



DE GRUYTER
OPEN

Journal of Intercultural Management
Vol. 7, No. 1, January 2015, pp. 59–74
DOI 10.1515/joim-2015-0004

Luz Mercedes González Borbón

Sergio Ochoa Jiménez*

Alma Rocío García García

Carlos Armando Jacobo Hernández

Instituto Tecnológico de Sonora

Propiedad y estructura familiar en una empresa turística mexicana

Resumen: Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) familiares son parte importante de la economía en varios países del mundo, como una de las principales impulsoras de empleos. La forma en que operan, la manera en que se conforman, así como la organización de los miembros de la familia que se encuentran en ella, puede ser determinante. Esta investigación, da cuenta sobre un estudio de caso de una empresa restaurantera mexicana, enfocada a su estructura familiar como un factor importante que puede relacionarse con la dirección de la empresa para su trascendencia. Para lograr lo anterior, se realizaron entrevistas a miembros de la familia que forman parte de esta, así como a empleados no familiares. Con base al análisis de tres dimensiones: la propiedad, la sucesión y la estructura; los resultados evidenciaron una tendencia de que la propiedad de este tipo de empresas puede ser de cualquier miembro de la familia, siempre y cuando esté trabajando en ella e involucrado constantemente. Además, la forma de relacionarse suele ser efectiva, pues al estar formada por miembros de una misma familia, existe la suficiente confianza para crear un ambiente familiar más que laboral, lo que hace que la repartición de las ganancias sea equitativa.

Palabras Claves: Propiedad, familia, empresa, turismo, Pymes.

Abstract: Small and medium sized enterprises (SMEs) are important components for

* sochoa@itson.edu.mx

the economy in different countries around the world, since they are employment promoters. The way they operate, how they are formed, and how their family members organize are vital for their success. This paper provides a case study of a Mexican restaurant company, that focuses in their family structure as an important factor, which is related with the business management and their growth. In order to achieve this, the study consists in a series of interviews to different members of the family and employees that are not part of the family. The data analysis was based in three dimensions: the property, the succession, and the structure. The results showed a tendency where this type of businesses are owned and/or managed by any family member, as long as he/she is working and constantly involved in the company development. Moreover, the way they relate is usually effective, since it is composed by members of the same family and there is enough trust to create more a family environment than a work one. Thereby, the profit distribution is equitable to all their members. **Keywords:** Property, Family, business, tourism, Sme's.

1. Introducción

Durante la década de 1960 se elaboraron trabajos relacionados con la estrategia y la estructura de la empresa familiar, destacando las debilidades y fortalezas de lo que significa ser una empresa familiar, La Salle (2014). Permitiendo estudiar las distintas situaciones que no las permiten llegar a generaciones futuras, así como la falta de especialización en el área. Sin embargo, el estudio de las pequeñas y medianas empresas surgió a partir del desarrollo económico y a la generación de empleos que estas brindan. (Sánchez, 2010; Amaro, 2011)

Así pues, las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social, Ginebra (1997) y mostrándose como la forma predominante de una organización empresarial, representando el 45% de PIB y del 45% a 70% de empleos en México, Martínez (2014). En lo que refiere en el rubro internacional Japón representa el 69.5% de empleos, Cazares (2006) y la Unión Europea muestra que el 25% de las empresas que ocupan los 100 primeros lugares, son de naturaleza familiar, según Fernández (2007).

Una empresa familiar, es aquella en la que los miembros de una o varias familias tienen una participación suficiente en el capital y controlan la toma de decisiones (Vallejo, 2005; Belausteguigoitia y Balaguer, 2013; Vallejo G.C., 2009; Ocegueda, Ibarra y Hernández, 2008), con el fin de que continúe de una generación a otra, (Vallejo, 2005). Así mismo la bolsa Mexicana de Valores refiere que el 73% de las empresas que cotizan en ellas, son familiares según Belausteguigoitia y Balaguer (2013)

Para la creación de una pyme familiar, probablemente existan distintos problemas, como es, que los mismos miembros de la familia no cuenten con la experiencia suficiente, por lo que Carazas (2010) menciona que carecen de conocimientos que les permita apreciar de manera más positiva su empresa; Rivera (2013) por su parte

complementa esta opinión haciendo referencia que es importante que el fundador transmita su visión, su modelo de negocio y su pasión por la empresa, designándoles responsabilidades y comprometiéndolos en sacar la empresa adelante. Aunado a esto, hay diversas variables que impactan en su funcionamiento, tomando como base el desempeño, se puede afirmar que este pudiese tener un impacto en la estrategia e incluso en la redefinición o reforzamiento de las características identitarias de la empresa, de igual forma una relación a la inversa o combinada (Ochoa, Jacobo, Leyva & López, 2014). Así como estos factores, existen otros de igual riqueza e importancia, que tiene relación directa con el tipo de empresa familiar.

