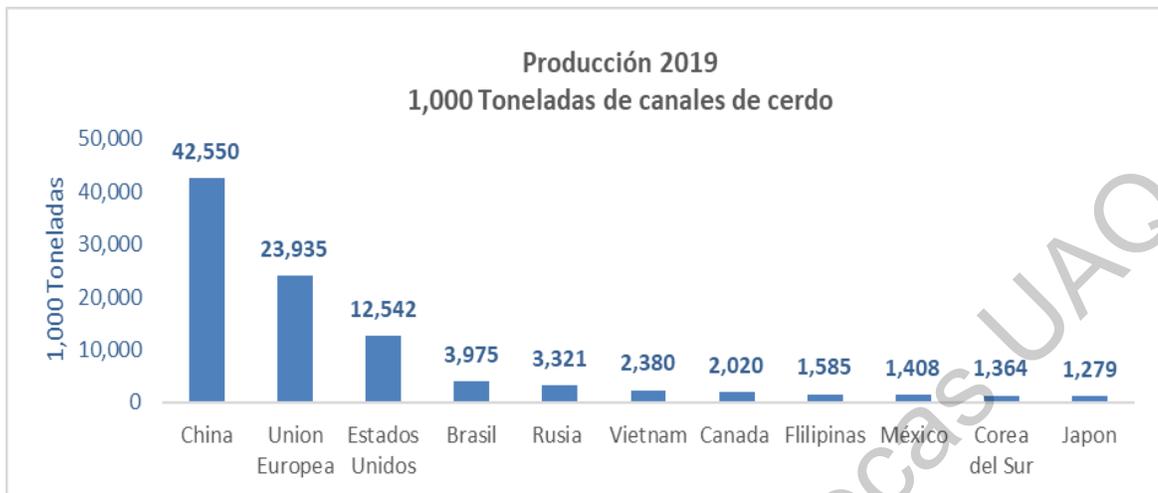
Existe el potencial de crecimiento de la industria de carne de cerdo en México, para lograrlo las granjas deben modernizarse hacia la especialización productiva, enfocando los esfuerzos hacia la calidad del producto, la mejora de la productividad y rentabilidad, así como, el cuidado del medio ambiente. El primer paso que deben dar es tener una base administrativa lo suficientemente sólida que dirija el rumbo de la empresa para que la inversión realizada bajo las estrategias técnicas de producción y financieras logren el retorno económico esperado y aliente el crecimiento de la empresa (Cornejo, 2003; Bo, 2005; Casarín, 2018).

## 2. Entorno económico de la porcicultura en México

Una empresa porcina se define como una empresa productiva en términos de los objetivos sociales, económicos y productivos alimentarios con los que cumple (Necoechea y Spilsbury, 1989).

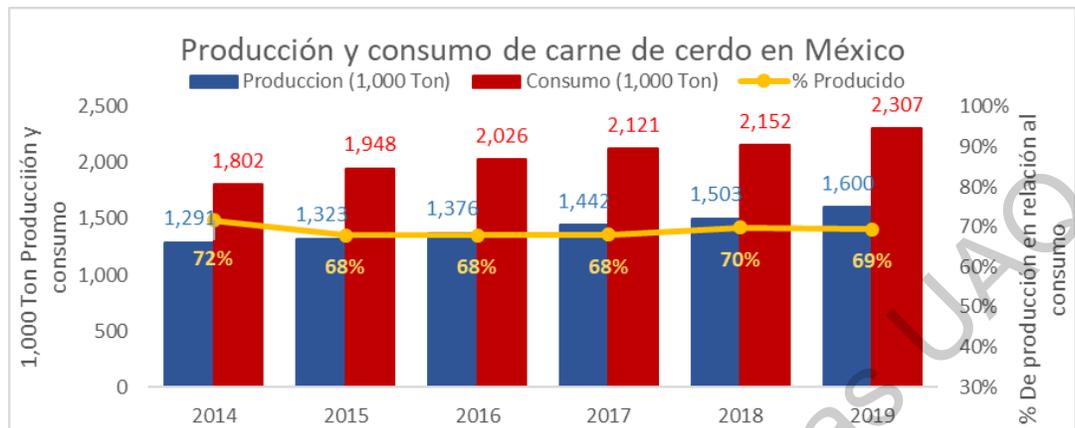
Esta debe definir sus objetivos como el beneficio derivado de la producción de alimentos que una empresa proporciona a la sociedad en la que se desarrolla, de esta manera; la empresa porcina produce carne de cerdo para alimentar a los individuos de una sociedad. Además de lo anterior, las empresas porcinas tienen un impacto social a través de la generación de empleos, beneficiando a la comunidad en donde la empresa se ubica y proporciona en forma indirecta empleos para aquellas personas que venden servicios e insumos para la producción porcina. Todo lo anterior debido a la continua búsqueda de un objetivo económico, representado por la lícita rentabilidad y rendimiento económico del trabajo empresarial y habilidad productiva (Necoechea y Spilsbury, 1989).

De acuerdo con el *Informe de Ganadería y Avicultura: mercados mundiales y comercio* del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), publicado el 9 de abril de 2020; México ocupó el lugar número nueve en producción de canales de cerdo a nivel mundial en el 2019, como se muestra en la Figura 1, con una producción de un millón cuatrocientas ocho mil toneladas de canales de cerdo (USDA, 2020).



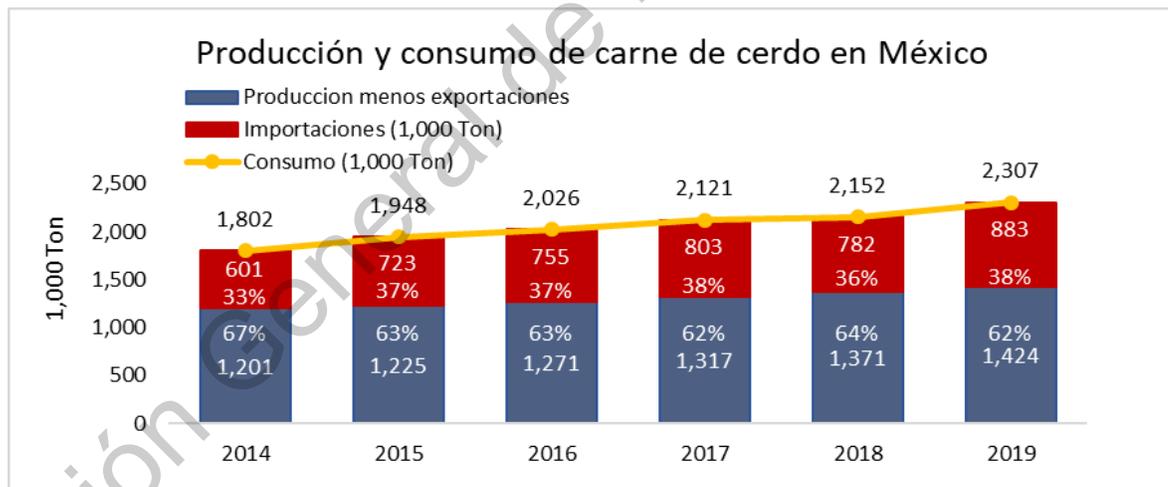
**Figura 1** Principales países productores de canales de cerdo 2019 (USDA, 2020).

En la Figura 2 se muestra la cantidad de toneladas de canales y despojos de cerdo producidas, y el consumo que tuvo México del 2014 al 2019, mostrando que la tasa promedio de incremento anual en el consumo fue de un 5.61% y en cuanto a producción el incremento promedio anual de 4.80%. El consumo se compone de lo producido menos las exportaciones más las importaciones; en la Figura 2 se muestra como dato de referencia la cantidad producida en relación al consumo, mostrando que fue producido un 69% de lo que se consumió, debemos tomar en cuenta que México también exporta carne de cerdo, en la Figura 3 se muestra cuanto de lo que se produjo se quedó en México; hay una área de oportunidad para los productores de carne de cerdo mexicana de abastecer el consumo con la producción nacional y continuar con planes de exportación (SIAP,2020; SIAVI,2020).



**Figura 2** Histórico de producción y consumo de carne de cerdo en México. (SIAP, 2020; SIAVI, 2020).

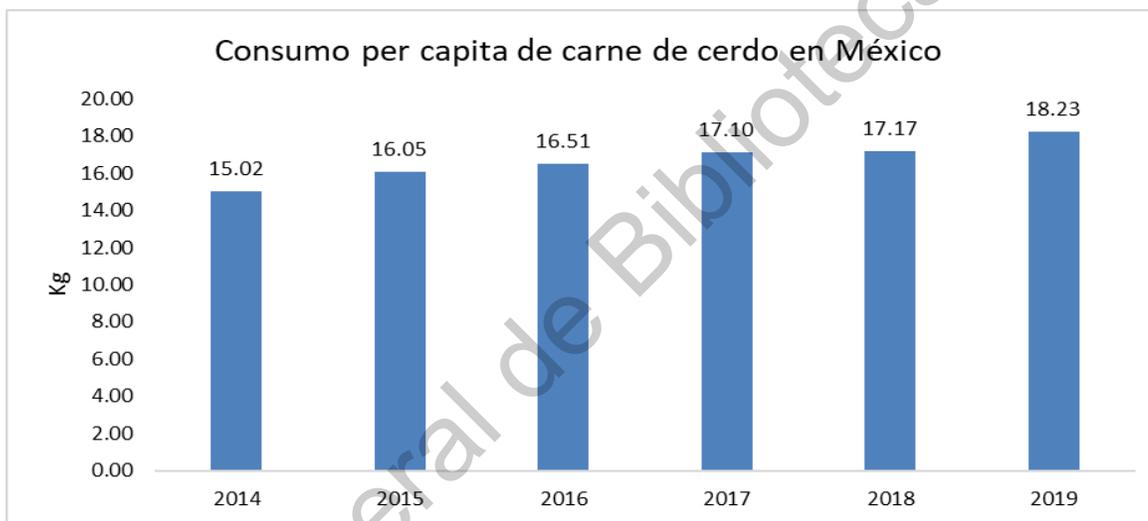
En el 2019 el abasto para el consumo de canales y despojos de cerdo en México se cumplió en un 62% por lo producido en México y en un 38% obtenido de las importaciones como se muestra en la Figura 3 (SIAP, 2020; SIAVI, 2020).



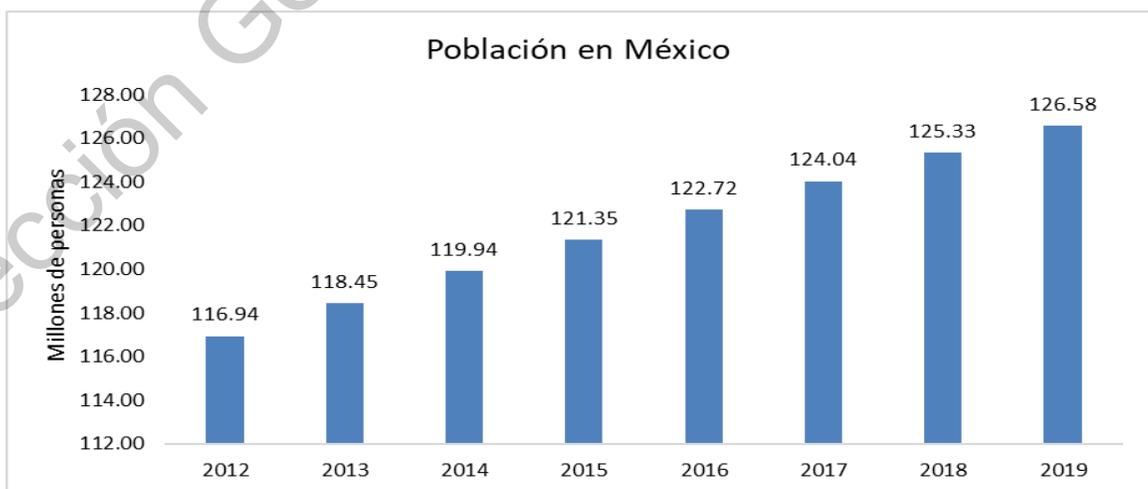
**Figura 3** Producción y consumo de carne de cerdo en México (SIAP, 2020; SIAVI, 2020).

De acuerdo con las cifras de importaciones y exportaciones del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), la información de producción del Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI) y datos de población en México del Consejo Nacional de Población (CONAPO); el consumo per cápita de carne de cerdo en México en el 2019 fue de 18.23 kg (CONAPO, 2020; SIAP, 2020; SIAVI, 2020).

En la Figura 4 se observan los datos del consumo per cápita de carne de cerdo en México durante el periodo del 2014 al 2019. En la Figura 5 se muestran los datos de la población en México durante este mismo periodo. La tasa de incremento promedio anual de consumo per cápita de carne de cerdo fue del 4.27% y la tasa de incremento promedio anual de la población del 1.11%, lo que implica que la demanda de consumo de carne de cerdo en México ha incrementado tanto por una mayor demanda en los hábitos de consumo del mexicano como por el crecimiento de la población (CONAPO, 2020; SIAP, 2020; SIAVI, 2020).



**Figura 4** Consumo per cápita de carne de cerdo en México (CONAPO, 2020; SIAP, 2020; SIAVI, 2020).



**Figura 5** Población en México (CONAPO, 2020).

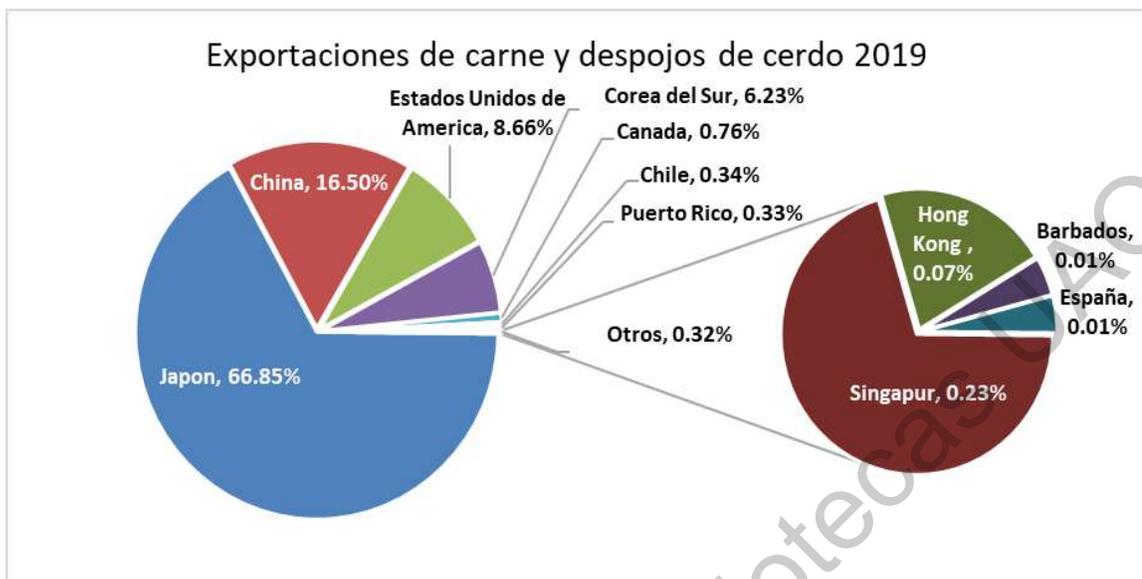
En el intercambio comercial México presentó un saldo deficitario en el comercio exterior de canales de cerdo siendo en el 2019 de 706 mil toneladas de canales de cerdo, lo que equivale al 31% del consumo nacional. La tasa de incremento promedio anual de importaciones en el periodo del 2014 al 2018 fue del 9.42% y la de exportación del 19.5%. En la Figura 6 se muestran los datos observándose que en temas de exportación los Porcicultores Mexicanos avanzaron durante este periodo (SIAP, 2020; SIAVI, 2020).



