



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Contaduría y Administración**

***Integración intergeneracional para las microempresas familiares en México, propuesta de un modelo.***

**Tesis**

**Que para obtener el título de:  
Licenciada en administración**

**Presenta:  
Diana Javier Flores**

**Asesor:  
M.A.O Carmen Selene Calva Estrada**

**Cd. Mx.**

**2019**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Contaduría y Administración**

***Integración intergeneracional para las microempresas familiares en México, propuesta de un modelo.***

**Tesis**

**Diana Javier Flores**



Cd. Mx

2019

# ***Integración intergeneracional para las microempresas familiares en México, propuesta de un modelo***

## **ÍNDICE**

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos .....	4
Tabla de Ilustraciones.....	5
Índice de Tablas.....	6
Índice de Anexos .....	6
Introducción.....	8
Resumen .....	10
Capítulo 1: México en el siglo XX .....	11
México contexto político y económico.....	11
Las familias de siglo XXI.....	15
Capítulo 2: Generalidades de las empresas familiares .....	21
Concepto de empresa familiar .....	21
Características de las empresas familiares .....	23
La empresa familiar como un sistema.....	24
Factores de quiebra en las empresas familiares .....	30
Características de las nuevas generaciones.....	33
Capítulo 3: Investigación .....	35
Metodología de la investigación .....	35
Resultados de la Investigación .....	43
Capítulo 4: Propuesta del modelo de Integración intergeneracional.....	53
Etapas del modelo .....	55
Integración y Adaptación.....	55
Involucramiento y Capacitación.....	57
Evaluación y Mejora .....	66
Aplicación y Formalización.....	67
Capítulo 5: El proceso de Institucionalización .....	68
Órganos de gobierno .....	69
La Asamblea de accionistas .....	70
Consejo de Administración .....	70
Consejo de Familia.....	71
Las ventajas de la Institucionalización .....	72

Capítulo 6: Continuidad de la Empresa Familiar .....73

- La sucesión natural de la empresa familiar .....73
- Los desafíos de la sucesión .....73
  - Preparación de la Familia y la Empresa .....74
- El proceso de la sucesión .....76
  - Estilos de sucesión .....77
- Retos en el proceso .....78
- Continuidad de la empresa familiar .....79

Conclusiones .....81

Anexos .....82

Referencias .....133

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi padre, porque al igual que mi madre es el pilar más importante de mi vida, y porque él me demostró que sólo se necesita esfuerzo y dedicación para poder llegar a una meta.

A mi hermana Yannin, por ser mi principal compañera en la vida, con quien he compartido cada uno de los momentos de mi vida, también por motivarme a concluir mi investigación, gracias, por tanto.

A mis amigos, los cuales siempre me apoyaron brindándome los espacios para poder realizar esta investigación.

Y sobre todo está dedicado a todas las familias empresarias en México, pues son ellas por las cuales yo realicé esta investigación, para brindarles un poco de ayuda esperando que el desarrollo de éstas signifique el desarrollo de nuestra nación.

## AGRADECIMIENTOS

Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo, sin embargo, merecen reconocimiento especial Ma. Rocío Flores Lara y Guillermo Javier García, mis padres quienes con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible durante este trayecto de mi formación, un camino que inicio hace 18 años y que por fin veo culminado.

Asimismo, agradezco infinitamente a mi hermana Yannin Javier Flores que con sus palabras siempre me hizo sentir fuerte y capaz de lograr cualquier cosa. Ojalá algún día yo me convierta en su fuerza para que puedan seguir avanzando en su camino.

De igual forma agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, quien hace 8 años se convirtió en mi segunda casa, me acogió, me formó y me permitió conocer a grandes personas tanto alumnos, como maestros y profesionales, y me dio la oportunidad de seguir mis sueños.

Agradezco también a la Facultad de Contaduría y Administración por acogerme durante 4 años, en sus aulas me permitió adquirir conocimiento y conocer a grandes personalidades.

También agradezco a mi asesora de Tesis, la MAO. Carmen Selene Calva Estrada que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo.

Al Centro Mexicano de Investigación en Energías del Océano, y al M.I. Gustavo Cadena Sánchez, quienes me apoyaron de forma intelectual y económicamente para concluir con esta investigación

Y a todos mis profesores quienes me vieron crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo ser una profesional.

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Gráfica "Tipo de hogares familiares" .....	16
Ilustración 2: Gráfica "Tipo de Hogar Parental" .....	16
Ilustración 3: Gráfica "Hogares con jefatura masculina y con jefatura femenina" .....	17
Ilustración 4: Gráfica "Matrimonios" .....	19
Ilustración 5: Gráfica "Divorcios" .....	19
Ilustración 6: Gráfica "Nacimientos registrados de madres adolescentes (menores de 20 años)" .....	20
Ilustración 7: "Modelo de tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri y John A. Davis" .....	25
Ilustración 8: "Modelo evolutivo tridimensional (Gersick y colaboradores) .....	28
Ilustración 9: "Conflictos más importantes de las empresas familiares" .....	31
Ilustración 10: "Gráfica de generaciones" Estudio KPMG .....	32
Ilustración 11: Inventario de la Empresa Familiar elaborado por el Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius .....	41
Ilustración 12: Gráfica sobre el Año de fundación de las Empresas Familiares (Elaboración Propia) .....	43
Ilustración 13: Representación gráfica sobre el sector al que pertenecen las empresas (Elaboración propia).....	44
Ilustración 14: Representación gráfica de las empresas que cuentan con acta constitutiva (Elaboración Propia) .....	45
Ilustración 15: Representación Gráfica de la pregunta ¿En tu empresa existe el órgano comité de dirección? (Elaboración Propia) .....	46
Ilustración 16: Representación Gráfica a la pregunta "¿La familia cuenta con un consejo familiar?" (Elaboración Propia) .....	46
Ilustración 17: Gráfica de las respuestas obtenidas a la pregunta "¿Quién es el representante del consejo familiar?" ..	47
Ilustración 18: Representación gráfica a la pregunta "¿Quién es el gerente o director general en la empresa?" .....	47
Ilustración 19: Representación gráfica a la pregunta 14 .....	49
Ilustración 20: Representación gráfica de la pregunta 21 .....	49
Ilustración 21: Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 22.....	50
Ilustración 22: Propuesta del Modelo de Integración Intergeneracional (Elaboración Propia) .....	53
Ilustración 23: Evaluación del desempeño de 360° Nivel Superior 1 .....	59
Ilustración 24: Evaluación del desempeño de 360° Nivel Superior 2 .....	60
Ilustración 25: Evaluación del desempeño de 360° Nivel Igual 1 .....	61
Ilustración 26: Evaluación del desempeño de 360° Nivel Igual 2 .....	62
Ilustración 27: Evaluación del desempeño de 360° Nivel Inferior 1 .....	63
Ilustración 28: Evaluación del desempeño de 360° Nivel Inferior 2 .....	64
Ilustración 29: Formato de registro de la evaluación del desempeño de 360° .....	65
Ilustración 30: la interrelación que guardan los órganos de gobierno constituidos en las empresas familiares creada por el Dr. Belausteguigoitia Rius. ....	69



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Concentrado conceptual de empresas familiares en la investigación en México .....	21
Tabla 2: "Problemas Dominantes de los Accionistas" Ward (1991) .....	28
Tabla 3: Conformación generacional .....	31

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Tabla de respuestas al cuestionario 1	83
Anexo 2: Tabla de respuestas al cuestionario 1	85
Anexo 3: Tabla de respuestas al cuestionario 1	87
Anexo 4: Tabla de respuestas al cuestionario 1	89
Anexo 5: Tabla de respuestas al cuestionario 1	92
Anexo 6: Tabla de respuestas al cuestionario 1	94
Anexo 7: Tabla de respuestas al cuestionario 1	96
Anexo 8: Tabla de respuestas al cuestionario 1	98
Anexo 9: Inventario de la Empresa Familiar "Antojitos"	99
Anexo 10: Inventario de la Empresa Familiar "USOL S.A de C.V"	100
Anexo 11: Inventario de la Empresa Familiar "Miscelánea Reyes"	101
Anexo 12: Inventario de la Empresa Familiar "Inmobiliaria Flo"	102
Anexo 13: Inventario de la Empresa Familiar "Lácteos los tres hermanos"	103
Anexo 14: Inventario de la Empresa Familiar "Alda S.A de C.V"	104
Anexo 15: Inventario de la Empresa Familiar "Despacho Molina & Asociados S.A de C.V"	105
Anexo 16: Inventario de la Empresa Familiar "Papelería Sandy's"	106
Anexo 17: Inventario de la Empresa Familiar "Merogui"	107
Anexo 18: Inventario de la Empresa Familiar "Comercializadora de Materiales para la Construcción"	108
Anexo 19: Inventario de la Empresa Familiar "Zizuma"	109
Anexo 20: Inventario de la Empresa Familiar "Cocina Mexicana Montoya"	110
Anexo 21: Inventario de la Empresa Familiar "Familia Vázquez"	111
Anexo 22: Inventario de la Empresa Familiar "Dailex"	112
Anexo 23: Inventario de la Empresa Familiar "Hocari"	113
Anexo 24: Inventario de la Empresa Familiar "Grupo Ganadero"	114
Anexo 25: Inventario de la Empresa Familiar "Rancho San Miguel"	115
Anexo 26: Inventario de la Empresa Familiar "Jumbo"	116
Anexo 27: Inventario de la Empresa Familiar "Bury"	117
Anexo 28: Inventario de la Empresa Familiar "Auto Scala"	118
Anexo 29: Inventario de la Empresa Familiar "Hevi Ecopharma S. De R.L. de C.V."	119
Anexo 30: Inventario de la Empresa Familiar "Comercializadora de lámina galvanizada"	120
Anexo 31: Inventario de la Empresa Familiar "M&L dulces detalles"	121
Anexo 32: Inventario de la Empresa Familiar "Zora"	122
Anexo 33: Inventario de la Empresa Familiar "Tortillería Espinoza"	123
Anexo 34: Inventario de la Empresa Familiar "Purificadora Rosales"	124
Anexo 35: Inventario de la Empresa Familiar "Creaciones Gaby"	125
Anexo 36: Inventario de la Empresa Familiar "Sabor y Tradición"	126
Anexo 37: Inventario de la Empresa Familiar "Abarrotes la perla"	127

Anexo 38: Inventario de la Empresa Familiar "Manantial"	128
Anexo 39: Inventario de la Empresa Familiar "Café Mundi"	129
Anexo 40: Inventario de la Empresa Familiar "Uri Chingu"	130
Anexo 41: Inventario de la Empresa Familiar "Márquez & García"	131
Anexo 42: Inventario de la Empresa Familiar "Dulcería Cath's"	132

## INTRODUCCIÓN

En México las empresas familiares representan el 90% de las unidades económicas en el país y sólo 12% de ellas sobreviven al cambio generacional pese a que conforman la mayor parte de los negocios en México, son también las de mayor mortandad. (Villafranco, 2015)

Menos de 30% de las empresas familiares avanzan con éxito a la segunda generación y sólo 12% alcanzan la tercera, un estudio realizado por Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG Consultora en México) nombrado como: “El desafío de crecer, madurar y permanecer” dice que la esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años.

La pregunta inicial y en la que se centra esta investigación es ¿Cuáles son las principales causas por las cuales las empresas no trascienden a la segunda generación? El cambio generacional es uno de los retos más importantes a superar para las empresas familiares, según el estudio de KPMG, sólo 13% de la muestra (200 directores de empresas) son los que han considerado un proceso de sucesión, con esto nos referimos no solo al fallecimiento de un socio, fundador o miembro de la familiar sino a los cambios en la administración con las nuevas tendencias, pero sobre todo hacemos referencia al retiro voluntario de los fundadores y la bienvenida a la nueva generación de quienes vienen detrás. (KPMG, 2012)

En el mismo estudio encontramos que más de la mitad de los entrevistados (55%) no están conscientes o preparados para la sucesión y los problemas que acarrea el no tenerla, mientras que sólo el 32% admite medidas parciales que implican una solución rápida y poco eficaz para resolver el conflicto al largo plazo. (KPMG, 2012)

En México, estas empresas son de vital importancia para el desarrollo económico de la nación, de acuerdo con datos del INEGI, el 90% de las empresas en México son familiares. La mayoría son micro, pequeñas y medianas, y generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), además del 78.5% de los empleos en la nación.

La problemática actual que enfrentan las micro y pequeñas empresas en México recae, entre otros temas en: problemas de gestión administrativa, implementación de modelos de negocios, desarrollo organizacional, infraestructura tecnológica e indefinición de una estrategia a corto, mediano y largo plazo.

Hoy por hoy, las micro y pequeñas empresas enfrentan una crisis internacional para ser exitosas. El contexto peculiar de nuestra era presenta grandes retos económicos, financieros y geográficos que ponen a prueba la resistencia de las mipe (Micro y Pequeña empresa).

Primero que nada, el institucionalizarse. El problema más frecuente de las micro y pequeñas empresas es que no trascienden a sus fundadores. La realidad muestra que, el 90% de este tipo de compañías son de origen familiar, nacen y mueren con sus fundadores. El consejo para ellos es que se institucionalicen. Al entrar en este proceso, los emprendedores comprenden que deben de crecer y compartir la administración con las personas más capacitadas, y mantener preferentemente el control de la empresa dentro de la familia. Buscar a la gente más capaz y recibir asesoría profesional hace trascender al negocio y automáticamente a la familia.

Todos estos temas, se considera que están relacionados con problemas de institucionalización, que es una práctica cada día más necesaria dado el entorno rápidamente cambiante, globalizado y competitivo, en donde los retos para las mipe por sobrevivir están en convertirse en empresas eficientes, innovadoras y que brinden valor, que no pueden alcanzar sino a través de un sistema estructurado y una estrategia definida.

Lo anterior implica entre otras cosas, estructurar órganos de gobierno (tales como un Consejo de Administración, Comité de Auditoría, Comité Ejecutivo, Comité de Riesgos, u otros órganos de apoyo que defina cada empresa) bajo un esquema de gobierno corporativo, involucrando a todos los accionistas, consejeros, directivos relevantes y terceros interesados (stakeholders) de la compañía, considerando las necesidades y visión de la empresa misma.

Sin embargo, el reto principal para las mipe está en desarrollar todos esos órganos de gobierno necesarios para el proceso de institucionalización con poco personal y recursos a su cargo, por ello es primordial realizar herramientas que le permitan a éstas captar nuevo personal joven y capacitado que les permita emplear prácticas modernas que ayuden a mejorar la gestión mientras crecen y se institucionalizan.

La institucionalización de una empresa se juzga indispensable y es considerada como una aliada en la administración y el control de la organización, ya que impulsa la conducta transparente, la revelación de información y el establecimiento de reglas de responsabilidad administrativa dentro de las empresas, fomentando a su vez, el crecimiento económico de las organizaciones y procurando la sostenibilidad de éstas en el largo plazo. Con esto nos referimos a un buen gobierno corporativo

En esta tesis nos enfocaremos en investigar las causas por las cuales las empresas familiares no trascienden a las nuevas generaciones de la familia (segunda generación correspondiente a los hijos) mediante la realización de dos cuestionarios a una muestra de empresas familiares y a partir del análisis en conjunto tanto de la investigación documental como de las respuestas obtenidas en los cuestionarios proponemos un modelo de integración intergeneracional que les permita poder captar el recurso humano joven para de esta forma conseguir una Institucionalización mucho más flexible, eficiente y sobre todo resiliente, y como consecuencia, el proceso de sucesión estará en marcha de forma natural.

El presente trabajo recaba información teórica y de investigación nacional, para poder proponer un modelo de integración para las nuevas generaciones, es importante mencionar que dicha investigación cuenta con una significativa restricción en cuanto a información publicada, pues aún no hay suficiente investigación científica, textos informativos y demás documentación necesaria ya que el tema en lo referente a investigación es relativamente nuevo en México.

## RESUMEN

La presente tesis realiza un análisis del porque las microempresas familiares no trascienden a la segunda generación, analiza también la relación que guardan los sistemas de “Empresa”, “Familia”, y “Propiedad” en estas microempresas para poder identificar el grado de profesionalización en que se encuentran y el cómo involucrar a las siguientes generaciones de la familia en el negocio, ya que estos elementos pueden asegurar una sucesión más natural y un avance mayor hacia la profesionalización.

Los objetivos de esta investigación son identificar las causas por las que empresas no pasan a la segunda generación familiar y de esta manera aportar un modelo para la integración de las nuevas generaciones

Con base en los resultados hallados tanto en la investigación documental y de campo podemos concluir que las empresas no cuentan con la formalización necesaria, sin embargo, muchas de ellas tienen algunas herramientas, de igual forma los resultados obtenidos apoyan la idea de que las empresas no pasan a la segunda generación, pues la primera, es decir, los fundadores, consideran que los sucesores no tienen la responsabilidad o experiencia necesaria para poder asumir la dirección de la organización.

Sobre el modelo propuesto puedo concluir que sus etapas dependen siempre de la forma en la que está organizada cada empresa y que igual que muchas cosas en la administración, no es una “receta de cocina”, el modelo es una guía, una propuesta que puede mejorarse o modificarse, a fin de que permita a las generaciones futuras involucrarse dentro del negocio, buscando asegurar una sucesión natural con el paso del tiempo y las generaciones futuras.

## CAPÍTULO 1: MÉXICO EN EL SIGLO XX

### MÉXICO CONTEXTO POLÍTICO Y ECONÓMICO

Desde los años cuarenta, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) había gobernado de forma centralista, cada presidente elegía a su sucesor y así el grupo en el poder permanecía intacto, sin embargo, la lucha conjunta de todos los partidos políticos durante las décadas de los setentas y ochentas llevaron eventualmente a la apertura de la política de estado en el país.

Durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) la estrategia política se basó en los pactos de estabilidad de su predecesor Miguel de la Madrid, con el objeto de reducir la inflación. En estos años se presentaron dos cambios en la política gubernamental: El Estado ya no se concebía como un motor de la economía, es decir los bancos y las empresas paraestatales más importantes se privatizaron, medida que concentro y centralizo el capital en un núcleo privilegiado de empresarios ligados al salinismo; por otra parte la apertura comercial se convertía en uno de los elementos más importantes para el proceso de modernización económica, mismo que tiene una de las máximas expresiones con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC). (Jimenez, 2000, pág. 4)

Para 1988, la industria micro, pequeña y mediana estaba integrada por 119,914 empresas, las cuales empleaban a casi 1,591,466 personas, representando el 98% del total de establecimientos de transformación, absorbiendo más del 50% de la mano de obra del sector y aportando el 44% de la producción de la industria manufacturera, proporción equivalente al 12% del Producto Interno Bruto (PIB). Bajo este contexto se desarrolla el Programa para la Modernización y el Desarrollo de la Industria micro, pequeña y mediana (PMDI) para promover los instrumentos y acciones en apoyo a este tipo de empresas. (Republica, 2002)

En 1989 la política de apoyo a la micro, pequeña y mediana industria, continuó con programas de financiamiento y apoyos fiscales de organización y asistencia técnica. El Fondo de Fomento Industrial destinó 43 mil millones de pesos a estas industrias. En el mismo año, se crearon fondos estatales de fomento industrial, se otorgaron 935 garantías para mejorar la liquidez de estas industrias, mediante el Programa de Apoyo Integral a la Microindustria y se aplicaron créditos por 16,686 millones de pesos. (Republica, 2002)

Durante este año, también se puso en marcha un importante instrumento de fomento para las pequeñas y medianas empresas y fue la creación de bolsas de subcontratación de residuos industriales, modalidad promotora que organizó 185 empresas de la industria metal y mecánica. (Republica, 2002)

En 1989 se puso en operación el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria micro, pequeña y mediana (1991-1994), cuyo objetivo fue el fortalecimiento de las micro, pequeña y mediana (mipymes). Como resultado de ese programa, se crearon agrupaciones de microindustrias, centros de compra en común, uniones de crédito y bolsas de subcontratación. La banca múltiple apoyó el proceso de modernización de la pequeña y mediana industria destinando recursos financieros a más de 21 mil compañías. (Republica, 2002)

Para estimular la exportación de manufacturas se crearon tarjetas empresariales y de crédito, lo que benefició a más de 2 mil industrias. Se instaló la Comisión Mixta para la Modernización de la Industria, cuyo principal objetivo era promover su desarrollo a nivel regional y, a su vez, apoyar la desconcentración industrial. En este mismo año se instaló en cada estado de la República, que tenían como propósito promover la organización de estas empresas y coordinar acciones de apoyo con uniones de crédito y comercializadoras. (Republica, 2002)

También se puso en marcha el Programa de Impulso a la micro, pequeña y mediana empresa, que estableció acciones para fomentar la asociación y promoción de orientación exportadora.

Se publicó un nuevo esquema de organización interempresarial llamado Organización de Empresas Integradoras que tuvo por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana. En cuanto al fomento a las mipymes, en el primer trimestre de 1993 se constituyeron 24 sociedades cooperativas, 18 de producción industrial, cuatro de consumo y dos de servicios. (Republica, 2002)

Las ramas de actividad industrial a que se dedicaron estas sociedades fueron alimentos, equipo de refrigeración, materiales para la construcción, prendas de vestir y productos de madera, entre otros. En el segundo trimestre de 1993 se promovió y asesoró la formación de cinco uniones de crédito industrial, las cuales agruparon en un principio a 150 empresas micro, pequeñas y medianas con una inversión de seis millones de pesos; estas organizaciones se ubicaron en los estados de México, Sinaloa, Sonora, Guerrero y en el Distrito Federal. (Republica, 2002)

Este cambio significó para el país un declive del crecimiento económico pues a pesar de los esfuerzos para conectar a la investigación con la industria no hicieron lo suficiente para aumentar la demanda, lo que ocasiono que ésta fuera a una reducción drástica; aunado a ello al aumentar los impuestos y las tasas de interés, al igual que la baja en los salarios provocó un aumento en los niveles de desempleo. (Republica, 2002)

La estabilidad relativa del peso así como las altas tasas de interés, atrajeron una cuantiosa cantidad de capital extranjero que se colocó en la Bolsa de Valores provocando que el tipo de cambio fuera la base relativa de sostén económico, pero a pesar de esto el crecimiento de la inflación no se pudo detener provocando que la moneda acumulara una devaluación del 48.1%, la cual fue insuficiente para evitar la sobrevaluación creciente del peso, lo cual provocó un aumento mayor en las importaciones que de las exportación, repercutiendo directamente en un creciente déficit en la balanza comercial y de cuenta corriente que hicieron inevitable la drástica devaluación de diciembre de 1994. (Jimenez, 2000, pág. 5)

A lo largo del sexenio, se continuó con el esquema de empresas integradoras con el objeto de elevar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Se firmó el Convenio de Cooperación Institucional entre la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), mediante el cual se asesoraron 50 proyectos de empresas integradoras de los sectores agrícola, pecuario y piscícola.

Se instituyó el Programa de Riesgo Compartido del Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (FIDETEC), por medio del cual se financió hasta el 50% del costo total de proyectos de investigación tecnológica y vinculación con cadenas productivas de proveedores.

De la política de financiamiento de Nacional Financiera (NAFIN), las micro y pequeñas empresas absorbieron el 28.7% de los recursos derivados al sector industrial, las medianas 9.5% y el 61.8% restante a las empresas de mayor tamaño.

El conjunto de políticas aplicadas y el desenvolvimiento del entorno económico durante este gobierno afectaron el desempeño laboral de muchos individuos, ocasionando que también el desempeño de muchas empresas se viera mermado, la sobrevaluación del peso generó una entrada aún mayor de mercancías importadas ocasionando el cierre de muchas empresas repercutiendo en un verdadero proceso de desindustrialización del país. (Jimenez, 2000, pág. 5)

El cambio político en el país a partir del 2000 inició con una serie de crisis tanto políticas como sociales y con una de las peores crisis financieras que haya tenido México en su historia como resultado de la política económica manejada por el gobierno anterior. El Fondo Monetario Internacional (FMI) aconsejó la aplicación de una política que reducía la inflación e implementaba una política salarial más restrictiva, en tanto que se continuaba con la aplicación de las medidas estructurales las cuales tenían la finalidad de asegurar la competitividad de las exportaciones y la flexibilidad del mercado laboral. (Jimenez, 2000, pág. 5)

Las medidas aplicadas por el presidente Ernesto Zedillo, se reflejaron en el establecimiento de una política económica recesionista ocasionando un desempleo masivo acompañada de una reactivación de la inflación generando una gran recesión, situación que a su vez provocó la quiebra de numerosas empresas y el retroceso de la industria manufacturera y algunas otras ramas industriales. (Jimenez, 2000, pág. 6)

Para 1995 el desempleo había incrementado tanto que propició el aumento de la economía informal transformando a una proporción creciente de asalariados en autoempleados; aunado a eso numerosos empresarios se transformaron de industriales en comerciantes de mercancías importadas. (Jimenez, 2000, pág. 6)

La economía del país se hundió en la peor crisis financiera de su historia. Para hacer frente a los compromisos con los acreedores, el gobierno mexicano recibió del gobierno de Estados Unidos cuantiosos créditos a cambio de que ampliara las concesiones pactadas en el Tratado de Libre Comercio (TLC). (PEIRO, 1997, pág. 60)

En el marco de esos acuerdos el gobierno mexicano aplicó una política económica recesionista sin precedentes: mayor reducción de los salarios, aumento de impuestos, reducción drástica del crédito y otras medidas que ocasionaron un desempleo masivo. Empresas y particulares quedaron hundidos en la ruina, sobre todo aquellos que, ante la relativa liberación del crédito en el 94, habían contratado préstamos creyendo en las expectativas de crecimiento sostenido que abriría el TLC. De la noche a la mañana sus adeudos se duplicaron y el aumento de las tasas de interés volvió imposible para los deudores cubrir el pago de sus adeudos, arrastrando carteras vencidas que llevaron a la bancarrota a muchas empresas y al sistema bancario del país. (PEIRO, 1997, pág. 60)

Para las MiPyMEs el efecto de la política económica del gobierno de Zedillo había sido devastador.

