Red Internacional de Investigadores en Competitividad
Memoria del IX Congreso
ISBN 978-607-96203-0-4

GOBIERNO CORPORATIVO COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE FORTALEZA DE MARCA

Pelayo Maciel Jorge [1]

*Zápari Romero Gloria Yaneth**

*González Uribe Elsa Georgina***

RESUMEN

En el presente documento se analiza como la estructura del gobierno corporativo de los grupos económicos afectan el desarrollo de la fortaleza de marca, la cual es la percepción que tiene el consumidor en cuanto a conocimiento de marca, calidad percibida y expectativa de marca, para lo cual se analizan las teorías del *stakeholder,* la institucional y la de agencia. Los resultados fueron que la estructura de gobierno en cuanto a la independencia del consejo tiene un efecto negativo con las variables de fortaleza de marca, mientras que al momento de tener un grupo económico con un mayor nivel de empresas relacionadas si provoca un efecto positivo. Por lo que, se contradice las teorías de la agencia e institucional y se puede decir que las empresas que siguen la estrategia de desarrollar un grupo económico logran una mejor percepción hacia la marca de la empresa.

Palabras clave: Teoría del *stakehoder,* teoría de la agencia, teoría institucional, grupos económicos, fortaleza de marca

ABSTRACT

In this paper we analyze the structure of corporate governance of business groups affect the development of brand strength, which is the perception of the consumer in terms of brand awareness, perceived quality and expectation of brand, for which stakeholder theories, institutional and agency are analyzed. The results were that the governance structure regarding the independence of the board has a negative effect with the variables of brand strength, whereas when having an economic group with a higher level of related companies if it causes a positive effect. So, theories of agency and institutional contradicts and can say that companies that follow the strategy of developing an economic group achieved a better perception towards the brand of the company.

Keywords: Stakehoder theory, agency theory, institutional theory, business groups, brand strength

[1] **Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las grandes corporativos familiares deben de desarrollar estructuras adecuadas para la una buena toma de decisiones y para esto, la presente investigación se buscar analiza a los grupos económicos familiares en México y sus efectos para generar una fortaleza de marca. Un grupo económico se puede definir como "un conjunto de empresas que son controladas por un pequeño grupo de accionistas mayoritarios, usualmente miembros de una familia o de un grupo de asociados con nexos sociales o étnicos" (Chavarin Rodriguez, 2011: 194). La familia al tener la propiedad o la posesión de capital de la empresa implica tener la autoridad o el control para establecer las políticas de la organización (Cheffins, Bank, 2009). Se tiene que en México no existen datos precisos de cuando los grupos económicos familiares empezaron pero se puede mencionar que este tipo de organización inicio con la revolución industrial para finales del siglo XIX (Chavarin Rodriguez, 2011).

Por lo tanto, para desarrollar el presente documento se toman como base a ocho empresas de la industria alimenticia que están en lista en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) el cual consta de 136 emisoras en el año 2013 (Bolsa Mexicana de Valores, 2013) y para analizar sus efectos con la fortaleza de marca se aplicó una encuesta en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Para lograr lo que se propone en el presente documento se utilizan tanto la teoría institucional, la de stakeholder y la de agencia para soportar la hipótesis a probar, para esto se desarrollan los siguientes apartados: primero se plantea el marco teórico, para después analizar la literatura existente en el tema, luego se propone la metodología para pasar el análisis de datos y se termina con la conclusión.

MARCO TEÓRICO

La presente investigación se sustenta en la teoría institucional, la de stakeholder y la de agencia se relacionan con la toma de decisiones estratégicas para la creación de las empresas a través de desarrollar una estructura adecuada de gobierno corporativo. Se analizan toman dichas teorías ya que hoy en día la sociedad y la economía no se pueden estudiar son los avances de la economía institucional (Caballero Miuguez, 2011); donde Douglas North concibe a las instituciones como las reglas del juego. Dentro de este ámbito el Consejo Coordinador Empresarial en el 2010 relanzo una nueva versión del Código de Mejores Prácticas (CMPC) para las empresas que cotizan en la BMV las cuales anualmente tienen que reportar su afinidad con las prácticas de gobierno corporativo que aparecen dentro de este nuevo código y además de que tiene que publicar los reportes conforme el IFRS (*International Financial Reporting Standard*). También para el año de 2010, se permite a los fondos de pensiones invertir directamente en acciones, lo que ha provocado un mayor dinamismo en