A medida que crece la empresa se requieren de más directivos, y los fundadores ejercen una gran influencia sobre su cultura organizacional, Quimis (2005), provocando entre las causas de su extinción, un conflicto entre estructuras de familia y empresa pensando que no hay personas que puedan llenar sus expectativas, (Santoro 2006; Quimis, 2005; Preciado, Flores y Fong, 2012), así también se puede notar que el vínculo familiar y el vínculo de trabajo, se configuran en una grave confusión entre lo familiar y lo laboral, Duarte (2007) ocasionando falta de comunicación afectando la eficiencia de la administración según Dodero (2005).

El rol del profesional tiene como misión colaborar con la empresa cuando decide crecer, pues la posición de la empresa comienza a desarrollarse de manera más amplia, Castillo (2010); así pues, cuando la empresa va creciendo, puede ser que las expectativas y lo deseos que se tenían al comienzo ya no sean los mismos, Cobián (2009). Ramírez (2011), hace referencia al propietario, como el único supervisor y quien lleva toda la carga del negocio, ocurriendo en muchos casos un retraso en la sucesión de su poder, de tal manera que la resistencia a su retiro es más cómodo, que tomar una postura activa para solucionarlo.

Por su parte Romero (2006) menciona que la interacción positiva entre familia y empresa, implica tres condiciones primordiales; siendo estas, las relaciones familiares, unión e intereses comunes; en segundo lugar la clara estructura organizacional y, por ultimo un esquema de administración y gobierno con independencia de los intereses familiares. Así pues una empresa familiar ideal, es aquella que la garantiza con cada uno de sus miembros, optimizando aspectos económicos, éticos y afectivos, Nava (2005). Si las personas que están encargadas de la empresa no saben compartir el sueño de la familia, quizás estas no consigan crecer consecutivamente. En el mismo tenor Zambrano (2011), expresa que cuando las empresas familiares enfrentan conflictos internos y externos, estas toleran las crisis, porque sienten que abandonar el negocio es abandonar la familia; los líderes o jefes de familia pueden incluso imponer el traspaso a otro miembro, lo que puede ocasionar que el decidir formar parte de algo sin alternativas y esto es algo a lo que se pueden enfrentar los herederos de las empresas familiares. Con base en todo lo anterior, se planteó realizar una investigación descriptiva para identificar la estructura familiar de las pymes turísticas familiares, a través de un estudio de caso.

2. Referentes teóricos

Las pymes pueden mejorar el entorno económico, creando condiciones que contribuyen a su establecimiento, crecimiento y consolidación para impulsar la incorporación y comercialización de las micros, pequeñas y medianas empresas a la actividad exportadora, Proméxico (2014). Lo que significa, que si las pymes familiares se aplican al desenvolvimiento productivo de su empresa, estas podrían llegar a alcanzar un crecimiento que los lleve a presentar sus productos por medio de la importación y exportación hacia nuevos mercados.

Yañez (1998), señala que las pymes pueden amortiguar de forma positiva la caída del empleo y la producción, además de ayudar al desarrollo económico en cada región; en ese mismo sentido, Herrera (2011), menciona que éstas conforman la mayoría de las empresas establecidas con rentabilidad económica y un gran número de empleos, creando desarrollo regional por medio de personas emprendedoras.

Definición y características de las empresas familiares

La empresa familiar es una organización de carácter económico, en la que recae en un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, los órganos de control y administración de la ella, (Gobierno de España, 2008). Como cualquier otro tipo, se crea por una o varias personas que toman un riesgo compartido, creando estructuras y planes donde construyen un ideal común, buscando oportunidades en las que están dispuestos adaptarse a los cambios, en donde tendrán constantes conflictos de interés, Vélez et al. (2008).

Según los autores Chua, Chrisman y Sharma (1999), una empresa familiar es única, ya que el patrón de la propiedad, la gobernanza, la gestión y la sucesión influyen de manera importante en las metas, estrategias de la firma, la estructura y la forma en que cada uno ha sido formulado, diseñado e implementado.

Se caracterizan por la concentración de la propiedad en manos de la familia, la implicación de ésta en la dirección del negocio, y por su intención de continuar trabajando dentro de ella, (Carrasco y Rubio, 2007; Gallo, 1993). Son claves también sus rasgos culturales, la internacionalización del negocio, su proceso de sucesión, y la transición fiscal de la empresa familiar, en los miembros de la familia que fundaron la compañía, o en los que fueron heredando el patrimonio y la gestión de la misma, ya sea de manera directa o indirecta Gallo (1993).

