

DESARROLLO SUSTENTABLE, NEGOCIOS, EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN

latindex  Dialnet  IDEAS

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR: EL CASO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA TRANSFORMACIÓN DE MÁRMOL

Julio Armando Bacelis Caballero¹Jenifer Mul Encalada²Ruth Noemí Ojeda López³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Julio Armando Bacelis Caballero, Jenifer Mul Encalada y Ruth Noemí Ojeda López (2021): "Diagnóstico de la empresa familiar: el caso de una empresa dedicada a la transformación de mármol", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 23 (p.p. 141-155, septiembre 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/23-septiembre-2021/empresa-marmol>

RESUMEN

En México, nueve de cada diez empresas son familiares, convirtiéndose así en el principal motor de economía del país; sin embargo, sólo 20% sobrevive la transición a la segunda y tercera generación debido a problemas como la falta de institucionalización, profesionalización y organigramas poco claros (Córdova, 2016). Debido a la importancia de estas organizaciones, el objetivo del presente trabajo fue analizar una empresa familiar dedicada a la transformación de mármol con base en diversos modelos teóricos existentes, así como su profesionalización, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad que le ayuden a su continuidad. Este trabajo se abordó bajo el enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso. De acuerdo con Creswell (2009), los investigadores cualitativos buscan entender el contexto o escenario de los participantes, a través de la visita a este contexto y recolectando información personalmente. Como técnicas para la recopilación de datos, se optó por la realización de entrevistas, revisión documental y observación. Los análisis efectuados develan que esta empresa se halla en un momento justo para emprender acciones que desemboquen en la profesionalización de la empresa, ya que la prevalencia del subsistema familiar como factor dominante en la administración, deja en claro que las capacidades de dirección de los encargados están en riesgo. La familia se percibe como una entidad fuerte y capaz de lograr la sana interacción entre la empresa y los vínculos sanguíneos. Aun cuando no existe un plan de sucesión formal, persiste la idea de preservar la organización y hacerla crecer.

Palabras clave: Empresa familiar, profesionalización, sucesión.

¹ Profesor de asignatura en la Universidad Tecnológica Metropolitana, julio.bacelis@utmetropolitana.edu.mx

² Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Yucatán, jeni.mul@correo.uady.mx

³ Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Yucatán, ruth.ojeda@correo.uady.mx

FAMILY BUSINESS DIAGNOSIS: THE CASE OF A BUSINESS DEDICATED TO MARBLELY

ABSTRACT

In Mexico, nine out of ten companies are family-owned, thus becoming the main engine of the country's economy; however, only 20% survive the transition to the second and third generation, due to problems such as lack of institutionalization, professionalization, and unclear organization charts (Córdova, 2016). Due to the importance of these organizations, the objective of this work was to analyze a family business dedicated to the transformation of marble based on various existing theoretical models, as well as their professionalization, in order to identify areas of opportunity that help them to its continuity. This work was carried out under the qualitative approach, through a case study. According to Creswell (2009), qualitative researchers seek to understand the context or setting of the participants, through visiting this context and collecting information personally. As techniques for data collection, interviews, documentary review and observation were chosen. The analyzes carried out reveal that this company is at the right time to undertake actions that lead to the professionalization of the company, since the predominance of the family subsystem as the dominant factor in the administration, makes it clear that the managerial capacities of those who are in the management are at risk. The family is perceived as a strong entity capable of achieving a healthy interaction between the company and blood ties. Even when there is no formal succession plan, the idea of preserving the organization and growing it persists.

Keywords: Family business, professionalization, succession.

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es aquella en donde la administración y la propiedad están a cargo de una o más familias; generalmente se trata del fundador y de sus hijos. Es usual encontrar que en este tipo de empresa no se tienen identificadas ni formalizadas las interacciones que hay entre el negocio y la familia, es decir, no hay una división clara entre hogar y compañía; los problemas de la familia se los llevan al negocio y viceversa (Rizo, 2018a). Las empresas familiares son únicas, en el núcleo radica una dinámica importante que conecta a la familia y el negocio a través de la propiedad de la familia, que ofrece oportunidades y desafíos. Alrededor de cada decisión que puede tomar, hay valores familiares fuertes y un propósito que lo ayuda a seguir adelante (KPMG en México, 2021).

Este tipo de entidades son importantes pues se estima que 90% de las empresas mexicanas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, por lo que se considera oportuno que los empresarios y sus familiares tomen conciencia del valor del binomio empresa-familia para poder competir con éxito frente a las grandes empresas, en un mercado de oferta que crece año tras año con nuevas necesidades y expectativas de los clientes (Rizo, 2014). De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), en México existen 5.1 millones de unidades económicas que dan

empleo a más de 27 millones de personas. De este universo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados, la mayoría son empresas familiares.