**Figura 6** México comercio exterior canales y despojos de cerdo. (SIAP, 2020), (SIAVI, 2020).

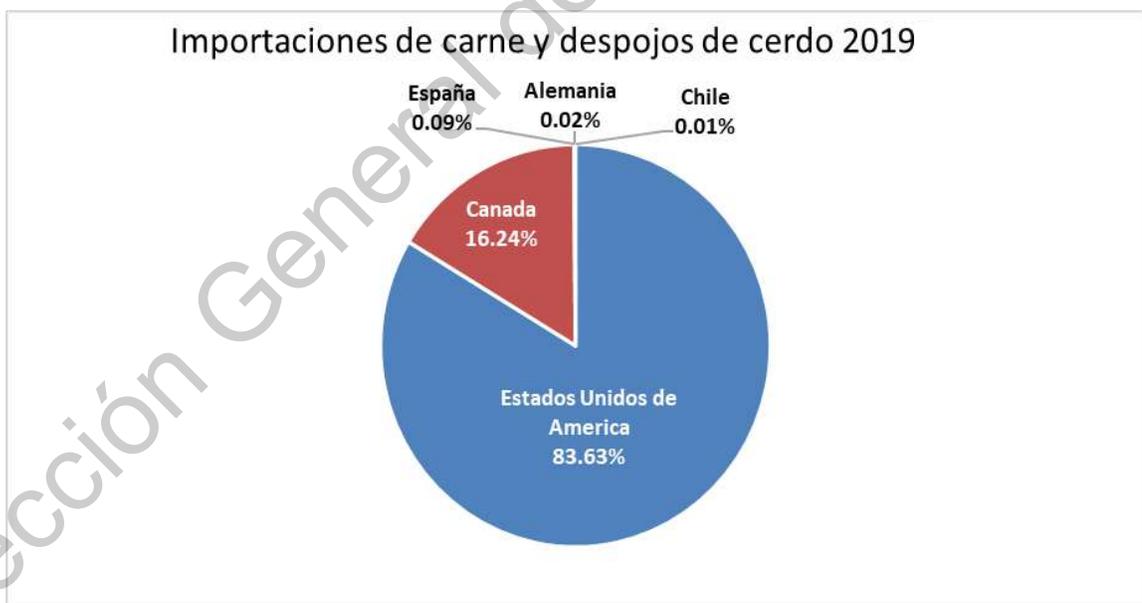
Con datos del SIAVI de la Secretaría de Economía se muestra el destino de las exportaciones de carne y despojos de cerdo del año 2019; siendo a cuatro países a los que el 98.24% fue dirigida la exportación; Japón con un 68.85%, China con 16.50%, Estados Unidos con 8.66% y Corea del Sur con un 6.23%. En la Figura 7 se observan los países a los cuales México exportó en el 2019 (SIAP, 2020).

Japón ha sido al principal destino de las exportaciones mexicanas. Japón concedió el reconocimiento a México como libre de la Fiebre Porcina Clásica (FPC) para todos los estados en 2016; lo mismo hizo Estados Unidos en enero de 2018. Por su parte, en 2016, China otorgó a México la autorización para exportar productos porcinos a ese país, lo que representa un mercado con potencial para aumentar las exportaciones (FIRA, 2018).



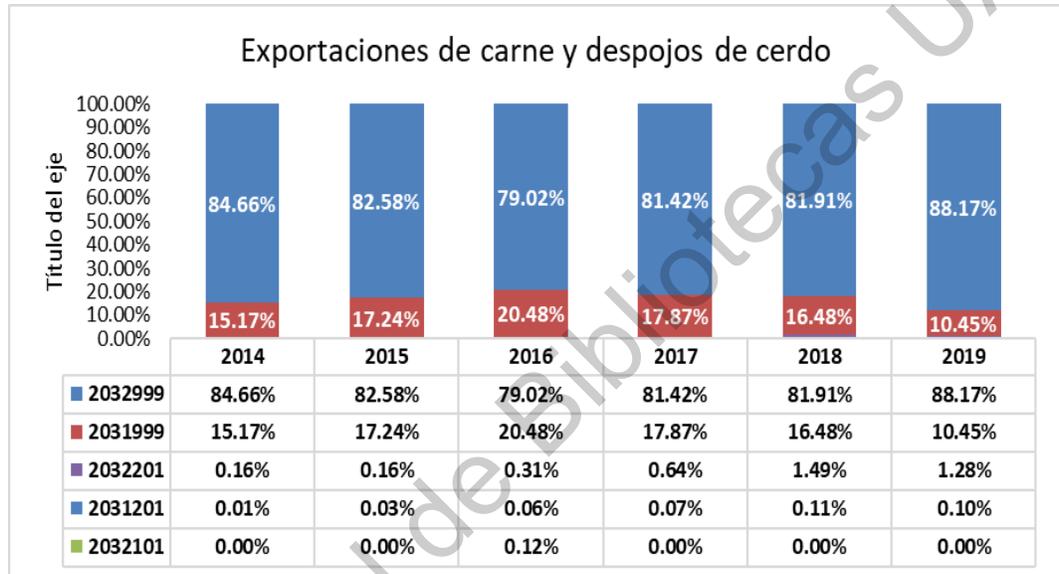
**Figura 7** México exportaciones de carne y despojos de cerdo (SIAP, 2020).

En cuanto a las importaciones de carne y despojos de cerdo en el 2019, el 99.88% de las importaciones provinieron de dos países: Estados Unidos con un 86.63% y Canadá con 16.24%, como se observa en la Figura 8.



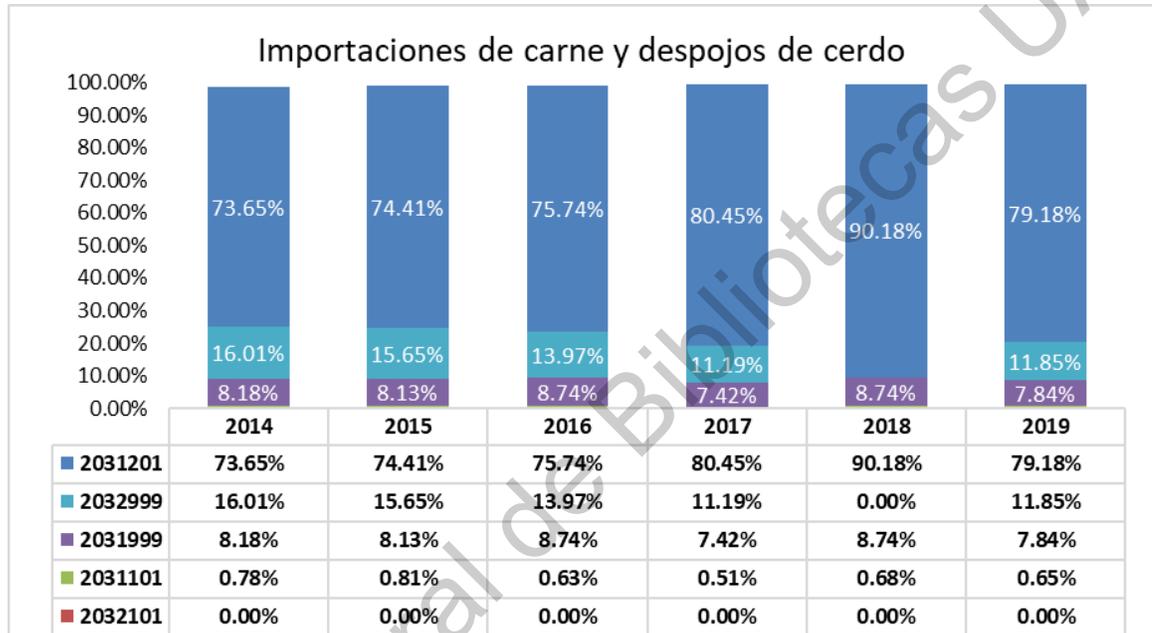
**Figura 8** México importaciones de carne y despojos de cerdo (SIAP, 2020).

De las exportaciones que realizó México predominó la fracción catalogada como lo demás, que excluye canales o medias canales, piernas, paletas, y sus trozos sin deshuesar, siendo un 88.17% congelado y del 10.45% refrigerado, las fracciones de exportación y sus porcentajes los observamos en la Figura 9 (SIAP, 2020).



**Figura 9** México exportaciones de carne y despojos de cerdo. Fracciones. 2032999 Congelada: lo demás, 2031999 Fresca o refrigerada: lo demás, 2032201 Congelada: piernas, paletas, y sus trozos sin deshuesar, 2031201 Fresca o refrigerada: piernas, paletas, y sus trozos sin deshuesar, 2032101 Congelada: en canales o medias canales. (SIAP, 2020).

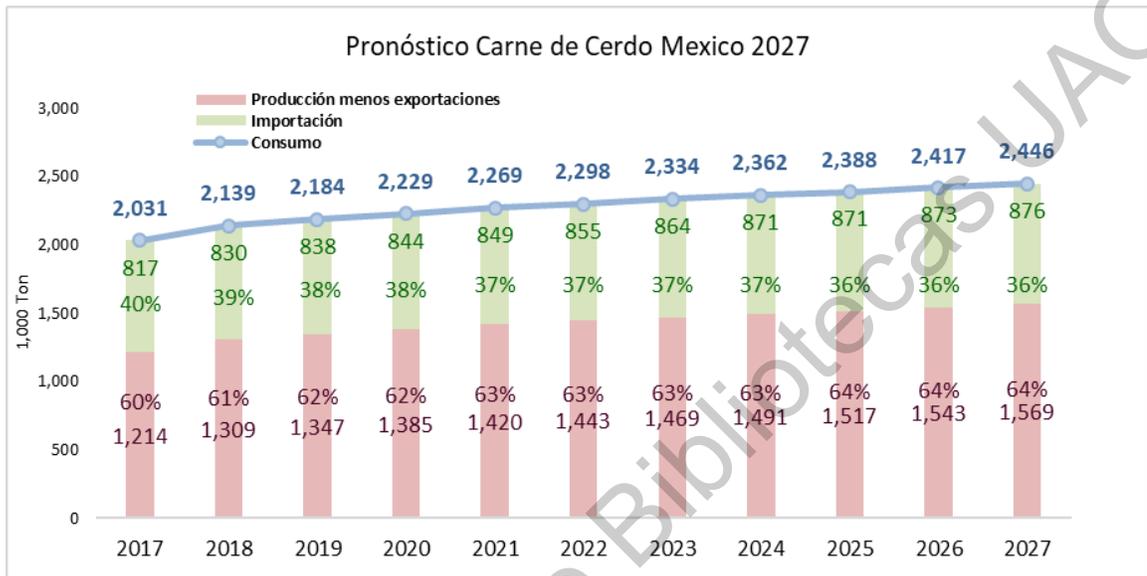
En cuanto a las importaciones las tres fracciones que predominaron son refrigerada: piernas, paletas y sus trozos sin deshuesar con un 79.18%, congelada: lo demás con un 11.85% y refrigerada: lo demás con 7.84%; esto durante el año 2019. El histórico en el periodo del 2014 al 2019 lo observamos en la Figura 10 (SIAP, 2020).



**Figura 10** México importaciones de carne y despojos de cerdo Fracciones. 2031201 Fresca o refrigerada: piernas, paletas, y sus trozos sin deshuesar, 2032999 Congelada: lo demás, 2031999 Fresca o refrigerada: lo demás, 2031101 Fresca o refrigerada: en canales o medias canales, 2032101 Congelada: en canales o medias canales (SIAP, 2020).

De acuerdo con el pronóstico que realiza la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, por sus siglas en Inglés (FAO, por sus siglas en inglés) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en la publicación *Perspectivas Agrícolas 2018-2027*, estiman un consumo de carne de cerdo para el 2027 de 2,446 millones de toneladas; estos datos se muestran en la Figura 11. En el año 2019 México presentó un consumo de 2,307 millones de toneladas y el pronóstico por esta publicación para ese año fue de 2,184 millones; presentándose un 6% por arriba de la estimación y bajo esta tendencia el

pronóstico para el 2027 puede ser mayor; lo cual debe alentar a los productores de carne de cerdo mexicana para afrontar el reto del requerimiento de carne de cerdo en México (OCDE, 2018; SIAP, 2020; SIAVI, 2020).



**Figura 11** Pronóstico consumo, importación, exportación de carne de cerdo en México (OCDE, 2018).

### 3. La empresa familiar

Las familias no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones (Molina *et al.*, 2016).

Las organizaciones son: entidades sociales que, están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno (Daft, 2011).

Dentro de las empresas familiares se identifican tres sistemas: familia, propiedad y dirección; la implicación de la familia es un factor fundamental dentro de la gestión, ya que puede tener una influencia directa, tanto en el desempeño organizacional como estratégico (San Martín y Durán, 2017).

Existen diversas definiciones de empresa familiar, en el Cuadro 1 se presenta un concentrado conceptual de las definiciones de empresa familiar utilizadas en la investigación en México durante los últimos años (Soto, 2013).