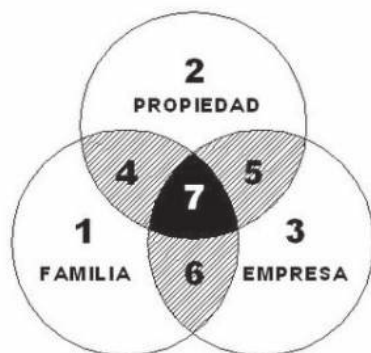
Estructura de las Empresas Familiares

La estructura que suelen adoptar las empresas familiares se complementa a través de la organización y la manera en que se distribuye la propiedad, se crea una cultura en la que se involucra a cada uno de los miembros que laboran en ella, Moreno (2006). La estructura hace referencia a los órganos de gobierno, jerarquías, políticas, procedimientos, estrategias, estructuras legales y demás elementos que

permiten alcanzar los resultados esperados, Gómez, Betancourt, y Zapata (2012). Por otra parte Basco (2006), dice que la estructura de capital, la participación de la familia en la gestión de la empresa, la influencia en la planificación estratégica y el desarrollo cultural, hacen que la empresa permita retribuir el capital, y el riesgo en la toma de decisiones.

No se puede hablar de una estructura particular de la empresa familiar, cuando su cualidad esencial es la adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mercado en que opera Leach, 1993; Edwards y Ram, 2006, citado por Navarro, Ramírez, Sánchez, y Vaca, (2008). No obstante, Tagiuri y Davis (1982) con su modelo de los 3 círculos muestran que la conformación de las empresas familiares puede variar de diferentes maneras a la hora de realizar sus actividades y se desglosa de la siguiente manera: a) está controlada por una familia, b) tener a dos miembros de la familia en tareas de gestión, c) tener empleados externos a la familia. Sin embargo, los miembros de la familia que trabajan en la empresa pueden tener tres roles simultáneos: familiares, propietarios (beneficios de las inversiones y la viabilidad) y gestores (funcionamiento de la empresa eficaz).

Figura1: Modelo de los 3 círculos



Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

El círculo número 1 representa el rol de la Familia, mientras que el círculo número 2 pertenece a la propiedad, seguido del círculo número 3 el cual es comprendido por los directivos y trabajadores de la empresa. La interacción que existen entre estos tres círculos, puede crear una superposición de roles.

El gobierno y sucesión en las empresas familiares

Los órganos de gobierno deben adaptarse a las necesidades propias de la empresa familiar, que ayudarán a desarrollarse equilibradamente aportando a su

estructura organizacional, Martínez (2014). Así pues, los principales componentes de una estructura de gobierno familiar que se establecen dentro del Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares de la Corporación Financiera Internacional (2011) es primeramente crear una constituciones que resalten visión, misión y valores y posteriormente la creación de instituciones familiares que permita distintas formas y propósitos.

Para que el modelo de gobierno de una empresa familiar sea eficiente debe contemplar una estructura y descripción de responsabilidades; así como también es claro que hay que formar algunas políticas útiles para la incorporación de nuevos miembros a la empresa.

Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad, Leandro (2012). La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas críticos de la empresa familiar, en donde la permanencia del control debe formar parte de un núcleo familiar, Gobierno de España (2008). Esto origina tensión en los miembros de la familia, pues la resistencia del fundador para aceptar su retiro, puede resentirse fuertemente. Teixeira y Carvalha (2013), hacen referencia a ello, resaltando la necesidad de permanencia de la familia por al menos dos generaciones para que la empresa pueda ser considerada familiar.

3. Método y materiales

El primer paso consistió en integrar una definición considerando las diversas posturas y fuentes. Al ver las diferencias entre cada una de ellas (ver tabla 1), se tomaron los aspectos relevantes para formar un concepto general y más completo sobre la empresa familiar, que ayudó a deducir las dimensiones de estudio para la estructura de la conformación de la empresa.

Tabla 1. Definición de Empresa Familiar

Definición de variable							
	Renato Tagiuri y John Davis 1982	Gallo, Ariño, Máñez, Cappuyns (2004)	Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa, Madrid (2008),	Confederación de empresarios de la Coruña (2008)	Braulio Vivas Moreno, (2006)	Handler, W. C. (1989).	Neubauer, F. Y Lank, A.G. (2003).