En 1996 se inició una recuperación en algunos sectores de la economía de forma desigual, sin embargo, no se lograba una recuperación general, ni tampoco se reflejaba en las condiciones económicas de la mayoría de la población; la



política establecida de 1983 al 1994 seguía vigente con un panorama mucho más crítico, un malestar social, una “economía abierta” y la mayor parte del pueblo mexicano cada vez más empobrecido. (Jimenez, 2000, pág. 7)

El 1° de diciembre de 1995 llega a la presidencia de México Vicente Fox quien con su Plan Nacional de Desarrollo (PND) promete mantener la estabilidad en las variables macroeconómicas y hacer crecer la economía en un 7% anual.

Durante su mandato a través del Fondo Nacional para Empresas Sociales (Fonaes), otorgó apoyos a los llamados “changarros”, buscando impulsar la creación de más y mejores micro y pequeñas empresas. Con un esquema similar al CIMO, el gobierno estableció en los organismos empresariales los “Centros de Vinculación Empresarial” encargados de informar, asesorar, y auxiliar a las personas para realizar todos los tramites necesarios para emprender un negocio. Pese a la magnitud de los esfuerzos, los resultados de estos apoyos, en términos de impactos generales en la actividad económica no fueron suficientes (Urquiza, 2013, pág. 16)

Durante el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa, ante la dispersión existente en los apoyos orientados a nuestro tema, se creó la Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa y se estableció la estrategia denominada “México Emprende”, cuyo objetivo central fue “La creación de más y mejores empresas, más y mejores empleos, con más y mejores emprendedores”.

Se diseñó para esto un esquema de atención orientado a cinco segmentos empresariales: nuevos emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas empresas, empresas gacelas y empresas tractoras. Para la atención a estos segmentos se transformó el concepto de “Centros de Vinculación Empresarial”, iniciando en 2001, a “Centros México Emprende”. Para 2011 se informó de la existencia de 74 de estos centros y 140 módulos en 96 ciudades del país, ubicados en los principales organismos empresariales (Urquiza, 2013, pág. 16)

A través de esta red se ofrecieron apoyos a los cinco segmentos mencionados anteriormente en cuestiones de: financiamiento, capacitación y consultoría, gestión, innovación tecnológica y comercialización.

Los fondos utilizados por la Secretaria de Economía para estos fines, entre 2007 y 2011, superaron la cifra de 20 mil millones de pesos. El impacto logrado es variado y por lo tanto difícil de sumar en una cifra que permita una evaluación del conjunto de las acciones. Es incuestionable que estos esfuerzos tuvieron un impacto en empresas de los cinco segmentos definidos, pero probablemente el mayor beneficio general es que en estos años los temas de emprendimiento e innovación subieron significativamente dentro de la agenda nacional. (Urquiza, 2013, pág. 16)

Desde los inicios de su gestión, el gobierno de Enrique Peña Nieto colocó el fomento de los emprendimientos como una de sus más altas prioridades. En los inicios del sexenio se creó el Instituto Nacional del Emprendedor con el objetivo de: “Tener una instancia rectora del ecosistema emprendedor cercana al interés de emprendedores, micro, pequeños y medianos empresarios que propicie el ambiente adecuado para que la capacidad creativa de los mexicanos pueda prosperar y consolidarse; para que sus ideas de negocio se conviertan en realidad”. (Urquiza, 2013)

## LAS FAMILIAS DE SIGLO XXI

Durante mucho tiempo, la familia fue y es considerada como una institución fundamental donde las personas se desarrollan como entes socioculturales, por lo que es de gran interés realizar un análisis sobre su conceptualización, pues su estructura y conformación ha cambiado y es vital que se reformule el concepto de familia para darla a conocer no como una institución estática sino cambiante y por lo tanto con diferentes necesidades a satisfacer. (Reynaldo Gutiérrez Capulín, 2017)

Las familias han cambiado, pues se han modificado los modelos de familia, los tipos de familia, la composición y la integración interna, lo que nos pone frente a la necesidad de replantearla conceptualmente para que dé cuenta de su diversidad. Cabe mencionar que los fenómenos sociales que se denotan en la sociedad mexicana repercuten en la institución familiar y se ven reflejados en cambios demográficos como la reducción de las tasas de mortalidad y de natalidad, la cual causa descensos en el ritmo del crecimiento demográfico. Como consecuencia de estos fenómenos, se generan cambios cualitativos y cuantitativos en las familias, en su estructura y conformación, como también en la forma de pensar y actuar. Todo esto se refleja en la población, lo cual repercute principalmente en la economía, los servicios de salud y el desarrollo social. (Reynaldo Gutiérrez Capulín, 2017)

Desde el punto de vista antropológico y sociológico, la familia ha sido considerada como la principal institución y la base de las sociedades humanas. Esta idea podría cuestionarse debido a que en la época actual se puede hablar de otras instituciones que cumplen con la función que en algún momento era únicamente asignada a la familia; sin embargo, debido a los cambios que ha presentado la sociedad en las últimas décadas, esta percepción se ha modificado. (Reynaldo Gutiérrez Capulín, 2017)

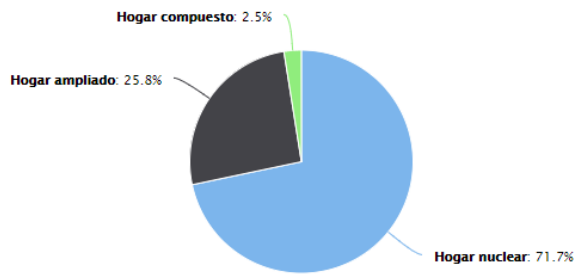
Velasco Campos y Sinibaldi Gómez (2001), citan a Levis- Strauss (1981), y mencionan que “la familia es una organización única, que constituye la unidad básica de la sociedad” por el hecho de ser la institución o grupo donde los individuos crean, recrean, aprenden y transmiten símbolos, tradiciones, valores y formas de comportamiento. La familia, entonces, tiene la virtud de endoculturizar y cuidar a sus miembros, mediante los lazos de parentesco (consanguíneos, afines, o ficticios).

En esta definición se aprecia que la familia tiene el objetivo primario de guiar a los miembros que la componen, para enfrentarse al entorno en el cual se desenvolverán social y culturalmente, ante aspectos políticos, económicos, religiosos, entre otros. (Reynaldo Gutiérrez Capulín, 2017)

Con la clasificación de la familia y de los hogares, se pueden analizar los cambios en su estructura al ser éstos los indicadores del proceso de transformación que se ha dado hasta la actualidad. De acuerdo con el INEGI (2017), existen tres clases de hogar: nuclear, compuesto, ampliado.

Por orden de importancia relativa, los nucleares ocupan el primer lugar (Conformado por padres e hijos) (71.7%), después los ampliados (hogar en el que convive un núcleo y algún otro familiar como abuelos, sobrinos, tíos, etc.)

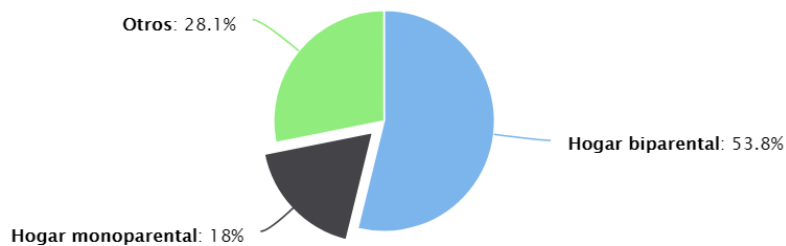
(25.8%) y le siguen los compuestos (hogar en el que, además del núcleo familiar y algún otro familiar, conviven personas que no guardan ningún parentesco con el jefe del hogar) (2.5%).



Fuente:  
INEGI Encuesta Nacional de los Hogares 2017.

#### ILUSTRACIÓN 1: GRÁFICA "TIPO DE HOGARES FAMILIARES"

La mayoría de los hogares nucleares corresponde a los que se componen por la pareja conyugal con hijos (Biparental 53.8%), o bien, uno solo de los padres con sus hijos (Monoparental 18%).

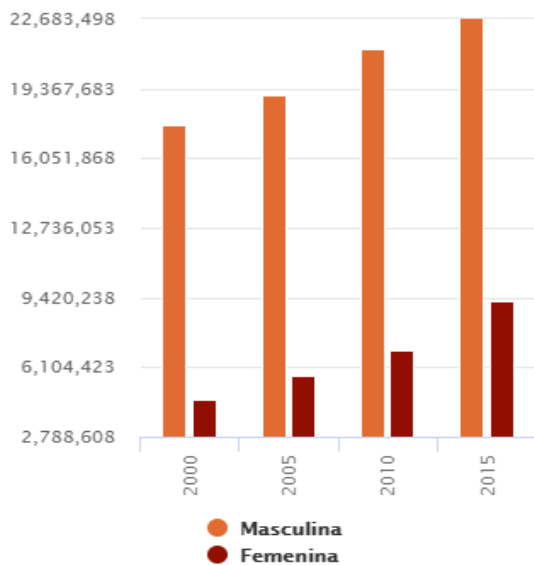


Fuente:  
INEGI Encuesta Nacional de los Hogares 2017.

#### ILUSTRACIÓN 2: GRÁFICA "TIPO DE HOGAR PARENTAL"

Por tal motivo, la familia es una entidad que ha demostrado sus capacidades de resistencia y flexibilidad; ha resistido los embates e impactos de las enormes transformaciones sociales manteniendo su presencia como célula básica de la sociedad y para hacerlo se ha transformado diversificando su composición y estructura cambiando los roles y modelos de género. (Román Reyes, 2013).

Hoy en día el aumento de las mujeres asumiendo la jefatura de familia demuestra la flexibilidad de este círculo de desarrollo social. Del 2000 al 2015 ha aumentado de forma considerable como lo muestra la siguiente gráfica.



Fuente:  
INEGI. Censos y Conteos de Población y Vivienda

### ILUSTRACIÓN 3: GRÁFICA "HOGARES CON JEFATURA MASCULINA Y CON JEFATURA FEMENINA"

Los cambios de la familia en México se han dado en un contexto de complejas transformaciones y fenómenos sociopolíticos y económicos, entre otros, que han dejado huella en su estructura y conformación. Desde la migración de los jefes de familia a la frontera norte (tanto hombres como mujeres), la incorporación de la mujer al mercado laboral, los movimientos sociales de índole laboral y educativo que dieron hincapié a la formulación de políticas de género instaladas poco a poco en los senos familiares y, por último, la aprobación de la unión de parejas del mismo sexo, lo que provocó también un cambio en la forma de pensar y actuar, lo cual se refleja en la población e incide o repercute en factores como la economía, servicios de salud, desarrollo social y en las redes de comunicación personales con sus efectos directos en la población y en las familias mexicanas. (Reynaldo Gutiérrez Capulín, 2017)

Parte de estas transformaciones fueron el resultado de la denominada revolución de 1910 y sus efectos en la sociedad, así como la crisis económica de 1929, que impactó en México; lo cual generó un escenario migratorio por el déficit económico existente en el país, a pesar de que estaba en un proceso de industrialización. (Rendón, 2004)

Como tal, la industria y la migración en México fueron una puerta abierta para enfrentar los problemas económicos que trajo consigo la Revolución Mexicana. Estos hechos sociales dieron la pauta a que la familia de provincia, de carácter extensa, tuviera cambios en su estructura, como el establecimiento de los roles familiares debido a la ausencia del padre, quien tenía que trasladarse a su trabajo para ser el sustento económico de su familia. Esta situación obligó a la mujer o madre a hacerse cargo del trabajo doméstico y del campo si es que se tenían tierras de cultivo. (Reynaldo Gutiérrez Capulín, 2017)

Las enfermedades también fueron otro factor que cambió la estructura familiar, siendo que “la muerte de un hijo, de un hermano pequeño, de un padre o de la pareja era una experiencia común entre las familias de este periodo”

(Tuirán y Salles, 1997), lo cual causó una modificación tanto en su estructura, como en la vida familiar. Es así como la alta tasa de mortalidad dificultó la configuración, por así decirlo, de una familia completa. (Reynaldo Gutiérrez Capulín, 2017)

Estos sucesos se pueden apreciar y constatar dentro de la llamada “transición demográfica”, donde la primera fase se ubica a partir de los 30’s con el inicio del descenso de la mortalidad, que junto con la persistencia de elevados niveles de natalidad trajo consigo un periodo caracterizado por un crecimiento demográfico. Antes de este periodo se mostraba un alto índice de mortalidad infantil, a esto hay que agregarle las múltiples transiciones en la esfera de lo político y económico que repercuten a nivel individual, familiar y social que dieron paso a la reformulación y creación de planes de desarrollo mediante organismos gubernamentales encargados de aplicar las políticas públicas. (Reynaldo Gutiérrez Capulín, 2017)

El impacto de la primera transición demográfica que ha vivido México desde esos años aún tiene presencia y relevancia en su población. Si bien ésta es una estimación cuantitativa, también tiene relación con el plano de lo cualitativo, donde están los factores socioeconómicos, culturales y movimientos revolucionarios y posrevolucionarios. (Reynaldo Gutiérrez Capulín, 2017)

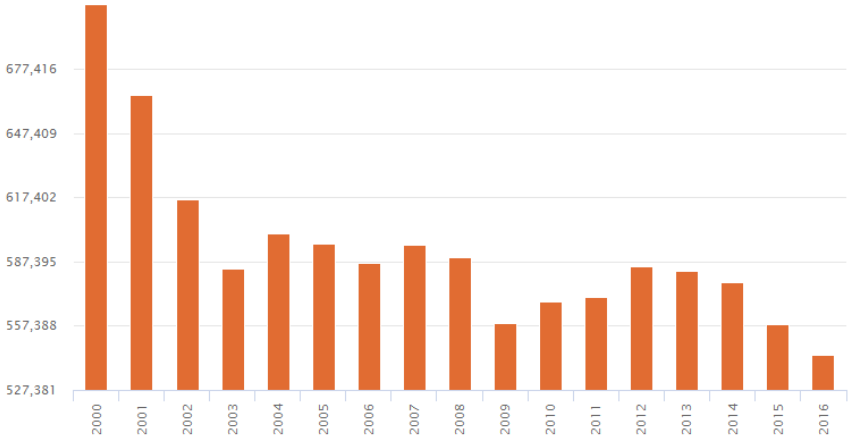
Entre los cambios sociales que impactaron a la familia, en los años de 1940 a 1950, está el llamado “milagro mexicano”, aunado con la Segunda Guerra Mundial, donde México logró un supuesto desarrollo económico que estabilizó por poco tiempo a la sociedad mexicana y, por consecuencia, a las familias (Hansen, 1974). Es así como el campo laboral abre poco a poco las puertas a la mujer y al mismo tiempo a otra modificación del seno familiar. Las mujeres adquieren, después de la revolución y la migración del hombre en busca de trabajo, un papel muy importante dentro de las familias y logran ser respaldadas constitucionalmente en México.

El triunfo del sufragio femenino en México les permitió no sólo adquirir el carácter de ciudadana sino también la oportunidad de que ser escuchadas manifestando demandas y exigiendo derechos. Esto hizo que las ideas feministas modificaran la estructura ideológica y, a su vez, poco a poco la vida familiar, así como la estructura y comportamiento de las mismas. (Reynaldo Gutiérrez Capulín, 2017)

Otro aspecto importante que influyó en la estructura familiar es el conocido movimiento estudiantil de 1968, que “tiene una faceta simbólica, ya que entre muchas lecturas, se le ha señalado como una expresión de un momento histórico en el que también se cuestionaba el autoritarismo en las propias relaciones familiares y no sólo gubernamental” (Pacheco y Blanco, 2010), pues hacía hincapié en las prohibiciones de las familias y el régimen familiar que se tenía en la época, donde los hijos obedecían sin poder opinar, donde la mujer aunque poco a poco era reconocida socialmente y políticamente, a su vez era subordinada; donde en contextos rurales no se les permitía en su mayoría estudiar, donde el hombre, siendo el sustento del hogar, exigía al gobierno bienestar para su familia, donde los estudiantes ponían en claro que la educación era decadente y se quería una expresión social libre y no un gobierno autoritario, y también proclamaban líderes democráticos. Tal hecho motivó a la población mexicana a pensar en ideales; a cambiar su manera de ver las cosas. (Reynaldo Gutiérrez Capulín, 2017)

A causa de la inclusión y apertura de la mujer al mercado laboral, hubo un cambio en la dinámica de las familias nucleares y también en las extensas, pues los hijos eran dejados con los abuelos, lo cual provocó que los lazos familiares y vínculos personales se modificaran, que las relaciones de padre a hijos y de madre a hijos carecieran de comunicación y se tuviera mejor relación con los abuelos o tíos, quienes también se encargaban del cuidado de los menores.

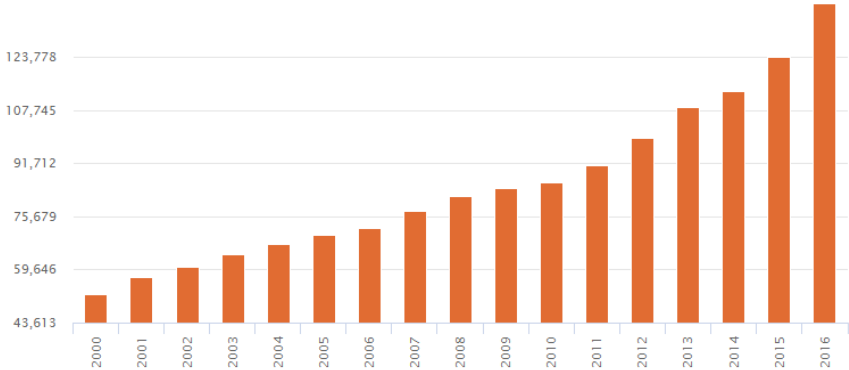
En la sociedad mexicana, el cambio social y las nuevas formas de convivencia se han venido produciendo lentamente como un proceso de transformación. Solamente, comparando, en el 2000 había 707, 422 parejas casadas y al 2016 solo encontramos 543, 749 parejas casadas.



Fuente: INEGI Estadísticas de natalidad, mortalidad y nupcialidad.

**ILUSTRACIÓN 4: GRÁFICA "MATRIMONIOS"**

También se ha registrado un incremento en los divorcios, como se muestra en la siguiente ilustración, conformándose así familias monoparentales, reconstruidas y los hogares unipersonales.



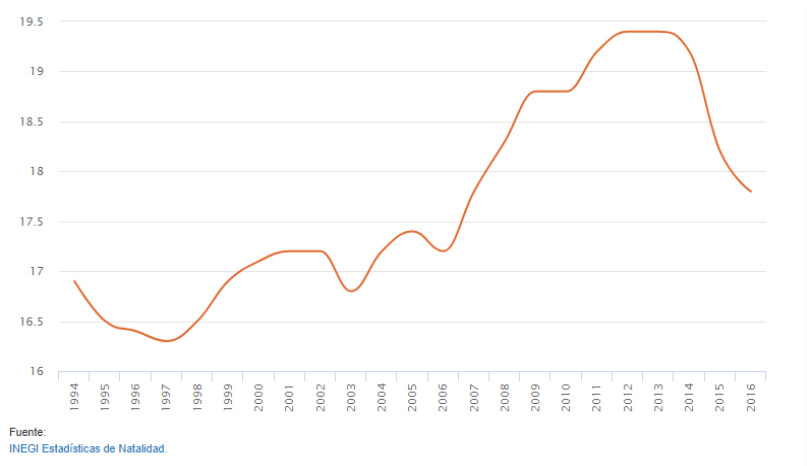
Fuente: INEGI Estadísticas de natalidad, mortalidad y nupcialidad.

**ILUSTRACIÓN 5: GRÁFICA "DIVORCIOS"**

Como producto de estas transformaciones, se generan los divorcios y la desintegración familiar, además de que se da pauta a la integración de una nueva unión constituida entre parejas del mismo sexo. En el periodo de 1950 al 2000, este tipo de unión aún era un tema de controversia en los planos legales, sociales, políticos, económicos y, por supuesto, en las ideologías y categorización, pues la idiosincrasia familiar y cultural que se tenía en México no permitía ese tipo de familias.

Los cambios demográficos, hechos y fenómenos sociales han modificado aspectos y variables familiares, como la edad en que el hombre y la mujer deciden contraer matrimonio, procrear hijos y formar una familia. En este tema, la fertilidad es un punto relevante, pues en el periodo comprendido entre el 2009 y 2014 los embarazos en adolescentes aumentaron considerablemente (Ilustración 6), sin embargo, el porcentaje de matrimonios disminuyó, causando que aumente el hogar ampliado.

Con ello podemos concluir que, en la actualidad, la familia es la institución básica donde se desarrollan las nuevas generaciones, que en décadas posteriores serán la base de la sociedad y la economía mexicana.



**ILUSTRACIÓN 6: GRÁFICA "NACIMIENTOS REGISTRADOS DE MADRES ADOLESCENTES (MENORES DE 20 AÑOS)"**

## CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

### CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Toda área del conocimiento debe erigirse sobre una base teórica. Sin embargo, en el campo de la administración de empresas familiares, la fuente primaria de material está constituida por la amplia experiencia y la vasta literatura de compañías no familiares. El tema de las empresas familiares carece de una integración teórica y empírica, por lo que no cuenta con una definición unificada de su objeto de estudio. Se trata de una disciplina joven donde la mayoría de la información que genera es prescriptiva, lo cual no permite la comparación y la generalización entre los diferentes estudios. (Rius, 2012)

Para poder definir a una empresa familiar, primeramente, iniciare conceptualizando el término “empresa”.

Lourdes Münch la define como: “Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”

La Real Academia Española define a una empresa como: “La entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.”

Para Idalberto Chiavenato la empresa es: “Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.

Con las definiciones anteriores puedo concretar a la “empresa” como “La organización que utiliza varios recursos para satisfacer las necesidades del mercado”.

Ahora bien, el concepto de empresa familiar debe su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa, en este mismo sentido es insuficiente definir a una empresa familiar por sus componentes y reconocen que su diferencia es comportamental. (Maciel, 2011)

Para poder definirla presento el siguiente cuadro comparativo donde se recopilaron las definiciones de los investigadores más reciente:

**TABLA 1: CONCENTRADO CONCEPTUAL DE EMPRESAS FAMILIARES EN LA INVESTIGACIÓN EN MÉXICO**

Autor	Concepto
Hoshino (2004)	Grupo de empresas poseídas y controladas por familias o por los descendientes del fundador.
De la Garza (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.



<b>Belausteguigoitia (2007)</b>	Empresa que mayoritariamente se encuentra poseída o controlada por una familia y en la cual dos o más miembros de ésta se encuentran de alguna forma relacionados con el negocio (Rosenblatt, 1990).
<b>Castrillo (2007)</b>	Empresa cuya propiedad —o al menos una parte significativa— esté 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 (Cuesta, 2000).
<b>Navarrete (2008)</b>	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.
<b>Esparza (2009)</b>	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 (GEEF1–FBN2).
<b>Flores (2010)</b>	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia (Donnelley, 1964).
<b>Suárez (2010)</b>	Organización donde en un modelo tridimensional evolucionista se encuentra en la intersección de los ejes: familia, empresa y propiedad (Gersick, 1997).
<b>Ramírez y Fonseca (2010)</b>	Organización donde la familia posee todas las partes, los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio.

**NOTA. RECUPERADO DE (MACIEL, 2011)**

Cuando se intenta articular una definición precisa se descubre que las empresas familiares son un fenómeno muy complicado, y es casi imposible elaborar una definición unificada, pues se pueden dar los siguientes casos peculiares, que, no obstante, se podrían considerar como empresas familiares: a) una organización controlada mayoritariamente por una familia, pero que no es operada por sus miembros; b) el negocio de una gran compañía multinacional operado por miembros de una familia local; c) una empresa controlada por dos personas sin relación familiar, cuyos hijos trabajan en ella; y d) un negocio que es propiedad de dos amigos, que son como hermanos. (Rius, 2012)

Por lo tanto, y de acuerdo con lo anterior defino a una empresa como familiar **cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección de esta.**

## CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las Empresas Familiares difieren en una serie de aspectos importantes con respecto a las empresas institucionales. Éstas tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la organización en su conjunto. Necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver los problemas que plantean, ser dinámicas y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, así mismo deben poder transferir el poder y el control. (Amaia Maseda García, 2015)

Podemos encontrar empresas familiares en casi todos los sectores, pero en donde han probado tener éxito y una presencia relevante es el sector comercial y de servicios, donde la administración está controlada por su propietario-fundador y familiares más cercanos, donde la atención personalizada es fundamental para dar satisfacción a los requerimientos de los clientes. Básicamente, las empresas familiares tienen las siguientes características:

1. Dentro de ellas los puestos más importantes (aquéllos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los miembros de la familia.
2. En estas empresas el poder de decisión (control de las acciones) reside en su totalidad, o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.
3. El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poderla considerar familiar.
4. Están integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos.