**Cuadro 1** Definiciones de empresa familiar (Soto, 2013).

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Gersick <i>et al.</i> , 1997.	Organización donde en un modelo tridimensional evolucionista se encuentra en la intersección de los ejes: familia, empresa y propiedad.
Hoshino, 2004.	Grupo de empresas poseídas y controladas por familia o por los descendientes del fundador.
Belausteguigoitia <i>et al.</i> , 2006.	Empresa que mayoritariamente se encuentra poseída o controlada por una familia y en la cual dos o más miembros de esta se encuentran de alguna forma relacionados con el negocio.
Castrillo y San Martín, 2007.	Empresa cuya propiedad – o al menos una parte significativa- este concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de

	sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa y en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo.
De la Garza <i>et al.</i> , 2008.	Empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar.
Navarrete, 2009.	Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia.
Esparza y Gómez, 2011.	Empresa donde más del 50% del capital es propiedad de la familia o grupo familiar, los puestos gerenciales o de dirección son ocupados al menos por un representante de esa familia y existe continuidad en el negocio.
Flores y Vega, 2013.	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.

Entre un 65 y 80% de las empresas de todo el mundo son propiedad de una o varias familias o están dirigidas por ellas. En Estados Unidos, 96% de las empresas son familiares; en España, 71%; en Italia 99% (Molina *et al*, 2016).

En la actualidad, México tiene en la empresa familiar entre 70% y 90% del Producto Interno Bruto a nivel nacional, y ésta genera entre 70% y 72% de los empleos. La mayoría de las empresas en México inician siendo familiares. Estas surgen de manera emprendedora, por un integrante de la familia núcleo, conocido como fundador, con la visión de construir un patrimonio o como una vía de autoempleo; la incorporación de los miembros de la familia a la empresa puede deberse a la falta de capitalización para el pago de mano de obra externa o a la necesidad de generación de ingresos para los miembros de la familia (Leal *et al.*, 2016).

### 3.1 Antecedentes de la empresa familiar

El origen de la empresa familiar se remonta a la antigüedad cuando la estructura social básica sufrió una transformación pasando de comunidades cazadoras y recolectoras, a comunidades agrícolas. De esta manera se garantizó el abasto estable y suficiente de alimento, lo que provocó el almacenamiento de excedentes. Esto permitió que las familias intercambiaran, mediante el trueque, unos productos por otros para satisfacer sus necesidades. Así, la empresa familiar permanece vigente durante el feudalismo, la Revolución Industrial y hasta los tiempos actuales (Ruiz *et al.*, 2016).

La inmensa mayoría de los negocios en México y en el mundo entero son de estructura familiar. Este fenómeno fue más notorio durante el siglo XIX con la Revolución Industrial en Europa, donde los grandes imperios manejaban a su antojo los pueblos que habían colonizado, y quienes les aportaban materias primas, recursos financieros y mercados a sus productos (Ruiz *et al.*, 2016).

En Latinoamérica, región inmensamente rica en recursos naturales, los efectos de la Colonia y los conflictos internos, provocaron fuertes estancamientos, así como una grave polarización de la riqueza durante ese siglo XIX. La inestabilidad política provocó que no se fomentaran los negocios salvo en unas pocas familias acomodadas y dueñas de grandes haciendas o minas. Fue hasta el siglo XX cuando la situación cambió de manera radical (San Martín y Duran, 2017).

Después de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, cuando los países vencedores (y algunos de los derrotados), gracias al Plan Marshall que pusieron en práctica los estadounidenses, vivieron una época de gran crecimiento y mejoras económicas, creándose una fuerte clase media, consumidora insaciable de productos y servicios. Nació, además, una gran burocracia con sueldos y prestaciones en un inmenso sector público y paraestatal que también generó

demanda para mejorar el nivel de vida de grandes masas (San Martín y Duran, 2017).

En México después de la Segunda Guerra Mundial se formaron cientos de miles de empresas, casi todas de estructura familiar para poder satisfacer la demanda de la población. Estos negocios, generalmente pequeños, se aunaron a las empresas de capital extranjero que llegaron atraídas por el milagro mexicano y con los monopolios estatales que se formaron para manejar la energía eléctrica, las comunicaciones ferroviarias y, sobre todo, el petróleo y sus derivados. El México moderno es el resultado de este *boom* de la posguerra y grandes emporios como Cementos Mexicanos, Grupo Kuo, Grupo Bimbo, Minera México, Avimex Salud Animal, Agroindustrias del Norte, y muchos más son ejemplos de negocios que se desarrollaron a partir de esa época (Grabinsky, 2010).

En casi todos los casos, los negocios empezaron con un líder o patriarca que invitó a su familia, hermanos o hijos, a que lo apoyaran en su gran esfuerzo y que, con su intuición, tenacidad y obsesividad logró triunfar, aunque también hubo fracasos (Poza, 2005).

En México se describe la época de oro, entre el año 1946 y fines de los sesenta, que transformó al país, de rural a urbano, de agrícola a comercial e industrial y de importador a la sustitución de productos extranjeros por nacionales; además, se crearon millones de empleos, sin inflación, con paz social. De la década de los setenta en adelante empezaron las turbulencias políticas y las subsecuentes crisis y devaluaciones, las cuales provocaron inmensos daños a la población y a aquellas empresas recién formadas, que desgraciadamente ya no pudieron adaptarse a esas crisis y desaparecieron (Grabinsky, 2010).

El emprendedor-fundador que persiste debe adaptarse a los cambios discontinuos y sin precedentes. Algunos pasan por periodos de crisis y esto genera que sus negocios se modernicen con la entrada de nuevas generaciones y de

ejecutivos no familiares que le den estructura y profesionalicen a estas empresas, deben ajustarse a las nuevas tecnologías, a la globalización y a la apertura, los que lo logran tienen mucho futuro. Los líderes fundadores dejan huella, y llega el momento en que sus sucesores, por lo general grupos de hermanos-accionistas, deben continuar con esa labor (Navarrete, 2009).

El éxito empresarial es resultado de una actividad constante con la mente alerta, el juicio realista, las reacciones razonablemente oportunas y un sexto sentido desarrollado para aprovechar oportunidades de negocios. Estas son las cualidades que distinguen a un empresario sobresaliente, capaz de construir un emporio, a partir de un sueño (Mendevil, 2017).

Con frecuencia, las circunstancias juegan un papel valioso en el éxito empresarial, pero es la vocación del propio empresario la que resulta ser mucho más importante, porque sin ella es un hecho que un hombre puede dejar pasar las oportunidades que lo habrían llevado al éxito económico, pero solamente si hubiera tenido esa vocación tan especial para sacar provecho de esas circunstancias (Bo, 2005).

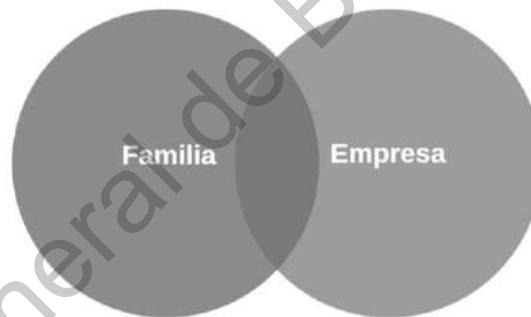
Que una empresa deje de ser familiar para convertirse en institucional no significa que ya no pertenezca a la familia; desde luego que no. Significa que ésta, siendo aún la propietaria, ha sabido separarse de la estructura operativa de la empresa y se ha posicionado en el nivel de mando más absoluto que es la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración, sin alterar el ritmo operativo de la “dirección institucional” que gobierna a la empresa (Macías, 2018).

## 3.2 Modelos de la empresa familiar

Para entender lo que una empresa familiar significa, es necesario tomar en cuenta que en las empresas familiares se superponen dos sistemas: el familiar y el empresarial. Para comprender el funcionamiento de la empresa familiar, es básico el análisis de la interrelación que existe entre la familia y la empresa (Calzada *et al.*, 2016).

### 3.2.1 Modelo bivalente

Tagiuri y Davis (1996) propusieron el modelo bivalente (Figura 12), en el cual muestran la interrelación del sistema familia y el sistema empresa, tratando de dar a entender la influencia que tiene uno sobre el otro y la complejidad que representa dicha relación (Tagiuri y Davis, 1996).



**Figura 12** Empresa familiar modelo bivalente (Tagiuri y Davis, 1996).

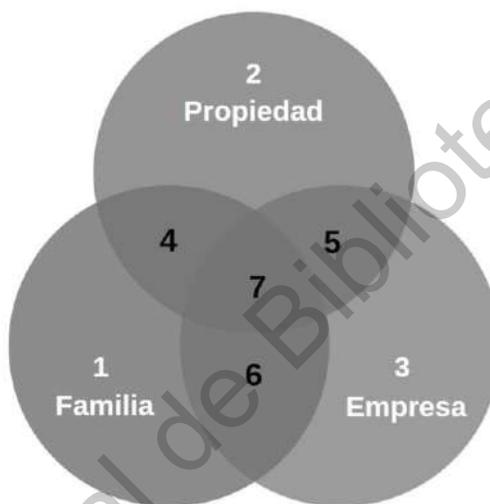
### 3.2.2 Modelo de los tres círculos

En la década de 1970, se consideraba que la empresa familiar estaba conformada por dos grandes sistemas: empresa y familia. Bajo estos esquemas los mayores problemas no provienen de estos dos sistemas, sino de la confusión que se crea entre la propiedad y la gestión, fundamentalmente, por parte de la familia (Macías, 2018).

A raíz de esto surge el modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri y Davis en 1982. Este explica la manera en que se superponen los tres pilares que

conforman la empresa familiar: 1. La familia, 2. La propiedad y 3. La empresa; así como, el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresas (Macías, 2018).

Los subgrupos a los que se hace referencia en este modelo se presentan en la Figura 13 y en el Cuadro 2:



**Figura 13** Empresa familiar modelo de los tres círculos (Gersick *et al.*, 1997).

**Cuadro 2** Áreas del modelo de los tres círculos en empresas familiares (Molina *et al.*, 2016).

Área 1	Cualquier miembro de la familia, que, sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales.
Área 2	Están representados aquellos propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa.
Área 3	Están los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia.
Área 4	Pertenecen los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella.

Área 5	Están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.
Área 6	Pertenecen los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa.
Área 7	Los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

Este modelo es considerado útil para la identificación del juego de roles existente en la empresa familiar y la comprensión del juego relacional que generan y su frecuente superposición. Por el contrario, no es útil para definir otras facetas de este juego relacional, como son las reglas y los contextos. Una segunda limitación de este enfoque es que la familia y empresa son sistemas sociales homogéneos entre sí, y, por tanto, comparables. Por el contrario, familia, propiedad y gestión no lo son, dado que pertenecen a categorías lógicas distintas. Propiedad y gestión son dimensiones de autoridad de la empresa, por lo que serían homologables a la autoridad de la familia, pero no a la familia o como conjunto (Molina *et al.*, 2016).

### **3.2.3 Modelo de desarrollo de tres dimensiones de las empresas familiares**

El modelo evolutivo tridimensional es formulado por Gersick, Davis, Mc Collon y Lansberg en 1997, quienes se apoyan en el trabajo de Tagiuri y Davis, e introducen en el modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva (Calzada *et al.*, 2016).



**Figura 14** Empresa familiar modelo de desarrollo de tres dimensiones (Gersick *et al.*, 1997).

Con este modelo se explica cómo converge cada sistema; la solidez de la empresa depende del grado de madurez de cada una de las dimensiones pero no siempre maduran al mismo tiempo, es importante situarse en el contexto en el que se encuentra la empresa para conocer los retos a los que se enfrenta (Molina *et al.*, 2016).

En México el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, fundación civil sin fines de lucro, promueve la institucionalización de las empresas familiares y cuenta con diversas publicaciones, López *et al.* (2009) en su libro *Gobierno corporativo en la empresa familiar* expone las definiciones de los sistemas que integran a la empresa familiar, en el siguiente cuadro se muestran estos conceptos.

**Cuadro 3** Sistemas que integran a las empresas familiares (López *et al.*, 2016).

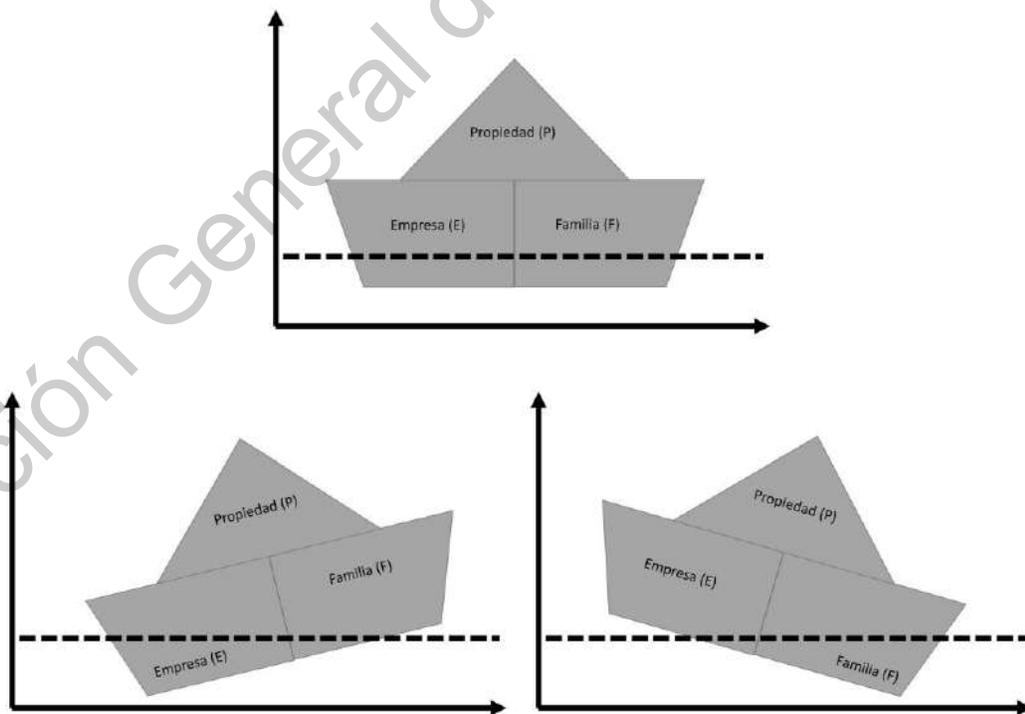
<b>Sistema familiar</b>	La empresa familiar surge de la idea y del trabajo de su fundador; cuando un familiar joven se integra a la empresa aporta nuevas ideas; su reto es lograr que ambas generaciones se adapten a los cambios. Se debe tener en mente el proceso de transición, quiénes serán los miembros de la familia a los que se delegarán las funciones de la empresa y cuál será su intervención en el proceso de integración para futuros cambios.
<b>Sistema negocio</b>	La empresa de nueva creación tiene el desafío de soportar la demanda del mercado; su siguiente reto es la expansión y profesionalización en donde se trabaja por la aceptación del producto y/o servicio, buscando lograr un crecimiento. La etapa de madurez se obtiene cuando el tamaño de la empresa es considerable, su experiencia es reconocida y se adapta a los cambios y estándares del mercado.
<b>Sistema accionario</b>	Al inicio el fundador es el accionista (nivel uno) cuando se divide la participación accionaria pasa al nivel dos en donde los hijos del fundador pasan a ser accionistas, aquí el factor clave es que se integren las metas y los estilos. Cuando llega el momento de la tercera generación (nivel tres), el consorcio de primos diversifica el talento familiar y se establecen políticas claras y precisas que involucren los intereses de la familia.