Empresa familiar	empresas familiares en las que dos o más miembros del conjunto de la familia influyen en su gestión mediante el ejercicio de vínculos de parentesco, roles en la dirección o derechos de propiedad.	Una característica de la empresa familiar es el factor de tener la familia en la toma de decisiones en la empresa, otro aspecto es el hecho de la actuación responsable en sus roles dentro de la empresa. Otra característica es que al menos es la segunda generación de familia involucrada en la empresa.	Empresa es 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 del negocio. Existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.	Es el hecho que la propiedad esté en manos de una o varias familias, y que haya una influencia efectiva de esta/s familia/s en la evolución y desarrollo de la empresa y en la toma de las decisiones más importantes que se deban afrontar.	Es aquella en la que una parte significativa de la propiedad es de un colectivo de socios unidos por vínculos familiares.	Una organización en la cual las principales decisiones operativas y los planes para la sucesión del liderazgo están influenciados por los miembros de la familia que forman parte del equipo de gestión o del consejo de administración.	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
------------------	---	---	---	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en autores.

Una vez tomada la idea de lo que una empresa familiar significa, se optó por definir los aspectos que las conforman como la propiedad, la estructura y sucesión, que se adecuaron a un cuadro en donde se le define a grandes rasgos a cada una de ellas. Después de analizar lo anterior, se desglosaron indicadores generados de un análisis sobre la empresa familiar, misma que sirvió para obtener una mejor comprensión sobre la relación que existe entre los miembros de la familia con la empresa y sus trabajadores (Ver tabla 2).

Tabla 2.- Variable, dimensión e indicadores

VARIABLE:	DIMENSIÓN:	INDICADOR:
<p>Empresa familiar Aquella en la que la familia, son los propietarios (ITZ, 1995) (Madrid, 2008) (Moreno, 2006) (Coruña, 2008) de la mayor parte de la empresa y dos o más integrantes (ITZ, 1995) (Madrid, 2008) y (Handler, W. C., 1989) de la primera desempeñan puestos en la organización (Tagiuri y Davis 1982,) (ITZ, 1995) (Handler, W. C., 1989) estando al menos uno involucrado en el gobierno o dirección (CHIJRCH, 1996) y (Madrid, 2008), preservando los valores y costumbres con los que opera.</p>	<p>Propiedad</p> <p>El derecho sobre una cosa, la posesión como derecho de usar y de abusar en el sentido de dominio absoluto sobre una cosa. Abusar de las cosas en cuanto autorice la ley o reglamento.</p>	Gestión y control concentrado dentro de una unidad familiar.
		Una parte importante de la propiedad intelectual y física de la empresa corresponde a un grupo pertenecientes a la misma familia.
		Uno o varios miembros de la misma familia dedican a la empresa gran parte significativa de su vida laboral a trabajar dentro de la organización.
		La concentración de la propiedad
		La distribución de la propiedad se basa en contribuciones o aportaciones que realizan los miembros de la familia.
		El gobierno dentro de la empresa está conformado por aquellos integrantes de la familia que controlan la mayor parte de la propiedad.
	<p>Sucesión</p> <p>Es un proceso de transferencia de la propiedad o gobierno de la empresa donde se identifica a los aspirantes, se analiza y selecciona al candidato, se le prepara, observa en sus acciones, comportamiento y se le comunica a la empresa que se está eligiendo al siguiente mando (Cabrera, 2008).</p>	Se debe de planear, organizar, coordinar y negociar
		El dueño o dueños deben desarrollar y entrenar a posibles
		Sucesores y establecer un proceso para seleccionar al líder más adecuado.
		Permanencia de la familia por al menos dos generaciones
		Armonización de las relaciones empresa/familia.
	<p>Estructura</p> <p>Referida a los patrones de interacción de un sistema a todos los elementos que influyen en ellos: límites, jerarquía, centralidad, periferia, alianzas y coaliciones (Reyna, 2013)</p>	Preparación para la época de la jubilación del predecesor
		La familia influye en la gestión de la empresa
Número de integrantes de la familia		
Constitución de la visión, misión, valores y políticas de acuerdo a la familia		
		Funciones a desempeñar de cada uno de los miembros de la familia en la empresa

Fuente: Elaboración propia con base en autores

De lo anterior, se elaboraron dos guías de entrevistas semiestructuradas de acuerdo a Bisquerra (2004). La primera, contiene preguntas referentes a aspectos generales de la empresa, la segunda fue enfocada a la dirección de la empresa en relación a su gobernanza y propiedad, sucesión; además de la forma en que trabajan los miembros de la familia que se encuentran involucrados en la empresa, ayudando de esa forma a conocer la estructura familiar en ella.