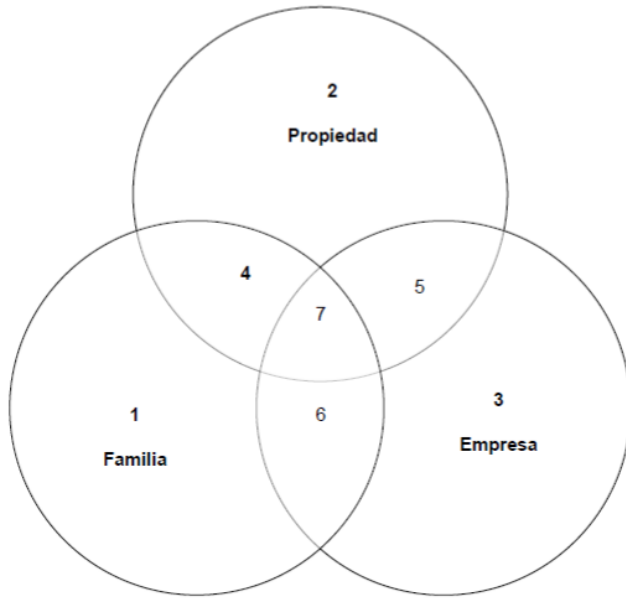
## LA EMPRESA FAMILIAR COMO UN SISTEMA

En las empresas familiares se percibe realmente la interacción de dos complejos sistemas sociales: familia y empresa, lo cual constituye un sistema dual. La comunidad científica que estudia esta materia ha dado una buena acogida a dicho modelo conceptual, que a su vez ha servido para desarrollar otros modelos más complejos. Whiteside y Brown (1991) consideran que el enfoque dual resulta importante para conocer las características relevantes de este tipo de organizaciones, y de igual forma enfatizan las diferencias entre estos sistemas. (Rius, 2012)

La teoría general de sistemas refuerza la visión de que es necesario dirigir nuestra atención a la interacción de los diversos elementos del sistema para comprenderlo, y que éste no puede entenderse si se analizan sus elementos en forma individual. Asimismo, establece que el todo es más que la suma de sus partes, por lo que la empresa familiar es más que la suma de dos sistemas. Lo cierto es que el enfoque sistémico constituye una herramienta que permite conceptualizar y diseñar objetos como si fueran sistemas. (Rius, 2012)

En la actualidad existen diversos modelos que representan la correlación que tienen los principales factores que se identifican en la empresa familiar.

### Modelo de los Tres Círculos

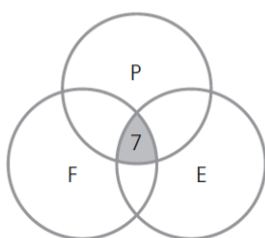


**ILUSTRACIÓN 7: "MODELO DE TRES CÍRCULOS DESARROLLADO POR RENATO TAGIURI Y JOHN A. DAVIS"**

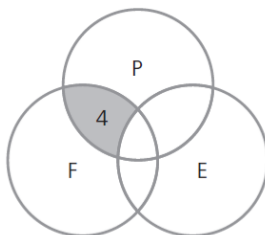
Este modelo presenta tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones en forma simultánea.

Este modelo consta de siete campos: tres corresponden solamente a empresa, familia y propiedad (1, 2 y 3); otras tres, al traslape de dos campos (4, 5 y 6) y uno a la unión de tres campos (7). (Rius, 2012)

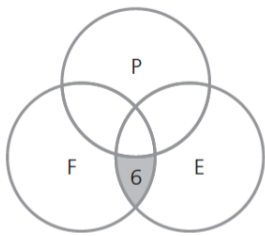
A continuación, se muestran las causas en las que un familiar puede caer (1, 4, 6 y 7) y las implicaciones de esto en los ingresos que recibe: (Rius, 2012)



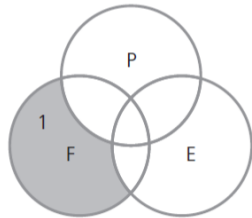
En el espacio 7 podemos ver que el familiar es accionista y a la vez trabaja en la empresa y, por lo cual recibe dividendos además de un sueldo.



Que el familiar sea accionista, pero no trabaje en la empresa y, por ello, reciba dividendos.



Que el familiar sea empleado, pero no accionista y, por ello, reciba sueldo.



Que el familiar no sea accionista ni empleado y, por ello, no reciba dividendos ni sueldo.

Este modelo también nos permite identificar los principales conflictos originados por los distintos grupos de interés que intervienen en la empresa familiar:

Entre los conflictos originados por los distintos grupos de interés que conforma el sistema de la empresa familiar, destaca el que enfrenta a los propietarios familiares que no participan en el negocio ante la política de reparto de dividendos planteada por la dirección o los planes de expansión del negocio que impliquen operaciones de cierto riesgo o ampliaciones de capital. (Amaia Maseda García, 2015)

La reticencia que tradicionalmente han tenido las empresas familiares para profesionalizar el negocio se puede explicar por los recelos de parte de los directivos familiares de incorporar profesionales que hipotéticamente pueden llegar a ensombrecer a los gestores de la familia con su trayectoria profesional. Del mismo modo se pueden explicar la rivalidad entre los distintos miembros del clan familiar ante la superposición de papeles en el plano familiar y empresarial, provocada en muchas ocasiones por el líder empresarial que también quiere ocupar ese papel en la familia, o por aquellos miembros de la familia que se consideran portavoces de la empresa. (Amaia Maseda García, 2015)

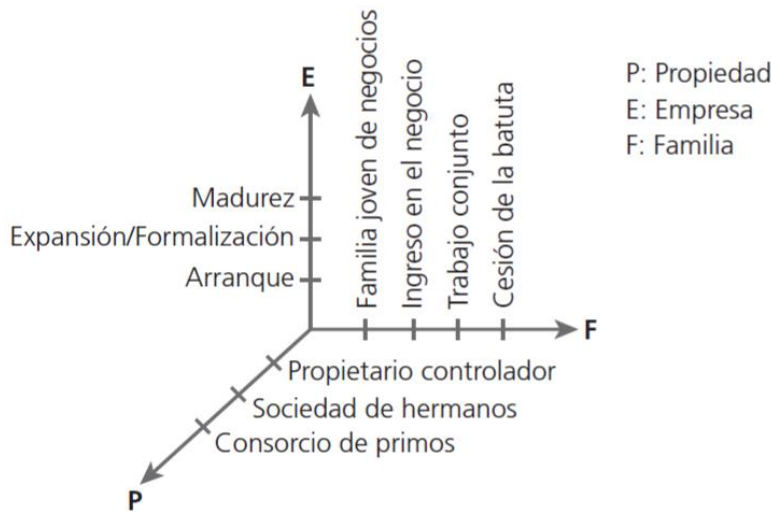
La existencia de roles simultáneos puede facilitar también la eficacia y la confianza en el proceso de toma de decisiones, siempre que los objetivos de los integrantes de la familia, de la gestión y de la propiedad sean compatibles. Sin embargo, esa situación sólo se plantea en empresas familiares con una gran lealtad y en la que existen fuertes lazos de cooperación en todos los sistemas; más propia de empresas familiares jóvenes, en primera generación, en las que el fundador además de principal propietario y gestor es el cabeza de familia. (Amaia Maseda García, 2015)

Pero la presencia de roles simultáneos genera una serie de limitaciones y desventajas, siendo las más evidentes las provocadas por la transferencia de conflictos desde la familia a la empresa y viceversa. Las discusiones sobre la empresa pueden transformarse en disputas con una gran carga emocional sobre temas familiares, del mismo modo que las decisiones familiares pueden tomarse en relación con las necesidades de la empresa. (Amaia Maseda García, 2015)

En consecuencia, las empresas pueden verse perjudicadas por una falta de objetividad en la toma de decisiones y las familias pueden tener la sensación de que se sacrifica a los familiares por el bien de la empresa. (Tagiuri y Davis, 1996)

En una empresa familiar hay notables diferencias entre el subsistema familiar y el de empresa, lo que da pie a una contradicción. El primero se caracteriza por ser emocional, mientras que el segundo es racional y objetivo. La familia tiende a brindar protección a sus miembros y suele ser incondicional hacia ellos. El segundo pretende ofrecer retribuciones en función de la contribución que haga cada miembro.

**Modelo evolutivo tridimensional**



**ILUSTRACIÓN 8: "MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (GERSICK Y COLABORADORES)**

Gersick (1997) utilizan el modelo de los tres círculos como base para plantear su modelo evolutivo tridimensional, en el cual se describen las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad.

En los primeros años de vida de la empresa familiar es lógico que se produzca una confusión entre los valores empresariales y los familiares, pues el cabeza de familia es además el fundador y gestor del negocio. Sin embargo, a medida que aumentan tanto la dimensión de la empresa como la composición de la familia debido al tránsito generacional, se hace necesario diferenciar ambas figuras. Las relaciones entre los accionistas familiares se vuelven más complejas a medida que las empresas van evolucionando y se diluye el liderazgo que, en primera generación, recaía sin ningún tipo de dudas en el fundador. Esta evolución en el tiempo de la empresa familiar ha dado lugar a la identificación de tres etapas. (Amaia Maseda García, 2015)

**TABLA 2: "PROBLEMAS DOMINANTES DE LOS ACCIONISTAS" WARD (1991)**

ETAPA DE PROPIEDAD	PROBLEMAS DOMINANTES DE LOS ACCIONISTAS
<b>Etapa 1: Fundador / Empresario controlador</b>	Transición del liderazgo. Sucesión. Seguro para el cónyuge. Planificación de la herencia
<b>Etapa dos: Sociedad de hermanos</b>	Mantener el trabajo en equipo y armonía. Respaldar la propiedad de la familia. Sucesión.
<b>Etapa tres: Consorcio de primos</b>	Tradición y cultura familiar. Resolución de conflictos familiares.

---

Participación y papel de la familia. Vinculación con el negocio.  
Visión y misión de la familia.  
Reparto de capital y asignaciones: dividendos.  
Liquidez para los accionistas.

---

La primera etapa (Fundador/Empresario controlador) se caracteriza por la confusión que se produce entre la gestión y la propiedad. Las principales preocupaciones de los accionistas son la protección del cónyuge en caso de muerte del fundador, la herencia y todo lo relacionado con la sucesión y el liderazgo. En esta etapa se suele producir la superposición entre los intereses familiares y los empresariales. No suele ser muy necesaria la organización familiar formal, ya que la comunicación se produce de forma automática. (Amaia Maseda García, 2015)

En la segunda etapa (sociedad de hermanos) el accionariado adopta la forma de una sociedad de hermanos, en la que la mayor preocupación es la de mantener el trabajo en equipo y la armonía familiar. En esta etapa ya se empiezan a diferenciar los intereses familiares de los empresariales. Es también en esta fase cuando se deben establecer los procesos para formalizar los sistemas de dirección y de gobiernos futuros. (Amaia Maseda García, 2015)

En la tercera etapa (consorcio de primos) el reparto de la propiedad es complejo, lo que provoca la aparición de diferentes tipos de accionistas pertenecientes a la familia, creando un ambiente repleto de tensiones. Es en esta etapa donde se hace totalmente necesario el establecimiento de instrumentos adecuados para evitar el final de la empresa familiar. (Amaia Maseda García, 2015)



## FACTORES DE QUIEBRA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Una de las razones fundamentales por las que la gente decide no emprender negocios con su familia es el temor de que haya conflictos dentro de ella. Este miedo se fundamenta en la gran cantidad de ejemplos de familias que han acabado en malos términos por cuestiones del negocio. (Rius, 2012)

Sorenson (1999) plantea que, en las empresas familiares, a diferencia de las que no lo son, los integrantes están interesados en igual medida en mejorar sus relaciones tanto en la familia como en el negocio. Una de las razones principales por las que se manejan mejor los conflictos en este tipo de organizaciones es porque la familia se interesa en el negocio; además, las normas familiares para resolver conflictos influyen dentro del negocio. Asimismo, las dinámicas del poder son únicas, ya que todos pueden tener acceso a altos niveles jerárquicos o expresar sus puntos de vista en relación con un problema, sin embargo, cuando existe desunión entre sus integrantes, aumenta el potencial de que se presenten conflictos en la empresa, aunque es posible reducirlos si se clarifican las funciones y se respetan los reglamentos y normas de la organización. (Rius, 2012)

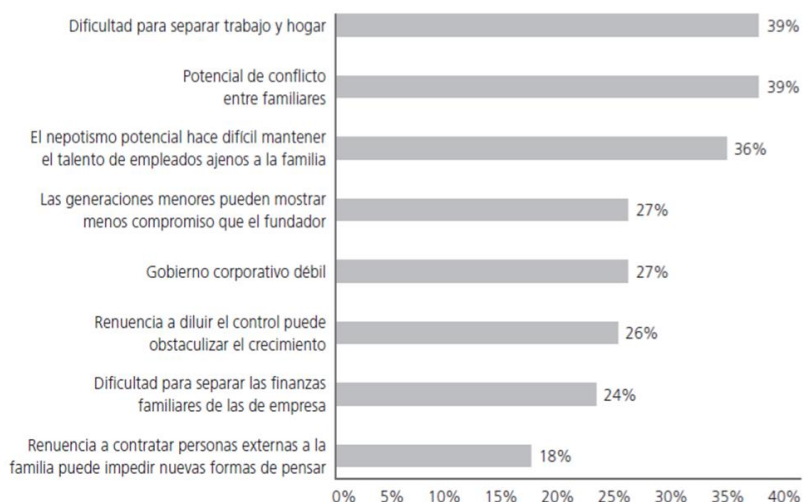
Uno de los temas que más se ha estudiado en el campo de las empresas familiares es el relativo a los conflictos. Este asunto suele centrarse en el área del comportamiento humano. Es posible enriquecer las relaciones humanas, mejorando la comunicación y adoptando un estilo de liderazgo más eficaz. (Rius, 2012)

Sin embargo, hay aspectos de orden estratégico y administrativo que deben considerarse, como lo son conflictos pues pueden visualizarse desde dos perspectivas completamente opuestas:

1. Como algo perjudicial, es decir, que debe evitarse a toda costa, porque es negativo y no puede traer nada bueno.
2. Como opción de mejora, que es una postura moderna, la cual estima que los desacuerdos pueden propiciar cambios favorables. (Rius, 2012)

Existen muchas razones por las cuales las empresas familiares no logran sobrevivir. Un estudio sobre micro y pequeñas empresas mexicanas, elaborado por Maza y Páez (1997), da cierta luz sobre las causas de su desaparición, lo cual constituye información útil para los empresarios. (Rius, 2012)

Las causas señaladas por estos autores pueden dividirse en dos grandes grupos: las estructurales (que tienen que ver con la empresa) y las del entorno (que contemplan aspectos del mercado, financiamiento e impuestos). (Rius, 2012)



Fuente: Imanol Belausteguigoitia Rius (2012)

**ILUSTRACIÓN 9: "CONFLICTOS MÁS IMPORTANTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES"**

Para evitar dar lugar a la interpretación o diferencia de perspectivas de la misma temática, clasifiqué las generaciones de la siguiente manera:

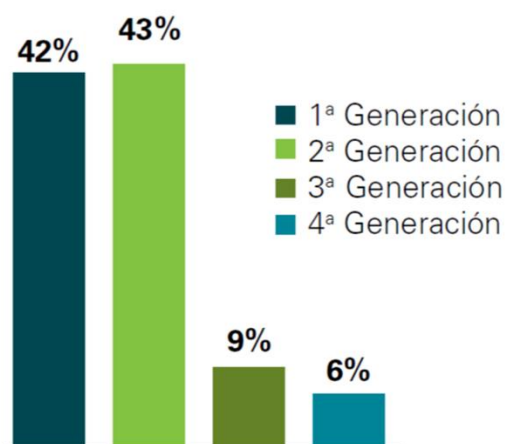
**TABLA 3: CONFORMACIÓN GENERACIONAL**

Generación	Quien la conforma
1° Generación	Propietario/Fundador
2° Generación	Hijos del Propietario/Fundador
3° Generación	Hijos + Nietos/Primos
4° Generación	Nietos + Primos

**ELABORACIÓN PROPIA**

Consistente con la idea de que las empresas familiares tienen al inicio una gran mortalidad, la mayor parte está en su primera y segunda generación, mientras que el número de organizaciones maduras se reducen considerablemente en generaciones posteriores. En México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida y numerosos estudios muestran que menos de 30% de las empresas familiares avanzan con éxito a la segunda generación, y sólo 12% alcanza la tercera. (KPMG, 2012)

## Generación



Fuente: Empresas Familiares en México: "El desafío de crecer, madurar y permanecer" estudio KPMG

### ILUSTRACIÓN 10: "GRÁFICA DE GENERACIONES" ESTUDIO KPMG

De acuerdo con el estudio realizado por la KPMG, la transición generacional es uno de los problemas que enfrentan las empresas familiares si desean permanecer durante el tiempo, sin embargo, no son los únicos problemas, y como mi aportación lo señalará más adelante el resolver algunas otras situaciones causarán de forma natural la integración de las nuevas generaciones para poder llevar a cabo de forma simplificada el proceso de sucesión.

Existen diversos problemas derivados de la confusión de los subsistemas de empresa y familia, y estos a su vez, son causa de situaciones indeseables en las organizaciones. Algunos ejemplos son:

- Juego de roles incongruentes dentro de la empresa: tendencia de los miembros a interactuar de la misma manera que se da en la familia, independientemente de los escenarios en los que se encuentre.
- Estructuras organizacionales impropias: Falta de un diseño eficaz en la estructura de la empresa.
- Exceso de miembros de la familia en la organización: La estructura organizacional crece, siempre que la empresa crezca. La primera condición aquí es que la incorporación de algún familiar agregue valor a la empresa.
- Remuneraciones inconvenientes: Solventar a los miembros de la familia por el solo hecho de ser parte de ésta puede ser, además de injusto, inadecuado para otros empleados de la organización, por ello se recomienda una política de remuneración adecuada al perfil de cada miembro tanto de la empresa como de la familia.
- Comportamientos cruzados: Los miembros que no dejan el trabajo en casa y corren el riesgo de involucrarlo en las conversaciones familiares y viceversa.
- Luchas de poder por el control de la compañía: Esto en cuanto a una empresa donde converjan dos o más generaciones pues las diferencias generacionales por temas relativos al control de la empresa pueden tornarse como un problema cotidiano.

A medida que la generación menor se introduce en el desarrollo de la organización suele exigir mayores espacios y deseos de participar aún más en la toma de decisiones. Por otro lado, la generación mayor puede estar complacida por el interés, pero puede también sentirse desplazada. Esta idea por parte de los mayores puede ocasionar que cierren espacios y se resistan a ceder el paso a la siguiente generación. Este conflicto también puede presentarse entre personas de la misma generación, que en algunos casos terminan con distanciamientos familiares, lo cual se acrecienta cuando la empresa está integrada por terceras generaciones (nietos o primos), sobre todo si no existen reglas claras en la operación y control de las empresas. (Gascón, 2013)

## CARACTERÍSTICAS DE LAS NUEVAS GENERACIONES

En el marco de este estudio, contemplamos como nuevas generaciones a todos aquellos individuos nacidos entre 1990 y 2000 quienes en la actualidad comienzan a involucrarse en el mercado laboral o ya están involucrados en este, esta generación mejor conocida como Millennials.

Los llamados Millennials son una generación digital, muy bien conectada, con grandes valores éticos y también morales. Son la parte de la población que se resiste a las empresas, pero muy competentes en el sector en el que se desenvuelven, al tiempo que son creadores de contenido e influyentes en el mismo.

Los Millennials han hecho posible la atención simultánea a más de un dispositivo a la vez. Una parte muy grande de esta generación tienen una preparación alta pues cuentan con estudios de grados, en los últimos tiempos se ha mencionado que esta generación no solo desea obtener títulos universitarios y un trabajo que sea estable, sino que, ellos quieren ser emprendedores y por eso se convierten en personas muy capaces con grandes ideas novedosas, factor primordial de esta generación, pues ellos han revolucionado el mercado y la forma de vender para satisfacer estas nuevas necesidades que ellos mismos tienen. (Pedro Melchor Chávez, 2019)

Los mismos Millennials son desafiantes ante los retos que se presentan a futuro, esta generación está enfocada en buscar en las organizaciones que se les reconozca por su esfuerzo y no por el tiempo que trabajan en la empresa.

El problema que tiene esta generación se encuentra más allá de no estar satisfechos con sus objetivos laborales, en muchas ocasiones tienen problemas para encontrar un empleo fijo, al igual que independizarse; derivado de que no tienen una buena situación económica, muchos de ellos aún viven con sus padres. (Pedro Melchor Chávez, 2019)

Una gran virtud que caracteriza a esta generación es que tienen un sentido crítico y exigente, cuentan con colaboración, transparencia, tolerancia y compromiso, mismos valores que ellos quieren ver reflejados en la sociedad, cuentan con una gran conciencia acerca de la situación que se vive a nivel mundial, por consiguiente, comprenden que el futuro económico y político acabará en sus manos y por ello tienen que ser responsables de sus acciones.

En un entorno tan globalizado los Millennials buscan diferenciarse y destacarse de los demás, teniendo al alcance las mismas herramientas como son eventos, cultura y redes sociales, es por ello por lo que esta generación es creadora

y consumidora de contenido. Es fácil vincular todas las características que distinguen a esta generación y que la hacen única a través de la individualidad, están utilizando los avances tecnológicos que se encuentran a su alcance para que de esta manera puedan especializarse y así encontrar un trabajo que satisfaga sus necesidades y que también divulgue sus ideas políticas y sociales que no solo buscan la tolerancia, sino también la igualdad. (Pedro Melchor Chávez, 2019)

Esta generación retrasa ciertas etapas de su vida adulta, como son el matrimonio y la vida laboral, están más conectados y tienen intereses mucho más diversos, su vida es completamente móvil, cambiante, la principal ventana al mundo es la red, son extremadamente sociales, y se están preparando para trabajar durante toda su vida.

Se han vuelto más críticos y exigentes ya que las circunstancias los han obligado a ser así, para que de esta manera obtengan mejores resultados tanto en la vida personal como en la empresarial. En la actualidad el término Millennials tiene una connotación negativa pues suele ser utilizada para referirse a esta generación como perezosos. Existe una gran diferencia de un individuo hacia otro, por lo cual no pueden ser identificados, e incluso sus características son mayores a las generaciones anteriores. (Pedro Melchor Chávez, 2019)

Esta generación ha ido creciendo en una sociedad completamente diferente a las anteriores, pues se ha ido desarrollando tecnológicamente desde que eran niños, son una generación segura y mucho más diversa.

## CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que existe poca información documentada sobre las características de las microempresas familiares en México se realizó una serie de cuestionarios para poder recabar información reciente sobre estas empresas.

Para fines de este estudio, se consideró una población que cumpliera con los siguientes requerimientos:

- Ser una empresa familiar (Es decir que trabajen en ella 2 o más miembros de la familia).
- Tener una permanencia en el mercado de por lo menos 10 años
- En ella deben estar involucradas la primera (el fundador) y segunda generación (fundador e hijos).
- El sucesor debe estudiar una carrera a fin al negocio.

La población que cumple con las características establecidas son 53 empresas que se lograron recabar de un grupo de alumnos inscritos en el turno matutino en la materia optativa de “Empresas Familiares” de la carrera de Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, las cuales integran nuestra población.

## MUESTRA

---

Para calcular la muestra se consideró la siguiente fórmula empleada para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * p * q}{\left[ \frac{e^2}{z^2} (N - 1) \right] + p * q}$$

Tomando en cuenta que la probabilidad sería del 50%, por lo tanto, un 50% de probabilidad de no ocurrencia y un nivel de confianza del 95% contemplando así un margen de error del 5% tenemos que:

$$N = 53$$

$$p = 50\% = 0.5$$

$$q = 1 - 0.5 = 0.5$$

$$e = 5\% = 0.05$$

$$z = 95\% = 0.95$$

$$n = \frac{53 * 0.5 * 0.5}{\left[ \frac{0.05^2}{0.95^2} (53 - 1) \right] + 0.5 * 0.5} = 33.62 \approx 34$$

Lo que nos indica que requerimos una muestra de 34 empresas para poder recabar información actualizada sobre la interrelación de las generaciones y los efectos en las mismas.

## **CUESTIONARIO**

---

Contemplando que la investigación requiere de cierta información que es considerada como delicada, se hizo del conocimiento a los censados que las respuestas que proporcionaron se utilizarían solo para los fines académicos y de investigación, mencionados en la presente tesis.