ISBN 978-607-96203-0-4

el mercado (Corporate Governance Forum, 2012). Además de esto se recomienda que el tamaño del consejo sea entre 5 y 15 consejeros, a su vez, se recomienda la incorporación de consejeros independientes, los cuales son personas seleccionas por "su experiencia, capacidad y prestigio profesional y que además, no se encuentre en algunos de los siguientes supuestos: 1) ser empleados o directivos; 2) ser accionistas; 3) ser asesores o empleados de una empresa que asesore a la organización; 4) ser clientes, proveedores, deudores o acreedores; 5) ser empleados de una organización que reciba donativos importantes; y 6) ser CEO o directivo de alto nivel de una empresa donde dentro del consejo de administración participe el CEO o directivo de alto nivel de la empresa en cuestión. Además de lo anterior se sugiere que existan consejeros patrimoniales, los cuales son accionistas significativos (al menos 2% de las acciones) y la último tipo de consejero está los consejeros relacionados los cuales no se encuentran en los supuestos anteriores.

En la teoría de la agencia se menciona que la propiedad de las grandes empresas está diversificada en múltiples accionistas (principal) quienes transfieren autoridad en la toma de decisiones a los directivos (agente) con el fin de lograr un óptimo desempeño, pero esto a su vez, hace que los mecanismos de control sean costos ya que la información es difícil de obtener sobre todo para el pequeño accionista (Jensen, Meckling, 1976). Por lo anterior, surge lo que se le conoce como problemas de agencia, donde los directivos se comportan de manera oportunistas para perseguir sus propias metas, incluso a expensas de los intereses de los accionistas (Jensen y Meckling, 1976). Lo anterior ha sido criticado ya que esto solo analiza un problema entre los directivos y los dueños y estos no son los únicos afectados por la toma de decisiones de la empresa, la teoría del *stakeholder,* reconoce que la empresa es un ente social con responsabilidades que van mucho más mas allá de la generación de riqueza, la cual debe de preocuparse tanto por los accionistas como por los directivos, empleados, gobierno, clientes y demás grupos de interés (Freeman, 1984; Donaldson, Preston 1995); si se toma en cuenta a los clientes, estos puede hacer que la compañía logren el éxito financiero y con esto se logre satisfacer las necesidades de los accionistas, esto es: crear beneficios financieros a través de la marca (Amini, Darani, Afshani y Amani, 2012); y si se comenta la marca se debe de tomar en cuenta el concepto de *branding,* el cual ha dejado el concepto tradicional de que es solamente un conjunto de nombres o símbolos para denominar a un bien o un servicio y ha pasado a ser un conjunto de actividades de la empresa para crear una ventaja competitiva a partir de sus activos intangibles (Aspara, Tikkanen, 2008; Gromark, 2011).

Por esta razón la estructura de gobierno corporativo se han relacionado de manera directa con las metas organizacionales de generación de retorno de inversión, de tal forma que al desarrollar una adecuada estructura de gobierno corporativo se puedan fijar estrategias de venta que resulten más adecuadas para mejorar el resultado financiero de la organización (Aaker, 1995), por lo tanto, el *branding* sirve para establecer mejores canales de contacto con uno de los *stakeholder* más

importantes de la empresa, los consumidores, haciendo que la línea de acceso a la información no sólo se convierta en el mecanismo interno de recolección de datos, sino en una ilustración de las aspiraciones de los empleados, proveedores, distribuidores y los diferentes *stakeholder*; sobre todo de los clientes (Mort y Drennan, 2002). Al momento de analizar el *branding* la teoría de *stakeholder,* la cual tiene tanto una visión institucional y de gobernanza corporativa, se tiene dos argumentos sólidos; uno, incrementa la eficiencia de la organización y dos, incrementa los mecanismos de gobenanza (Rossoni, Machado-da Silva, 2010; La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, 1999; Davis. 2005; Zattoni, Cuomo, 2008).