#### 4. Equilibrio entre empresa y familia

Para que la empresa familiar pueda operar y tanto ésta como el entorno familiar permanezcan en un estado de armonía debe de existir un equilibrio entre ambos; Belausteguigoitia (2012) diseñó el Modelo de equilibrio entre empresa y familia, este modelo explica los fenómenos que ocurren en esta interrelación.

##### Modelo de equilibrio entre empresa y familia

Belausteguigoitia (2017) en su libro *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*, explica el “Modelo de equilibrio entre empresa y familia” ejemplificándolo con un barco; representa los sistemas que integran a la empresa familiar con las partes del barco. En la cabina de mando el o los propietarios, quienes pueden tomar decisiones; en la proa la familia y en la popa la empresa. El objetivo es mantener el barco lo más estable posible y las decisiones que se tomen tendrán efectos en su equilibrio.



**Figura 15** Modelo de equilibrio entre empresa y familia (Belausteguigoitia, 2017).

¿Qué pasaría si no hubiera un equilibrio? Belausteguigoitia plantea lo siguiente: “El capitán desea satisfacer las demandas de las dos tripulaciones, pero no siempre se puede dar gusto a todos. Hay situaciones en que algunos miembros, o incluso toda la tripulación (entre ellos, el mismo capitán), pierden de vista que todos van en el mismo barco. Hay veces en que es posible que la tripulación de proa se sienta a salvo por mantenerse más arriba de la línea de flotación, pero eso podría ocurrir porque las olas ya alcanzaron la cubierta en popa. Si eso ocurriera, pronto todo el barco terminaría en el fondo del mar sin la posibilidad de salir a flote nuevamente” (Belausteguigoitia, 2017).

La analogía del barco ilustra la situación que suelen enfrentar las empresas familiares. Los líderes de estas organizaciones se encuentran constantemente ante la disyuntiva de destinar los recursos generados por la empresa a ésta o a la familia, llegar a un equilibrio es fundamental. Dos de los pilares clave para contrarrestar estos efectos se centran en el establecimiento de una buena estructura administrativa y de mejores prácticas de Gobierno Corporativo, elementos que permiten equilibrar la propiedad y la dirección, así como, a la familia. Las cualidades que la familia aporta a las organizaciones son decisivas en la creación de una cultura (Aguñaga *et al.*, 2017; Belausteguigoitia, 2017).

## 5. Gobierno Corporativo

De acuerdo con el Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo publicado por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE, 2018) son:

- El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas.
- Gobierno proviene del latín “*Gubernare*”, que significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar.
- Corporativo proviene del latín “*Corpus*”, que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad.
- Práctica proviene del latín “*Practicus*”, que significa lo que realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o la costumbre.

En México otra institución que promueve el gobierno corporativo en las empresas familiares es Nacional Financiera y para ello tiene cursos de capacitación en línea, según NAFIN (2019) el gobierno corporativo es tema de la empresa moderna, donde el principal indicador es la delegación de poder sobre la toma de decisiones de administradores distintos a los propietarios, así como el fomentar prácticas y políticas para brindar confianza a inversionistas y que esto promueve el buen desempeño de las empresas sin importar su tamaño.

### 5.1 Antecedentes del gobierno corporativo

NAFIN menciona que existen dos hechos importantes sobre las bases para la institucionalización de las empresas, y estos buscan alinear los intereses de la administración de la empresa con los accionistas, rompiendo el conflicto de interés e incrementando el valor de la empresa en beneficio de todos los grupos interesados, según (NAFIN, 2019):

- En la década de los años 90 se desarrolló el concepto “Gobierno Corporativo”, el cual trata de definir y establecer mecanismos de control y

protección por parte de los/as accionistas, sobre las actividades realizadas por los miembros del consejo de administración.

- En 1999 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) publicó Los Principios de Gobernanza Corporativa, en donde se definen los elementos principales y se adopta un modelo stakeholder (partes o grupos interesados), esta publicación tuvo una revisión en 2004.

## **5.2 Cronología del gobierno corporativo en México**

NAFIN (2019) menciona los momentos más representativos en materia de Gobierno Corporativo en México:

- 1934. Publicación de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), la primera iniciativa legal que cubre a todo el universo de empresas y sociedades anónimas. Se modificó en 1996 y 2014.
- 1975. Publicación de la Ley del Mercado de Valores (LMV) cuya finalidad era proveer al mercado de un marco institucional adecuado para su desarrollo.
- 1976. Nace el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), cuyo objetivo es coordinar las iniciativas de los organismos empresariales e identificar soluciones específicas para diseñar políticas públicas que eleven el crecimiento y competitividad de las empresas, así como del país.
- 1999. Publicación del Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC), iniciativa del CCE. Las recomendaciones del Código están orientadas a definir principios para el mejor funcionamiento del Gobierno Corporativo en las empresas. Se actualizó en 2006 y 2010.
- 2001. La LMV tuvo importantes enmiendas que establecen definiciones y prohibiciones relativas al uso indebido de información privilegiada, así como la aplicación de sanciones económicas más elevadas a las personas que violen la ley.

### 5.3 ¿Cuándo establecer un modelo de gobierno corporativo?

Mendevil (2017) Expresidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) realizó la publicación *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana*; en este expone la sinología de la empresa que requiere una reestructuración, según (Mendevil, 2017), los signos son los siguientes:

- Pérdida de control
  - El primer y más importante síntoma lo debe percibir el propio fundador, quien debe advertir cómo el volumen de operaciones empieza a quitarle control de algunas de ellas y empiezan a “faltarle brazos” y tiempo, para atender todos los problemas operativos que se presenten, cada vez más frecuentes y más importantes.
- Exceso de trabajo
  - El personal disponible empieza a tener sobrecarga de actividades y surge la necesidad de iniciar la especialización de las operaciones, lo cual solo se puede resolver creando gerencias o jefaturas por departamentos (ventas, compras, recursos humanos, tesorería, finanzas, etc.)
- Información financiera y estadística insuficiente
  - Los informes empiezan a ser insuficientes y el informe de movimientos de tesorería no proporciona información adecuada. Se percibe la necesidad de sistemas contables y financieros, de registro e información, más poderosos y sofisticados, para conocer, con certeza y oportunidad, los puntos en los cuales la operación puede manifestar errores o problemas que deben atenderse con prontitud.
- Necesidad de un “segundo de abordó”
  - El fundador, con auténtico sentido de negocios, percibe que las cosas se están saliendo de control y siente la necesidad de alguien a su lado, que lo apoye y le ayude a enfrentar, con mayor seguridad y certeza,

el cambio que está llegando con el incremento del volumen de operaciones de su empresa.

Cuando una empresa alcanza el tamaño que deja ser controlable por una sola persona e ingresa al grupo de empresas que requieren de más personas para operar correctamente en sus diferentes departamentos, la empresa se ha colocado en el punto ideal para ser institucionalizada y tener a las personas correctas en los puestos correctos. Un profesional es aquella persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación con fines de lucro (Belausteguigoitia, 2017; Mendevil, 2017).

Así como los deportistas pueden ser profesionales, las organizaciones también pueden serlo, si están dispuestas a pagar el alto precio que eso supone; si bien los beneficios suelen ser significativos, no hacerlo puede significar su desaparición, por lo que profesionalizarse podría ser la única alternativa de supervivencia; estas diferencias se presentan en el Cuadro 4 (Belausteguigoitia, 2017).

**Cuadro 4** Cuadro comparativo de la empresa familiar profesional y la amateur (Belausteguigoitia, 2017).

<b>Empresa familiar profesional</b>	<b>Empresa familiar amateur (no profesional)</b>
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada principalmente en la información	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia

Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos
El consejo de administración está eficazmente conformado y opera con regularidad	No existe un consejo administración que en verdad opere como tal
Las funciones de todo el personal están claramente definidas	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados	No existe plan de sucesión
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender)	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender)
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento	Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembros de la familia
Existe una planeación estratégica	Se improvisa sin rumbo fijo
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen

En México existe un distintivo empresarial "Las Mejores Empresas Mexicanas", el cual busca el desarrollo de las PyMES mexicanas, el distintivo MEM

se otorga a toda compañía destacada por su desempeño en su gestión, resultados financieros e impulsar las mejores prácticas empresariales. Las organizaciones que participan son asesoradas por expertos. Este programa tiene publicaciones para que las empresas se interesen en temas de mejores prácticas empresariales, Aguiñaga *et al.* (2017) menciona en el libro *Gobierno Corporativo*, publicado para las MEM, algunas reflexiones conducentes a identificar áreas de oportunidad en términos del gobierno de una empresa al contestar las siguientes preguntas, según (Aguiñaga *et al.*, 2017):

- ¿A menudo se mezclan temas familiares con temas de la empresa?
- ¿Cómo y dónde se exponen los conflictos potenciales que se originan de la relación entre familia, negocio y propiedad?
- ¿Existen reglas claras para admitir familiares directos o indirectos de los accionistas en la operación de la compañía?
- ¿Cómo impactaría un cambio repentino como el deceso del dueño/fundador en la familia y en la organización?
- Como accionista, ¿ha pensado en elaborar un testamento?
- ¿La sucesión accionaria a familiares está planeada de tal forma que evite conflictos entre la empresa y la familia misma?
- ¿Están definidas las reglas para la salida de un accionista?
- ¿Cómo se han abordado los temas del impacto debido al cambio generacional?
- ¿Se tiene identificado el patrimonio personal y el de la compañía?
- ¿En el gobierno de la empresa familiar existen estructuras y mecanismos para establecer acuerdos y compromisos, separando los asuntos de la empresa y los de la familia?
- ¿Cuenta la organización con sistemas de prevención y detección de fraudes?
- ¿Existen órganos de gobierno para vigilar la gestión de la empresa?
- ¿Existe un sistema de control interno?; ¿es eficiente? ¿Los dueños gastan más tiempo en actividades administrativas en lugar de invertirlo en la estrategia y dirección del negocio?

De acuerdo a la publicación Aguiñaga *et al.* (2017) al responder estas preguntas muchos empresarios se enfrentan a decisiones impostergables sobre el tema, pero en algunos casos definen que se trata de un asunto que puede esperar,

que en la lista de prioridades los aspectos operativos pesan más, que la siguiente generación está muy lejana o que precisamente será responsabilidad de esa generación analizar tales aspectos, por lo que concluyen que no es el momento indicado para implementar un modelo de gobierno en la empresa.

Establecer un modelo de Gobierno Corporativo, demandará tiempo y esfuerzo de accionistas, directivos y aun familiares que no estén involucrados en la operación, pero definitivamente todas las familias y organizaciones deberán hacerse tiempo para definir cuál es la forma en la que quieren gobernar la empresa en el mediano y largo plazo. Se propone a los empresarios que antes de iniciar la propuesta e implementación de un protocolo familiar, en lo posible se deben seguir estos pasos: certificación de los procesos de la empresa, elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa y, posteriormente, la elaboración y ejecución del protocolo familiar (López *et al.*, 2009).

La falta de dirección empresarial es un obstáculo para las empresas familiares; si no tienen una planeación estratégica ni un plan de sucesión, difícilmente pensarán en implementar un protocolo familiar (López *et al.*, 2009).

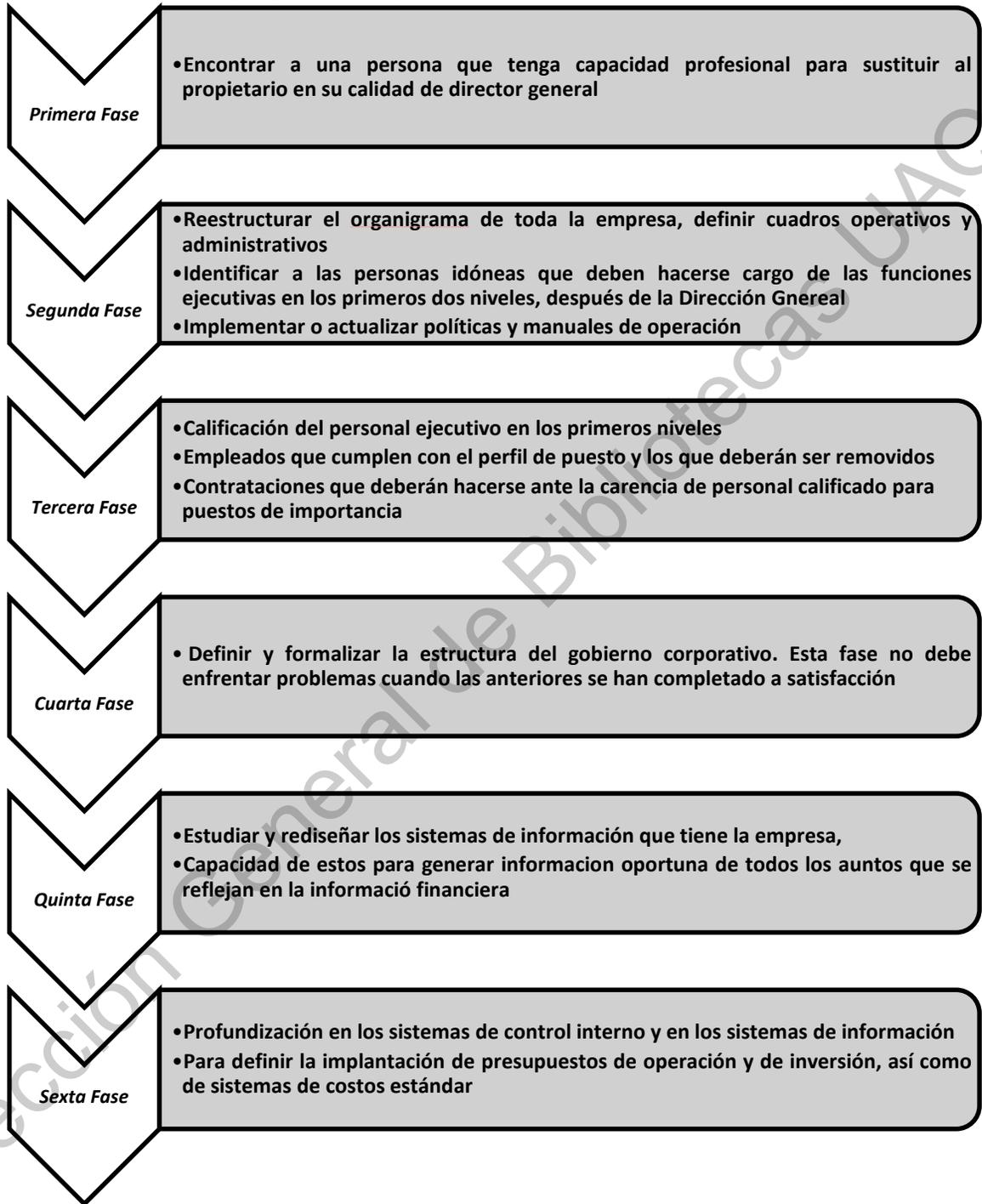
Las cualidades que la familia aporta a las organizaciones son decisivas en la creación de una cultura organizacional basada en valores, por lo que, al momento de emprender un proceso de institucionalización donde converge empresa, familia y accionistas, debe insistir en el equilibrio adecuado entre estas tres partes y la visión de largo plazo de la familia en la empresa (Poza, 2005).