Para poder recabar información con precisión se diseñó un cuestionario con 30 preguntas las cuales tiene el objetivo de proporcionar un diagnostico general sobre la administración de la empresa familiar, y el estatus que guarda la relación entre las generaciones involucradas dentro de la misma, así mismo se busca contar con información veraz y reciente sobre la opinión de los fundadores para con las siguientes generaciones.

La evaluación de dicho cuestionario se hará contabilizando las respuestas recabadas y así ofrecer un análisis completo de las 34 empresas que constituyen nuestra muestra, y que nos proporcionaran los datos necesarios para rechazar o afirmar nuestra hipótesis.

Las preguntas realizadas se muestran a continuación.



Nombre o razón social de la empresa:

Año de fundación:

Sector al que pertenece:

Industrial

Comercial

De servicios

Número de trabajadores:

Mercado:

Local.

Nacional.

1.- ¿La empresa cuenta con un acta constitutiva?

Si.

No.

2.- ¿La empresa cuenta con una Asamblea General de Accionistas?

Si.

No.

3.- ¿Cuántos accionistas tiene la empresa?

No hay accionistas.

1 a 4.

4 a 8.

8 a 12.

4.- ¿Cuántos de esos accionistas son miembros de la familia?

No hay accionistas en la familia.

1 o 2.

3 a 5.

Todos.

5.- ¿En tu empresa existe el órgano "Comité de dirección" (Conformado por el Director General y el Representante del Consejo de familia)?

Si.

No.

6.- ¿Cuántas personas/individuos integran el comité de dirección?

No aplica.

2.

3.

4.

7.- ¿La familia cuenta con un Consejo familiar (Conformado por todos los miembros de la familia que participan en la empresa)?

Si.

No.

8.- ¿Quién es el representante del consejo familiar?

No aplica.

Fundador.

Familiar profesional.

Familiar no profesional.

Cónyuge.

9.- ¿La empresa cuenta con un gerente o director general?

Si.

No.

10.- ¿Quién es el gerente o director general en la empresa?

Fundador.

Un profesional no familiar.

Un familiar profesional (no accionista).

El máximo accionista de la empresa

Un familiar accionista no mayoritario.

Un familiar no profesional no accionista.

11.- ¿En su empresa se elabora un presupuesto anual?

Si.

No.

12.- ¿En su empresa se elaboran presupuestos de ventas y producción?

Si.

No.

13.- ¿En su empresa se lleva una contabilidad completa? (se cuenta con un estado de ingresos y egreso, balance general, flujo de efectivo)

Si.

No.

14.- ¿Existe un plan estratégico a mediano o largo plazo (Se cuenta con el documento escrito)?

Si.

No.

15.- ¿Cuántos trabajadores actuales de su empresa son miembros de la familia?

1 a 2.

3 a 4.

5 a 6.

Todos son miembros de la familia.

16.- Si al fundador lo consideramos como la primera generación ¿Qué generaciones están involucradas en la actualidad en la empresa?

Primera (Fundador y Propietario).

Segunda (Fundador + Hijos).

Tercera (Hijos + Nietos o primos).

Cuarta (Nietos + Primos o solo primos).

17.- De acuerdo con la pregunta anterior, ¿qué generación tiene el control actual de la empresa?

Primera (Fundador y Propietario).

Segunda (Fundador + Hijos).

Tercera (Hijos + Nietos o primos).

Cuarta (Nietos + Primos o solo primos).

18.- ¿Existen miembros de la familia que trabajen en empresas distintas a la empresa familiar?

Si.

No.

- 19.- ¿Trabajan en la empresa familiares políticos (por matrimonio o uniones de hecho)?  
Si.  
No.
- 20.- ¿Quiénes participan en la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa?  
Fundador.  
Director o Gerente General.  
El superior jerárquico inmediato.
- 21.- ¿Existen normas claramente establecidas para la incorporación de familiares a la empresa (Formación mínima, experiencia en otras empresas, etc)?  
Si.  
No.  
Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas.
- 22.- ¿Los familiares que trabajan en la empresa tienen todos un sueldo similar?  
Si.  
No.
- 23.- ¿El criterio para fijar los salarios es el mismo para los empleados familiares y no familiares?  
Si.  
No.
- 24.- Entre los familiares que trabajan en la empresa, ¿existe alguno que dependa jerárquicamente de un directivo no familiar?  
Si.  
No.
- 25.- ¿De los familiares que trabajan en la empresa tiene todos un nivel jerárquico similar?  
Si.  
No.
- 26.- ¿El fundador desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?  
Si  
No
- 27.- ¿El fundador cree que en la siguiente generación de su familia hay algún miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa?  
Si  
No
- 28.- ¿El fundador considera que el sucesor es capaz de asumir el manejo de su empresa?  
Si  
No
- 29.- ¿Por qué?
- 30.- ¿El fundador ha considerado que algún miembro no familiar dirija la empresa?  
Si  
No
- 31.- ¿El fundador a considerado o involucrado dentro de la empresa a miembros de la familia jóvenes?  
Si  
No
- 32.- ¿El fundador a considerado o involucrado dentro de la empresa a miembros jóvenes no familiares?  
Si  
No

Para poder analizar la relación que guardan los sistemas de “Empresa” “Familia” y Propiedad” en la empresa familiar y poder realizar un diagnóstico para precisar el nivel de desarrollo que la organización familiar ha alcanzado se aplicó el cuestionario diseñado por el Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius nombrado “Inventario Familiar”.

<b>Inventario de la empresa familiar</b>							
En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:							
1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo							
	#	<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.					
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.					
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.					
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					
	14	Existe un plan de sucesión escrito.					
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.					
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					
Subtotal (número de marcas por columna)							
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)							

Puntuación Final (sumatoria de totales)
---

ILUSTRACIÓN 11: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR ELABORADO POR EL DR. IMANOL BELAUSTEGUIGOITIA RIUS

El cuestionario antes mencionado incluye su propia evaluación diseñada por él autor, la cual consta de:

1. Sumar el total de marcas colocadas en cada columna de acuerdo a la escala mostrada en el documento.
2. Posterior me el numero obtenido se multiplica de acuerdo a lo señalado en el formato.
3. Una vez obtenido ese resultado, se suma con los 4 restantes, el número total obtenido se evalúa de acuerdo con los siguientes criterios establecidos por el autor.

#### Interpretación de los Resultados del Diagnóstico

- Si se obtuvieron más de 120 puntos (el valor máximo es de 150), la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.
- Si se obtuvo entre 90 y 119, la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
- Si se obtuvo entre 60 y 89 puntos, aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.
- Una calificación menor de 60 puntos ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez realizada la investigación se encontró que de las 34 empresas investigadas tienen una estancia en el mercado en promedio de 19 años.

La siguiente grafica muestra la cantidad de empresas fundadas en los años correspondientes

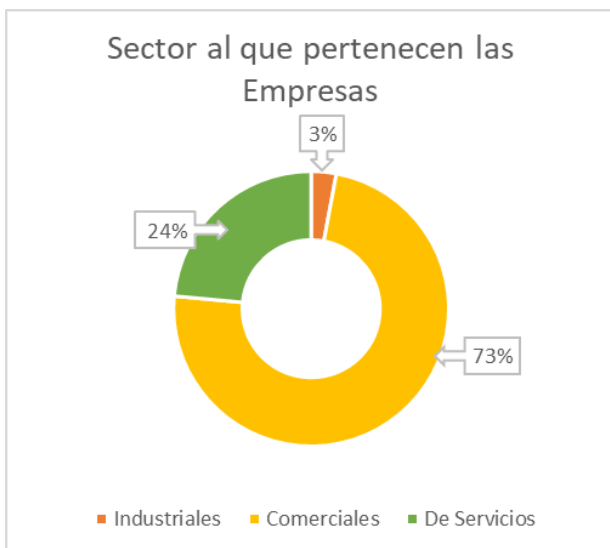


**ILUSTRACIÓN 12: GRÁFICA SOBRE EL AÑO DE FUNDACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES (ELABORACIÓN PROPIA)**

Como podemos observar en la Ilustración 12 tenemos 17 Empresas Familiares fundadas de 1990 al 2000, las cuales representan el 50%, mientras que el otro 50% están constituido por las 17 empresas restantes, las cuales fueron fundadas del 2001 al 2009. Esto nos permite afirmar que la primera mitad tiene en promedio 24 años en el mercado mientras que la otra mitad tiene en promedio 14 años.

La muestra estudiada está compuesta por 25 empresas del sector comercial, 8 de servicios y solamente 1 empresa del sector industrial.

Del 50% de empresas fundadas entre 1990 y el 2000, el 71% pertenece al sector comercial, el 23% al de servicios.



**ILUSTRACIÓN 13: REPRESENTACIÓN GRÁFICA SOBRE EL SECTOR AL QUE PERTENECEN LAS EMPRESAS (ELABORACIÓN PROPIA)**

En la muestra también identificamos que en promedio las empresas cuentan con al menos 8 trabajadores, y el 82% de ellas abastecen un mercado local mientras que solo el 18% abastecen al mercado nacional.

En cuanto a la constitución de la empresa y su administración encontramos lo siguiente:



**ILUSTRACIÓN 14: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS EMPRESAS QUE CUENTAN CON ACTA CONSTITUTIVA (ELABORACIÓN PROPIA)**

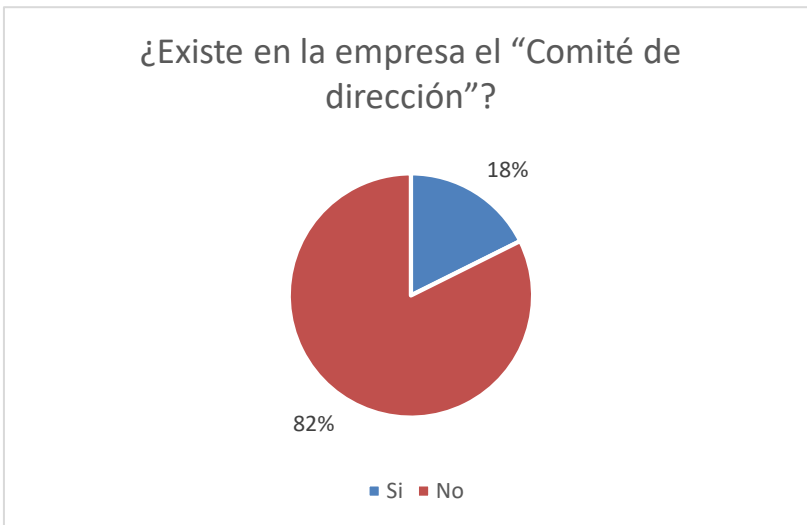
De las 13 empresas que corresponden al 38% que cuentan con un acta constitutiva nos informaron que cuentan con en promedio 4 accionistas; de ellas el 32% afirmó que todos los accionistas son miembros de la familia, y solo el 6% afirmó que al menos 2 son parte de la familia.

Podemos notar que 21 empresas familiares no cuentan con un acta constitutiva correspondientes al 62% de la muestra, lo que nos indica que estas empresas se encuentran en la informalidad, pues aún no tiene una organización constituida, sin embargo, su permanencia en el mercado satisfaciendo las necesidades de los consumidores las ha llevado a ser una empresa perdurable y resiliente a través de los años.

Siguiendo con el análisis del resultado podemos observar en la siguiente gráfica que el 82% de la muestra obtenida no cuenta con un comité de dirección mientras que el 18% si cuenta con uno conformado por dos personas dentro de la organización.

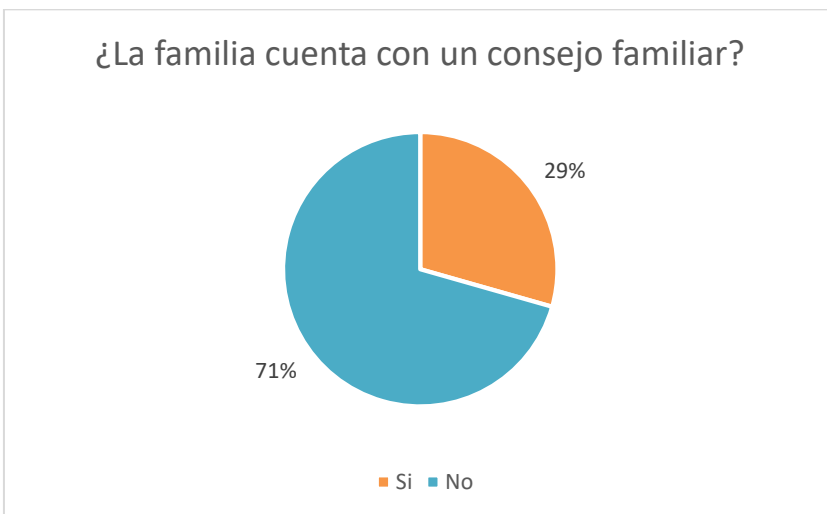
Siguiendo con el análisis del resultado podemos observar en la siguiente gráfica que el 82% de la muestra obtenida no cuenta con un comité de dirección mientras que el 18% sí cuenta con uno conformado por dos personas dentro de la organización.





**ILUSTRACIÓN 15: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PREGUNTA ¿EN TU EMPRESA EXISTE EL ÓRGANO COMITÉ DE DIRECCIÓN? (ELABORACIÓN PROPIA)**

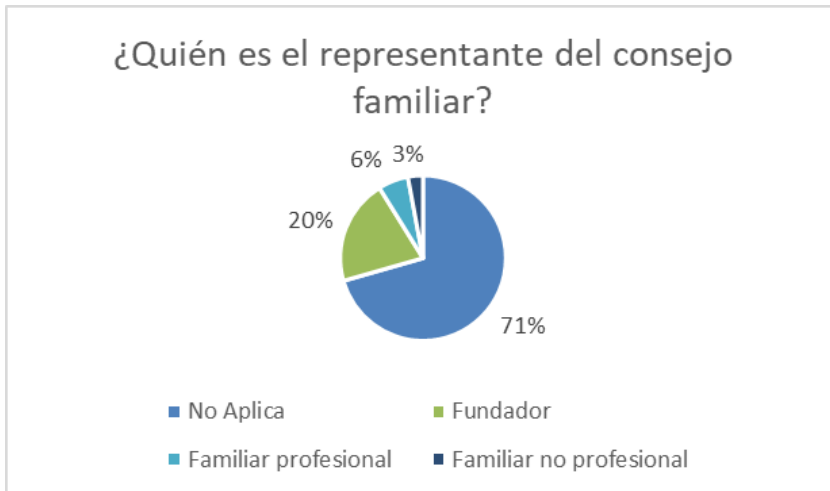
También se encontró que solo el 29% de las empresas cuenta con un consejo familiar conformado por los miembros de la familia que trabajan en la organización, y el 71% no lo tiene aún (Ilustración 16), dicha información es relevante pues como veremos más adelante, este órgano es de vital importancia para la organización de la familia que tiene una empresa pues se encarga de dar a conocer a todos sus miembros la forma en la que opera la empresa, el estatus que guardan el negocio y sobre todo este órgano es el encargado de establecer los acuerdos familiares para la correcta distribución de los recursos obtenidos de la empresa.



**ILUSTRACIÓN 16: REPRESENTACIÓN GRÁFICA A LA PREGUNTA "¿LA FAMILIA CUENTA CON UN CONSEJO FAMILIAR?" (ELABORACIÓN PROPIA)**

Sobre la información recabada acerca del consejo familiar, encontramos en las empresas que cuentan con un consejo familiar correspondientes al 29% que el 20% de éstas, el representante de dicho órgano es el fundador de la empresa,

en el 6% lo representa un familiar profesional, y en el 3% un familiar no profesional es quien lo representa (ver ilustración 17).



**ILUSTRACIÓN 17: GRÁFICA DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS A LA PREGUNTA “¿QUIÉN ES EL REPRESENTANTE DEL CONSEJO FAMILIAR?”**

100% de las empresas participantes en el estudio afirmaron que contaban con un gerente o director general, que es el fundador de la empresa de acuerdo con el 97% de las respuestas, mientras que solo un 3% afirmó que el gerente o director general de la organización es un miembro de la familia no profesional.



**ILUSTRACIÓN 18: REPRESENTACIÓN GRÁFICA A LA PREGUNTA “¿QUIÉN ES EL GERENTE O DIRECTOR GENERAL EN LA EMPRESA?”**

Sobre las preguntas de administración, 74% de las empresas elaboran un presupuesto anual y llevan un control contable completo, el 71% afirmó que elaboran presupuestos de ventas y producción, mientras que el 26% afirmó que cuentan con un documento escrito que contiene el plan estratégico de la empresa.

Desde la perspectiva administrativa ahora nos enfocaremos en analizar las respuestas que se obtuvieron en lo referente a la relación que guardan los miembros de la familia dentro de la empresa.

Dentro del cuestionario realizado existen 8 preguntas que nos permitieron poder obtener información sobre esta relación, las cuales presento a continuación:

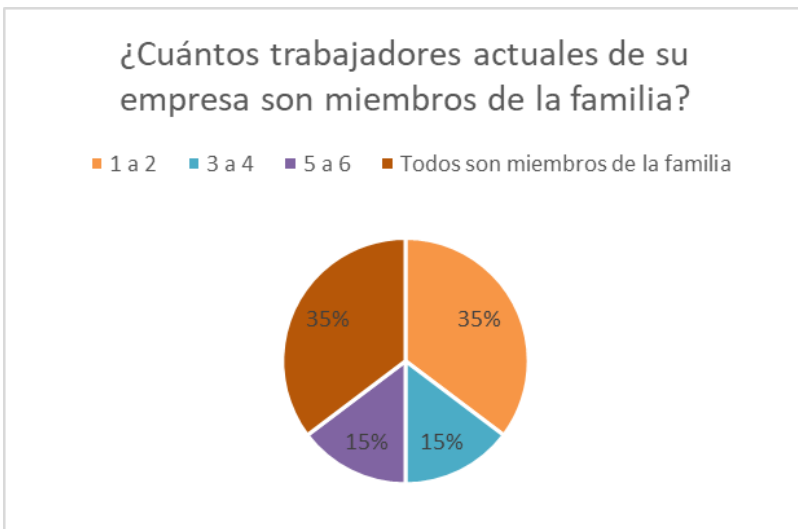
- 14.- ¿Cuántos trabajadores actuales de su empresa son miembros de la familia?
- 18.- ¿Existen miembros de la familia que trabajen en empresas distintas a la empresa familiar?
- 19.- ¿Trabajan en la empresa familiares políticos (por matrimonio o uniones de hecho)?
- 20.- ¿Quiénes participan en la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa?
- 21.- ¿Existen normas claramente establecidas para la incorporación de familiares a la empresa?
- 22.- ¿Los familiares que trabajan en la empresa tienen todos un sueldo similar?
- 23.- ¿El criterio para fijar los salarios es el mismo para los empleados familiares y no familiares?
- 24.- ¿Entre los familiares que trabajan en la empresa existe alguno que dependa jerárquicamente de un directivo no familiar?

De acuerdo a los datos obtenidos podemos decir que un 35% de las empresas tienen entre 1 o 2 miembros de su familia trabajando en la organización, lo que las vuelve empresas familiares, mientras que tenemos otro 35% de empresas en las cuales todos los miembros de su organización son parte de la familia, esto nos deja ver claramente que la empresa es parte importante de la vida diaria de la familia pues todos sus miembros trabajan dentro de ella, por otra parte un 15% afirma que dentro de su organización trabajan 5 o 6 miembros de la familia, y el 15% restante admitió que en su empresa trabajan de entre 3 o 4 miembros de la familia (Ver ilustración 19).

Con respecto a la interrogante sobre si existen miembros de la familia que trabajen en empresas distintas a la empresa familiar obtuvimos que: el 88% de las empresas respondió afirmativamente, mientras que el 12% dijo que no, con lo cual podemos notar que en su mayoría las empresas familiares no captan a toda la fuerza de empleo familiar, esto sin duda es un hallazgo importante pues posteriormente analizaremos el cómo perduran estas empresas a través del tiempo.

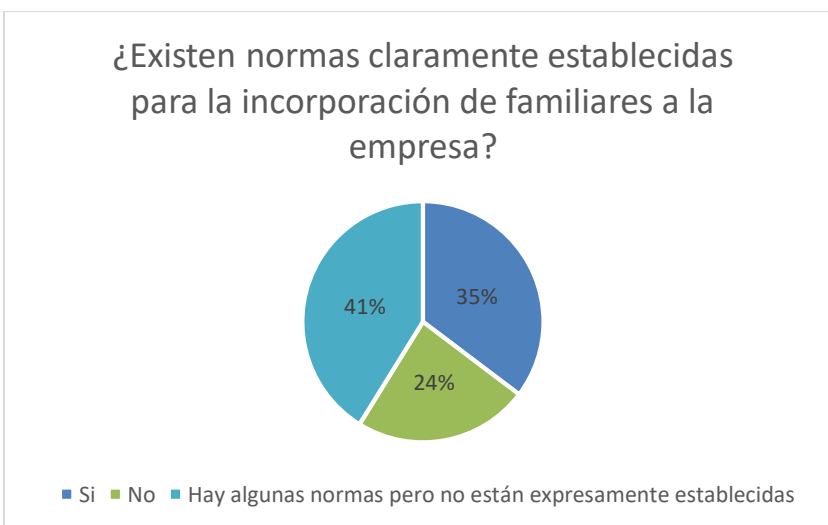
Analizando las respuestas obtenidas sobre si dentro de la empresa familiar trabajan familiares políticos (por matrimonio o uniones de hecho) se obtuvo que el 12% afirma que dentro de la organización trabajan familiares políticos, mientras que el 88% negó que en su organización estén involucrados los familiares antes mencionados.

Respecto a quien decide sobre la incorporación de los familiares a la empresa encontramos que en el 93% de los casos es el fundador, mientras que en el 9% lo es el director o gerente general, evidenciando que al final las decisiones importantes sobre la contratación de familia son decisión del fundador quien mantiene el control sobre la empresa.



**ILUSTRACIÓN 19: REPRESENTACIÓN GRÁFICA A LA PREGUNTA 14**

Para poder saber sobre las normas o políticas dentro de las empresas familiares sobre la incorporación de los miembros de la familia dentro de la empresa, realizamos la pregunta 21, para la cual obtuvimos que en el 41% de las empresas encuestadas existen algunas normas para incorporar a miembros de la familia sin embargo éstas no están expresamente establecidas, es decir no se cuenta con un documento en donde estén escritas dichas normas, lo que da espacio a que exista un margen de ausencia de las mismas al momento de incorporar a un miembro de la familia. Cabe mencionar que esta parte es de vital importancia pues debe de existir una normativa para incorporar miembros de la familia a la empresa y así mismos miembros de la sociedad a la empresa. El 24% aseguró que no cuentan con normas establecidas para incorporar miembros de la familia; y para finalizar el 35% afirmó que cuenta con normas claramente establecidas, para que uno o más miembros de la familia o las familias se incorporen a la empresa familiar (Ver Ilustración 20).



**ILUSTRACIÓN 20: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PREGUNTA 21**

Siguiendo con el análisis sobre la administración de la empresa y el impacto que tiene sobre la familia dado que son un sistema que se relaciona nos concentramos ahora en las políticas para la remuneración de los miembros familiares, para esto analizaremos las respuestas obtenidas en las preguntas 22 y 23 de nuestro cuestionario. Con respecto a la información obtenida sobre si todos los miembros de la familia que trabajan dentro de la empresa familiar tienen un sueldo similar encontramos que el 71% de las empresas encuestadas afirman que no todos los familiares que laboran dentro de la empresa familiar tienen un sueldo similar, y el 29% afirma que, todos los miembros de la familia que trabajan dentro de la empresa familiar tiene el mismo sueldo. (Ver ilustración 21)



**ILUSTRACIÓN 21: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 22**

De igual modo realizamos la interrogante “¿El criterio para fijar los salarios es el mismo para los empleados familiares y no familiares?”, obteniendo que el 82% asegura que tienen los mismos criterios para fijar los salarios tanto para empleados familiares como no familiares, mientras que el 18% expresó que no tienen los mismos criterios para fijar los salarios.

Siguiendo con la interrogante “¿Entre los familiares que trabajan en la empresa existe alguno que dependa jerárquicamente de un directivo no familiar?”, correspondiente a la pregunta 24 de nuestro cuestionario, hallamos que el 91% afirma que no existe algún miembro de la familia que trabaje dentro de la empresa familiar que dependa jerárquicamente de un directivo no familiar, y el 9% afirma que sí, existen miembros de la familia que depende jerárquicamente de un directivo no familiar.

Con estas respuestas podemos observar que en general la administración de la empresa familiar se encuentra en su totalidad controlada por el Fundador, y que es este quien toma las principales decisiones sobre la familia dentro de la organización, también podemos observar que la mayor proporción de empresas familiares no cuenta con políticas

y normas establecidas para el control del Recurso Humano dentro de su organización ya sea este miembro o no de la familia.