Una vez definido lo anterior, se inició la búsqueda de una empresa que cumpliera con las características que relacionan a la familia y a la empresa al trabajar en conjunto, además de ser una empresa que realiza actividades relacionadas con el sector turístico de la región. Por lo que la empresa restaurantera Martín's Grill, fue seleccionada por ser una empresa familiar que se dedica a la prestación de servicios de alimentos y bebidas en Cd. Obregón, Sonora; México.

En la empresa seleccionada como el estudio de caso, se entrevistaron a la totalidad de los familiares que tienen relación en ella, así como a dos trabajadores sin relación familiar. Fue indispensable la utilización de una grabadora de audio, que ayudara a obtener detalladamente cada una de las respuestas de las personas entrevistadas, además de las hojas en físico que contuvieran cada una de las preguntas de las guías de las cuales se apoyarían para hacer anotaciones y observaciones de las diferentes sesiones con las personas entrevistadas. De lo recabado se da cuenta en la siguiente sección de resultados.

4. Resultados

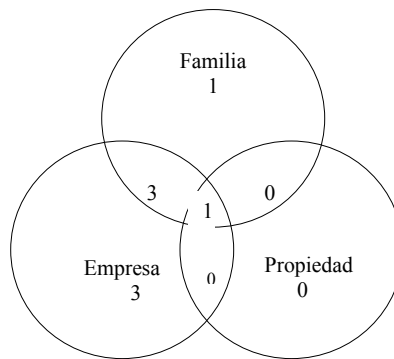
La empresa "Martín's Grill", es una empresa familiar que se encuentra ubicada en Cd. Obregón, Sonora; México. La familia Rosales Martínez Se compone por cinco miembros, de los cuales cuatro de ellos participan en la empresa. Ellos son: los dos padres de familia y sus dos hijos menores; la hija mayor ya contaba con su vida profesional antes de que surgiera la idea del negocio, por lo que ella no se involucra en la gestión, ni en la toma de decisiones de la empresa. El nombre de la empresa, se debe al nombre de uno de los hijos de la familia, además de que era un nombre pequeño, que contaba con los requisitos y la imagen del restaurante.

La empresa se creó en el año 2010, gracias a la idea de negocio entre los dos hermanos menores al mostrar deseos por construir algo que ellos mismos pudieran administrar. Surgió la intención de un restaurante, debido a que ellos estuvieron trabajando por seis años en Estados Unidos, en donde observaron y aprendieron el manejo de los servicios restauraneros. El capital inicial fue aportado por ambos hijos y posteriormente los padres contribuyeron económicamente con el negocio. A su vez, el restaurante cuenta con tres trabajadores que no son miembros de la familia por lo que no les corresponde ninguna parte de la propiedad, pues solo realizan actividades para la producción y prestación de servicio al cliente. Su actividad es en distintas áreas de la empresa. Uno de ellos es ayudante de cocina, otra es mesera y

una más esta como bar tender; para ello, la empresa procura que los trabajadores al ser contratados, cumplan con un perfil especial, el cual sea ocupado por estudiantes y egresados que puedan laborar en relación a su área profesional, ya sea de cocina, servicio y atención a clientes.

La conformación de la empresa familiar que se describe a continuación, está basada en el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri, que corresponde a la superposición de los tres roles que conforman la estructura de una empresa, en relación a la propiedad, la empresa y la familia. Por lo mencionado anteriormente, la conformación total de los miembros de la familia en la empresa restaurantera son cuatro; solo que el padre de familia, la madre y el hijo menor son quienes están al 100% a cargo dentro de la empresa, pues uno de ellos se encuentra fuera del país. Para finalizar el análisis sobre la estructura de la empresa, se encontró que la única persona que se encuentra involucrada como se muestra en el modelo de los tres círculos en la propiedad, familia y empresa es el padre de familia, pues está actualmente relacionado en todas las áreas de la empresa, desempeñando distintos roles sobre ella.

Figura 2 Conformación de la Empresa Familiar Martin' s Grill, según el modelo de los 3 círculos de Tagiuri y Davis



Fuente: Elaboración propia con base en Tagiuri y Davis.

Propiedad

La propiedad de la empresa restaurantera Martin' s Grill, tiene como derecho físico sobre la posesión de un local en renta, donde toda la documentación del negocio estaban inicialmente a nombre del hijo menor, quien es el que se encuentra al frente del negocio la mayor parte del tiempo. Sin embargo, decidieron cambiar el nombre de la documentación legal, a nombre del padre de familia, por estrategia fiscal en el presente año, esto debido a los cambios que se generaron en el nuevo gobierno.