## 6. Hacia la institucionalización de una empresa familiar

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. La profesionalización requiere del compromiso del director general, que éste se involucre en forma total en el proceso de transformación. Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia, les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más complejo (Belausteguigoitia, 2017).

Mendevil (2017) a través del Instituto Mexicano de Contadores Públicos realizó la publicación *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana* en donde propone una metodología de cambio a través de 6 fases preparativas, las cuales formarán las bases administrativas para implantar el gobierno corporativo dentro de la organización, el orden de estas fases preparativas se muestran en la Figura 17.

## Fases de cambio preparativas para la institucionalización de la empresa familiar



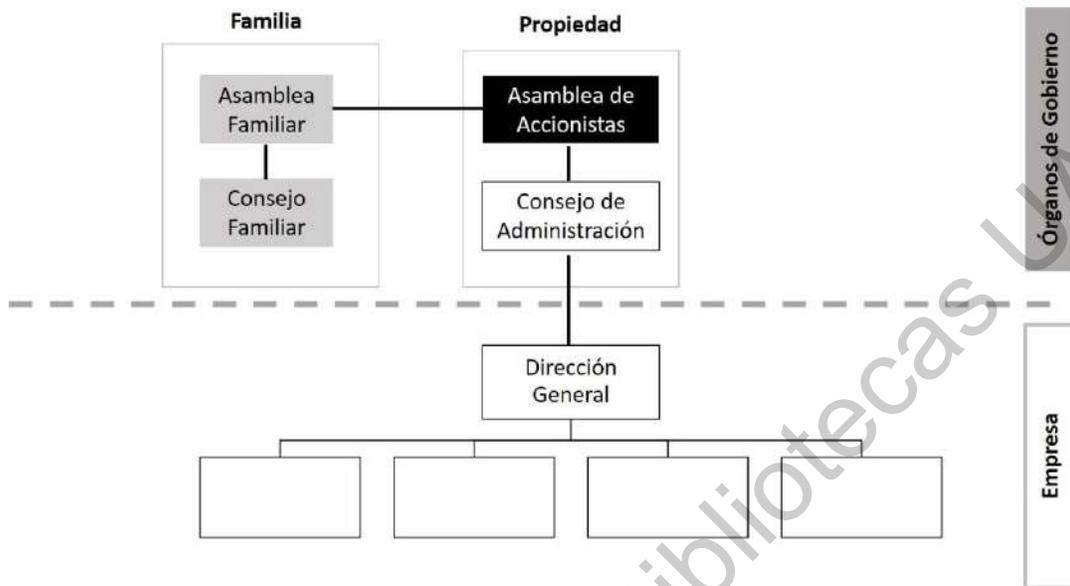
**Figura 16** Fases de cambio preparativas para la institucionalización de la empresa familiar (Mendivil, 2017).

## 7. Órganos de gobierno

El Ph. D. Imanol Belausteguigoitia Rius en el 2002 recibió el Premio Nacional de Investigación por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA); en su libro *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*, da una explicación sobre los órganos de gobierno en la empresa familiar, según (Belausteguigoitia, 2017):

- Toda empresa debe poseer instrumentos que respondan a las exigencias de un marco jurídico. Estos instrumentos son los llamados órganos de gobierno. Existen diversas modalidades jurídicas para constituir sociedades, pero, por lo general, las empresas familiares se crean bajo un régimen de sociedad anónima. Esta figura obliga a contar al menos con un consejo de administración y una asamblea de accionistas, que deben reunirse legalmente con regularidad preestablecida, por lo general una vez al año. Es necesario tener en claro las diferencias que existen en función de quienes son los accionistas ya que en base a esto tendrán estructuras distintas:
  - Para las empresas familiares los órganos de gobierno son la asamblea de accionistas y el consejo de administración, casos de propiedad 100% familiar y en el que todos los miembros de la asamblea de accionistas participan en el consejo familiar.
  - Para las familias empresarias los órganos de gobierno son la asamblea familiar y el consejo familiar, este es el caso en donde existen accionistas no miembros de la familia, por esta razón la familia debe tener su consejo y asamblea familiar para atender situaciones propias de la familia y no mezclar estos temas en la asamblea de accionistas.

## ESTRUCTURA GENERAL DE GOBIERNO



**Figura 17** Estructura general de gobierno corporativo Modificado y adaptado de Aguiñaga *et al.*, 2017 y Belausteguioita, 2017.

La estructura de gobierno debe desarrollarse y formalizarse con la premisa de que la sociedad y sus líderes (consejeros y directivos) atenderán de forma integral sus funciones y responsabilidades. El modelo de gobierno debe responder a las necesidades y capacidades de la organización, además de madurar con el tiempo (Aguiñaga *et al.*, 2017).

En el Cuadro 5 se presenta un cuadro integrador de las funciones de cada órgano de gobierno y al área en la que impacta.

**Cuadro 5** Órganos de gobierno y funciones (Aguñaga *et al.*, 2017).

Área que Impacta	Órgano de Gobierno	Funciones
Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Asamblea Familiar</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar estatutos, contrataciones, sueldos y prestaciones a familiares, y dar opinión a los representantes en el Consejo de Administración</li> <li>✓ Comunicar a la familia acerca de las actividades y resultados</li> <li>✓ Mantener y reforzar los valores de la familia</li> <li>✓ Detectar problemas que puedan surgir en la familia y que afectan a la empresa</li> </ul>
Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Consejo familiar</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resolver los conflictos que se generen entre familia y empresa</li> <li>✓ Diseñar, revisar y actualizar el Protocolo Familiar, y vigilar su cumplimiento</li> <li>✓ Definir lineamientos de compensación y plan de carrera de los empleados familiares</li> <li>✓ Administrar el fondo familiar</li> </ul>
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Asamblea de Accionistas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Designar, elegir, ratificar y/o remover a los miembros del Consejo de Administración</li> <li>✓ Discutir, aprobar, modificar o reprobar aspectos financieros (estados financieros, reparto de utilidades, dividendos, aumentos o disminuciones de capital, etc.)</li> <li>✓ Tomar decisiones en cuanto a transformaciones, fusiones o escisiones</li> </ul>

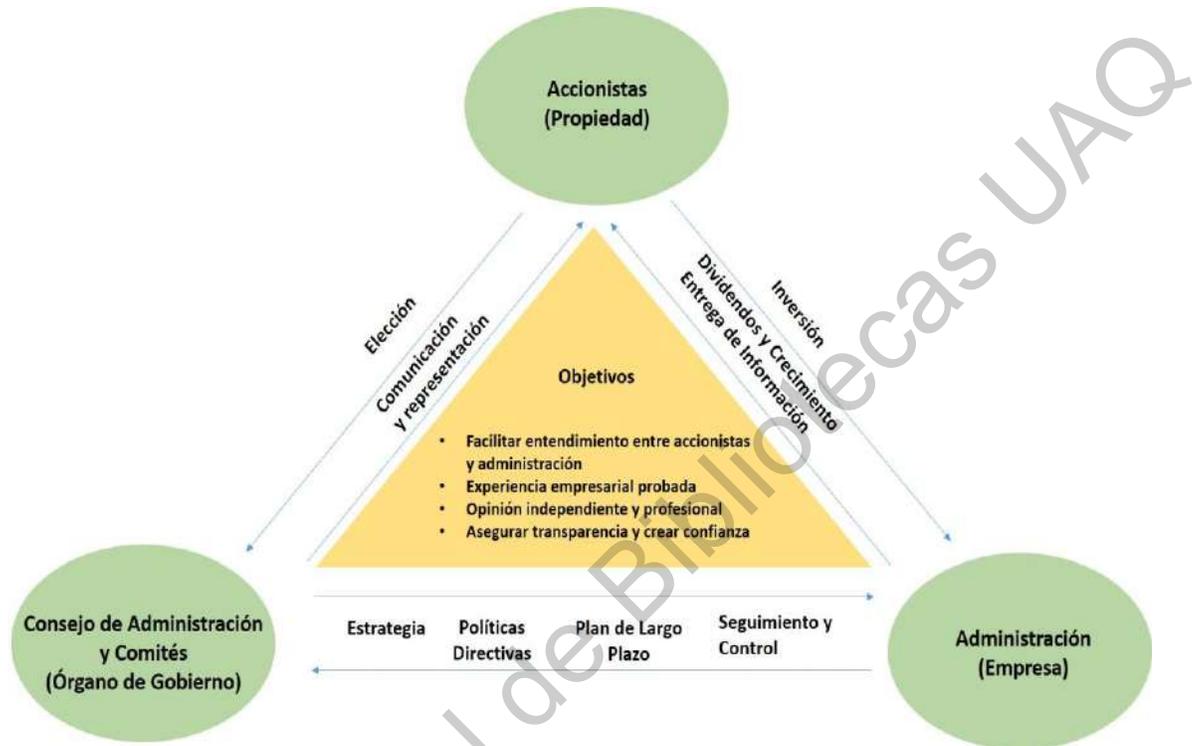
<b>Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Consejo de Administración</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa</li> <li>✓ Establecer la estrategia del negocio y dar seguimiento a los principales riesgos</li> <li>✓ Aprobar políticas para el uso o goce de bienes</li> <li>✓ Designar al auditor externo</li> <li>✓ Aprobar las facultades del Director General y realizar el nombramiento de directivos</li> <li>✓ Velar por el correcto uso y aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa</li> <li>✓ Tomar decisiones sin conflictos de intereses</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Director General</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutar los acuerdos de la Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración</li> <li>✓ Proporcionar información de la gestión de la organización</li> </ul>

El gobierno corporativo es un mecanismo de los accionistas que sirve de guía y contrapeso a la administración. Requiere un apoyo metodológico que asegure la comprensión integral, la definición de alternativas y el seguimiento de condiciones de alta contribución al negocio (Lopez *et al.*, 2009).

Implica también un proceso a través del cual se distingue una relación profesional entre la dirección general y el consejo de administración, que representa a los accionistas y justifica su existencia, fortalece la administración de los negocios, da seguridad a los inversionistas y terceros, y orienta al negocio bajo prácticas de negocio sanas y de alta productividad (Cevallos y Cruz, 2003).

En la Figura 19 se presenta la estructura de un gobierno corporativo y su relación con la administración y los accionistas (Deloitte, 2009).

Estructura de un gobierno corporativo y su relación con la administración y los accionistas



**Figura 18** Gobierno corporativo su relación con la administración y los accionistas (Deloitte, 2009).

El modelo de gobierno debe documentarse formalmente en los estatutos de la sociedad, además de incluir reglas de operación de cada órgano de gobierno; estas serán la referencia base para que cada uno tenga claro sus facultades, funciones y responsabilidades, así como su dinámica de operación (Aguñaga *et al.*, 2017).

El órgano encargado de mediar los intereses entre los accionistas y la administración de la empresa es el consejo de administración, por lo que se requiere una adecuada designación de sus integrantes para garantizar la buena dirección de la empresa. El consejo de administración debe encontrar el equilibrio entre todas las partes que confluyen en la organización (López *et al.*, 2009).

## 8. Instauración de Prácticas de Gobierno Corporativo

De acuerdo a Cruz y Cruz (2018) un negocio familiar requiere de dos tipos de prácticas de gobierno corporativo: las aplicables al negocio y las aplicables a la familia; como se muestra en el Cuadro 6. Si ambas funcionan entonces sí es factible hablar de un gobierno corporativo efectivo, de otra manera se presentan problemas.

**Cuadro 6** Prácticas de gobierno corporativo

<i>Familia</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Protocolo familiar</li><li>• Consejo familiar</li><li>• Asamblea familiar</li><li>• Plan de sucesión</li></ul>
<i>Empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejo de administración</li><li>• Planeación estratégica (objetivos, estrategias, metas, acciones, seguimiento)</li><li>• Análisis de mercado, servicio a clientes, competencia, mejores prácticas innovación y desarrollo, precios, análisis de costos</li><li>• Análisis de alianzas corporativas y nuevos negocios</li><li>• Sistemas de control interno: estratégico, directivo y operativo</li><li>• Administración de riesgos</li><li>• Administración de altos ejecutivos (personal clave: nominación, evaluación de desempeño, remuneración, desarrollo de asesoría y coaching)</li><li>• Sistema de información de desempeño (indicadores)</li><li>• Sistema de información y análisis financiero de rentabilidad y flujos</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondeo acorde a necesidades (de costo y condiciones accesibles)</li> <li>• Sistema de mejora continua – auditoría interna- excelencia operativa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría externa</li> <li>• Sistema de juntas efectivas (programa/minutas/seguimiento de compromisos/coaching sobre metodologías de atención de temas especializados/ dinámicas e n reuniones para apego a tiempos y temas)</li> </ul>

En México una de las firmas en consultoría corporativa es Asesores de Consejo y Alta Dirección (ACAD) quienes han asesorado a diversas empresas en temas de institucionalización entre ellos Grupo Herdez, Hoteles Misión, Jugos del Valle, entre otros; dos de sus miembros en su publicación *La empresa familiar y su gobierno corporativo*, comparten su experiencia en la institucionalización de las empresas familiares, según (Cruz y Cruz, 2018):

- La implementación de prácticas de gobierno corporativo en la empresa familiar debe impactar de manera importante en los siguientes tres principios:
  - Sostenibilidad (capacidad de sobrevivir pro generaciones).
  - Crecimiento y rentabilidad.
  - La confianza y transparencia en el manejo del patrimonio familiar.
- Debe procurarse atención especial a la implantación de las mejores prácticas de gobierno corporativo familiar y empresarial pues si su implementación es correcta, la formula funciona; pero si no lo es, eventualmente, la empresa será inestable y terminará en conflicto

- La aplicación de estas prácticas, en realidad, requiere de un importante acompañamiento, hasta el punto de que genere un hábito corporativo. En otras palabras, es para siempre y no se está satisfecho hasta en tanto no se cumple con los objetivos que constantemente se renuevan; en otras palabras, se vuelve un hábito y se vive como parte de los valores y principios familiares.