Con lo anterior se busca estar acorde con la definición de gobierno corporativo, el cual se puede decir que es el conjunto de relaciones a través de cual las diferentes partes interesadas de la empresa (accionistas, directivos y consejeros) establecen mecanismos de control y deciden la dirección estratégica y por lo tanto el desempeño (Eiteman, Stonehill, Moffet, 2007). Los mecanismos de control sirven para generar un orden y garantizar que la toma de decisiones se desarrolle representando los intereses colectivos.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

En México, al hablar de gobierno corporativo casi siempre se analizan a las grandes empresas, las cuales, en su mayoría son de propiedad familiar y que además siguen una estrategia que data del siglo XIX, que consiste en desarrollar una red de negocios donde todos se complementan, dicha estructura es conocida como grupos económicos familiares lo que provoca concentración de mercado y a su vez *tunnelling*, el cual se puede definir como el desvío de recursos de la empresa para el uso personal o familiar (Chavarín Rodríguez, 2012; Shleifer, Vishny, La Porta, López-de-Silanes, 2000). Esto no es solo algo que pase en México es común alrededor del mundo, donde hay estudios que han encontrado que 19% de las empresas enlistas están controladas por grupos económicos familiares, los cuales buscan obtener las ganancias de las subsidiarias y a su vez tener un control sin necesidad de contribución de capital (Almeida y wolfezon, 2006; La Porta, López-de-Silanes y Shleifer, 1999). A pesar de que teóricamente puede haber desventajas en la propiedad familiar hay estudios que argumentan que al existir este tipo de estructuras los directivos buscaran estrategias a largo plazo que aseguren la riqueza de su familia (Breton – Miller, Scholnick, 2008; Minichilli, Corbetta, MacMillan, 2010). También se puede mencionar que la propiedad familia existe porque hay un conflicto entre el que controla a la empresa y el accionista; Castillo Ponce (2007), desarrolló un equilibro de Nash donde demuestra teóricamente que cuando el sistema legal no protege al accionista, entonces, la opción será elegir familiares como inversionistas de la empresa para poder maximizar la ganancia de la misma.

ISBN 978-607-96203-0-4

Sin embargo, existen estudios, donde analizan como la reputación de la empresa se ve erosionada por tener una propiedad concentrada en un accionista mayoritario (Delgado-García, Quevedo-Puente, Fuente-Sabaté, 2010), sin embargo para Masulis, Pham y Zein, (2011), una empresa al tener una propiedad concentrada y que a su vez sigue la práctica de desarrollar un grupo económico tiene ciertas ventajas, sobre todo al momento de buscar un financiamiento, también se menciona que en economías emergentes este tipo de estrategia ha generado ventajas competitivas al momento de tomar la decisión de una expansión internacional, como es el caso de Tata Motors (multinacional automotriz india), donde se ha visto que sus ingresos fuera de su país de origen representan el 59% del total de sus estados consolidados (Singh, 2011).

Cabe señalar que la propiedad familiar no es por si sola algo que pueda generar un buen desempeño, se debe de tener un buen gobierno corporativo para poder cumplir con las metas, se debe de institucionalizar el proceso de toma de decisiones, como una parte de esto es tener un consejo donde se integren consejeros independientes de los consejeros familiares, algunas veces llamados patrimoniales, con el objetivo de que ellos aporten la experiencia, especialización, objetividad, neutralidad y una contribución estratégica; lo anterior permite enriquecer los puntos de vista del consejo en su conjunto, al momento de supervisar el cumplimiento y responsabilidad del consejo y con esto lograr una institucionalización de la organización; donde tanto es importante tener consejeros independientes como patrimoniales y relacionados que reúnan el perfil y conocimientos apropiados para la organización (Deloitte, 2013). Lo anterior han sido sugerencias tanto de organismos nacionales como internacionales en México, como ya se ha mencionado anteriormente, y el objetivo de incrementar los consejeros independientes está en generar un mecanismo de control tanto hacia los consejeros relacionados como hacia los directivos para alinear los intereses del principal (Boyd, 1994), ayudando a mejorar las prácticas de gobierno y con esto reducir los costos de monitoreo (Selekler-Gokse, Öktem, 2009).