Tratando de analizar la continuidad de empresa familiar, en el cuestionario podemos localizar 7 preguntas que analizaremos a continuación para construir un panorama sobre la situación y de esta forma poder aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

Las 34 empresas familiares, es decir el 100% de nuestra muestra, afirmó que desean que el futuro de la empresa siga siendo controlada por los miembros de su familia, de estos el 91% considera que en la siguiente generación de su familia existe un miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa, mientras que el 9% opina que no consideran que en la siguiente generación de su familia exista algún miembro capacitado. En lo referente a la capacidad del sucesor de asumir el control de la empresa el 71% considera que el sucesor sí es capaz de asumirlo y el 29% no lo considera capaz.

El estudio también reveló que el 85% no ha considerado que algún miembro no familiar dirija la empresa, y el 15% afirma que si lo ha considerado.

Con respecto a el involucramiento de miembros jóvenes de la familia dentro de la empresa familiar hallamos que el 85% sí ha involucrado a miembros jóvenes pero el 15% no lo ha hecho o no lo ha considerado; mientras que respecto a involucrar miembros jóvenes que no forman parte de la familia, el 65% de la muestra afirmó considerarlo o involucrarlos, pero el 35% no lo ha hecho o no lo ha considerado.

Respecto al 71% de las empresas que consideran que el sucesor es capaz de asumir el control de la empresa, hallamos que entre las principales razones están que tienen los conocimientos y el nivel de estudios necesarios o bien porque estudiaron alguna carrera como administración o contabilidad la cual les brindó las herramientas para poder manejarlas; sin embargo también encontramos que entre sus razones en muchas de las empresas se mencionó que les falta experiencia en el medio, responsabilidad o bien capacidad de análisis sobre las posibles formas de solucionar problemas dentro de la organización. Mientras que del 29% que afirmaron no considerar capaz al sucesor para asumir el control, encontramos que en su mayoría coinciden sobre la falta de experiencia o responsabilidad del sucesor.

Dicha información hallada en el estudio, y sobre todo la interpretación anterior nos lleva a aceptar la hipótesis sobre la desconfianza de los fundadores en las capacidades de las nuevas generaciones, sobre todo en lo referente a experiencia y responsabilidad.

Para lo cual propongo un modelo de integración intergeneracional que le permita a los sucesores demostrar su responsabilidad y desarrollar al mismo tiempo la experiencia dentro del negocio, brindándoles mayor certeza de sus capacidades a los fundadores y no solo demostrar sus conocimientos.

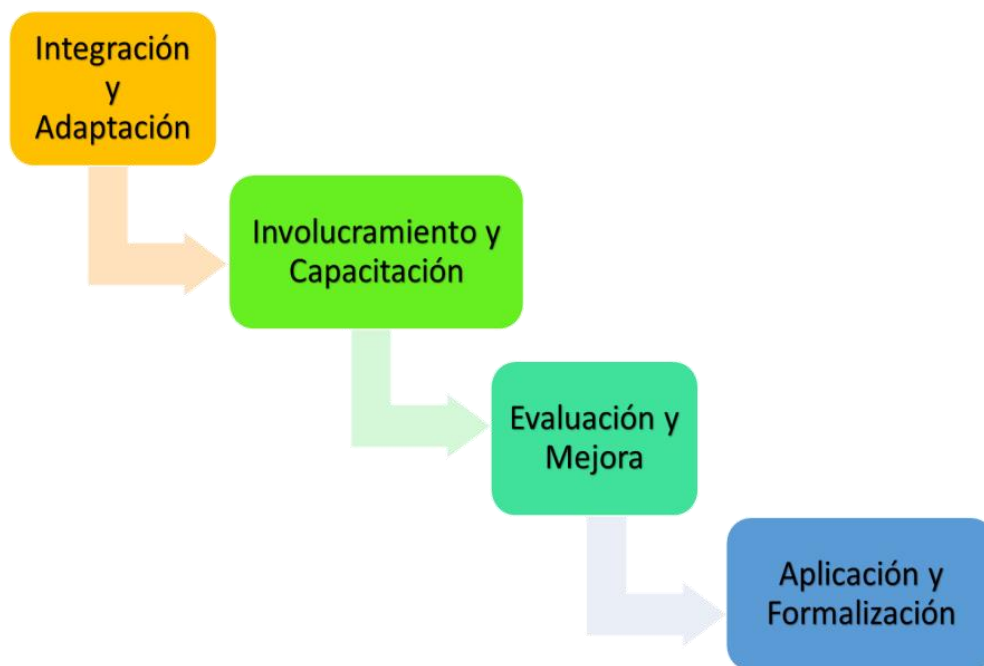
Para poder analizar la interrelación que guardan los sistemas “Empresa” “Familia” y “Propiedad” en las 34 empresas familiares que encuestamos, aplicamos el cuestionario “Inventario de la Empresa Familiar” para poder analizar el cómo se encuentran ahora y el impacto que tendrá el modelo en ellas.

Los resultados a este cuestionario fueron los siguientes: 20 de las empresas se encuentran entre los 60 y 89 puntos, es decir que deben realizar cambios importantes para articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y hacer más competitiva a la empresa; mientras que 14 empresas se encuentran entre los 90 y 119 puntos, es decir que la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

Cabe mencionar que estas 14 empresas son menos del 50% de nuestra muestra, lo que lleva a proporcionar un modelo de integración flexible que se pueda adaptar a las necesidades de cada una de las empresas familiares, es decir que para las empresas menos profesionalizadas sea una herramienta de vital importancia que las ayude a alcanzar la profesionalización, y que para las empresas que se encuentran en vías de profesionalizarse les ayude a terminar de organizar la estructura de la empresa y de esta manera alcanzar la tan esperada profesionalización.

## CAPÍTULO 4: PROPUESTA DEL MODELO DE INTEGRACIÓN INTERGENERACIONAL

El modelo se compone de 4 pasos, en los que, de acuerdo con el paso del tiempo, actividades y evaluaciones recomendadas en dichas etapas se podrá observar las capacidades y competencias del sucesor y de esta manera darle paso al sucedido para poder afrontar con mayor certeza el proceso de sucesión.



**ILUSTRACIÓN 22: PROPUESTA DEL MODELO DE INTEGRACIÓN INTERGENERACIONAL (ELABORACIÓN PROPIA)**

Este modelo ofrece flexibilidad pues no importa, el tamaño de la organización, su giro, las generaciones involucradas, o la antigüedad de los miembros de la organización, siempre y cuando se cumpla con las siguientes condiciones:

1. Ser una empresa familiar
2. Que el sucesor se halla involucrado dentro de la organización durante al menos 1 año.
3. Que el sucesor esté interesado en formar parte y en su caso dirigir la empresa familiar.

Cabe mencionar que este modelo depende de ciertos factores para poder ver un desarrollo óptimo, sobre todo se deben tener en cuenta:

**Tiempo:** El modelo depende de este factor importante, pues la cantidad de tiempo dedicada a cada fase del proceso es asignada a las necesidades de la empresa, a su complejidad, la cantidad de actividades que existan en los puestos, a su vez es necesario que el personal otorgue tiempo de sus actividades para poder involucrarse.

**Compromiso:** Se requiere principalmente el compromiso del fundador, el sucesor, pero también de todos los trabajadores, familiares o no, dentro de la organización.



Comprensión: Como se verá en algunas etapas del modelo será necesario que se involucren ciertas personas o recursos que podrían generar disgusto, pero se debe entender que la aplicación de esos recursos tiene la finalidad principal de mejorar la organización.

## ETAPAS DEL MODELO

### INTEGRACIÓN Y ADAPTACIÓN

En esta primera etapa se propone que el sucesor al que llamaremos “involucrado”, sea presentado frente a todos los miembros de la organización y se les informe que estará participando en las actividades diarias de la empresa.

La integración es un proceso que muchas veces en las empresas familiares inicia desde que el sucesor es pequeño, sin embargo, debe analizarse la posibilidad de que al sucesor no le interesa la empresa o bien no desee estar dentro de ella porque nunca se le enseñó la importancia de ésta, casos en los cuales se genera la visión errónea de “alcancía” pues la consideran solamente el medio por el que su familia obtiene recursos.

Cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida por él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado "socialización" entre el nuevo empleado y la organización, este mismo proceso sucede en una empresa familiar.

Al ingresar a la empresa familiar el sucesor puede experimentar:

- Incertidumbre, por la situación nueva y lo que puede o no puede hacer dentro de la empresa.
- Grandes expectativas de lo que la empresa es y de lo que se espera de él.
- Angustia pues no conoce el medio, el trabajo o las actividades que se realizan.
- Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los miembros de la organización.

Para ayudar al sucesor en su ingreso a la empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las funciones en la organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de *Inducción*.

La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo, sin embargo, tomando en cuenta lo mencionado sobre que las empresas familiares no cuentan con la suficiente profesionalización es importante que este concepto se desarrolle poco a poco por la empresa.

Con este programa se informa al sucesor recién ingresado acerca de quiénes son como empresa, qué hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen, con el fin de que se sienta parte de la empresa.

Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al sucesor, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa, que podrían o no estar escritas.

A continuación, se propone un programa de inducción para la empresa familiar:

1. BIENVENIDA: esto es, apoyar el ingreso del sucesor o nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar con la empresa familiar.
2. INFORMACIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA: cómo empezó, quiénes la integran, cuáles son los objetivos y metas de la empresa y qué tipo de empresa es.

3. INFORMACIÓN SOBRE POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA: horario, día, lugar y hora de pago; qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo, vacaciones y días festivos; normas de seguridad, áreas de servicio para el personal, reglamento interior de trabajo, actividades recreativas de la empresa.

4. PRESENTACIONES: con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo y con los subordinados.

5. UBICACIÓN DEL EMPLEADO EN SU PUESTO DE TRABAJO: objetivo del puesto, labores a cargo del empleado, cómo esperas que el empleado desempeñe su trabajo y otros puestos con los que tiene relación. (Puede que la organización no cuente con perfiles de puesto sin embargo en esta parte se exhorta a indicarle cuáles son sus actividades, y a quién le reporta).

En el paso 5, se sugiere que el sucesor conozca cada uno de los puestos de la organización, que observe el cómo trabajan los miembros, y sobre todo cuál es la relación entre ellos al igual que su comunicación.

Un programa de inducción ayuda al sucesor y a futuros empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- Bajar la angustia del cambio.
- Disminuir el desconcierto.
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evitar errores debido a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.

Una vez que el sucesor pasó por todo esto, conocerá el quehacer de cada persona en la organización, dejando de ser para ellos un extraño y estarán adaptados a su presencia.

## INVOLUCRAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Dentro de esta etapa se propone que el fundador y el sucesor realicen una reunión en la que se le informe al sucesor como deberá involucrarse en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización, así mismo se le informará que en cada puesto que él conozca deberá capacitarlo la persona con mayor antigüedad; esto con el fin de conocer la forma en la que se hacen las cosas, las actividades y poder adquirir la experiencia del miembro más capacitado de la empresa.

En esta segunda etapa el involucramiento del sucesor se deberá desarrollar con cuatro elementos críticos que se identifican de la siguiente forma:

- Suministro de información (grado en que el empleado se alimenta de información para la toma de decisiones).
- Entrenamiento (grado en que se especializa en operaciones específicas y en la organización en general).
- Participación en toma de decisiones (tipo de decisiones y áreas en las que participa).
- Reconocimiento (tipo de reconocimiento y compensación utilizado en la organización). (Lawler III, 2007)

Para que estos cuatro elementos puedan desarrollarse se mantiene la sugerencia de que sea el miembro más antiguo de la línea jerárquica, es indispensable que se comprenda que no es necesario que se desarrollen los cuatro elementos, pues el sucesor planteará mejoras que se mencionaran la siguiente fase del proceso.

En lo referente a la capacitación se sugiere que al ser una microempresa familiar ésta se haga contemplando como principal eje las siguientes actividades:

1. Actividades por realizar.
2. Operación de sistemas, maquinaria o equipo necesario.
3. Elaboración de formatos requeridos o solicitados.
4. Seguimiento a las actividades.

Estos ejes se proponen teniendo en cuenta que la empresa familiar puede no tener programas de capacitación o adiestramiento, en el caso de que cuenten con alguno, este se deberá impartir al sucesor y evaluar sus resultados siguiendo dicho programa de capacitación.

Posterior a la capacitación, el sucesor deberá trabajar en el puesto asignado al menos un mes, para poder conocer todas las actividades diarias, después de cumplir el tiempo sugerido, se deberá realizar una evaluación de 360°.

Dado que es una empresa familiar y las capacidades que se deben evaluar con base en los resultados obtenidos en la muestra propongo este modelo de evaluación de 360°.

La evaluación del desempeño de 360° tiene como objeto conocer las opiniones de los directivos, de los compañeros de la persona evaluada, así como la de subordinados, colaboradores, clientes, e incluso la que el propio individuo

tiene sobre sí mismo; este proceso de evaluación del desempeño es conocido como *evaluación de 360°* o *evaluación integral*. (Calles, 2009)

La utilización de este tipo de evaluación permite obtener a las empresas opiniones de diferente índole sobre el rendimiento de un trabajador, lo que permite mejorar los resultados del proceso. (Calles, 2009)

El sistema empezó a utilizarse de forma intensiva a mediados de los años 80, principalmente para la evaluación de altos directivos. (Calles, 2009)

Algunas de las ventajas de la utilización del sistema de evaluación integral son:

- Recopila opiniones desde varias y diferentes perspectivas, lo que lo convierte en el sistema más amplio de evaluación.
- Al obtener información desde diferentes puntos de vista, la evaluación permite tomar decisiones para la mejora de la calidad total de la empresa.
- Reduce el sesgo y los prejuicios, ya que la información proviene de más personas.

La evaluación del desempeño se puede realizar tanto con el uso de indicadores objetivos como subjetivos. Los indicadores objetivos medirán los resultados productivos de cada trabajador, mientras que los indicadores subjetivos estimarán cómo se hace el trabajo y cómo se obtienen los resultados. (Calles, 2009)

Dado que las empresas familiares requieren indicadores del desempeño que puedan medir las capacidades del sucesor se propone que estos indicadores sean elaborados con la escala Likert, la cual permite a instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional, la mitad de las afirmaciones expresan una posición acorde con la actitud a medir y la otra mitad en contra. Cada afirmación va acompañada de una escala de valoración. Esta escala incluye un punto medio neutral, así como puntos a izquierda y derecha, con opciones de respuesta numéricas de 1 a 5. (Matas, 2018)

En este caso la evaluación del desempeño de 360° que se propone esta diseñada para tres tipos de niveles jerárquicos que son: superior inmediato, un individuo de igual rango y en caso de tenerlo un subordinado directo, según corresponda a la organización.

Este modelo este compuesto por 6 ejes de evaluación que son:

1. Comunicación
2. Liderazgo
3. Motivación
4. Actitud y Colaboración
5. Solución de problemas

## 6. Capacidad Personal

Los cuales contienen 5 ponderaciones diferentes, en las cuales los miembros a evaluar al sucesor deberán colocar la ponderación que consideran más adecuada.

A continuación, se muestran los diseños de las evaluaciones según el nivel jerárquico.

Esta hoja de evaluación tiene como objetivo: Ponderar las capacidades de comunicación, liderazgo, motivación, actitud y colaboración, solución de problemas y capacidad personal.

Instrucciones: Lea con detenimiento el nombre del evaluado que se encuentra en la casilla de color amarillo, posteriormente escriba su nombre en la casilla de color azul, y en la casilla de color verde el puesto que usted ocupa, para continuar marque con una "x" el nivel jerárquico que usted tiene con relación al evaluado.

Para realizar la evaluación es necesario que lea con atención las oraciones, y anote en el cuadro de la izquierda el número de la afirmación que usted considera más adecuada para el evaluado.

Es muy importante que recuerde que esta evaluación se realiza para poder proporcionar un panorama de mejora continua hacia la persona que se evalúa, por ello se le solicita su objetividad.

### APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS NIVEL SUPERIOR

<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>			
<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>			
<b>Fecha</b>	Sup.	<input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Inf. <input type="checkbox"/>

COMUNICACIÓN		
5	Su forma de comunicación es permanente clara y objetiva con todos los miembros de la organización.	
4	Su forma de comunicación es siempre clara y objetiva, pero NO con todos los miembros de la organización.	
3	Se comunica cuando es necesario, de forma clara y objetiva, aunque no siempre escucha.	
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, pero no escucha.	
1	Su comunicación es prácticamente nula y poco clara	<input type="checkbox"/>
LIDERAZGO		
5	Es capaz de lograr GRAN influencia en el equipo, el personal a su cargo sabe qué hacer, y como hacerlo. Denota una gran seguridad.	
4	Ha alcanzado cierta influencia en su equipo y con sus colaboradores, todos saben que hacer, y como hacerlo. Considero que tiene seguridad en sí mismo.	
3	Tiene el respeto de la mayoría de sus colaboradores y de su equipo, ha sabido dirigir sin problemas y hacer sentir en confianza a todos, pero no con plena seguridad.	
2	Poca gente le tiene confianza dentro de la organización, no ha sabido dirigir con seguridad, y existen dudas sobre lo que quiere de los otros.	
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de los miembros de la organización, tiene graves deficiencias de dirección.	<input type="checkbox"/>

ILUSTRACIÓN 23: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° NIVEL SUPERIOR 1

<b>MOTIVACION</b>	
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen siempre muy motivados a todos sus colaboradores y a su equipo de trabajo.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de todos los miembros de su equipo y de sus colaboradores, pero en ocasiones no en todos los miembros de la organización.
3	Hay motivación en su equipo, aunque no es con todos y no es siempre, se pueden observar problemas en algunos días.
2	Poca gente está motivada de vez en cuando dentro de su equipo o sus iguales jerárquicos, existe pasividad y actitud negativa entre los miembros de su equipo.
1	Los miembros de su equipo y sus colaboradores se ven sumamente desmotivados hacia su trabajo.
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>	
5	Se aprecia una actitud excepcional, siempre de colaboración y de servicio en sus colaboradores, su equipo y en él.
4	Sus colaboradores siempre se ven con buena actitud y colaboran con él todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en los miembros de la organización y en él, aunque esto no se ve diario.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre los miembros de la organización y en él.
1	Deficiencias notables en cuanto a colaboración y actitud de servicio entre los miembros de la organización y en él.
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
5	Siempre encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas las diversas situaciones que se le han presentan dentro de la organización.
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones o problemas que se le presentan en su trabajo dentro de la organización.
3	Ha aportado soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco tarde a los problemas que se le presentan en la organización.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y fuera de tiempo a los problemas o situaciones que se le presentan en la organización.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente decide cuando ya es tarde.
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Lo considero bueno en general.
3	En algunas ocasiones ha demostrado ciertas deficiencias en sus capacidades, aunque no es muy notable.
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le han provocado problemas con sus colaboradores o en la organización.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTA  
EVALUACIÓN!**

ILUSTRACIÓN 24: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° NIVEL SUPERIOR 2

Esta hoja de evaluación tiene como objetivo: Ponderar las capacidades de comunicación, liderazgo, motivación, actitud y colaboración, solución de problemas y capacidad personal.

Instrucciones: Lea con detenimiento el nombre del evaluado que se encuentra en la casilla de color amarillo, posteriormente escriba su nombre en la casilla de color azul, y en la casilla de color verde el puesto que usted ocupa, para continuar marque con una "x" el nivel jerárquico que usted tiene con relación al evaluado.

Para realizar la evaluación es necesario que lea con atención las oraciones, y anote en el cuadro de la izquierda el número de la afirmación que usted considera más adecuada para el evaluado.

Es muy importante que recuerde que esta evaluación se realiza para poder proporcionar un panorama de mejora continua hacia la persona que se evalúa, por ello se le solicita su objetividad.

### APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS *NIVEL IGUAL*

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado					
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa					
Fecha	Sup.	<input type="checkbox"/>	Igual	<input type="checkbox"/>	Inf.	<input type="checkbox"/>

COMUNICACIÓN	
5	Su forma de comunicación es permanente clara y objetiva
4	Su forma de comunicación es siempre clara y objetiva, pero NO con todos.
3	Se comunica cuando es necesario, de forma clara y objetiva, aunque no siempre escucha.
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, pero no escucha.
1	Su comunicación es prácticamente nula y poco clara
LIDERAZGO	
5	Es capaz de lograr GRAN influencia en nuestro equipo, la gente sabe qué hacer, y como hacerlo. Tienen una gran seguridad.
4	Ha alcanzado cierta influencia en nuestro equipo, la gente sabe que hacer, y como hacerlo. Tiene seguridad.
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirnos sin problemas y sentimos confianza, más no plena seguridad.
2	Poca gente le tiene confianza dentro del equipo, no ha sabido dirigirnos con seguridad, existen dudas sobre lo que quiere.
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de nuestro equipo, tiene graves deficiencias de dirección.

ILUSTRACIÓN 25: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° NIVEL IGUAL 1



<b>MOTIVACION</b>	
5	Su forma de ser y de comunicarse nos mantienen siempre muy motivado a todo el equipo de trabajo.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación del equipo, pero en ocasiones no en todos los miembros de nuestro equipo.
3	Hay motivación en el equipo, aunque no es en con todos y no es siempre.
2	Poca gente está motivada de vez en cuando dentro del equipo, existe pasividad y actitud negativa en los miembros del equipo.
1	Nuestro equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>	
5	En él y en todo el equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y siempre de colaboración y de servicio.
4	Nuestro equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboramos todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en nuestro equipo y en él mismo, aunque no se ve diario.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros del equipo y él.
1	Deficiencias notables en cuanto a colaboración y actitud de servicio en nuestro equipo y en él.
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
5	Él o ella siempre encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas las diversas situaciones que se le presentan.
4	Él o ella da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones o problemas que se le presentan.
3	Él o ella aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco tarde a los problemas que se le presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y fuera de tiempo a los problemas o situaciones que se le presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente decide cuando ya es tarde.
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le han provocado problemas.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTA EVALUACIÓN!**

ILUSTRACIÓN 26: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° NIVEL IGUAL 2

Esta hoja de evaluación tiene como objetivo: Ponderar las capacidades de comunicación, liderazgo, motivación, actitud y colaboración, solución de problemas y capacidad personal.

Instrucciones: Lea con detenimiento el nombre del evaluado que se encuentra en la casilla de color amarillo, posteriormente escriba su nombre en la casilla de color azul, y en la casilla de color verde el puesto que usted ocupa, para continuar marque con una "x" el nivel jerárquico que usted tiene con relación al evaluado.

Para realizar la evaluación es necesario que lea con atención las oraciones, y anote en el cuadro de la izquierda el número de la afirmación que usted considera más adecuada para el evaluado.

Es muy importante que recuerde que esta evaluación se realiza para poder proporcionar un panorama de mejora continua hacia la persona que se evalúa, por ello se le solicita su objetividad.

### APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS *NIVEL INFERIOR*

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado					
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa					
Fecha	Sup.	<input type="checkbox"/>	Igual	<input type="checkbox"/>	Inf.	<input type="checkbox"/>

COMUNICACIÓN	
5	Su forma de comunicación es permanente clara y objetiva
4	Su forma de comunicación es siempre clara y objetiva, pero NO con todos.
3	Se comunica cuando es necesario, de forma clara y objetiva, aunque no siempre escucha.
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, pero no escucha.
1	Su comunicación es prácticamente nula y poco clara
LIDERAZGO	
5	Es capaz de lograr GRAN influencia en el equipo, nosotros sabemos qué hacer, y como hacerlo. Tienen una gran seguridad.
4	Ha alcanzado cierta influencia en el equipo, nosotros sabemos que hacer, y como hacerlo. considero que tiene seguridad.
3	Tiene el respeto de la mayoría de nosotros, ha sabido dirigirnos sin problemas y hacemos sentir en confianza, más no con plena seguridad.
2	Poca gente le tiene confianza dentro del equipo, no ha sabido dirigirnos con seguridad, y existen dudas sobre lo que quiere de nosotros.
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de nosotros, tiene graves deficiencias de dirección.