### **8.1 Protocolo familiar**

El protocolo familiar es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. El protocolo es ante todo un documento de la familia, pero preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares. En él la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios. Su elaboración ha de realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en las asambleas donde deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con la empresa (López *et al.*, 2009).

Este elemento es quizá uno de los más importantes para evitar los conflictos entre familiares. Efectivamente se trata de documentar los entendidos de familia que son una serie de acuerdos de damas y caballeros. En ocasiones, se cuestiona su obligatoriedad y la manera en que puede asegurarse su cumplimiento. En realidad, es un acuerdo que parte de la buena fe y la necesidad mutua de hacer que el patrimonio trascienda de una manera adecuada cuidando la calidad de vida de las siguientes generaciones y evitando que el patrimonio sea la razón de los conflictos entre hermanos, papás, primos y tíos. Sin embargo, efectivamente es necesario que en lo posible se cuide que este acuerdo se implante en su totalidad y se den los elementos jurídicos necesarios para proteger los acuerdos del incumplimiento por las siguientes generaciones. Para ello se tiene el propio acuerdo firmado ante la fe pública, las modificaciones en actas constitutivas, el fideicomiso de control, convenios legales específicos, etc. Para cada caso podrá hacerse lo consecuente (Cruz y Cruz, 2018).

Como objetivo central, el protocolo permite sentar las bases y compromisos para llegar a establecer acuerdos entre los familiares que tienen alguna participación accionaria de una o más empresas. De igual manera, este documento sirve para promover la unidad familiar y asegurar la continuidad de la empresa en beneficio de las siguientes generaciones (López *et al.*, 2009).

El Gobierno de España en un esfuerzo por incentivar a la institucionalización de las empresas familiares desde 2003 publicó una *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar*, su última actualización fue en el 2008. El interés del Gobierno de España por las empresas familiares resulta en que históricamente las empresas familiares generan entre un 65% y un 70% de su Producto Interno Bruto (PIB), así es que generan este tipo de materiales que están al alcance de cualquier empresa para ponerlo en práctica. De acuerdo a esta *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar* la estructura más habitual del protocolo familiar contiene: introducción, pactos sociales, pactos extra estatuarios, los órganos de carácter familiar y la cláusula de cierre, según (Gobierno de España, 2008) el contenido para cada punto es el siguiente:

- A) Introducción: Debe incluir las consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa, la filosofía de la misma, el ámbito de sus actividades, el arraigo de la empresa a un determinado lugar.
- B) Pactos sociales o estatuarios: Estos se refieren al régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales, las mayorías exigibles para la adopción de acuerdos tanto en el Consejo de Administración como en la Asamblea de Accionistas, los posibles acuerdos sobre agrupación de voto y los criterios para establecer el Consejo de Administración.
- C) Pactos extra estatuarios: son aquellos que no es posible incorporar a los estatutos sociales, pero que es aconsejable para regular las relaciones entre la familia y la empresa estableciendo, por ejemplo, normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa, así como las funciones que

vayan a desarrollar en la misma y su retribución. También es importante pactar la salida de los miembros de la familia de la empresa y el perfil exigible al sucesor del fundador y a los familiares que trabajen en esta. Asimismo, hay que incluir cláusulas penales, en los términos previstos en la legislación civil, que sancionen el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el protocolo. De igual forma es necesario pactar la duración del protocolo y el procedimiento que debe seguirse para su revisión.

- D) Órganos familiares: En este punto se debe establecer la composición y funcionamiento de los órganos familiares (Consejo familiar y Asamblea familiar), el seguimiento de la formación de los miembros más jóvenes de la familia y de las retribuciones para los miembros.
- E) Cláusula de cierre: Es una cláusula de carácter meramente protocolario, denominada la cláusula “con gratitud”, en la que se expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores de la empresa y a todos aquellos que han hecho posible el éxito de la misma.

## **8.2 Consejo familiar**

El propósito principal del consejo familiar consiste en fomentar una comprensión profunda de la empresa, la familia y la relación entre empresa y familia entre los miembros / accionistas de la familia. Entre sus responsabilidades se encuentran, según (Poza, 2005):

- Informar e instruir a la familia respecto al negocio.
- Facilitar las relaciones de las familias con la empresa.
- Instruir a las familias respecto al legado, difundir los contenidos de la constitución familiar y mantenerla como un documento vigente.
- Proponer a todos los miembros de la familia los cambios en la constitución familiar que, a su juicio, ayuden a fomentar una mayor comprensión entre los miembros/accionistas de la familia y mejores relaciones entre propietarios y directivos de la compañía.

Los consejos familiares elaboran frecuentemente políticas de participación familiar y abordan asuntos de liquidez, diversificación del patrimonio y planificación patrimonial. La instrucción en materia del negocio o la propiedad de los miembros de la familia no activos en la dirección del negocio también es un elemento importante dentro de la agenda de los consejos familiares. Este cuerpo es responsable de garantizar que las metas no económicas y los valores de la familia se articulen (en ocasiones por medio de una constitución o un protocolo familiar) y se les dé atención que merecen dentro del entorno del negocio familiar (Esparza y Gómez, 2011).

Los consejos familiares pocas veces votan sobre los asuntos meramente concernientes a las operaciones de la empresa, más bien elaboran políticas que establecen las pautas de las decisiones que serán tomadas por otros órganos de gobierno (Calzada *et al.*, 2016).

Un consejo familiar suele ser el órgano que dirige la filantropía y patrocina la creación de una oficina familiar cuyas funciones primordiales sean la supervisión de los fideicomisos, así como el control de otros asuntos financieros. Dado que este organismo es el que otorga voz a los miembros de la familia dentro de la empresa, sirve también como nivelador de la presión que existe por nombrar a todos los miembros de la familia como candidatos a ocupar un puesto dentro del consejo (Macías, 2018).

### **8.3 Asamblea familiar**

Es un foro de diálogo, información y motivación de la familia accionaria, tradicionalmente en ella participan aquellos familiares que potencialmente son o se espera sean accionistas. Particularmente, pretende que los miembros no pierdan la motivación por la empresa, tengan la opción de propiedad accionaria, aprecien la importancia de mantenerse como accionistas inclusive, aunque no participen como empleados (Cruz y Cruz, 2018).

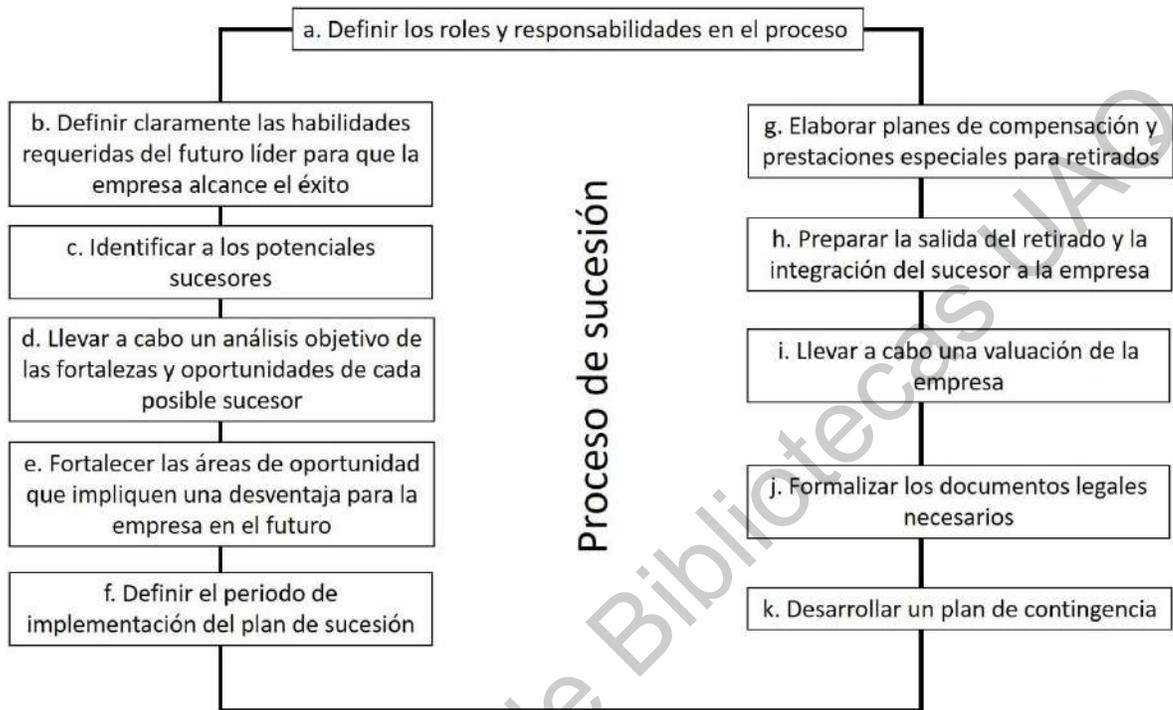
#### **8.4 Plan de sucesión**

Como parte de la institucionalización debe buscarse que la empresa no dependa de las personas, sino que pueda sobrevivir ante la desaparición o incapacidad del fundador o de los ejecutivos clave. Es importante prepararla para casos de ausencia repentina estableciendo un plan con tiempos y acuerdos claros. Además, la preparación corporativa debe estar respaldada en órganos de gobierno corporativo bien cimentados que den la mayor seguridad posible en la toma de decisiones (Calzada *et al.*, 2016).

La sucesión debe ser un proceso planeado y administrado de forma deliberada. Se inicia mediante el desarrollo de estrategias específicas que tienen sentido tanto para la familia como para la empresa. El primer tema, es establecer los objetivos y sólo después, diagnosticar el estatus de la sucesión y su plan en la empresa familiar (López *et al.*, 2009).

La sucesión no es un proceso que deba iniciarse cuando el líder sienta la necesidad o la voluntad de retirarse; debe comenzar paso a paso con suficiente anticipación, en la Figura 20, se muestran los pasos del proceso de sucesión (Aguñaga *et al.*, 2017).

## Pasos del proceso de sucesión



**Figura 19** Proceso de sucesión en la empresa familiar (Aguñaga., *et al.* 2017)

La sucesión en la empresa familiar es un aspecto fundamental que en algún momento tendrá lugar y debe preverse. Lo deseable es que sea planeada. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las empresas familiares no cuentan con un plan de sucesión promotor de una transición programada, controlada y que no represente cambios sustanciales que obliguen, entre otras cosas, a herir sentimientos familiares. Esto puede motivar la separación de un familiar o rama familiar de la empresa, originar la pérdida de los valores de la empresa, la salida de ejecutivos valiosos y generar incertidumbre con respecto la continuidad de la empresa familiar, entre los empleados, proveedores y clientes (López *et al.*, 2009).

## 9. Diagnóstico situacional de la empresa familiar

Para poder tener información de la situación de la empresa es necesario hacer uso de herramientas como cuestionarios para poder entender el contexto y situación de la empresa, es necesario partir de algo y poder tener una visión sobre la estructura actual de la empresa y en base a esta detectar las áreas de oportunidad y poder implementar un plan de acción para la evolución y mejora continua de la empresa (Steiner, 2007).

En virtud de lo expuesto a lo largo del texto y teniendo estas bases, en el Anexo 1 se muestra un cuestionario de diagnóstico situacional desarrollado por el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC).

El cuestionario consta de 8 apartados en los cuales se hacen preguntas para saber el nivel de entendimiento y situación de la empresa familiar, los apartados son los siguientes: A) Nivel de entendimiento y situación de la empresa familiar, B) Asamblea familiar y de accionistas, C) consejo familiar, D) Consejo de administración, E) Dirección de la empresa, F) El protocolo familiar, G) La sucesión, H) Planes en las empresas familiares, I) Resolución de conflictos en las empresas familiares.

La información que arroja el cuestionario es de valor para la toma de decisiones sobre el plan de acción a implementar, cada empresa tendrá que realizar un plan de trabajo en particular; bajo una metodología para su puesta en marcha realizando juntas de trabajo con: minutas, cronogramas, planes de trabajo, planteamiento de objetivos a corto mediano y largo plazo; designando responsables y fechas de cumplimiento. El proceso de institucionalización de la empresa tradicional requiere disponibilidad por parte de todos los interesados, una apertura al cambio; es de utilidad para reforzar el compromiso que se tiene por la empresa visualizando el crecimiento y consolidación para la trascendencia y permanencia para las futuras generaciones (López *et al.*, 2009).

## **10. Beneficios de implementar el gobierno corporativo**

Sin importar el tamaño de la empresa, las prácticas de Gobierno Corporativo ayudan a institucionalizar la operación de está otorgándole mayor profesionalismo para la toma de decisiones y el trabajo diario, según NAFIN (2019) los beneficios que las prácticas sanas de Gobierno Corporativo generan para la empresa son:

1. Acceso a financiamiento público o privado en mejores términos y condiciones.
2. Mejor toma de decisiones en los negocios gracias a la existencia de información oportuna, verídica y relevante proveniente de los reportes financieros que genera.
3. Perfecta identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad.
4. Transparencia ante terceros y personal interno.
5. Facilidad en los procesos de sucesión por cambio generacional.
6. Mejor medición sobre la operación y desempeño del negocio.
7. Favorece a la administración de riesgos de la empresa.

Hoy en día disponer de estructuras sólidas de control y gobierno, junto con una cultura de transparencia y accesibilidad de la información, se ha convertido en un factor clave de competitividad y una oportunidad para ganar la confianza del mercado. Esto, además, aumenta el impacto positivo de las empresas, que no solo son capaces de llevar a cabo un correcto desempeño financiero, sino también de generar riqueza en su entorno y estabilidad en los mercados (Deloitte, 2009).

## VII.CONCLUSIONES

Esta revisión bibliográfica posibilita la integración de conocimientos del área administrativa en las unidades de producción porcina de empresas familiares.