Por lo anterior, se presenta a continuación un análisis de evidencias de cómo al tener un consejo independiente puede elevar la competitividad de la empresa; como la investigación que presentan Bertoni, Meoli y Vismar (2014), donde encuentran que la independencia del consejo impacta de manera positiva tanto la creación de valor y la protección del mismo en el momento de la primera oferta pública.

Por otro lado, se ha analizado como una buena estructura de gobierno puede generar una mejor comunicación de las marcas de los corporativos creando estrategias competitivas que son sostenibles y con esto se logra un impacto directo en la marca (Villagra, López, 2013), aunado a esto se tiene que al tener una estructura de consejeros independientes afecta de manera positiva el valor de la empresa y por lo tanto de la marca (Bertoni, Meoli, Vismara, 2014). A su vez para Abdullah, Murad, Wahid,

Hasan y Mahadi (2015), la estructura del gobierno corporativo genera un modelo de decisiones dinamicas que puede ayudar a retener mejor los intereses de los diferentes *stakeholders*, mencionan que habrá una mejor relación con los consumidores. A su vez se tiene que si el consumidor tiene un conocimiento, se identifica y percibe con la calidad la marca, las empresas lograr obtener grandes beneficios financieros.

Por todo lo anterior, se puede concluir que es algo común la propiedad familiar en las empresas alrededor del mundo y a su vez estas buscan generar empresas relacionadas entre sí y con esto formar lo que se conoce como los grupos económicos familiares, por una parte ha evidencia de que la propiedad familiar genera un bien desempeño económico, pero a su vez, las empresas que pertenecen a un grupo pueden ser víctimas de lo que se le conoce como *tunneling* (Chavarín Rodríguez, 2012; La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, Vishny, 2000; Almeida, wolfezon, 2006; La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, 1999; Delgado-García, Quevedo-Puente, Fuente-Sabaté, 2010; Masulis, Pham, Zein, 2011; Singh, 2011; Chung, Chan, 2012). Y a su vez una buena gobernanza provoca una ventaja competitiva (Villagra, López, 2013), al tener un consejo de administración independiente de los sueños (Bertoni, Meoli, Vismara, 2014) y generar una forma de decisiones dinámicas que mejoran las relaciones con los diferentes *stakeholder,* en particular con los consumidores (Aaker, 1996; Chandon, 2003). Por lo tanto se puede generar la siguiente hipótesis:

H1: La fortaleza de marca está relacionada de manera positiva con el nivel de relaciones que tiene el grupo económico y con la independencia del consejo.

METODOLOGÍA

La presente investigación es un estudio casual que se desarrolló con una encuesta aplicada en 2014 a 888 personas de la Zona Metropolitana de Guadalajara calificando a empresas de la industria alimenticia que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, las empresas evaluadas fueron Bachoco, FEMSA – Coca Cola, Grupo Bafar, Bimbo, Modelo, Maseca, Minsa y Herdez. De las encuestas se obtuvieron 7104 datos donde se trató de medir la percepción de valor de marca de los corporativos mencionados anteriormente, así también, se obtuvieron datos de los reportes de las empresas de la información publicada en la Bolsa Mexicana de Valores. Se desarrolló un análisis factorial y una regresión lineal múltiple, para desarrollar un estudio.

CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes. Por medio de un análisis factorial obtenido del instrumento de medición (ver anexo) se desarrollaron las tres variables latentes, para desarrollar las variables independientes,

ISBN 978-607-96203-0-4

para lo cual se construyeron a partir de las puntuaciones producidas con una media de 0 y una varianza igual al cuadrado de la correlación, esto se hace entre las puntuaciones factoriales estimadas y los valores factoriales originales. De lo anterior, se definieron las siguientes variables latentes:

1) *conocimiento de marca,* que está compuesta por cinco ítems (familiaridad con la marca corporativa, reconocimiento de los productos de marca, reconocimiento de la marca corporativa de entre otras marcas de la competencia, recordar las características de la marca, recordar el símbolo y logotipo de la marca), las cuales obtuvieron un valor alfa de 0.954;
2) *calidad percibida*, medida por seis ítems (asociación de la marca con la alta calidad de sus productos, la probabilidad de que los productos de la marca sean funcionales, la probabilidad que los productos producidos por la empresa sean confiables, identificación de que las marcas de la competencia son de mejor calidad, los productos de ésta marca satisfacen mis necesidades, estar satisfecho con todos los productos que son producidos por la empresa con esta marca) y con un alfa de Cronbach de 0.952;
3) *expectativa de marca,* compuesta por tres ítems (atractivo de la marca, comparativo de la marca frente a otras de la competencia, estatus de la marca), con un alfa de 0.869.

Variables independientes. Se analizó la estructura del consejo de administración, con la información de los reportes presentados en la Bolsa Mexicana de Valores del año 2013, se obtuvieron es la estructura del consejo medida como 1 "mayoría de consejeros patrimoniales"; 2 "mayoría de consejeros relacionados"; y 3 "mayoría de consejeros independientes". También se analizó en nivel de empresas relacionadas de la empresa cuando estaba en un grupo económico; tomando con el valor de 1 cuando la empresa era parte de un grupo económico relacionada entre dos a tres empresas; 2 cuando la empresa es parte de un grupo económico relacionada entre cuatro a siete empresas; 3 cuando la empresa es parte de un grupo económico relacionada entre más de 8 empresas.

ANÁLISIS DE DATOS

En esta sección se desarrolla el análisis de datos que se hizo para probar las hipótesis, primero se hace una matriz de correlaciones para analizar el grado de relaciones existentes entre las variables, para después desarrollar tres modelos de regresiones múltiples usando el método de mínimos cuadrados ordinarios; donde se identifica el cómo son estás relaciones.

Al analizar la matriz de correlaciones (tabla 1) se tiene que hay seis significativas entre las diferentes variables que componen el presente estudio, a su vez se tiene que no existe correlaciones entre las variables dependientes. Se pude apreciar que la variable "Nivel de empresas relacionadas del grupo económico" tiene una correlación positiva de 0.036 y significante al 5% con la variable "estructura

del consejo", con "conocimiento de marca" tiene una correlación de 0.314 y significante al 5% y con "expectativa de maca" una correlación de 0.058 y significante al 5%.

Al examinar la variable "estructura del consejo", se aprecia que tiene una correlaciones negativas de -0.395, con "Conocimiento de marca", "Calidad percibida" de -0.141, y "Expectativa de marca" de -0.095; con un nivel de significancia de 5% para cada una de los coeficientes. Por lo cual, se pasa a desarrollar el análisis de regresión lineal con el método de mínimos cuadrados ordinarios.

Tabla 1. Matriz de correlaciones

	Nivel de empresas relacionadas del grupo económico	Estructura del consejo	Conocimiento de marca	Calidad percibida	Expectativa de marca
Nivel de empresas relacionadas del grupo económico	1	,036**	,314**	,013	,058**
Estructura del consejo		1	-,395**	-,141**	-,095**
Conocimiento de marca			1	,000	,000
Calidad percibida				1	,000
Expectativa de marca					1

Fuente: elaboración propia

Nota: Uno, dos y tres asteriscos indican que la correlación es significativa a niveles de 10, 5 y 1%, respectivamente.

Se desarrollaron cuatro diferentes modelos correspondientes (tabla 2) para probar la hipótesis planteada anterior mente, de los cuales se puede ver los siguientes resultados. En el modelo 1, donde la variable dependiente es conocimiento de marca se tiene una relación negativa y significativa al 0.01 con la estructura del consejo, mientras que con el nivel de empresas relacionadas del grupo económico tiene una relación es positiva y significante al 0.01, lo anterior nos dice que si existen un mayor número de consejeros independientes provocará que la empresa emprenda acciones que disminuyan el conocimiento de marca, pero cuando incrementa el nivel de empresas relacionadas del grupo económico se tiene que los consumidores tendrá un mayor conocimiento de marca.