ILUSTRACIÓN 27: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° NIVEL INFERIOR 1

<b>MOTIVACION</b>	
5	Su forma de ser y de comunicarse nos mantienen siempre muy motivados.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de nosotros, pero en ocasiones no en todos los miembros del equipo.
3	Hay motivación en el equipo, aunque no es con todos y no es siempre.
2	Poca gente está motivada de vez en cuando, existe pasividad y actitud negativa en nosotros.
1	Nosotros nos vemos sumamente desmotivado hacia su trabajo.
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>	
5	En él y en nosotros se aprecia una actitud excepcional y siempre de colaboración y de servicio.
4	En él y en nosotros nos vemos siempre con buena actitud y colaboramos todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en nosotros y en él mismo, aunque esto no se ve diario.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración en nosotros y en él.
1	Deficiencias notables en cuanto a colaboración y actitud de servicio en nosotros y en él.
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
5	Él o ella siempre encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas las diversas situaciones que se le presentan.
4	Él o ella da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones o problemas que se le presentan.
3	Él o ella aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco tarde a los problemas que se le presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y fuera de tiempo a los problemas o situaciones que se le presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente decide cuando ya es tarde.
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le han provocado problemas.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTA  
EVALUACIÓN!**

ILUSTRACIÓN 28: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° NIVEL INFERIOR 2

Estas evaluaciones una vez contestadas deberán ser registrada en el siguiente formato:

### RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

<b>Nombre del evaluado</b>
<b>Puesto del evaluado</b>

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	0	0	0	0.00
LIDERAZGO	0	0	0	0.00
MOTIVACION	0	0	0	0.00
ACTITUD Y COLABORACION	0	0	0	0.00
SOLUCION DE PROBLEMAS	0	0	0	0.00
CAPACIDAD PERSONAL	0	0	0	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

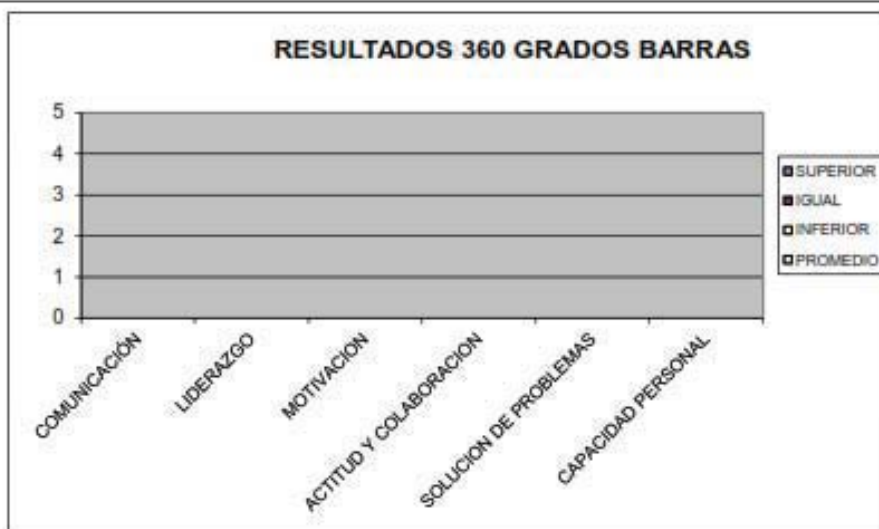
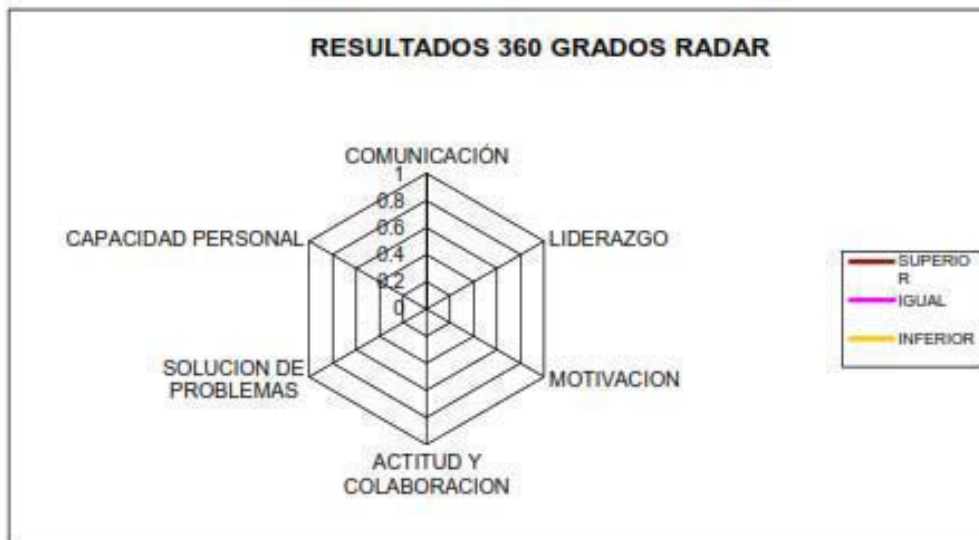


ILUSTRACIÓN 29: FORMATO DE REGISTRO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°

Una vez registrada la información se deberá entregar dicha hoja con los resultados, gráficas y ponderaciones tanto al sucesor como al fundador para evaluar el desarrollo obtenido.

## EVALUACIÓN Y MEJORA

Una vez concluidas las dos etapas anteriores, el sucesor contará con los conocimientos sobre:

- Las operaciones diarias dentro de las organizaciones.
- El quehacer de cada individuo.
- Conocimiento sobre la comunicación dentro de la organización.
- La experiencia necesaria dentro de la organización.
- Estará consciente de las responsabilidades que tiene cada puesto.
- Identificará las fallas en la organización y los procesos.

Con todo este conocimiento el sucesor podrá ofrecer un programa de mejora el cual se sugiere contenga las siguientes partes:

1. Propuesta de formalización de la empresa (Constitución).
2. Propuesta de la planeación estratégica.
3. Propuesta del modelo de organización.
4. Propuesta de los órganos de gobierno.
5. Propuesta de evaluación de resultados.

Una vez realizadas las propuestas de mejora, éstas deberán ser evaluadas por el fundador y en caso de ser necesario podrán ser discutidas y mejoradas para poder lograr propuestas más específicas, con todo esto el sucesor podrá tener la oportunidad de demostrar su responsabilidad y compromiso con el futuro de la empresa familiar y a su vez el fundador podrá constatar sus capacidades.

Con todas las propuestas y la evaluación final de 360° el fundador y el sucesor podrán observar de forma tangible el avance y desarrollo que tuvieron dentro de la organización.

El fundador, que al permitir la flexibilidad suficiente para que el sucesor formara parte de cada nivel de la organización dándole la oportunidad de desarrollarse y realizar propuestas de mejoras en un ambiente controlado.

Mientras que el sucesor habrá desarrollado sus capacidades de comunicación, liderazgo, motivación, toma de decisiones y responsabilidad, en conjunto con la puesta en práctica de sus conocimientos en las propuestas de mejora que demostraran que es capaz de asumir el reto de dirigir la empresa familiar.

## APLICACIÓN Y FORMALIZACIÓN

Esta cuarta y última etapa recae en su totalidad en la decisión del fundador, quien será al final el que tomará la decisión de dejar o no la dirección de la empresa a su sucesor.

Entendemos que este paso es muy complicado, paulatino y difícil de llevar, pero tomando en cuenta el desarrollo de las etapas anteriores quizás se pueda hacer mucho más sencillo, natural, pero sobre todo eficiente.

En esta etapa se sugiere que el fundador analice y platique con la familia el crecimiento del sucesor, debata las ventajas y desventajas de la decisión de entregar la dirección y al final tomé una decisión

Tal vez el fundador considere que no es el momento oportuno, y está en todo el derecho de decidirlo para lo cual propongo que contemple la posibilidad de que el sucesor tenga un periodo de prueba, es decir que éste lo acompañe durante el tiempo conveniente realizando las actividades conjuntas y que el fundador poco a poco le delegue actividades que quizás el ya no tenga tiempo de cumplir, para que el sucesor demuestre sus capacidades.

## CAPÍTULO 5: EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN

La problemática actual que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México recae, entre otros temas en: problemas de gestión administrativa, implementación de modelos de negocios, desarrollo organizacional, infraestructura tecnológica e indefinición de una estrategia a corto, mediano y largo plazo. Todos estos temas, se considera que están relacionados con problemas de institucionalización, que es una práctica cada día más necesaria dado el entorno rápidamente cambiante, globalizado y competitivo, en donde los retos para las mipyme por sobrevivir están en convertirse en empresas eficientes, innovadoras y que brinden valor, que no pueden alcanzar sino a través de un sistema estructurado y una estrategia definida. (Deloitte, 2013)

Conceptualmente y atendiendo al diccionario de la Real Academia Española, institucionalizar significa: “Conferir el carácter de institución”. En el ámbito de los negocios y sobre todo en materia de gobierno corporativo, dicha palabra nos refiere a cambiar la forma de administrar y dirigir la empresa, a través de la ejecución de mecanismos que legitiman la actuación y comunicación, así como la adopción de mejores prácticas. (Deloitte, 2013)

Lo anterior implica, entre otras cosas, estructurar órganos de gobierno (tales como un Consejo de Administración, Comité de Auditoría, Comité Ejecutivo, Comité de Riesgos, u otros órganos de apoyo que defina cada empresa) bajo un esquema de gobierno corporativo, involucrando a todos los accionistas, consejeros, directivos relevantes y terceros interesados (stakeholders) de la compañía, considerando las necesidades y visión de la empresa misma. (Deloitte, 2013)

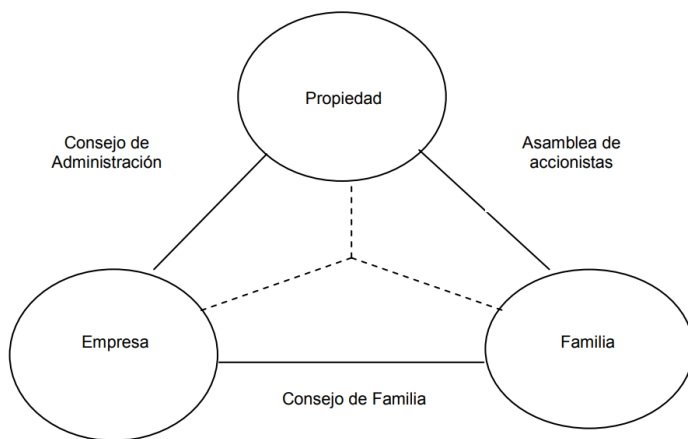
La institucionalización de una empresa se juzga indispensable y es considerada como una aliada en la administración y el control de la organización, ya que impulsa la conducta transparente, la revelación de información y el establecimiento de reglas de responsabilidad administrativa dentro de las empresas, fomentando a su vez, el crecimiento económico de las organizaciones y procurando la sostenibilidad de éstas en el largo plazo. Con esto nos referimos a un buen gobierno corporativo. (Deloitte, 2013)

Para que una empresa se institucionalice es necesario pensar en muchos mecanismos y consideraciones que van desde las más sencillas como puede ser la elaboración de un presupuesto, hasta algo más complejo como el establecer y documentar de forma clara y específica los lineamientos, objetivos, responsabilidades y facultades de los órganos de gobierno y de sus integrantes, facilitando con ello la definición, conducción y vigilancia de las operaciones del negocio y unificando los esfuerzos en una misma dirección. Al momento de institucionalizar, es necesario distinguir dos tipos de empresas: las familiares y las no familiares. Asimismo, es necesario diagnosticar la situación actual y las necesidades de la empresa para definir como iniciar el proceso de institucionalización. En algunas empresas se puede iniciar realizando procesos administrativos y de operación, pero en otras se debe empezar por estructurar órganos de gobierno con sus reglas y dinámica de operación, ambas encaminadas a mejorar y/o implementar un buen gobierno corporativo. (Deloitte, 2013)

## ÓRGANOS DE GOBIERNO

Los órganos de gobierno son figuras constituidas en la empresa familiar con la pretensión de ayudar a la familia empresaria a cristalizar su visión en acciones concretas. Son estructuras que se crean, tanto para mantener la armonía familiar y alcanzar los objetivos familiares como para incrementar el valor de su patrimonio. Existen diversas modalidades jurídicas para constituir sociedades, pero por lo general, gran parte de las empresas familiares no se crean bajo un régimen de sociedad mercantil. Si lo hicieren de esa forma, ésta figura (la de sociedad mercantil) obliga a contar al menos con un consejo de administración y una asamblea de accionistas, que deben reunirse legalmente cuando menos una vez al año; además, en los últimos años ha surgido una figura llamada consejo familiar, la cual ha logrado gran aceptación en las empresas familiares. (Montoya, 2011)

La asamblea de accionistas es el órgano supremo de gobierno de una empresa y constituyen un foro en el cual los propietarios abordan diversos temas para fijar posiciones con respecto a la empresa que poseen. El consejo de administración se encarga de defender los intereses de los accionistas, que son clarificados gracias a las asambleas. El consejo familiar, que surge de la asamblea familiar, articula formalmente y en una manera organizada los deseos e intereses de los miembros de la familia con respecto al negocio. La asamblea de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar son mecanismos de articulación entre los subsistemas de propiedad, familia y empresa. (Montoya, 2011)



**ILUSTRACIÓN 30: LA INTERRELACIÓN QUE GUARDAN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CONSTITUIDOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES CREADA POR EL DR. BELAUSTEGUIGOITIA RIUS.**

Es necesario profesionalizar los sistemas de dirección, o sea los que están relacionados con las decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de estos. Los actuales sistemas de dirección se constituyen en una barrera para normar la relación entre familia y la empresa y estamos seguros de que, si estos se profesionalizan, se mejorarán significativamente los niveles de competitividad y los colaboradores de la empresa no caerán en la trampa de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, ni en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos a los del mercado.



La ilustración 30 describe de manera gráfica la interrelación que guardan los órganos de gobierno constituidos en las EF. Para desgracia de las organizaciones y sus propietarios, estos órganos de gobierno rara vez operan en la práctica. Es muy común que las comidas familiares se conviertan en mesas de trabajo y de asuntos de negocio. Al no llevarse a cabo de manera formal las juntas y asambleas, se pierde una gran oportunidad de participación de los miembros de la familia, donde escuchen y sean escuchados, donde den a conocer sus dudas e inquietudes, sus ideas y propuestas. (Montoya, 2011)

Entre las razones por las que no operan estos órganos son:

- Por desconocimiento de ellos y de su gran utilidad
- Por su costo, que para algunas es insostenible
- Porque a los dueños y fundadores no les gusta que los controlen y que alguien les lleve la contraria
- Porque los dueños piensan que pierden autoridad si consultan a alguien y comparten responsabilidades
- Porque el consejo puede implicar una importante inversión de tiempo.

Los principales órganos de Gobierno, como se ilustra son:

- Asamblea de Accionistas
- Consejo de Administración
- Consejo de Familia

A continuación, se explicará a detalle cada uno de estos órganos y su importancia en la empresa familiar

## LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suelen ser miembros de una misma familia, deben ser tenidos muy en cuenta por el consejo de administración, y también deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía. (Montoya, 2011)

La asamblea de accionistas da algunas importantes directrices para el manejo de la compañía que se deben tomar en cuenta en la operación cotidiana. Dentro de los temas que se abordan en las reuniones están:

- ❖ Decisión sobre mantener el control de la empresa en manos de la familia.
- ❖ Decisiones de carácter estratégico.
- ❖ Giros en los que les interesaría ingresar o evitar.
- ❖ Evaluación de los consejeros y directores de la empresa.

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En las empresas los consejos de administración operativos deben verse como una figura fundamental, ya que estos dan al empresario una nueva visión y pueden asesorarlo cuando está equivocado, de esa manera se rechaza la

intuición como único elemento para tomar decisiones, además de que los obliga a llevar una planeación sistemática, por lo que al final terminan siendo buenos críticos y asesores. (Montoya, 2011)

Las empresas familiares encontrarían solución a sus problemas si decidieran crear un consejo de administración que operara con regularidad y eficacia, ya que algunos de los aspectos que se podrían abordar en las juntas de consejo de administración son:

- ❖ Revisión de la marcha de la organización.
- ❖ Formulación o aprobación de los planes estratégicos y el cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Asesoramiento a la dirección general y a su equipo directivo.
- ❖ Aprobación de la gestión directiva, incluidos los presupuestos y estados financieros.

Además de los órganos sociales propios de cualquier sociedad mercantil como la asamblea de accionistas y el consejo de administración, en las empresas familiares y en los protocolos familiares se pueden contemplar otros distintos, de carácter familiar, como la asamblea familiar y el consejo de familia. Es frecuente, asimismo, la existencia de otros órganos de carácter accesorio como la figura del asesor externo, que resulta muy práctica para facilitar el proceso de intercomunicación familiar o resolver los conflictos que pudieran suscitarse. (Montoya, 2011)

## CONSEJO DE FAMILIA

Dentro de la estructura, el consejo de familia es el órgano ejecutivo y de gobierno de la familia en relación con la empresa, aunque *per se* no tiene facultades formales para decidir en nombre de ésta. Suele estar integrado por el fundador de la familia, así como por las cabezas de cada rama familiar (es decir, el padre y los hijos del cabeza de familia). (Montoya, 2011)

Tiene la obligación de mantener actualizado el protocolo familiar y de aplicarlo correctamente. Entre sus funciones principales se encuentran:

- ✓ El control familiar de la empresa.
- ✓ Definir los intereses de la familia con respecto a la empresa.
- ✓ Requisitos de la contratación de familiares.
- ✓ Sucesión del grupo directivo.
- ✓ Elaboración del protocolo familiar.
- ✓ Velar por el cumplimiento, aplicación y, en su caso, revisión del protocolo familiar.
- ✓ Servir de cauce y encontrar soluciones a los posibles conflictos entre miembros de la familia.

El consejo de familia no tiene funciones trazadas, por lo que puede decidir sobre todas las cuestiones o requisitos que le atribuya el protocolo familiar concreto que se firme. Resulta conveniente regular en el protocolo determinados puntos relativos al funcionamiento y composición del consejo de familia, con la finalidad de que exista una respuesta eficaz ante los problemas que puedan suscitarse entre la familia y los órganos sociales de la empresa familiar. (Montoya, 2011)

## LAS VENTAJAS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN

Una empresa que se institucionaliza tiene objetivos que perseguir, tales como alcanzar el beneficio común entre los miembros familiares y aquellos que no pertenecen a la familia fundadora.

Además, se busca definir claramente las metas de la organización, elaborar revisiones rigurosas de las compensaciones derivadas de las actividades de la empresa familiar, e informar debidamente a los socios de lo que sucede dentro y alrededor de la empresa y de su familia.

Los beneficios son claros:

- Transparencia en sus operaciones.
- Promoción de una cultura de cooperación y mejora continua.
- Fortalecimiento de órganos de gobierno, así como formalización del Consejo de Administración, el director general, los consejeros independientes y los comités.
- Mejores decisiones estratégicas: Permite tomar decisiones inteligentes y supervisar los resultados de la empresa de una forma oportuna y eficiente.
- Permite generar información financiera oportuna, que refleje la realidad económica de la empresa.
- Profesionalización de sus integrantes.
- Mejores oportunidades de financiamiento y atracción de más inversionistas.

En conclusión, la institucionalización protege el patrimonio de los accionistas y dota a las empresas de una estructura sólida que garantiza su sustentabilidad.

Asimismo, la planeación estratégica le permitirá resolver, a través de su implementación, cuestiones que se refieren a su financiamiento, organización, al desarrollo y capacitación de su capital, entre otros factores.

Finalmente, hay que estar conscientes de que el responsable principal de la institucionalización es el propio líder fundador. Él es quien debe de ser el primero en respetar las reglas y normas que se fijen para profesionalizar la empresa y eliminar la conocida y cierta afirmación de Francois de la Rochefoucauld: “Establecemos reglas para los demás y excepciones para nosotros.”

## CAPÍTULO 6: CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

### LA SUCESIÓN NATURAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares se enfrentan cada vez más a situaciones complejas que afectan no sólo el destino de ésta, sino también el del familiar que se encuentra en proceso de retiro. La salida de este último tiene un impacto tanto para su familia, como para los empleados y aquellos terceros que tengan alguna relación de negocios. En el caso de algunas empresas familiares cuando el familiar que se retira se ha convertido en la base de generación de riqueza de todo un grupo familiar y éste es el que provee los fondos que alimentan y visten a dos o tres generaciones al mismo tiempo, la trascendencia del suceso suele ser significativa. Adicionalmente, dicho evento puede tener mayor relevancia cuando la empresa familiar representa un motivo de orgullo para los miembros de la familia y conlleva a un apego emocional profundo. Sin embargo, la sucesión no debe verse como un motivo de desajustes económicos y emocionales, sino como un proceso natural. Todo empresario familiar en algún momento de su amplia carrera en los negocios, puede experimentar la necesidad de identificar y contar con el sucesor idóneo, aquel que dé continuidad al liderazgo empresarial que requiere la empresa para contribuir a su crecimiento cuando éste ya no se encuentre al frente, ya sea porque se encuentre en proceso de retiro, o simplemente porque desee tomar un descanso y permitir que su descendencia, si así se desea, asuma las responsabilidades del negocio familiar.

Cuando la persona al frente de la empresa familiar no puede continuar con la gestión del negocio, ya sea porque decide retirarse o por alguna otra razón, es natural que se contemple a algún miembro de la familia como “el sucesor” en primera instancia. No obstante, si bien es factible ceder el control y la propiedad de un miembro de la familia a otro, no es tan simple como podría parecer, se requiere de una adecuada planeación para garantizar que el proceso de sucesión sea exitoso. (Deloitte, 2010)

### LOS DESAFÍOS DE LA SUCESIÓN

En la mayoría de las empresas familiares implícitamente existe un legado de dedicación y trabajo tenaz. Cuando el fundador o el familiar al frente de la empresa contempla ceder las responsabilidades de la empresa a algún o algunos otros miembros de su familia, se contemplan nuevas esperanzas y aspiraciones en el crecimiento y la gestión del negocio.

En primera instancia, el familiar en proceso de retiro puede suponer que su primer hijo o hija podría ser el sucesor idóneo, o quizá considere la decisión de dividir las actividades y responsabilidades empresariales entre los diversos miembros de la familia. Sin embargo, es preciso saber si “el candidato a sucesor” está interesado en dirigir la empresa o si puede contar con el apoyo de la familia para la gestión del negocio.

Por otra parte, también es posible que la persona en proceso de retiro haya contemplado desde hace algún tiempo llevar a cabo la sucesión en su empresa, pero presuponga que la familia no está en posibilidad de hacerse cargo del negocio, o simplemente que todavía no es el momento apropiado. Entonces, en lugar de considerar a la descendencia para tomar el control, quizá se prefiera buscar a los candidatos en el mercado laboral o negociar con algunas

empresas ya sea para explorar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas para el manejo del negocio o para vender la propiedad misma.

Por lo anterior, y con el fin de hacer frente a las complejidades implícitas en este proceso es necesario definir un plan de sucesión, en el cual se contemplen tanto los objetivos que se persiguen con la sucesión como aquellos factores que pudieran afectar a la familia y a la empresa no sólo en el presente, sino a futuro.

## PREPARACIÓN DE LA FAMILIA Y LA EMPRESA

Para la mayoría de los dueños de empresas familiares, es difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control; sin embargo, en muchas ocasiones esta decisión es fundamental para la permanencia de este, por lo que considerar la creación de un plan de sucesión a mediano plazo es un factor clave. A continuación, presentamos algunos factores que pudieran ocasionar resistencia a la sucesión:

- Falta de información: La inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores que provocan resistencia. Por ello, contar con información es imprescindible para el adecuado manejo de ciertas situaciones familiares, además de ser un arma de conocimiento que elimina ambigüedades y confusiones dentro de las familias.
- Factores culturales: Puede existir rechazo a la sucesión debido a factores relacionados con la propia idiosincrasia, a la educación recibida y a la influencia de generaciones predecesoras.
- Amenaza al *estatus quo*: Esta sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas arraigados en la empresa. Asimismo, este cambio podría representar a la vista del fundador una amenaza plena al *estatus quo* conquistado a lo largo de su vida empresarial, es decir, cuanto más haya invertido una persona en el sistema de operación del negocio, mayor será la resistencia para aceptar un cambio.
- Retención de poder: Toda organización está expuesta a cambios y en consecuencia existe la posibilidad de que aquellos individuos o grupos que vean amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los mismos.
- Clima organizacional: Previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea este, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.
- Miedo al fracaso: La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira respecto a que tan viable puede resultar la sucesión y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso, se encuentra latente debido al temor de no estar seguro de que el o los sucesores se encuentren preparados para tomar el control de la empresa familiar. (Deloitte, 2010)

Ahora bien, existen algunas medidas para disminuir la resistencia al cambio tras la implementación del plan de sucesión y son:

- ✓ Identificar aquellos actores que se resisten al cambio y llevar a cabo un diagnóstico profundo sobre las causas que propician dicha reacción.
- ✓ Fomentar e impulsar el cambio de manera transparente, informando del proceso y plan de sucesión a los diferentes implicados.
- ✓ Involucrar a todos los actores en la implementación del plan de sucesión como coparticipes de este

## EL PROCESO DE LA SUCESIÓN

Todos los involucrados, de una manera u otra, con la sucesión deben atravesar una etapa de crisis, y la profundidad y consecuencias de ésta dependerá de la forma en que se acompañe el cambio. Normalmente somos reacios a los cambios, sobre todo a los cambios bruscos, cuanto mayor es la intensidad de ésta hay una mayor resistencia. Aceptamos la evolución porque son pequeños cambios sutiles y continuos y casi no los percibimos, pero somos reacios a las revoluciones: nos asustan, y las aceptamos sólo si la situación anterior a ella es insoportable. (Rivas, 2017)

No existen recetas para enfrentar la sucesión, pero si entendemos que genera este proceso en cada uno de los involucrados, es probable que podamos entender las reacciones, propias y ajenas, extrañas o inesperadas que aparecen en esta etapa, y que dan lugar a peleas y discusiones y, a veces, hasta roturas irreversibles de las relaciones. Se trata de saber que vamos a pasar por una crisis, que cada uno va a experimentar formas nuevas de vivir, de trabajar, de estar aprendiendo y de adecuarse a las nuevas situaciones. Entonces, si se habla, si todos tratan de entender y entenderse, se ataca a los problemas y no a las personas, y tratan de ayudarse unos a otros para superar los conflictos de la sucesión.