Se encontraron modelos que describen a las empresas familiares y permiten entender el contexto y los conflictos que se presentan entre: el sistema familia, el sistema negocio y el sistema accionario. El comprender la interacción entre los sistemas muestra la necesidad de promover el equilibrio para que la empresa subsista. La revisión bibliográfica posibilitó encontrar un cuestionario diagnóstico de gobierno corporativo en la empresa familiar; así como, una propuesta de transformación gradual para la institucionalización mediante seis fases de cambio y la instauración de un organigrama para delimitar el rol que cada elemento lleva en una empresa familiar con gobierno corporativo.

En virtud de lo aquí examinado, se infiere que la institucionalización de la empresa familiar es la necesidad de incorporar elementos de control que hagan posible que el negocio opere por sí mismo aún ante la ausencia de su fundador. Que mediante estas prácticas no se generen conflictos y se prevean condiciones básicas para facilitar el crecimiento de la empresa con la mejora continua y el cumplimiento de objetivos; estas prácticas permiten contar con procesos definidos que promueven un mejor control del negocio.

## VIII. REFERENCIAS

Aguñaga D., Ruiz P., Esperanza A. 2017. Gobierno corporativo. (1er ed.). México: Índice editores.

Belausteguigoitia I. 2017. Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación. (4a ed.). México: Mc Graw Hill.

Belausteguigoitia I., Patlán J., Navarrete M.M. 2006. Organizational climate as antecedent of commitment, effort and entrepreneurial orientation in Mexican family and non-family firms. Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle. 7(27) 5-24. Recuperado el 28 de diciembre de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202701>.

Bo L. 2005. El progreso de un pilgrim: Bo Pilgrim. (1er ed.). Estados Unidos: Caribe-Betania Editores.

BMV. Bolsa Mexicana de Valores. 2020. Mi empresa en BMV Gobierno Corporativo. Bolsa Mexicana de Valores. México. Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo>.

Calzada M., Salazar B. C., Mendoza J. 2016. Sistemas familia y empresa, la continuidad de la empresa familiar en el Estado de Hidalgo, México. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática XXI. Universidad Autónoma de México. Ciudad de México. México. Octubre 5, 2016. Recuperado el 25 de enero de 2020, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/1.10.pdf>.

Casarín A. Nutrición sustentable del cerdo, nuestro reto. LI Congreso Nacional Asociación Mexicana de Veterinarios Especialistas en Cerdos. Querétaro. México. Noviembre 2018.

Castrillo L. y San Martín J.M. 2007. La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas. Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de México. 222: 59-82. Recuperado el 1 de agosto de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/395/39522205.pdf>.

Cevallos J y Cruz G. 2003. Consejo corporativo de alta efectividad. (1er ed). México: Deloitte & Touche.

Consejo Coordinador Empresarial (CCE). 2018. Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo. Consejo Coordinador Empresarial. México.

Recuperado el 10 de abril 2019, de [https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO\\_NORMATIVO/CTEN\\_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf).

Consejo Nacional de Población (CONAPO). 2020. Proyecciones de la Población de México y de las Entidades Federativas, 2016-2050. Recuperado el 1 de febrero de 2020, de <https://datos.gob.mx/busca/dataset/proyecciones-de-la-poblacion-de-mexico-y-de-las-entidades-federativas-2016-2050>.

Cornejo M.A. 2003. ¿Cómo desarrollar líderes y culturas corporativas de clase mundial? (1er ed.) México: Miguel Ángel Cornejo Editores.

Cruz G. y Cruz E. 2018. La empresa familiar y su gobierno corporativo. Edición especial. México: Editorial Edere.

Daft R. 2011. Teoría y diseño organizacional. (10a ed.). México: Cengage Learning.

De la Garza M. I., Ayup J., Banda S. T. 2008. La empresa familiar en el contexto de la ventaja competitiva. La franquicia como alternativa de crecimiento. VI Congreso Internacional de análisis organizacional: Complejidad, Ambigüedad y Subjetividad. Nuevo Vallarta, Nayarit. México. Noviembre, 2008. Recuperado el 1 de agosto de 2019, de [http://www.uacya.uan.edu.mx/VI\\_CIAO/ponencias/7\\_familia/7\\_3.pdf](http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/7_familia/7_3.pdf).

Deloitte 2009. Institucionalización de la estructura de gobierno corporativo con enfoque GRC. Boletín gobierno corporativo. Deloitte México. Otoño 2009. Recuperado el 15 de abril de 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/institucionalizacion-gobcorp-grc.pdf>.

Esparza J.L. y Gómez A.D. 2011. Los sistemas de control de gestión y su efecto en el rendimiento de las empresas familiares mexicanas. Revista de Economía. 28 (76) 82-104. Recuperado el 1 de agosto de 2019, de [https://www.researchgate.net/publication/261171297\\_Los\\_sistemas\\_de\\_control\\_de\\_gestion\\_y\\_su\\_efecto\\_en\\_el\\_rendimiento\\_de\\_las\\_empresas\\_familiares\\_mexicanas\\_un\\_estudio\\_empirico\\_para\\_el\\_sector\\_turistico/link/0a85e5335cefb0f7e6000000/download](https://www.researchgate.net/publication/261171297_Los_sistemas_de_control_de_gestion_y_su_efecto_en_el_rendimiento_de_las_empresas_familiares_mexicanas_un_estudio_empirico_para_el_sector_turistico/link/0a85e5335cefb0f7e6000000/download).

FIRA. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura. 2019. Panorama Agroalimentario Carne de Cerdo 2018. México. Recuperado 15 de febrero de 2020, de <https://www.fira.gob.mx/InvYEvalEcon/EvaluacionIF>.

Flores M. V. y Vega A. 2013. Key factors affecting succession process in family firms in the textile sector in Tijuana, Baja California, México. Global Conference on

Business and Finance Proceedings. 8 (1) 1302-1313. Recuperado el 1 de agosto de 2019, de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2499685](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499685).

García J., Rebollar S., Rodríguez G. 2005. Integración vertical y competitividad del sector porcino en México. Comercio Exterior. 55 (6) 524-532. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/79/5/RCE.pdf>.

Gersick K., Davis J., Hampton M.M., Lansberg I. 1997. Generation to generation. (1er ed.). Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Gobierno de España. 2008. Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid. Recuperado el 18 de enero de 2020, de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>.

Grabinsky S. 2010. De la empresa familiar a familias de empresarios. (1er ed.). México: Del verbo emprender.

Hoshino T. 2004. Family business in Mexico: Responses to Human Resource Limitations and Management Succession. Institute of Developing Economies. Japan External Trade Organization. Recuperado el 20 de septiembre de 2019 de, [https://ir.ide.go.jp/index.php?action=repository\\_action\\_common\\_download&item\\_id=38153&item\\_no=1&attribute\\_id=22&file\\_no=1&page\\_id=39&block\\_id=158](https://ir.ide.go.jp/index.php?action=repository_action_common_download&item_id=38153&item_no=1&attribute_id=22&file_no=1&page_id=39&block_id=158).

Leal F., González R., Ojeda J.F. 2016. El desarrollo local y la responsabilidad social. (1er ed.). México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

López M.F., Ávalos J. L., Domínguez L., Franck A., Villaseñor S. 2009. Gobierno corporativo en la empresa familiar. (1er ed.) México: LID Editorial.

Macías G. G. Empresas familiares avícolas en los Altos de Jalisco, México. 2018. (1er ed.). México: Porrúa.

Mendivil V.M. 2017. Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana. (2da ed.). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Méndez L., Contreras M. 2001. Administración Pecuaria Cerdos. (2ª ed.). México: Universidad Autónoma de México.

Molina P. A., Botero S., Montoya J.N. 2016. Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Pensamiento y Gestión. 47:116-149. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/issue/view/446>.

NAFIN. Nacional Financiera. 2019. Cómo hacer de mi empresa familiar una empresa institucional. Curso en Línea Nacional Financiera. México. Agosto, 2019.

Navarrete M.M. 2009. Implicaciones de los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad en la transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Ciudad de México, México. Mayo 2009. Recuperado el 27 de enero de 2020, de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C15P26.pdf>.

Necoechea R., Spilsbury L. 1989. Administración de empresas porcinas. (1ª ed.). México: Universidad Autónoma de México.

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. 2018. Perspectivas Agrícolas 2018-2027. Publicaciones de la OCDE. París. Recuperado el 25 de enero de 2020, de [http://dx.doi.org/10.1787/agr\\_outlook-2018-es](http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2018-es).

Poza E. 2005. Empresas familiares. (1er ed.). México: International Thomson Editores.

Ruiz F., Saldaña Y., Gaona L.L., Jacobo D.G. 2016. Concepto de familia en la cultura mexicana y su impacto en la empresa familiar. Revista Internacional Administración y Finanzas. 9 (5) 15-25.

San Martín J.M., Durán J.A. 2017. Radiografía de la empresa familiar en México. (1er ed.). Puebla, México: Fundación Universidad de las Américas.

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). 2020. Producción Ganadera Porcino. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. México. Recuperado el 15 de enero de 2020, de [http://infosiap.siap.gob.mx/repoAvance\\_siap\\_gb/pecAvanceProd.jsp](http://infosiap.siap.gob.mx/repoAvance_siap_gb/pecAvanceProd.jsp).

Steiner G. 2007. Planeación estratégica. (1º ed.). México: Grupo editorial patria.

Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI). 2020. Sistema de Información Arancelaria Vía Internet. Secretaria de Economía. México. Recuperado el 15 de enero de 2020, de <http://www.economia-snci.gob.mx/>.

Soto A. 2013. La empresa familiar en México Situación actual de la investigación. Contaduría y Administración 58 (2) 135-171. Recuperado 15 de enero 2020 de, <http://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf>.

Tagiuri R. y Davis J.A. 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review. 9 (2) 199-208. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

United States Department of Agriculture (USDA). 2020. Livestock and Poultry: World Markets and Trade. Estados Unidos. Recuperado el 30 de enero de 2020, de <https://www.fas.usda.gov/data/livestock-and-poultry-world-markets-and-trade>.

Dirección General de Bibliotecas UAG

**IX. Anexo 1. Cuestionario de diagnóstico situacional de gobierno corporativo en la empresa familiar.**

**Cuadro 7** Cuestionario de diagnóstico situacional de gobierno corporativo en la empresa familiar (López *et al.*, 2009).

**A) Nivel de entendimiento y situación de la empresa familiar**

Información sobre la Empresa Familiar		Calificación
Escala	0= Conocimiento insuficiente / No aplica 1= Fundador 2= Hijos	3= Nietos 4= Conyugues 5= Otros
1. La propiedad de la empresa se encuentra en manos de (puede contestar más de una opción):		0 1 2 3 4 5

Información sobre la Empresa Familiar		Calificación
Escala	0= No aplica 1= Una generación 2= Dos generaciones	3= Tres generaciones 4= Cuatro generaciones 5= Cinco o más generaciones
2. Hoy en día se encuentra (n) trabajando en la empresa:		0 1 2 3 4 5

Información sobre la Empresa Familiar		Calificación
Escala	0= Conocimiento insuficiente / No aplica 1= 1 rama familiar 2= 2 ramas familiares	3= 3 ramas familiares 4= 4 ramas familiares 5= Más de 4 ramas familiares
3. Las rama(s) familiar(es) que trabaja(n) en la empresa es (son):		0 1 2 3 4 5

Información sobre la Empresa Familiar		Calificación
Escala	0= Conocimiento insuficiente 1= 1 Empresa 2= 2 a 3 Empresas	3= 4 a 10 Empresas 4= 11 a 20 Empresas 5= Más de 20 Empresas
4. Actualmente la(s) empresa(s) activa(s) constituye(n) el grupo empresarial es(son):		0 1 2 3 4 5

Información sobre la Empresa Familiar		Calificación
Escala	0= Conocimiento insuficiente 1= De 1 a 15 años 2= De 16 a 30 años	3= De 31 a 45 años 4= De 46 a 60 años 5= Más de 61 años
5. La empresa tiene constituida:		0 1 2 3 4 5

Composición Accionaria		Calificación
Escala	0= Conocimiento insuficiente / No aplica 1= 100% Familiar 2= Del 99% al 51% Familiar	3= 50% Familiar 4= Del 49% al 20% Familiar 5= Menos del 20% Familiar
6. La participación accionaria de la familia en la empresa es:		0 1 2 3 4 5

Composición Accionaria		Calificación
Escala	0= No aplica 1= 1 Familiar 2= De 2 a 5 Familiares	3= De 6 a 10 Familiares 4= De 11 a 15 Familiares 5= Más de 15 Familiares
7. Los familiares que poseen acciones en la compañía son:		0 1 2 3 4 5

Estructura		Calificación
Escala	0= Conocimiento insuficiente / No aplica 1= Fundador 2= Hijos	3= Nietos 4= Conyugues 5= Otros
Hoy en día los órganos de gobierno se conforman por:		
8. La asamblea de accionistas		0 1 2 3 4 5
9. La asamblea familiar		0 1 2 3 4 5
10. El consejo familiar		0 1 2 3 4 5
11. El consejo de administración		0 1 2 3 4 5

Reuniones de la Asamblea y el Consejo		Calificación
Escala	0= No aplica / No se reúnen 1= Mensual 2= Trimestral	3= Semestral 4= Anual 5= Cada 2 años
12. La asamblea de accionistas		0 1 2 3 4 5
13. La asamblea familiar		0 1 2 3 4 5
14. El consejo familiar		0 1 2 3 4 5
15. El consejo de administración		0 1 2 3 4 5

Reuniones de la Asamblea y el Consejo		Calificación
Escala	0= No aplica 1= No se elaboran 2= Insuficiente	3= Suficiente 4= Susceptible de mejora 5= Satisfactoria
La elaboración de actas para cada sesión de los órganos de gobierno es:		
16. La asamblea de accionistas		0 1 2 3 4 5
17. La asamblea familiar		0 1 2 3 4 5
18. El consejo familiar		0 1 2 3 4 5
19. El consejo de administración		0 1 2 3 4 5

Reuniones de la Asamblea y el Consejo		Calificación
Escala	0= No aplica/ No se toman decisiones 1= Por unanimidad 2= Mayoría de votos de los miembros del consejo	3= Mayoría de participación accionaria 4= Voto de calidad (Presidente) 5= Por consenso
Las decisiones de los órganos de gobierno se toman conforme a:		
20. La asamblea de accionistas		0 1 2 3 4 5
21. La asamblea familiar		0 1 2 3 4 5
22. El consejo familiar		0 1 2 3 4 5
23. El consejo de administración		0 1 2 3 4 5