La distribución del dinero se divide entre la empresa y los tres miembros de la familia que se encuentran dentro del restaurante, que son los dos padres de familia y el hijo menor. Sin embargo, la gran parte de las ganancias las absorbe la empresa y lo demás se distribuyen por igual entre los tres miembros de la familia que dirigen a la empresa, pues el hijo que se encuentra en Estados Unidos, realmente no recibe ganancias de ellas y solo las aporta para ayudar a la empresa familiar. La concentración de la propiedad de la empresa restaurantera Martin's Grill, suele ser muy equitativa entre cada uno de los miembros de la familia, por lo que la distribución de las ganancias, no genera ningún problema entre ellos.

Gestión-Estructura

El gobierno que se maneja entre los miembros de la familia que se encuentran involucrados en la gestión de la empresa, son los padres de familia y el hijo menor, pues toman las decisiones de la empresa en conjunto, y su forma de liderar hacia los empleados que no son miembros de la familia, es igual en cada uno de ellos.

La manera en que estos miembros de la familia trabajan, suele ser un poco confusa para quienes no los conocen aún, pues algunos empleados, piensan que la persona que da las ordenes en la empresa es la madre de familia, pues para ellos es quien puede resolver los problemas hacia ellos, pero mencionan que ante una situación complicada, quien está al frente es el padre de familia; sin embargo la realidad de las cosas, es que ellos siempre trabajan en conjunto, y ante cualquier situación, están unidos para afrontarlas.

La empresa, al transcurrir sus cuatro años, cuenta con buena organización administrativa, pues gran parte de ello se debe a la unión, y comunicación que reflejan como familia, pues eso hace que la empresa permanezca estable y siga en constante crecimiento. No obstante, es difícil definir quién es el jefe de la empresa. Todos dan órdenes dentro de ella y por esa situación puede ser algo confuso; es por ello que los miembros de la familia siempre procuran encargarse de todo lo que pueden en la empresa, para abarcar distintas funciones, donde puedan ayudar en cualquier cosa que se requiera.

Las funciones administrativas y operativas de la empresa, son manejadas por los mismos miembros de la familia, en donde el padre es el responsable de la mercadotecnia y ventas del restaurante, la mamá hace el manejo del dinero en caja y el hijo menor se encarga de la preparación de platillos, bebidas, capacitación de empleados, además de las cuestiones técnicas del local. Todas las funciones ya mencionadas de cada uno de ellos por lo general suelen ser manejadas así, pero la prestación del servicio y la atención a sus clientes lo hacen junto con los demás empleados.

Sucesión

En un futuro, la empresa Martin's Grill desea que la empresa trascienda en manos de la misma familia, donde la toma de decisiones, la continuarán desarrollando los dos hijos menores, ya que ésta empresa fue creada para el futuro de ellos y su familia. Por otra parte, el hijo menor, no cuenta con un plan de sucesión, pues ellos tratan de manejar la situación de su empresa al día, sin embargo, es claro que cuando llegue el momento de trascender su parte, el procurará que la empresa se mantenga dentro de los miembros de su familia, de acuerdo a lo que ellos mismos expresaron.

Discusión

Por los resultados generados, fue claro que la conformación de la empresa restaurantera se encuentra estable al ser gestionada por los miembros de la familia, pues ellos realizan la mayoría de las actividades en conjunto, designando roles equitativamente hacia cada uno de ellos.

Ninguno de los miembros de la familia, ha discutido por la propiedad pues la familia tiene bien claro la idea de su crecimiento y la trascendencia que desean para su negocio, pues siempre han dejado en claro que es para el futuro de sus hijos, y que por ello pasará a ser únicamente de ellos y sus familias. Tampoco ha existido inconformidad por la dirección de la empresa, pues relativamente los tres familiares involucrados en la empresa tienen poder de delegar ordenes por igual; en cuanto a sus ganancias, estas son repartidas entre sí, sin ningún problema, pues a pesar de que el hijo de en medio aportó capital para la empresa, este no tiene problemas con ellos, pues no exige nada para él, ya que lo hizo con el fin de que las ganancias se quedaran dentro de su familia.

Dentro de las definiciones estipuladas en el apéndice 2, se puede definir que la empresa Martin's Grill cumple con varias características que representan a una empresa familiar, en donde los autores Tagiuri y Davis (1982), coincidieron con ella, al mencionar que dos o más miembros de la familia influyen en la gestión de la empresa, y tienen roles de dirección o derechos de propiedad con vínculos de parentesco.

Sin embargo, ellos no fueron los únicos que llegaron a ese análisis, pues los autores Itz (1995), Gallo (2004), junto con la confederación de Empresarios de la Coruña (2008) coincidieron que la propiedad debe estar en manos de los miembros de la familia junto con la gestión, tomando decisiones operativas como lo mencionó Handler (1989).