Casi siempre es indispensable pedir ayuda, tener a alguien que actúe de mediador y pueda ver los problemas desde fuera sin involucrarse emocionalmente. Lo más recomendable, siempre entendiendo que no es una receta, es encarar la sucesión en etapas. Que los sucesores vayan haciéndose cargo de algunos sectores de acuerdo con sus capacidades: producción o administración, o compras, y comiencen a tomar decisiones por cuenta propia.

En esta etapa es imprescindible crear el órgano de gobierno de la empresa, donde se discuten las acciones estratégicas con la participación de los sucesores. De esta forma los sucesores se van enterando de cuáles son los valores, las competencias esenciales, las fortalezas estratégicas y la forma de solucionar los problemas. En estas reuniones, también se controla la marcha de los negocios, ventas, rentabilidad y resultados.

De a poco el sucedido va dejando los puestos operativos y comienza a participar sólo de las reuniones de directorio como un accionista, controlando sólo los resultados sin participar de las decisiones del día a día. Así el sucesor va asumiendo la responsabilidad de obtener resultados de su gestión. Siempre entendiendo que cada uno está atravesando su propia crisis.

Si bien no es posible contar con cifras comparativas exactas a nivel internacional, existen tendencias que indican que las empresas familiares tienen una vida corta. En la actualidad se estima a nivel internacional, que aproximadamente dos terceras partes del total de las empresas familiares quiebran o son vendidas por la familia durante la primera generación, y sólo entre el 5% y el 15% logran perdurar hasta la tercera generación bajo la dirección de la descendencia del fundador.

Existen diversos factores que contribuyen al cierre o venta de una empresa familiar como son: los resultados financieros obtenidos, la falta de visión estratégica y la globalización del mercado, pero uno de los factores primordiales es la falta de previsión para llevar a cabo la sucesión del negocio.

A diferencia de otros modelos de negocio, en los que la continuidad y trascendencia de estos depende de la competitividad en mayor parte, en la empresa familiar es necesario establecer un plan de sucesión del negocio con la finalidad de hacer que la empresa perdure bajo la administración y directrices familiares. Cabe mencionar que la sucesión no ocurre de manera espontánea, ni tampoco es el resultado de una decisión sencilla, sino que surge como consecuencia de un trabajo colectivo, estructurado y adecuadamente planeado. De acuerdo con los estudios realizados por James Lea, dentro del proceso de sucesión de las empresas familiares se pueden identificar cuatro modelos de traspaso de acuerdo al rol que la persona en proceso de retiro ha decidido asumir.

## ESTILOS DE SUCESIÓN

### EL MONARCA

---

“Cuando me muera todo esto será tuyo”. La única forma de entregar la corona es muriendo o enfermando. El monarca siempre encuentra excusas para no enfrentar la sucesión y maneja, casi en forma exclusiva, el reparto del dinero y la información, lo que le da el poder. (Rivas, 2017)

Los sucesores, si están en una posición cómoda, lo dejan hacer sin comprometerse y sin participar; mientras aquellos sucesores que quieren otra cosa se van de la empresa porque saben o intuyen que nada va a cambiar. (Rivas, 2017)

Estos casos son los más difíciles, y lo más probable es que la empresa fracase cuando el fundador muera. (Rivas, 2017)

### EL ARREPENTIDO O EL GENERAL

---

El sucedido confecciona planes de sucesión que no implementa nunca. A veces se retira, pero vuelve inmediatamente, porque no sabe qué hacer con su vida, porque los sucesores no estaban preparados o porque nunca estuvo convencido de dejar la empresa. (Rivas, 2017)

### EL EMBAJADOR

---

El sucedido deja su lugar, de forma ordenada, y queda como cara visible de la empresa. Es el representante ante las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes y negocia con ciertos socios comerciales. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia fuera. Ésta es una buena manera de atenuar la crisis, el fundador se sigue sintiendo útil y los sucesores se sienten apoyados en el cambio. (Rivas, 2017)

### EL INVENTOR

---

Es otra variante del caso anterior. El padre se aparta y se dedica a desarrollar nuevos productos o servicios. Las consecuencias son las mismas que en el caso anterior. (Rivas, 2017)

### EL GOBERNADOR

---

Es el más organizado en la fecha de su retiro ya que la anticipa con tiempo y establece una fecha específica.



A su vez, se podría decir que es la forma de sucesión más recomendada, ya que el gobernador se preocupa por preparar a su próximo sucesor y al momento de retirarse no vuelve a la empresa, dejando todo en manos de la siguiente generación. (Rivas, 2017)

### **LA SUCESIÓN INESPERADA**

---

Este tipo de sucesión es una de las más traumáticas porque, además del dolor de la pérdida, la empresa y la familia se resienten hasta sus fibras más íntimas al cambio generacional. La crisis de liderazgo es muy profunda en la organización. (Rivas, 2017)

Cabe destacar que la opción más común entre las empresas familiares es: “No hacer nada hasta la muerte del fundador”, sin embargo, lo recomendable es iniciar el proceso antes de que dicho evento suceda, y que exista una selección adecuada del candidato, con un proceso cuidadoso en la preparación.

El sucesor deberá conocer las implicaciones y comprender ampliamente los negocios de la empresa, además de desarrollar sus habilidades de liderazgo. Existe la opción de incorporar la ayuda de un mentor externo, que tenga la oportunidad de desarrollar en el sucesor un estilo individual y propio de liderazgo. De una u otra forma, la designación del sucesor va más allá de acumular títulos, o de poner a los herederos a trabajar desde abajo o a través de una asistencia pasiva en el negocio.

Aunque existen diversas alternativas para llevar a cabo la sucesión en una empresa familiar, la decisión final depende de la existencia de sucesores apropiados, de la situación familiar interna, de sus necesidades financieras, así como de la forma de distribución de la propiedad, la organización de la empresa y el estilo personal del miembro de la familia que se retira y sus sucesores.

### **RETOS EN EL PROCESO**

La sucesión es la fase más traumática, para cada una de las partes, de la vida de las empresas familiares. Es problemática, en especial, para quien debe dejar la empresa en manos de la siguiente generación, pues no tiene claro qué hacer con su vida después del retiro, no preparó bien a los sucesores o se siente “padre” de la empresa y siente que está abandonado a su “bebé”. Si siente que la pérdida del control es pérdida de poder y de respeto, y si no está preparado, en definitiva, para comenzar la siguiente etapa de su vida, sufrirá una crisis personal grave. (Rivas, 2017)

La sucesión también es un hecho problemático para los que van a tomar la dirección de la empresa. Y será especialmente difícil si los sucesores no fueron preparados para eso, si perciben que no están habituados a tomar un nuevo nivel de decisiones, si no entienden que son responsables de continuar y mantener el negocio que abastece a toda la familia, si no son capaces de hacerse respetar por los empleados que toda la vida respondieron a su padre, y si no están preparados para comenzar esa nueva etapa donde comienzan a hacerse cargo de sus vidas. (Rivas, 2017)

Es confuso para la familia porque, normalmente, sucesor y sucedido, que están enfrentando cada uno su respectiva crisis, conviven o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren, y más si alguno se siente responsable, directa o indirectamente de ese sufrimiento. (Rivas, 2017)

Es incierto para los empleados, porque deben adaptarse a la nueva forma de dirección. Es muy difícil que nada cambie en la sucesión, cada uno tiene su forma de liderar. Comúnmente, los empleados más antiguos ya establecieron algún tipo de vínculo sentimental con el anterior director pues sienten que pierden esa relación. Es problemático también para proveedores y clientes, generalmente por las mismas razones que los empleados. (Rivas, 2017)

## CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Uno de los cambios más difíciles en una empresa familiar es la transición generacional, ya que podría existir carencia de liderazgo y conocimiento de la operación del negocio, y se corre el riesgo de que la empresa no sobreviva a dicha transición. Por lo anterior es conveniente fomentar en las generaciones sucesoras, el deseo de pertenencia y el interés de preservar y lograr trascender la empresa familiar. (Deloitte, 2010)

La creación de un Consejo Familiar, la elaboración y formalización de un protocolo familiar son algunas soluciones de gran utilidad para fomentar lo anterior.

El propósito primordial del Consejo Familiar es fungir como mediador de la familia en la toma de decisiones y resolver los problemas o conflictos que se pudieran generar dentro del ámbito familiar y que pudieran influir en la operación y administración de la empresa.

Las responsabilidades del Consejo Familiar relacionadas con la sucesión son entre otras:

- 1.- Desarrollar e implementar planes y programas familiares para la perpetuidad de la empresa.
- 2.- Transmitir los valores y la visión compartida de la familia.
- 3.- Ofrecer un foro para compartir ideas respecto al negocio familiar.
- 4.- Fomentar la participación y el compromiso de la familia mediante los programas de aprendizaje respecto a la propiedad.
- 5.- Desarrollar a los líderes de la siguiente generación.
- 6.- Monitorear la interacción entre la familia y la empresa.

El Protocolo Familiar es una herramienta que permite administrar toda problemática que plantea titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar, es un acuerdo celebrado entre los accionistas o miembros de la familia, cuyo objetivo es sentar las bases para trabajar en la empresa familiar, preservar su continuidad, trascendencia en el tiempo, y que coadyuve al crecimiento del patrimonio para el fortalecimiento de la unidad familiar. (Deloitte, 2010)

Algunos de los aspectos primordiales que debe contener un Protocolo Familiar respecto a temas relacionados con la sucesión son:

- La conformación del Consejo Familiar, del Consejo de Administración y del esquema de gobierno corporativo.

- El plan de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares a la compañía.
- Las expectativas sobre la propiedad.
- El tratamiento para la resolución de conflictos familiares.
- La compensación y evaluación del desempeño de los empleados familiares.
- La inclusión o no de familiares políticos dentro de la operación y dirección de la empresa

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados hallados en las encuestas realizadas podemos concluir que las empresas no cuentan con la formalización necesaria sin embargo muchas de ellas tienen algunas herramientas que les permiten operar de forma un poco más organizada.

De igual forma los resultados obtenidos apoyan la idea de que las empresas no pasan a la segunda generación pues la primera considera que los sucesores no tienen la responsabilidad o experiencia necesaria para poder asumir la dirección de la organización.

Podemos observar que las empresas familiares encuestadas tienen una gran oportunidad de profesionalizarse y poder perdurar a través del tiempo pues en la actualidad se encuentran con una imagen desarrollada en el mercado y a su vez tienen dentro de su familia una persona capaz de asumir la dirección en caso de ser necesario.

Sobre el modelo propuesto, se puede concluir que sus etapas dependen siempre de la forma en la que está organizada la empresa familiar y que igual que muchas cosas en la administración no es una "receta de cocina". El modelo es una guía, una propuesta que pueda mejorarse o modificarse pero que en esencia permita a las generaciones futuras involucrarse dentro del negocio, esperando se asegure una sucesión natural con el paso del tiempo y las generaciones.

Adicionalmente se sugiere que el campo de estudio sobre las empresas familiares se amplíe y difunda pues en la actualidad es lamentable no encontrar investigaciones sobre estas empresas que son parte primordial de la economía mexicana.

## ANEXOS

Nombre o razón social de la empresa	Año de fundación	Sector al que pertenece	Número de trabajadores	Mercado	1.- ¿La empresa cuenta con un acta constitutiva?
<b>Antojitos</b>	1990	Comerciales	13	Local	Si
<b>USOL SA de CV</b>	1990	Industriales	8	Nacional	Si
<b>Miscelanea Reyes</b>	1990	Comerciales	8	Local	No
<b>Inmobiliaria Flo</b>	1990	Comerciales	10	Local	No
<b>Lácteos los tres hermanos</b>	1992	Comerciales	10	Local	Si
<b>Alda S.A de C.V</b>	1992	De Servicios	10	Local	Si
<b>Despacho Molina &amp; Asociados S.A de C.V</b>	1992	De Servicios	12	Local	Si
<b>Papelería Sandy's</b>	1992	Comerciales	8	Local	No
<b>Merogui</b>	1994	Comerciales	6	Nacional	No
<b>Comercializadora de Materiales para la Construcción Acapulco</b>	1995	Comerciales	10	Local	No
<b>Zizuma</b>	1996	Comerciales	10	Local	No
<b>Cocina Mexicana Montoya</b>	1997	De Servicios	10	Local	No
<b>Alejandra Vázquez</b>	2000	Comerciales	6	Local	No
<b>Dailex</b>	2000	De Servicios	10	Local	No
<b>Hocari</b>	2000	Comerciales	6	Local	No
<b>Ganadería</b>	2000	Comerciales	15	Local	Si
<b>San Miguel</b>	2000	Comerciales	10	Local	No
<b>Jumbo</b>	2001	Comerciales	8	Local	No
<b>Bury</b>	2001	Comerciales	8	Local	Si
<b>Auto Scala</b>	2002	Comerciales	15	Local	Si
<b>Hevi Ecopharma S. De R.L. de C.V.</b>	2002	Comerciales	2	Nacional	Si
<b>Venta de lámina galvanizada</b>	2002	Comerciales	2	Local	No
<b>M&amp;L dulces detalles</b>	2003	De Servicios	4	Local	No
<b>Zora</b>	2005	Comerciales	6	Local	No
<b>TORTILLERIA ESPINOZA</b>	2005	Comerciales	10	Local	No
<b>Purificadora Rosales</b>	2005	De Servicios	3	Local	Si
<b>Creaciones Gaby</b>	2005	Comerciales	6	Local	No
<b>Sabor y Tradición</b>	2007	De Servicios	5	Local	No
<b>Abarrotes la perla</b>	2007	Comerciales	2	Local	Si
<b>Manantial</b>	2008	Comerciales	6	Local	No
<b>Café Mundi</b>	2008	Comerciales	5	Nacional	No
<b>Uri Chingu - 우리 친구</b>	2008	Comerciales	2	Nacional	No
<b>Luis Ernesto Marquez Garcia</b>	2008	De Servicios	4	Local	Si

<b>Dulceria Cath's</b>	2009	Comerciales	8	Nacional	Si
------------------------	------	-------------	---	----------	----

**ANEXO 1: TABLA DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO 1**

Nombre o razón social de la empresa	2.- ¿La empresa cuenta con una Asamblea General de Accionistas?	3.- ¿Cuántos accionistas tiene la empresa?	4.- ¿Cuántos de esos accionistas son miembros de la familia?	5.- ¿En tu empresa existe el órgano "Comité de dirección" (Conformado por el Director General y el Representante del Consejo de familia)?
<b>Antojitos</b>	Si	1-4	Todos	Si
<b>USOL SA de CV</b>	Si	1-4	1 o 2	Si
<b>Miscelánea Reyes</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Inmobiliaria Flo</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Lácteos los tres hermanos</b>	Si	1-4	Todos	No
<b>Alda S.A de C. V</b>	Si	1-4	Todos	No
<b>Despacho Molina &amp; Asociados S.A de C. V</b>	Si	1-4	Todos	No
<b>Papelería Sandy's</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Merogui</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Comercializadora de Materiales para la Construcción</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Zizuma</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Cocina Mexicana Montoya</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Familia Vázquez</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Dailex</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Hocari</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Grupo Ganadero</b>	Si	1-4	Todos	Si
<b>Rancho San Miguel</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No

<b>Jumbo</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Bury</b>	Si	1-4	Todos	No
<b>Auto Scala</b>	Si	1-4	Todos	No
<b>Hevi Ecopharma S. De R.L. de C.V.</b>	Si	1-4	Todos	Si
<b>Comercializadora de lámina galvanizada</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>M&amp;L dulces detalles</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Zora</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Tortillería Espinoza</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Purificadora Rosales</b>	Si	1-4	Todos	No
<b>Creaciones Gaby</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Sabor y Tradición</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Abarrotes la perla</b>	Si	1-4	Todos	No
<b>Manantial</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Café Mundi</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Uri Chingu</b>	No	No hay accionistas	No hay accionistas en la familia	No
<b>Márquez &amp; García</b>	Si	1-4	Todos	Si
<b>Dulcería Cath's</b>	Si	1-4	1 o 2	Si

**ANEXO 2: TABLA DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO 1**



Nombre o razón social de la empresa	6.- ¿Cuántas personas/individuos integran el comité de dirección?	7.- ¿Quién es el representante del consejo familiar?	8.- ¿La empresa cuenta con un gerente o director general?	9.- ¿Quién es el gerente o director general en la empresa?	10.- ¿En su empresa se elabora un presupuesto anual?
<b>Antojitos</b>	2	Fundador	Si	Un familiar accionista no mayoritario	No
<b>USOL SA de CV</b>	2	Fundador	Si	Fundador	No
<b>Miscelánea Reyes</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Inmobiliaria Flo</b>	NA	NA	Si	Fundador	No
<b>Lácteos los tres hermanos</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Alda S.A de C. V</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Despacho Molina &amp; Asociados S.A de C. V</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Papelería Sandy's</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Merogui</b>	NA	Fundador	Si	Fundador	Si
<b>Comercializadora de Materiales para la Construcción</b>	NA	NA	Si	Fundador	No
<b>Zizuma</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Cocina Mexicana Montoya</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Alejandra Vázquez</b>	NA	NA	Si	Fundador	No
<b>Dailex</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Hocari</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Grupo Ganadero</b>	2	Fundador	Si	Fundador	Si
<b>Rancho San Miguel</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Jumbo</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Bury</b>	NA	Fundador	Si	Fundador	Si
<b>Auto Scala</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Hevi Ecopharma S. De R.L. de C.V.</b>	2	Fundador	Si	Fundador	No
<b>Comercializadora de lámina galvanizada</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>M&amp;L dulces detalles</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Zora</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Tortillería Espinoza</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Purificadora Rosales</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Creaciones Gaby</b>	NA	Familiar no profesional	Si	Fundador	Si
<b>Sabor y Tradición</b>	NA	NA	Si	Fundador	No
<b>Abarrotes la perla</b>	NA	NA	Si	Fundador	Si
<b>Manantial</b>	NA	Familiar profesional	Si	Fundador	Si

<b>Café Mundi</b>	NA	Familiar profesional	Si	Fundador	Si
<b>Uri Chingu</b>	NA	NA	Si	Fundador	No
<b>Márquez &amp; García</b>	2	Fundador	Si	Fundador	No
<b>Dulcería Cath's</b>	2	NA	Si	Fundador	Si

**ANEXO 3: TABLA DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO 1**

Nombre o razón social de la empresa	11.- ¿En su empresa se elaboran presupuestos de ventas y producción?	12.- ¿En su empresa se lleva una contabilidad completa?	13.- ¿Existe un plan estratégico a mediano o largo plazo (Se cuenta con el documento escrito)?	14.- ¿Cuántos trabajadores actuales de su empresa son miembros de la familia?	15.- ¿La familia cuenta con un Consejo familiar?	16.- Si al fundador lo consideramos como la primera generación ¿Qué generaciones están involucradas en la actualidad en la empresa?
<b>Antojitos</b>	Si	No	No	Todos son miembros de la familia	Si	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>USOL SA de CV</b>	No	No	No	1-2	Si	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Miscelánea Reyes</b>	No	Si	No	5-6	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Inmobiliaria Flo</b>	Si	Si	Si	1-2	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Lácteos los tres hermanos</b>	Si	Si	No	Todos son miembros de la familia	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Alda S.A de C. V</b>	Si	Si	No	5-6	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Despacho Molina &amp; Asociados S.A de C. V</b>	Si	Si	No	5-6	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Papelería Sandy's</b>	Si	Si	No	Todos son miembros de la familia	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Merogui</b>	Si	Si	No	Todos son miembros de la familia	Si	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Comercializadora de Materiales para la Construcción</b>	No	No	No	1-2	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Zizuma</b>	Si	Si	No	5-6	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Cocina Mexicana Montoya</b>	No	Si	Si	Todos son miembros de la familia	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Familia Vázquez</b>	Si	Si	Si	3-4	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Dailex</b>	No	Si	No	Todos son miembros de la familia	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Hocari</b>	Si	Si	No	Todos son miembros de la familia	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Grupo Ganadero</b>	Si	Si	No	5-6	Si	Primera (Fundador y Propietario)

<b>Rancho San Miguel</b>	Si	Si	Si	1-2	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Jumbo</b>	No	Si	No	Todos son miembros de la familia	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Bury</b>	Si	Si	No	Todos son miembros de la familia	Si	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Auto Scala</b>	Si	Si	Si	3-4	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Hevi Ecopharma S. De R.L. de C.V.</b>	Si	Si	Si	3-4	Si	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Comercializadora de lámina galvanizada</b>	Si	Si	No	1-2	No	Primera (Fundador y Propietario)
<b>M&amp;L dulces detalles</b>	Si	No	No	3-4	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Zora</b>	Si	Si	Si	1-2	No	Primera (Fundador y Propietario)
<b>Tortillería Espinoza</b>	Si	Si	No	1-2	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Purificadora Rosales</b>	No	No	No	1-2	No	Primera (Fundador y Propietario)
<b>Creaciones Gaby</b>	No	No	No	3-4	Si	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Sabor y Tradición</b>	No	No	No	Todos son miembros de la familia	No	Primera (Fundador y Propietario)
<b>Abarrotes la perla</b>	No	No	No	1-2	No	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Manantial</b>	Si	No	No	1-2	Si	Primera (Fundador y Propietario)
<b>Café Mundi</b>	Si	Si	Si	Todos son miembros de la familia	Si	Primera (Fundador y Propietario)
<b>Uri Chingu</b>	Si	Si	No	Todos son miembros de la familia	No	Primera (Fundador y Propietario)
<b>Márquez &amp; García</b>	Si	Si	No	1-2	Si	Segunda (Fundador + Hijos)
<b>Dulcería Cath's</b>	Si	Si	Si	1-2	No	Primera (Fundador y Propietario)

**ANEXO 4: TABLA DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO 1**

Nombre o razón social de la empresa	17.- De acuerdo con la pregunta anterior ¿Qué generación tiene el control actual de la empresa?	18.- ¿Existen miembros de la familia que trabajen en empresas distintas a la empresa familiar?	19.- ¿Trabajan en la empresa familiares políticos?	20.- ¿Quiénes participan en la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa?	21.- ¿Existen normas claramente establecidas para la incorporación de familiares a la empresa?
<b>Antojitos</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Director o Gerente General	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>USOL SA de CV</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	No
<b>Miscelánea Reyes</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Si
<b>Inmobiliaria Flo</b>	Segunda (Fundador + Hijos)	Si	No	Fundador	No
<b>Lácteos los tres hermanos</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>Alda S.A de C. V</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Si
<b>Despacho Molina &amp; Asociados S.A de C. V</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Si
<b>Papelería Sandy's</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Si
<b>Merogui</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>Comercializadora de Materiales para la Construcción</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	No
<b>Zizuma</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Si
<b>Cocina Mexicana Montoya</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Si

<b>Familia Vázquez</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	Si	Fundador	Si
<b>Dailex</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Si
<b>Hocari</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Si
<b>Grupo Ganadero</b>	Segunda (Fundador + Hijos)	Si	No	Fundador	No
<b>Rancho San Miguel</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>Jumbo</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>Bury</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Si
<b>Auto Scala</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	Si	Fundador	No
<b>Hevi Ecopharma S. De R.L. de C.V.</b>	Primera (Fundador y Propietario)	No	No	Fundador	No
<b>Comercializadora de lámina galvanizada</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	Si	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>M&amp;L dulces detalles</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>Zora</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>Tortillería Espinoza</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>Purificadora Rosales</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	No

<b>Creaciones Gaby</b>	Primera (Fundador y Propietario)	No	No	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>Sabor y Tradición</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>Abarrotes la perla</b>	Segunda (Fundador + Hijos)	Si	No	Director o Gerente General	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>Manantial</b>	Primera (Fundador y Propietario)	No	No	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas
<b>Café Mundi</b>	Primera (Fundador y Propietario)	No	No	Fundador	Si
<b>Uri Chingu</b>	Primera (Fundador y Propietario)	Si	No	Fundador	No
<b>Márquez &amp; García</b>	Segunda (Fundador + Hijos)	Si	No	Director o Gerente General	Si
<b>Dulcería Cath's</b>	Segunda (Fundador + Hijos)	Si	Si	Fundador	Hay algunas normas, pero no están expresamente establecidas