Con el modelo 2, donde la variable dependiente es la calidad percibida se vuelve a tener una relación negativa y significante al 0.01 mientras que el nivel de empresas relacionadas del grupo económico no existe relación, por lo que se puede decir que el consumidor tendrá una menor percepción de calidad de los productos de la empresa.

ISBN 978-607-96203-0-4

Tabla 2. Modelos

Modelo 1. Variable independiente conocimiento de marca	
Estructura del consejo	-0.490***
Nivel de empresas relacionadas del grupo económico	0.312***
Constante	0.195***
R^2	0.514
Prob> F	1272.485***

Modelo 2. Variable independiente calidad percibida	
Estructura del consejo	-0.171***
Nivel de empresas relacionadas del grupo económico	.016
Constante	0.263***
R^2	0.142
Prob> F	73.325***

Modelo 3. Variable independiente expectativa de marca	
Estructura del consejo	-0.117***
Nivel de empresas relacionadas del grupo económico	0.059***
Constante	0.08*
R^2	0.113
Prob> F	46.011***

Fuente: elaboración propia.

Nota: Uno, dos y tres asteriscos indican niveles de significancia de 0.01, 0.05 y 0.01, respectivamente.

Para el modelo 3, en que la variable dependiente es expectativa de marca, se vuelve a tener las dos variables independientes significativas al 0.01 y con la relación negativa de la estructura del consejo de administración, mientras que positiva en el nivel de diversificación del grupo económico, lo que implica que al tener una estructura del consejo con la mayoría e consejeros independientes provocará que el consumidor tenga una expectativa menor hacia la marca, pero si el nivel de empresas relacionadas en el grupo económico incrementa provocará que también la expectativa hacia la marca de la empresa fuera más alta.

CONCLUSIONES

Al desarrollar, el análisis de los datos para probar la hipótesis planteada se puede concluir que se acepta parcialmente ya que se tiene que al tener una estructura del consejo que tienda a ser independiente habrá por parte del consumidor una percepción menor al conocimiento de marca, menos apreciación de calidad y una menor expectativa de marca, por otro lado cuando se analiza el nivel de impacto que tiene al contar con un mayor número de empresas relacionadas del grupo económico se tiene que en todos los casos es positivo y significativo su relación, esto se puede

explicar de la siguiente manera; al momento de que las empresas deciden desarrollar un grupo económico que tenga cada vez un mayor número de empresas relacionadas esto provocara que haya un aumento en la percepción de conocimiento de marca; esto es que el consumidor estará más familiarizado con la marca corporativa, tenderá a reconocer más la marca corporativa sobre los otros rivales y a su vez el consumidor asociará la marca como de alta calidad, a ver que son funcionales y confiables va a estar satisfecho con los servicios y productos que se le brinde, con esto se contradice lo que mencionan las teorías institucional y la de agencia. Aunado a lo anterior, las marcas que pertenezcan a un grupo económico con mayor número de empresas relacionadas tendrán un mayor estatus frentes a sus rivales y por lo tanto serán más atractivas.

Como parte de las limitaciones del estudio se pude enumerar las siguientes: sólo se analizó una industria, la alimenticia, sería interesante ampliar la muestra de empresas a otras industrias, también puede haber errores de medición de las variables ya que si bien, el gobierno corporativo es esencial para establecer una base institucional para la toma de decisiones, también se sabe que puede haber otras variables que midan de mejor manera la relación con la fortaleza de marca.

REFERENCIAS

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 103.

Aaker, J. L. (1995). *Brand personality: conceptualization, measurement and underlying psychological mechanisms*. USA, UMI Dissertation Services.