Su gobernanza fue otro aspecto importante, relacionado al tema de la propiedad, ya que esta pertenece a las personas que han aportado gran parte de ella y se involucran constantemente en todo lo que sucede dentro de la empresa, sin embargo la mamá actualmente tiene gran poder en su palabra por lo que sus

trabajadores concluyeron que su palabra tiene gran poder y una autoridad respetable dentro la empresa.

5. Conclusión

Con base en los resultados se puede afirmar que la empresa suele desenvolverse de una manera equitativa y organizada entre los tres miembros de la familia que laboran dentro de ella, pues ninguno de ellos persigue obtener más ganancias que otros, al estar conscientes de que estas son para la misma empresa, y serán repartidas en parte iguales para el beneficio de ellos mismos. Los dos miembros de la familia restantes, aun cuando uno de ellos participó con capital inicial, no intervienen en la propiedad, en las decisiones, ni una ninguna situación relacionada con la organización.

Existe un aspecto primordial. La propiedad de la empresa la ostenta solo quien es parte de la familia, que participa directamente y se involucra en mayor medida. En este caso, es el padre de familia quien puede considerarse el propietario en su totalidad, aun cuando el resto recibe los beneficios como si todos tuviesen derecho sobre el negocio. Lo anterior, es una característica peculiar que no es común en otra empresa que no tenga el carácter de familiar.

Lo anterior, podría ser un motivo de generar incertidumbre en el resto de los miembros no familiares, por no tener claridad de la cadena de mando o no visualizar a un responsable. La propiedad en este caso personalizada en el padre de familia, no corresponde con la imagen de quien coordina las actividades, ya que en este caso se ubica a la madre de familia. No, obstante, todos ellos saben perseguir sus objetivos de manera conjunta, llevando una comunicación constante.

Finalmente, al ser un negocio con poco tiempo de vida no es aún un tema primordial lo relativo a sucesión, sin embargo, es necesario para cada empresa que desea trascender, contemplar un plan de sucesión, que permita transmitir el negocio a futuras generaciones, así como una organización adecuada en su estructura, así como claridad con respecto a la propiedad, con el fin de hacer trascender el negocio en manos de la misma familia en un futuro prometedor. Lo cual se visualiza que dicho proceso se dará de padres al hijo menor que actualmente junto con ellos trabaja en la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Amaro, E. M. (2011). *La importancia del Financiamiento para el Desarrollo de la PYME'S en México*.
- Basco, R. J. (2006). La Investigación de la Empresa Familiar: "Un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 12, No. 1, Pp. 33-54. España.

- Belausteguigotita, R. I., & Balaguer, M. A. (2013). *Empresas Familiares y No Familiares en la Bolsa Mexicana de Valores: comparación de Rendimientos de 2006-2012*. Obtenido de Area de investigación: Finanzas.
- Bisquerra, A. R. (2004). *Metodología de investigación educativa*. Obtenido de Madrid: La muralla.
- Cabrera R., González, J. (2008). Plan de sucesión en empresas familiares: garantizando la continuidad del negocio. KPGM. México.
- Carazas, V. H. (2010). *Consolidación de las Empresas Familiares para el Desarrollo Económico de una Nación*.
- Carrasco, H. A., & Rubio, B. A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. *Revista de Empresa*. (22), 20-34. Universidad de Murcia, España.
- Castillo, L. R. (2010). Empresas Familiares ante la Crónica de una Muerte Anunciada. *Revista Empresarial Inter Metro/ Inter Metro Business Journal*, 63-73.
- Cazares, G. B. (2006). "La pequeña y Mediana Empresa ante la Apertura Comercial y el Tratado de Libre Comercio".
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). *Defining the family Business by behavior*. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19-39. USA.
- Cobián, M. V. (2009). *Empresa Familiar y Configuraciones Organizacionales*. Recuperado el 2014, de http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/ponenc2f/0011.pdf
- Confederación empresarios de Coruña (2008). *Guía de la empresa familiar. Confederación de empresarios de la Coruña. España*. https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf
- Corporación Financiera Internacional (2011). Manual IFC de Gobierno de Empresas de Empresas Familiares. Grupo del Banco Mundial. USA.
- Dodero, S. (2005). *Investigación sobre la Empresas Familiar en Latinoamérica*.
- Duarte, V. M. (2007). *Análisis de las etapas evolutivas de las empresas familiares en la ciudad de Florencia Caquetá; Cinco Casos del sector comercial*.
- Fernández, L. H. (2007). Competencias esenciales y PYMES familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 252-253.
- Gallo, M. A. (1993). *Empresa Familiar. Estudios y Ediciones IESE*. Universidad de Navarra, España.
- Gallo M.A., Ariño A. M. I., Mániz I., Cappuyns K. (2004). Internationalization via strategic alliances in family business. Documento de Trabajo. IESE Business School, Universidad de Navarra, España.
- Ginebra, J. (1997). *Empresas Familiares su Dirección y Continuidad*. Panorama.
- Gobierno de España (2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa. Madrid, España.
- Gómez, B. G., Betancourt, R. J., & Zapata, c. N. (2012). Empresas Familiares Multigeneracionales. Entramado, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2012, pp. 38-49 Universidad Libre Cali, Colombia