**ANEXO 5: TABLA DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO 1**

Nombre o razón social de la empresa	22.- ¿ Los familiares que trabajan en la empresa tienen todos un sueldo similar?	23.- El criterio para fijar los salarios ¿Es el mismo para los empleados familiares y no familiares?	24.- Entre los familiares que trabajan en la empresa ¿ Existe alguno que dependa jerárquicamente de un directivo no familiar?	25.- De los familiares que trabajan en la empresa ¿Tiene todos un nivel jerárquico similar?	26.- ¿El fundador desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?	27.- ¿El fundador cree que en la siguiente generación de su familia hay algún miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa?
<b>Antojitos</b>	No	No	No	No	Si	Si
<b>USOL SA de CV</b>	No	No	No	Si	Si	Si
<b>Miscelánea Reyes</b>	No	Si	No	No	Si	Si
<b>Inmobiliaria Flo</b>	No	Si	No	Si	Si	Si
<b>Lácteos los tres hermanos</b>	No	Si	Si	No	Si	Si
<b>Alda S.A de C. V</b>	No	Si	No	No	Si	Si
<b>Despacho Molina &amp; Asociados S.A de C. V</b>	No	Si	Si	No	Si	Si
<b>Papelería Sandy's</b>	No	Si	No	No	Si	Si
<b>Merogui</b>	No	Si	No	No	Si	Si
<b>Comercializadora de Materiales para la Construcción</b>	No	No	No	Si	Si	Si
<b>Zizuma</b>	No	Si	No	No	Si	Si
<b>Cocina Mexicana Montoya</b>	No	Si	No	No	Si	Si
<b>Familia Vázquez</b>	Si	Si	No	No	Si	Si
<b>Dailex</b>	No	Si	No	No	Si	Si
<b>Hocari</b>	No	Si	No	No	Si	Si
<b>Grupo Ganadero</b>	No	No	No	Si	Si	Si
<b>Rancho San Miguel</b>	No	Si	No	No	Si	Si
<b>Jumbo</b>	No	Si	No	No	Si	Si
<b>Bury</b>	No	No	No	No	Si	Si
<b>Auto Scala</b>	Si	Si	No	Si	Si	Si
<b>Hevi Ecopharma S. De R.L. de C.V.</b>	Si	Si	No	Si	Si	Si



<b>Comercializadora de lámina galvanizada</b>	Si	Si	No	Si	Si	No
<b>M&amp;L dulces detalles</b>	No	Si	No	Si	Si	Si
<b>Zora</b>	No	Si	No	Si	Si	Si
<b>Tortillería Espinoza</b>	Si	Si	No	No	Si	Si
<b>Purificadora Rosales</b>	No	Si	No	No	Si	Si
<b>Creaciones Gaby</b>	Si	Si	No	Si	Si	Si
<b>Sabor y Tradición</b>	No	Si	No	No	Si	No
<b>Abarrotes la perla</b>	Si	Si	Si	No	Si	Si
<b>Manantial</b>	Si	Si	No	Si	Si	Si
<b>Café Mundi</b>	No	Si	No	Si	Si	Si
<b>Uri Chingu</b>	Si	Si	No	Si	Si	Si
<b>Márquez &amp; García</b>	Si	No	No	Si	Si	No
<b>Dulcería Cath's</b>	No	Si	No	No	Si	Si

**ANEXO 6: TABLA DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO 1**

Nombre o razón social de la empresa	28.- ¿El fundador considera que el sucesor es capaz de asumir el manejo de su empresa?	29.- ¿Por qué?	30.- ¿El fundador ha considerado que algún miembro no familiar dirija la empresa?
<b>Antojitos</b>	Si	Le falta responsabilidad	No
<b>USOL SA de CV</b>	Si	Cuenta con conocimientos sin embargo creo que le falta experiencia y responsabilidad para poder tratar con nuestros clientes	No
<b>Miscelánea Reyes</b>	No	Le falta responsabilidad	No
<b>Inmobiliaria Flo</b>	Si	Experiencia.	No
<b>Lácteos los tres hermanos</b>	Si	Le falta responsabilidad	No
<b>Alda S.A de C. V</b>	No	considero que le falta responsabilidad	No
<b>Despacho Molina &amp; Asociados S.A de C. V</b>	No	Necesita más experiencia en el área	No
<b>Papelería Sandy's</b>	Si	Por sus conocimientos	No
<b>Merogui</b>	No	Tiene las habilidades y conocimientos necesarios, pero le falta experiencia	Si
<b>Comercializadora de Materiales para la Construcción</b>	Si	Porque sus hijos están estudiando administración para poder hacerse cargo del negocio, pero considera que le falta experiencia	No
<b>Zizuma</b>	No	Le falta experiencia y también responsabilidad	No
<b>Cocina Mexicana Montoya</b>	No	Creemos que le falta responsabilidad, aunque tiene el conocimiento por su formación profesional	No
<b>Familia Vázquez</b>	Si	Porque tiene experiencia y ha demostrado estar preparado.	No
<b>Dailex</b>	No	Consideramos que le falta experiencia y responsabilidad	No
<b>Hocari</b>	No	Porque le falta experiencia y responsabilidad	No
<b>Grupo Ganadero</b>	Si	Consideramos que le falta responsabilidad	No
<b>Rancho San Miguel</b>	Si	Ha dado a conocer sus deseos sobre ello por lo que lo ha capacitado genéricamente.	No
<b>Jumbo</b>	Si	Es capaz por sus conocimientos sobre el negocio sin embargo consideramos le falta experiencia	No
<b>Bury</b>	Si	Por su nivel de estudios profesionales, pero le falta responsabilidad	No
<b>Auto Scala</b>	Si	Porque es su hijo y de ese modo la empresa sigue siendo familiar.	Si
<b>Hevi Ecopharma S. De R.L. de C.V.</b>	Si	Porque ha estado desde el inicio de la empresa, pero le falta responsabilidad	No

<b>Comercializadora de lámina galvanizada</b>	No	Porque considera le falta demostrar sus conocimientos y tener responsabilidad	No
<b>M&amp;L dulces detalles</b>	Si	Posee los conocimientos académicos y de práctica para continuar con el servicio	No
<b>Zora</b>	Si	Se les enseña	No
<b>Tortillería Espinoza</b>	Si	Ha sido capacitado directamente por el fundador.	No
<b>Purificadora Rosales</b>	Si	Sabe el manejo de esta pero considero le falta responsabilidad	No
<b>Creaciones Gaby</b>	Si	Por las cualidades que tiene y el empeño que pone.	No
<b>Sabor y Tradición</b>	No	Conoce el negocio de muchos años sin embargo le falta más responsabilidad	Si
<b>Abarrotes la perla</b>	Si	Tiene el gusto por las ventas	No
<b>Manantial</b>	Si	Con los conocimientos que vaya adquiriendo sobre esta, puede salir adelante sin problema, además de su preparación profesional	No
<b>Café Mundi</b>	Si	Por la experiencia adquiriera en estos años	Si
<b>Uri Chingu</b>	Si	Confianza y liderazgo.	No
<b>Márquez &amp; García</b>	Si	Porque sigue y seguirá las mismas tradiciones y actitudes que el	No
<b>Dulcería Cath's</b>	Si	Consideramos que le falta experiencia y responsabilidad	Si

**ANEXO 7: TABLA DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO 1**

Nombre o razón social de la empresa	31.- ¿El fundador a considerado o a involucrado dentro de la empresa a miembros de la familia jóvenes?	32.- ¿El fundador a considerado o involucrado dentro de la empresa a miembros jóvenes no familiares?	33.- ¿Sabe usted lo que es un protocolo familiar?
<b>Antojitos</b>	Si	No	Si
<b>USOL SA de CV</b>	Si	Si	No
<b>Miscelánea Reyes</b>	Si	Si	No
<b>Inmobiliaria Flo</b>	No	Si	No
<b>Lácteos los tres hermanos</b>	Si	No	No
<b>Alda S.A de C. V</b>	Si	Si	No
<b>Despacho Molina &amp; Asociados S.A de C. V</b>	Si	Si	Si
<b>Papelería Sandy's</b>	No	No	No
<b>Merogui</b>	Si	No	Si
<b>Comercializadora de Materiales para la Construcción</b>	Si	No	No
<b>Zizuma</b>	Si	Si	No
<b>Cocina Mexicana Montoya</b>	Si	Si	No
<b>Familia Vázquez</b>	Si	Si	No
<b>Dailex</b>	Si	Si	No
<b>Hocari</b>	Si	Si	No
<b>Grupo Ganadero</b>	Si	Si	Si
<b>Rancho San Miguel</b>	Si	Si	No
<b>Jumbo</b>	Si	Si	No
<b>Bury</b>	Si	Si	No
<b>Auto Scala</b>	Si	No	No
<b>Hevi Ecopharma S. De R.L. de C.V.</b>	Si	No	No
<b>Comercializadora de lámina galvanizada</b>	Si	Si	No
<b>M&amp;L dulces detalles</b>	Si	No	Si
<b>Zora</b>	No	Si	Si
<b>Tortillería Espinoza</b>	No	No	No
<b>Purificadora Rosales</b>	Si	Si	Si
<b>Creaciones Gaby</b>	Si	Si	No
<b>Sabor y Tradición</b>	Si	Si	Si

<b>Abarrotes la perla</b>	Si	No	Si
<b>Manantial</b>	Si	No	Si
<b>Café Mundi</b>	Si	Si	Si
<b>Uri Chingu</b>	No	No	No
<b>Márquez &amp; García</b>	Si	Si	No
<b>Dulcería Cath's</b>	Si	Si	No

**ANEXO 8: TABLA DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO 1**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		6	0	5	6	13
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		6	0	15	24	65

Puntuación Final (sumatoria de totales)

110

**ANEXO 9: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "ANTOJITOS"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.			X		
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	X				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.	X				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.			X		
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.			X		
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.			X		
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	X				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	X				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.	X				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				X	
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.		X			
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X	
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.			X		
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.		X			
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.		X			
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.		X			
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.		X			
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					X
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					X
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					X
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.			X		
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.			X		
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					X
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)			10	5	7	2	6
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			10	10	21	8	30

Puntuación Final (sumatoria de totales)

79

**ANEXO 10: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "USOL S.A DE C.V"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				X	
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	X				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				X	
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.			X		
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				X	
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.			X		
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	X				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				X	
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				X	
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.			X		
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					X
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X	
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				X	
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X	
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.			X		
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.	X				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.			X		
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.		X			
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					X
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)			14	1	5	8	2
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			14	2	15	32	10

Puntuación Final (sumatoria de totales)

73

**ANEXO 11: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "MISCELÁNEA REYES"**



## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:  
 1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

#	Inventario de la Empresa Familiar	1	2	3	4	5	
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.					
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.					
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.					
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					
	14	Existe un plan de sucesión escrito.					X
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					X
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.					
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					X
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					X
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					
Subtotal (número de marcas por columna)		2	5	17	6	0	
Valores		x1	x2	x3	x4	x5	
Totales (subtotales multiplicados por valores)		2	10	51	24	0	

Puntuación Final (sumatoria de totales)

87

**ANEXO 12: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "INMOBILIARIA FLO"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:  
 1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

#	Inventario de la Empresa Familiar	1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1 Las metas de la organización están claramente definidas.					X
	2 Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.					X
	3 Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.			X		
	4 Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				X	
	5 Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.			X		
	6 Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					X
	7 Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				X	
	8 Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X				
	9 La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.			X		
	10 La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.			X		
<b>F A M I L I A</b>	11 Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.			X		
	12 La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.		X			
	13 La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					X
	14 Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15 Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X	
	16 Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X				
	17 Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				X	
	18 La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X	
	19 Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X	
	20 Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.	X				
<b>P R O P I E D A D</b>	21 El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	X				
	22 La familia tiene un acuerdo de compra-venta de acciones que todos comprenden y aceptan.		X			
	23 La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					X
	24 El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.		X			
	25 El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
	26 Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
	27 El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
	28 El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
	29 El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					X
	30 El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)		10	3	5	6	6
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		10	6	15	24	30

Puntuación Final (sumatoria de totales)

85

ANEXO 13: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "LÁCTEOS LOS TRES HERMANOS"

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		11	1	5	9	4
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		11	2	15	36	20

Puntuación Final (sumatoria de totales)

84

**ANEXO 14: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "ALDA S.A DE C.V"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				X
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	X			
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.			X	
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X			
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				X
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				X
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X			
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.			X	
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				X
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				X
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.	X			
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.	X			
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X			
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.	X			
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X			
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				X
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.	X			
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				X
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.			X	
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				X
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X			
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X			
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X			
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X			
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X			
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.			X	
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.			X	
Subtotal (número de marcas por columna)		14	0	5	10	1
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		14	0	15	40	5

Puntuación Final (sumatoria de totales)

74

**ANEXO 15: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "DESPACHO MOLINA & ASOCIADOS S.A DE C.V"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		10	3	3	14	0
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		10	6	9	56	0

Puntuación Final (sumatoria de totales)

81

**ANEXO 16: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "PAPELERÍA SANDY'S"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		12	1	4	13	0
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		12	2	12	52	0

Puntuación Final (sumatoria de totales)

78

**ANEXO 17: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "MEROGUI"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A R I A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A R I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D A</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		12	1	4	13	0
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		12	2	12	52	0

Puntuación Final (sumatoria de totales)

89

**ANEXO 18: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "COMERCIALIZADORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		10	4	5	8	3
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		10	8	15	32	15

Puntuación Final (sumatoria de totales)

80

**ANEXO 19: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "ZIZUMA"**



## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>					
#		1	2	3	4	5	
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.	X				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	X				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.	X				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	X				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				X	
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					X
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	X				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					X
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				X	
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.	X				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					X
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X	
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					X
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				X	
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X	
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X	
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.	X				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	X				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.			X		
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.	X				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					X
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)		18	0	1	5	6	
Valores		x1	x2	x3	x4	x5	
Totales (subtotales multiplicados por valores)		18	0	3	20	30	

Puntuación Final (sumatoria de totales)

71

**ANEXO 20: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "COCINA MEXICANA MONTOYA"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>					
#		1	2	3	4	5	
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				X	
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	X				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.			X		
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				X	
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					X
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.			X		
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.			X		
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				X	
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				X	
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.	X				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				X	
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X	
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				X	
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				X	
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X	
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X	
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.	X				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	X				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.	X				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					X
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.			X		
Subtotal (número de marcas por columna)		14	0	4	10	2	
Valores		x1	x2	x3	x4	x5	
Totales (subtotales multiplicados por valores)		14	0	12	40	10	

Puntuación Final (sumatoria de totales)

76

**ANEXO 21: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "FAMILIA VÁZQUEZ"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1				X	
	2	X				
	3				X	
	4	X				
	5				X	
	6					X
	7				X	
	8	X				
	9			X		
	10					X
<b>F A M I L I A</b>	11				X	
	12	X				
	13				X	
	14	X				
	15			X		
	16	X				
	17					X
	18				X	
	19				X	
	20	X				
<b>P R O P I E D A D</b>	21		X			
	22	X				
	23			X		
	24	X				
	25	X				
	26	X				
	27	X				
	28	X				
	29			X		
	30	X				
Subtotal (número de marcas por columna)		14	1	4	8	3
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		14	2	12	32	15

Puntuación Final (sumatoria de totales)

75

**ANEXO 22: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "DAILEX"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>					
#		1	2	3	4	5	
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.					X
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.					X
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					X
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					X
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					X
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					X
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					X
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					X
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					X
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					X
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.					X
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					X
	14	Existe un plan de sucesión escrito.					X
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					X
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					X
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					X
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					X
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					X
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.					X
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					X
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					X
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					X
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					X
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					X
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					X
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					X
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					X
Subtotal (número de marcas por columna)		6	2	0	7	15	
Valores		x1	x2	x3	x4	x5	
Totales (subtotales multiplicados por valores)		6	4	0	28	75	

Puntuación Final (sumatoria de totales)

113

**ANEXO 23: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "HOCARI"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E M P R E S A R I A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.					X
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.			X		
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				X	
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					X
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					X
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.		X			
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				X	
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.		X			
<b>F A M I L I A R I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					X
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.	X				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					X
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					X
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				X	
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					X
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.	X				
<b>P R O P I E D A D A</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.		X			
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.			X		
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				X	
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.	X				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)			11	3	2	4	10
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			11	6	6	16	50

Puntuación Final (sumatoria de totales)

89

**ANEXO 24: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "GRUPO GANADERO"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>					
	#		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.					X
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	X				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				X	
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					X
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				X	
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	X			X	
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.			X		
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.			X		
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				X	
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.	X				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				X	
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.			X		
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X	
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.	X				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	X				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				X	
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.	X				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)			17	0	3	7	3
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			17	0	9	28	15

Puntuación Final (sumatoria de totales)

69

**ANEXO 25: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "RANCHO SAN MIGUEL"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		2	4	9	1	14
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		2	8	27	4	70

Puntuación Final (sumatoria de totales)

111

**ANEXO 26: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "JUMBO"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>									
#		1	2	3	4	5					
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.								X	
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.							X		
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.								X	
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.								X	
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.								X	
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.								X	
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.							X		
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.						X			
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.						X			
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.								X	
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.							X		
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.									X
	14	Existe un plan de sucesión escrito.							X		
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.								X	
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.							X		
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.									X
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.						X			
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.								X	
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.									X
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.							X		
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.								X	
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.							X		
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.								X	
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.								X	
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.									X
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.							X		
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.									X
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.									X
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.									X
Subtotal (número de marcas por columna)		1	3	8	11	7					
Valores		x1	x2	x3	x4	x5					
Totales (subtotales multiplicados por valores)		1	6	24	44	35					

Puntuación Final (sumatoria de totales)

110

**ANEXO 27: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "BURY"**



## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				X	
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.			X		
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.		X			
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				X	
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					X
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					X
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.		X			
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.			X		
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	X				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				X	
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.	X				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				X	
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X	
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				X	
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				X	
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	X				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.			X		
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.	X				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					X
Subtotal (número de marcas por columna)			13	2	3	7	5
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			13	4	9	28	25

Puntuación Final (sumatoria de totales)

79

**ANEXO 28: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "AUTO SCALA"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				X	
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.			X		
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.	X				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.			X		
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					X
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.			X		
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.			X		
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	X				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				X	
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					X
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.			X		
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					X
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X	
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				X	
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				X	
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	X				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				X	
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					X
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.		X			
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.		X			
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					X
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)			9	2	5	6	8
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			9	4	15	24	40

Puntuación Final (sumatoria de totales)

92

**ANEXO 29: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "HEVI ECOPHARMA S. DE R.L. DE C.V."**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				X	
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.		X			
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					X
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				X	
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				X	
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				X	
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					X
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				X	
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.		X			
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.		X			
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				X	
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.	X				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				X	
	14	Existe un plan de sucesión escrito.			X		
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X	
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.			X		
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.			X		
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X	
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.			X		
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				X	
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				X	
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				X	
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					X
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				X	
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				X	
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				X	
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				X	
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.		X			
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					X
Subtotal (número de marcas por columna)			2	4	4	17	3
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			2	8	12	68	15

Puntuación Final (sumatoria de totales)

105

**ANEXO 30: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "COMERCIALIZADORA DE LÁMINA GALVANIZADA"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		0	9	6	13	2
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		0	18	18	52	10

Puntuación Final (sumatoria de totales)

98

**ANEXO 31: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "M&L DULCES DETALLES"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.	X				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	X				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.	X				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				X	
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.	X				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					X
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					X
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.			X		
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					X
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				X	
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.			X		
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					X
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X	
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				X	
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.			X		
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.			X		
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.			X		
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.			X		
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.			X		
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				X	
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.			X		
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.			X		
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.			X		
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.		X			
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.		X			
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.		X			
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					X
Subtotal (número de marcas por columna)			7	3	10	6	4
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			7	6	30	24	20

Puntuación Final (sumatoria de totales)

87

**ANEXO 32: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "ZORA"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>					
	#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.			X		
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	X				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				X	
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				X	
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.	X				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				X	
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				X	
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.			X		
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					X
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				X	
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					X
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.			X		
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.			X		
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.			X		
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.			X		
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X	
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				X	
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	X				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.			X		
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.	X				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)			14	0	7	7	2
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			14	0	21	28	10

Puntuación Final (sumatoria de totales)

73

ANEXO 33: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "TORTILLERÍA ESPINOZA"

# Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

**1** Totalmente en desacuerdo    **2** En desacuerdo    **3** Indeciso    **4** De acuerdo    **5** Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E M P R E S A R I A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.					X
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.					X
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.			X		
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					X
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	X				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.			X		
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.			X		
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.			X		
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.			X		
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.			X		
<b>F A M I L I A R I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					X
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.					X
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.			X		
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				X	
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.			X		
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					X
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.			X		
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.		X			
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X	
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				X	
<b>P R O P I E D A D A</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.			X		
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.			X		
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				X	
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					X
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.			X		
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				X	
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					X
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					X
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					X
Subtotal (número de marcas por columna)			2	1	12	5	10
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			2	2	36	20	50

Puntuación Final (sumatoria de totales)

110

**ANEXO 34: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "PURIFICADORA ROSALES"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		0	2	8	18	2
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		0	4	24	72	10

Puntuación Final (sumatoria de totales)

110

**ANEXO 35: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "CREACIONES GABY"**



## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		1	2	20	3	4
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		1	4	60	12	20

Puntuación Final (sumatoria de totales)

97

**ANEXO 36: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "SABOR Y TRADICIÓN"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>					
	#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				X	
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.			X		
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.			X		
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.			X		
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.			X		
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				X	
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	X				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				X	
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.			X		
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				X	
	14	Existe un plan de sucesión escrito.			X		
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X	
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.			X		
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.			X		
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X	
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X	
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.		X			
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.			X		
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.		X			
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				X	
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.			X		
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				X	
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.			X		
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.			X		
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.		X			
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.	X				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)			5	3	12	9	1
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			5	6	36	36	5

Puntuación Final (sumatoria de totales)

88

**ANEXO 37: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "ABARROTES LA PERLA"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>					
	#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				X	
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	X				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.	X				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					X
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				X	
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					X
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.			X		
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.	X				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.	X				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					X
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					X
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				X	
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				X	
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	X				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.	X				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.	X				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)			18	0	1	4	7
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			18	0	3	16	35

Puntuación Final (sumatoria de totales)

72

**ANEXO 38: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "MANANTIAL"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		1	10	0	19	0
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		1	20	0	76	0

Puntuación Final (sumatoria de totales)

97

**ANEXO 39: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "CAFÉ MUNDI"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.					X
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.			X		
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.		X			
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				X	
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					X
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					X
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.			X		
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	X				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.	X				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.	X				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					X
	14	Existe un plan de sucesión escrito.	X				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X	
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					X
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.		X			
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.		X			
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				X	
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.		X			
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.			X		
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					X
Subtotal (número de marcas por columna)			12	4	3	4	7
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)			12	8	9	16	35

Puntuación Final (sumatoria de totales)

80

**ANEXO 40: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "URI CHINGU"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		0	2	11	17	0
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		0	4	33	68	0

Puntuación Final (sumatoria de totales)

105

**ANEXO 41: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "MÁRQUEZ & GARCÍA"**

## Inventario de la empresa familiar

En el siguiente cuestionario, marque una de las cinco columnas de la parte derecha del mismo considerando el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo    2 En desacuerdo    3 Indeciso    4 De acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
#		1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)		1	2	9	10	8
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		1	4	27	40	40

Puntuación Final (sumatoria de totales)

112

**ANEXO 42: INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR "DULCERÍA CATH'S"**

## REFERENCIAS

- Amaia Maseda García, B. A. (2015). Familia Empresaria y Empresa Familiar: Estructuras de Gobierno. Cátedra de Empresa Familiar, (pág. 13).
- Calles, R. d. (Febrero de 2009). *Evaluación del desempeño de 360°: Análisis y Propuesta*. Valladolid, España.
- Deloitte. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Boletín Gobierno Corporativo.
- Deloitte. (Noviembre de 2013). *¿Qué significa institucionalizar una empresa?* Ciudad de México, México.
- Gascón, S. A. (2013). *Conflictos en Empresas Familiares*. FCE.
- Instituto de Investigaciones Legislativas. (JULIO de 2002). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Evolución, Funcionamiento y Problemática*. Distrito Federal, México, México.
- Jimenez, M. M. (Julio de 2000). *El proceso de sucesión de la dirección en las pequeñas y medianas empresas familiares*. Ciudad de México, México, México.
- KPMG. (2012). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y perdurar*. México.
- Lawler III, E. (18 de Septiembre de 2007). *ABI/INFORM Global*. Obtenido de Proquest.com: www.proquest.com.
- Maciel, A. S. (2011). *La empresa familiar en México, Situación actual de la investigación*. Contaduría y Administración, 37.
- Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Revista electronica de investigación educativa.
- Montoya, M. M. (2011). *Las Empresas Familiares y sus Órganos de Gobierno: Caso Empresas de Guadalupe Victoria*. Revista Internacional Administración & Finanzas, 53-66.
- Pedro Melchor Chávez, I. F. (2019). Empleabilidad de la generación Millennials. XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan, 54-61.
- PEIRO, I. R. (1997). *Las Empresas Integradoras en México*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- Rendón, T. (2004). El mercado laboral y la división intrafamiliar del trabajo en México.
- Republica, I. d. (Julio de 2002). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Evolución, Funcionamiento y Problemática*. Distrito Federal, Distrito Federal, México.
- Reynaldo Gutiérrez Capulín, K. Y. (2017). *El concepto de familia en México: una revisión desde la mirada antropológica y demográfica*.
- Rius, I. B. (2012). *Empresas familiares Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Rivas, M. R. (2017). *La sucesión, un platillo sin receta*. Forbes México.
- Urquiza, F. C. (2013). *El Gobierno. Un México de Emprendedores* (pág. 30). Mexico: IMEF.
- Villafranco, G. (2015). *Los retos para la supervivencia de las empresas familiares*. Forbes.