Abdullah, A. B. M, Murad, Md. Wahid, Hasan, Md. Mahadi, (2015), A decision dynamics model of cost control and corporate governance, *Journal of Developing Areas*, 49(2), 397-405.

Almeida, Wolfenzon, (2006). A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups, *The Journal of Finance*, LXI (6), 2637 – 2680.

Amini, A., Darani, M., Afshani, M., Amini, Z. (2012). Effectiveness of marketing strategies and corporate image on brand equity as a sustainable competitive advantage. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 192-205.

Aspara, J., Tikkanen, H. (2008). Interactions of individuals' company-related attitudes and their buying of companies' stocks and products. *The Journal of Behavioral Finance*, 9(2), 85-94.

Bertoni, F., Meoli, M., Vismara, S. (2014). Board Independence, Ownership Structure and the Valuation of IPOs in Continental Europe, *Corporate Governance: An International Review*, 22(2): 116–131.

ISBN 978-607-96203-0-4

Bolsa Mexicana de Valores. (2013). *Listado de empresas emisoras*, disponible en: http://www.bmv.com.mx/ (consultado enero 27 2013).

Boyd, B. K. (1994). Board Control and CEO Compensation, *Strategic Management Journal*, 15, 335-34.

Caballero Miguez, G. (2011). *Economía de las instituciones: de Coase y North a Williamson y Ostrom*, Ekonomiaz, Vol. 2 No 77, disponible en: www1.euskadi.net/ekonomiaz/downloadPDF.apl?REG=1144 (consutado Abril 16 2013).

Chandon, P. (2003). *Note on measuring brand awareness, brand image, brand equity and brand value* (1-12). Insead.

Chavarin Rodriguez, R. (2011). Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobiernos corporativos: Una revisión y sus explicaciones teóricas. *El Trimestre Económico*, (LXXVIII)1, 193–234.

Chavarín Rodríguez, R. (2012). Bancos ligados a grupos económicos en México y concentración de mercado en la banca comercial. *Paradigma Económico*, 4(1), 5–26.

Cheffins, B., Bank, S. (2009). Is Berle and Means really a myth? *Business History Review*, (83)3, 443–474.

Corporate Governance Forum. (2012). *Mesa redonda Latinoamericana de gobierno corporativo*, disponible en: http://www.gcgf.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/global+corporate+governance+forum/about+us/foro+global+de+gobierno+corporativo?id=410389004b171b31bd87bfd9d0e6d969&WCM_Page.ResetAll=TRUE&CACHE=NONE&CONTENTCACHE=NONE&CONNE (consultado diciembre 12 2013).

Delgado-García, J. B., Quevedo-Puente, E., Fuente-Sabaté, J. M. (2010). The Impact of Ownership Structure on Corporate Reputation: Evidence From Spain. *Corporate Governance: An International Review,* 18(6): 540–556.

Deloitte. (2013). *Los consejeros independientes en las empresas familiares*. Boletín Gobierno Corporativo/ Verano 2013. Recuperado el 3 de enero de 2015, de Deloitte México: http://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/boletin-gc-verano-2013.html

Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Eiteman, D. K., Stonehill, A. I., Moffett, M. H. (2007). M*ultinational business finance*. USA: Pearson/Addison-Wesley.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach.* USA: Boston: Pittman-Ballinger.

Gromark, J. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(1), 394-410. Doi: 10.1057/bm.2010.52.

Jensen, C., Meckling, W. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", en Clarke, T. (Ed.), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance.* USA and Canada: Routledge, 58-63.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999). "Corporate Ownership around the World", *The Journal of Finance*, (LIV) 2, 471–517.

Masulis, R. W., Pham, P. K., Zein, J. (2011). Family Business Groups around the World: Financing Advantages, Control Motivations, and Organizational Choices, *The Review of Financial Studies*, 24(11).

Miller, D., Breton-Miller, L., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and Non-Family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.

Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family- controlled companies: 'familiness','faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.

Mort, G. S., & Drennan, J. (2002). Mobile digital technology: Emerging issue for marketing. *The Journal of Database Marketing*, 10(1), 9-23.