Reuniones de la Asamblea y el Consejo		Calificación
Escala	0= No aplica/No reciben información 1= Insuficiente 2= Suficiente y no oportuna	3= Suficiente y oportuna 4= Suficiente, oportuna y no valida 5= Suficiente, oportuna y válida
La información que reciben los órganos de gobierno es:		
24. La asamblea de accionistas		0 1 2 3 4 5
25. La asamblea familiar		0 1 2 3 4 5
26. El consejo familiar		0 1 2 3 4 5
27. El consejo de administración		0 1 2 3 4 5

Designación		Calificación
Escala	0= No aplica / No son designados 1= Asamblea de accionistas 2= Asamblea familiar	3= Consejo familiar 4= Consejo de administración 5= Dirección general
Los miembros del consejo y dirección general son designados por:		
28. El consejo familiar		0 1 2 3 4 5
29. El consejo de administración		0 1 2 3 4 5
30. El director general		0 1 2 3 4 5

Designación		Calificación
Escala	0= No aplica 1= Sin Conocimiento 2= No hay periodicidad	3= Anual 4= Cada 2 años 5= Cada 3 años
Los miembros del consejo se eligen con una periodicidad		
31. Del consejo familiar		0 1 2 3 4 5
32. Del consejo de administración		0 1 2 3 4 5

Apoyo de facilitadores / Consejeros Independientes		Calificación
Escala	0= No aplica / No hay facilitador o consejero independiente 1= Observador 2= Consejero sin Voto	3= Consejero con voto 4= Secretario 5= Presidente
El rol que juega el facilitador o consejero independiente en el consejo es el de :		
33. Consejo familiar		0 1 2 3 4 5
34. Consejo de administración		0 1 2 3 4 5

Apoyo de facilitadores / Consejeros Independientes		Calificación
Escala	0= Conocimiento insuficiente / No aplica 1= Fundador 2= Hijos	3= Nietos 4= Cónyuges 5= Otros
El porcentaje de consejeros independientes en el consejo es del:		
35. Consejo familiar		0 1 2 3 4 5
36. Consejo de administración		0 1 2 3 4 5

Evaluación		Calificación
Escala	0= No aplica / No hay evaluaciones 1= Mensual 2= Trimestral	3= Semestral 4= Anual 5= Quinquenal
Se llevan a cabo auto-evaluaciones en el consejo y dirección:		
37. Consejo familiar		0 1 2 3 4 5
38. Consejo de administración		0 1 2 3 4 5
39. Dirección general		0 1 2 3 4 5

## B. Asamblea familiar y de accionistas

40. Existe una Asamblea Familiar como foro distinto a la Asamblea de Accionistas
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> No aplica <input type="checkbox"/>

Actividades		Calificación
Escala	0= No aplica 1= Se desconoce 2= Se tiene y no se cumple	3= Se cumple insuficientemente 4= Se cumple suficientemente 5= Se cumple satisfactoriamente
Las actividades que actualmente desempeña la Asamblea Familiar son:		
41. Nombrar y revocar los miembros del Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
42. Unificar una posición familiar ante la Asamblea de Accionistas		0 1 2 3 4 5
43. Desarrollar y/o aprobar el Protocolo Familiar		0 1 2 3 4 5
44. Comunicar al resto de la familia sobre actividades y resultados obtenidos		0 1 2 3 4 5

45. Establecer opciones y restricciones de compra o venta de acciones de la familia	0 1 2 3 4 5
46. Acordar el derecho del voto	0 1 2 3 4 5
47. Aprobar los Estatutos del Consejo Familiar	0 1 2 3 4 5
48. Aprobar la contratación, sueldos y prestaciones familiares	0 1 2 3 4 5
49. Aprobar las decisiones trascendentes (inversiones, compras, fusiones, etc.)	0 1 2 3 4 5

Actividades		Calificación
Escala	0= No aplica 1= Se desconoce 2= Del 1% al 25%	3= Del 26% al 50% 4= Del 51% al 85% 5= Del 86% al 100%
50. El porcentaje del tiempo de las reuniones que la Asamblea de Accionistas dedica a discutir asuntos familiares es del :		0 1 2 3 4 5

Información		Calificación
Escala	0= No aplica 1= Conocimiento insuficiente 2= Se tiene y no se cumple en tiempo y forma	3= Se cumple de forma insuficiente en tiempo y forma 4= Se cumple de forma suficiente en tiempo y forma 5= Se cumple de forma satisfactoria en tiempo y forma
La información que se proporciona a la Asamblea Familiar es:		
51. Estados de participación accionaria		0 1 2 3 4 5
52. Indicadores de solución de conflictos		0 1 2 3 4 5
53. Estatus de empleados familiares en la empresa		0 1 2 3 4 5
54. Entorno de comunicación		0 1 2 3 4 5
55. Estados financieros		0 1 2 3 4 5
56. Información sobre temas del patrimonio familiar		0 1 2 3 4 5
57. Información que de soporte a una sola posición como familia		0 1 2 3 4 5
58. Información de la contratación, sueldos y prestaciones familiares		0 1 2 3 4 5
59. Información de decisiones trascendentes (inversiones, compras, fusiones, etc.)		0 1 2 3 4 5

B. Consejo familiar		
60. El consejo familiar se compone de un foro distinto al Consejo de Administración		
<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> No aplica
<b>Actividades</b>	<b>Calificación</b>	
Escala	0= No aplica 1= Conocimiento insuficiente 2= Se tiene y no se cumple	3= Se cumple de forma insuficiente 4= Se cumple de forma suficiente 5= Se cumple de forma satisfactoria
Las actividades que actualmente desempeña el Consejo Familiar son:		
61. Desarrollo y actualización de las reglas de operación y estatutos del Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
62. Desarrollo y actualización del Protocolo Familiar		0 1 2 3 4 5
63. Vigilar el cumplimiento del Protocolo Familiar		0 1 2 3 4 5
64. Establecer la misión y visión de la empresa		0 1 2 3 4 5
65. Desarrollar un sistema de resolución de conflictos familiares en relación a la empresa		0 1 2 3 4 5
66. Establecer políticas de empleo y compensación para familiares dentro de la empresa		0 1 2 3 4 5
67. Establecer un plan de carrera de empleados familiares en la operación		0 1 2 3 4 5
68. Establecer un plan de sucesión		0 1 2 3 4 5
69. Establecer una política de dividendos		0 1 2 3 4 5
70. Establecer políticas respecto al fondo patrimonial o tenencia patrimonial		0 1 2 3 4 5

### C. Consejo de administración

<b>Comités</b>		<b>Calificación</b>
Escala	0= No existe 1= Conocimiento insuficiente 2= Se tiene y no se cumple	3= Se cumple de forma insuficiente 4= Se cumple de forma suficiente 5= Se cumple de forma satisfactoria
El consejo de administración está conformado por comités que atienden las siguientes funciones:		
71. Auditoría / Vigilancia		0 1 2 3 4 5

72. Prácticas societarias	0 1 2 3 4 5
73. Nominación y compensaciones	0 1 2 3 4 5
74. Planeación y finanzas	0 1 2 3 4 5
75. Riesgos	0 1 2 3 4 5
76. Monitoreo del desempeño de la administración	0 1 2 3 4 5
77. Partes relacionadas	0 1 2 3 4 5

Actividades		Calificación
Escala	0= No aplica 1= Conocimiento insuficiente 2= Se tiene y no se cumple	3= Se cumple de forma insuficiente 4= Se cumple de forma suficiente 5= Se cumple de forma satisfactoria
Las actividades que actualmente desempeña el consejo de administración son:		
78. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de la asamblea de accionistas		0 1 2 3 4 5
79. Aprobar las estrategias y líneas generales de acción de la empresa, propuestas por la dirección general		0 1 2 3 4 5
80. Aprobar las políticas operativas de control, administración de riesgos para el cumplimiento de los objetivos de la dirección general de la empresa		0 1 2 3 4 5
81. Aprobar los nombramientos del personal directivo de la empresa		0 1 2 3 4 5
82. Aprobar y conocer los informes que le presenten los comités, sobre la situación que guarda la empresa en cada uno de los temas específicos		0 1 2 3 4 5
83. Conocer el informe sobre el manejo de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa		0 1 2 3 4 5
84. Obtener cuando sea requerido análisis de terceros especialistas independientes		0 1 2 3 4 5
85. Monitorear y evaluar los procesos críticos de negocio y sus riesgos, así como los indicadores de desempeño		0 1 2 3 4 5
86. Evaluar, designar y remover a los miembros de los Comités		0 1 2 3 4 5
87. Realizar anualmente un proceso de auto-evaluación de desempeño del consejo de administración y de evaluación de los comités		0 1 2 3 4 5

## D. Dirección de la empresa

Estructura		Calificación
Escala	0= No aplica 1= Accionista Familiar 2= Accionista No Familiar	3= Familiar 4= Pariente Político 5= Independiente / No familiar
Identifique el nivel de relación familiar de los siguientes puestos que existan en su organización		
88. Director General		0 1 2 3 4 5
89. Director de Finanzas		0 1 2 3 4 5
90. Director Comercial		0 1 2 3 4 5
91. Director de Operaciones		0 1 2 3 4 5

Administración u operación		Calificación
Escala	0= No 1= Muy poco 2= Poco	3= Suficiente 4= Significativamente 5= Muy significativo
92. Los familiares que trabajan en la Empresa cuentan con privilegios o prestaciones especiales distintas a las de los demás empleados		0 1 2 3 4 5

## E. Del protocolo familiar

Existencia del Protocolo Familiar

93. Actualmente cuenta con un Protocolo Familiar
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SI                                      NO                                      No aplica

Elementos Principales del Protocolo Familiar		Calificación
Escala	0= No aplica 1= Conocimiento insuficiente 2= Se tiene y no se cumple	3= Se cumple de forma insuficiente 4= Se cumple de forma suficiente 5= Se cumple de forma satisfactoria
Evalúe los siguientes elementos que actualmente forman parte de su protocolo familiar:		
94. Definición de la composición del Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
95. Definición de la organización del Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
96. Definición del funcionamiento del Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
97. Definición de misión, visión y valores de la empresa		0 1 2 3 4 5

98. Definición de acuerdos sobre la agrupación de voto	0 1 2 3 4 5
99. Definición de la composición de la Asamblea de Accionistas	0 1 2 3 4 5
100. Definición de la organización de la Asamblea de Accionistas	0 1 2 3 4 5
101. Definición del funcionamiento de la Asamblea de Accionistas	0 1 2 3 4 5
102. Definición del derecho a la compra-venta de acciones por parte de los Accionistas	0 1 2 3 4 5
103. Definición de una política de dividendos	0 1 2 3 4 5
104. Definición de contratación de accionistas o familiares accionistas	0 1 2 3 4 5
105. Definición de remuneración de accionistas o familiares accionistas	0 1 2 3 4 5
106. Definición de liquidación o salida de la empresa de accionistas o familiares de accionistas	0 1 2 3 4 5
107. Definición y referencia del testamento y herencia de los accionistas	0 1 2 3 4 5
108. Definición de la composición del Consejo de Administración	0 1 2 3 4 5
109. Definición para establecer la autoridad del Consejo de Administración	0 1 2 3 4 5
110. Definición de los mecanismos de comunicación e información de los Accionistas	0 1 2 3 4 5
111. Definición de los mecanismos de comunicación e información con el Consejo de Administración	0 1 2 3 4 5

Elementos principales del protocolo familiar		Calificación
Escala	0= No aplica / No existe 1= No se revisa 2= Una vez al año	3= Cada dos años 4= Cada tres años 5= Cada cuatro años o más
112. El protocolo familiar se revisa		0 1 2 3 4 5

## F. De la sucesión

De la sucesión		Calificación
Escala	0= No aplica / Conocimiento insuficiente 1= Una 2= Dos	3= Tres 4= Cuatro 5= Cinco o más
113. Las sucesiones que ha tenido la propiedad de la empresa son:		0 1 2 3 4 5

114. Las sucesiones que ha tenido el Director General en la empresa son:	0 1 2 3 4 5
--	-------------

Aspectos Principales de la Sucesión Familiar		Calificación
Escala	0= No aplica 1= Se desconoce 2= Insuficiente	3= Suficiente 4= Susceptible de mejora 5= Satisfactoria
Evalué si cuenta con los aspectos principales de la sucesión familiar:		
115. Preparación familiar (juntas sobre temas emotivos, manejo de familiares de la 1a, 2a y 3a generación y del manejo de no familiares, unificación familiar)		0 1 2 3 4 5
116. Preparación del negocio (juntas de valores corporativos, apoyo de los miembros de la dirección, participación con clientes, empleados y proveedores)		0 1 2 3 4 5
117. Desarrollo de sucesores (identificación de candidatos, plan de preparación, apoyo de externos y relación con el negocio y terceros)		0 1 2 3 4 5
118. Manejo de retirados (plan de compensación, prestaciones especiales y manejo de salida)		0 1 2 3 4 5
119. Toma de decisión (proceso de transición, acuerdo de socios y consejeros, manual directivo y preparación ante contingencias)		0 1 2 3 4 5
120. Planeación fiscal (transferencia de acciones, alternativas financieras, planeación y protección fiscal)		0 1 2 3 4 5

### G. Planes en las empresas familiares

Planes en las empresas familiares		Calificación
Escala	0= No aplica 1= Se desconoce 2= Se tiene y no se cumple	3= Se cumple de forma insuficiente 4= Se cumple de forma suficiente 5= Se cumple de forma satisfactoria
Evalué los planes con los que se cuenta dentro de su empresa		
121. Plan de sucesión		0 1 2 3 4 5
122. Plan estratégico de familia		0 1 2 3 4 5
123. Plan estratégico de empresa		0 1 2 3 4 5
124. Plan de carrera y retiro de familiares		0 1 2 3 4 5

125. Plan de empleo y compensación de familiares dentro de la empresa	0 1 2 3 4 5
126. Plan de empleo y compensación de familiares fuera de la empresa	0 1 2 3 4 5

## H. Resolución de conflictos en las empresas familiares

Resolución de conflictos en las empresas familiares		Calificación
Escala	0= No aplica	3= Se cumple de forma insuficiente
	1= Se desconoce	4= Se cumple de forma suficiente
	2= Se tiene y no se cumple	5= Se cumple de forma satisfactoria
Evalué las alternativas con las que cuenta actualmente la organización para la resolución de conflictos		
127. Fideicomiso		0 1 2 3 4 5
128. Arbitraje		0 1 2 3 4 5
129. Mediación entre familiares y / o Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
130. Mediación de facilitadores / consejeros independientes		0 1 2 3 4 5