- Handler, W. C. (1989). "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses." *Family Business Review* 2:257-276.
- Herrera, C. C. (2011). *Pymes mexicanas, incubadoras del desarrollo y crecimiento económico del México actual. Tesis de Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.*
- La Salle, A. d.-L. (2014). Historia de la empresa familiar en México. *Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares - La Salle*, 3-9.
- Leandro, A. A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEC Empresarial. Empresas Familiares*. Vol. 6, Núm. 2. P. 29-39. Costa Rica.
- Martínez, A. B. (2014). ¿Por qué Desaparecen las Empresas Familiares Extremeñas? *Geografos Revista Digital para Estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales*, 100-103.
- Nava, G. S. (2005). *Empresas Familiares*. Obtenido de Curso introductorio en 15 capítulos: <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Curso%20Introductorio%20EF%20Guillermo%20Salazar.PDF>
- Navarro, A. R., Ramírez, T. J., Sánchez Garza, J. A., & Vaca, M. (2008). La Empresa Familiar y el conflicto Intergeneracional. *Auge 21, Año 3, No. 1, Enero*. Pp. 10-30. Jalisco, México.
- Neubauer, F. Y Lank, A.G. (2003). La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure. Deusto. Bilbao, España.
- Ochoa J.S., Jacobo H.C., Leyva O. B. & López F. J. (2014). Estrategia, Desempeño e Identidad Organizacional de las Pymes Manufactureras Mexicanas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 7, Núm. 7. Pp. 75-90. USA.
- Ocegueda, A. F., Ibarra, S. J., & Hernández, A. E. (2008). *Tres factores de conflictos en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación.*
- Preciado, J. F., Flores, F. R., & Fong, T. R. (2012). *Estrategias Financieras en las Empresas Familiares en Colima.*
- Proméxico. (2014). *Pymes eslabón fundamental para el crecimiento en México.* <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Quimis, L. D. (2005). *Empresas Familiares: Posibilidad de Permanencia en el Tiempo.* Obtenido de Estudio de Casos: Empresa INFOQUIMICA, C.A.
- Ramírez, V. H. (2011). *La sucesión en Empresas de Familia un Análisis desde la Teoría de la Agencia: Caso Departamento de Caldas.*
- Reyna, J. M.; Espinoza S. M.R.; Pérez A. A. (2013). *Análisis del ciclo vital de la estructura familiar y sus principales problemas en algunas familias mexicanas.* *Revista Alternativas en psicología*. Año XVII. Número 28. Febrero-Julio 2013. México.
- Rivera, S. I. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.*
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y Productividad en Empresas Familiares Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Sánchez, A. F. (2010). *Franquicias una alternativa para las pymes.* Obtenido de Análisis del cambio en las pequeñas y medianas organizaciones.

- Santoro, A. S. (2006). *El liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. *Family business review*
- Teixeira, R. M., & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. *Estudios y perspectivas en Turismo*. Vol. 22, Número 5. 854-874. Buenos Aires, Argentina.
- Vallejo, G. J. (2009). *La Empresa Familiar su importancia y vigencia*. Obtenido de Perfil de las Empresas Familiares Asentadas en el Sur del Valle de Aburrá.
- Vallejo, M. M. (2005). Cuando definir una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y de Economía de la Empresa*, 154-165.
- Vélez M.D., Holguín L.H., De La Hoz P.G., Durán B. Y., Gutiérrez A. I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme*: Estudio exploratorio en Colombia. FUNDES. Colombia.
- Vivas M. B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar*. Colección EOI Empresas. España.
- Yáñez, M. R. (1998). La importancia de las pequeñas y medianas empresas. *Gaceta Universitaria*. Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas de la UdeG. 16 de Marzo. P. 13. Jalisco, México.
- Zambrano, M. J. (2011). Capital Social en Empresas Familiares. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*.