Ponce, R. A. C. (2007). Entre familia y amigos: la elección de la estructura de propiedad corporativa. *Estudios Económicos*. 1(43) 3-18.

Rossoni, L., Machado-da-Silva, C. L. (2010). *Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da bolsa de valores de São Paulo.* Anais do Enanpad, Rio de Janeiro, Brasil, 34.

Selekler-Gokse, N. N., Öktem, Ö. Y. (2009). Countervailing institutional forces: corporate governance in Turkish family business groups, *Journal of Management and Govenance*, 13, 193–213, DOI 10.1007/s10997-009-9083-z.

Shleifer, A., Vishny, R. W., Porta, R., & Lopez-de-Silanes, F. (2000). "Investor protection and corporate governance", *Journal of Financial Economics*. 58(1-2), 3-27.

Singh, N. (2011) Emerging Economy Multinationals: the Role of Business Groups, Economics, *Management, and Financial Markets*, 6(1), 142−181.

ISBN 978-607-96203-0-4

Villagra, N., López, B., (2013), *Análisis de los valores y la comunicación de las Marcas responsables*. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra

Zattoni, A., Cuomo, F. (2008). Why adopt codes of good governance? A comparison of institutional and efficiency perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 16(1), 1-15.

Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported.
Basada en una obra en riico.net.

ANEXO

Instrumento de medición aplicad

Totalmente en desacuerdo (1) Totalmente de acuerdo (7)

A. CONOCIMIENTO

MARCA 1. Estoy familiarizado con la siguiente marca corporativa

Marca A							Marca B							Marca C							Marca D							Marca E							Marca F						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

2. Reconozco los productos de ésta marca visualmente o por su sabor

Marca A							Marca B							Marca C							Marca D							Marca E							Marca F						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

3. Puedo reconocer esta marca corporativa de entre otras marcas de la competencia.

Marca A							Marca B							Marca C							Marca D							Marca E							Marca F						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

4. Recuerdo rápidamente las características de ésta marca

Marca A							Marca B							Marca C							Marca D							Marca E							Marca F						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

5. Recuerdo rápidamente el símbolo y logotipo que corresponden a ésta marca

Marca A	Marca B	Marca C	Marca D	Marca E	Marca F

Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad; noviembre 2015: 226-241
ISBN 978-607-96203-0-4

Red Internacional de Investigadores en Competitividad
Memoria del IX Congreso
ISBN 978-607-96203-0-4

1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7

6. Puedo imaginar rápidamente ésta marca

Marca A | Marca B | Marca C | Marca D | Marca E | Marca F

1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7

B. CALIDAD PERCIBIDA

1. Actualmente compro los productos de ésta marca

Marca A | Marca B | Marca C | Marca D | Marca E | Marca F

1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7

2. La probabilidad de que los productos de ésta marca sean funcionales es muy alta

Marca A | Marca B | Marca C | Marca D | Marca E | Marca F

1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7

3. La probabilidad de que pruebe productos nuevos de ésta marca es muy alta

Marca A | Marca B | Marca C | Marca D | Marca E | Marca F

1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7

4. Considero que las marcas de la competencia son de mejor calidad que ésta marca

Marca A | Marca B | Marca C | Marca D | Marca E | Marca F

1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7

Red Internacional de Investigadores en Competitividad
Memoria del IX Congreso
ISBN 978-607-96203-0-4

5. Los productos de ésta marca satisfacen mis necesidades

Marca A	Marca B	Marca C	Marca D	Marca E	Marca F
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

6. Estoy satisfecho con todos los productos que son producidos por la empresa con esta marca

Marca A	Marca B	Marca C	Marca D	Marca E	Marca F
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

C. EXPECTATIVA DE

MARCA 1. Esta marca me resulta atractiva

Marca A	Marca B	Marca C	Marca D	Marca E	Marca F
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

2. Esta marca no es como otras marcas en la industria

Marca A	Marca B	Marca C	Marca D	Marca E	Marca F
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

3. Esta marca me da estatus

Marca A	Marca B	Marca C	Marca D	Marca E	Marca F
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7