Por su parte, PricewaterhouseCoopers México (PwC, 2014), indica que el gran reto de la empresa familiar para lograr la continuidad, crecimiento y permanencia en el tiempo es la profesionalización, ya que el 60% de las empresas no sobreviven a la segunda generación y en un 85% a la tercera; siendo la competencia comercial, la disociación de la entidad y conflictos familiares las causas principales.

De acuerdo con Rizo (2018b), entre las causas más comunes por las que desaparecen las empresas familiares están la falta de claridad sobre el rol de la familia, la superposición de funciones y la inexistencia de un consejo de administración y de un director general que actúe profesionalmente. Para evitar esas situaciones, es necesario desarrollar una estructura que ponga orden en la empresa familiar. Esto debe tener como finalidad preservar el equilibrio entre el desarrollo del negocio y el de la familia, además de encuadrar las relaciones familiares en una gestión ordenada. Si una empresa familiar es bien gestionada, no sólo se evitan o disminuyen conflictos, sino que se transforman en organizaciones con un potencial enorme. Para Gallo, Aronoff y Ward, así como Gómez-Betancourt (como se citó en Rueda, 2011), si los altos directivos no se vinculan y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco sirve intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su mejoramiento continuo y cultura organizacional. Por eso, señala Rueda (2011), el proceso de cambio debe ser planeado y estructurado e incluye el análisis, evaluación, definición e implantación de un conjunto de actividades que buscan mantener la competitividad de la empresa, a fin de preservar la fuente de bienestar económico de los accionistas, empleados, gobierno y la sociedad.

Debido a la importancia de la empresa familiar en la economía y a sus características particulares, en este trabajo se decidió abordar este tema en una empresa familiar dedicada a la transformación del mármol. La organización se encuentra en su tercera década de operaciones y, aproximadamente en diez años, se piensa llevar a cabo el proceso de sucesión; por lo que es importante que el propietario y los colaboradores con vínculo familiar tengan claro cuál es la situación de su empresa, para tomar las acciones que sean necesarias y mantener su continuidad.

Es importante subrayar que, desde el inicio de sus operaciones y hasta el momento, es la primera ocasión que se efectúa un análisis sistematizado de la compañía. Por lo que la utilidad de los hallazgos de investigación radica en la posibilidad de ofrecer, a las y los tomadores de decisiones involucrados en la administración del negocio, una fuente de consulta confiable, ante la realidad inmediata del entorno y

la sucesión que se avecina. En ese sentido, el interés de efectuar este estudio radica en la importancia de que los actores antes referidos conozcan el contexto de la empresa familiar, sus características y su profesionalización. Por lo anteriormente mencionado, se plantea como pregunta de investigación la siguiente: ¿Cuál es la situación actual de esta empresa familiar dedicada a la marmolería? Para responder dicha pregunta se estableció como objetivo general: Analizar a la empresa familiar en cuestión, con base en diversos modelos teóricos existentes, así como su profesionalización, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad que le ayuden a su continuidad.

Existen diferentes modelos teóricos que permiten el análisis de las empresas familiares, a continuación, se mencionan los más relevantes en la literatura. El modelo de los dos círculos permite apreciar que en las empresas familiares hay dos subsistemas interrelacionados: la empresa y la familia. Se supone un círculo para cada uno de ellos que se interceptan. El área de intersección se podría denominar área de conflicto (Belausteguigoitia, 2017). El modelo de los tres círculos, propuesto en 1982 por Davis y Tagiuri (citado en Belausteguigoitia, 2017), representa tres sistemas: la empresa, la familia y la propiedad. En este modelo la empresa familiar se concibe con tres subsistemas que se traslapan, interactúan y son interdependientes. Respecto de este modelo, Gallo (2008) señala que cada círculo representa un grupo de personas con particulares características en su relación con la empresa.

El modelo de equilibrio entre empresa y familia, propuesto por Belausteguigoitia (2017) compara la empresa familiar con un barco. La proa representa a la familia (F) y la popa a la empresa (E). En la cabina de mando se encuentran quienes pueden tomar las decisiones relevantes dentro de la organización: los propietarios (P), que suelen ser a su vez los directores de la empresa (E), frecuentemente los padres de familia. Por su parte Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), mediante el modelo tridimensional, describen las etapas por las que pasan los tres subsistemas: empresa, familia y propiedad. El primero incluye las fases de arranque, formación y madurez; en tanto el segundo, abarca a la familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta. Finalmente, el subsistema de propiedad aborda al propietario controlador, la sociedad de hermano y el consorcio de primos. Finalmente, Weigel (citado en Huaman, 2014) propone el modelo de empresa intergeneracional donde señala que existen diferentes categorías de empresas familiares y la más común de ellas, la empresa intergeneracional, está compuesta por tres subsistemas: la generación mayor, la generación menor y la empresa. Este modelo sugiere el estudio de cada uno de los subsistemas y sus interrelaciones, para comprender la dinámica de estas organizaciones.

En lo que respecta a la profesionalización de la empresa familiar, como parte de las diferencias existentes entre una empresa profesional y una que no lo es, Belausteguigoitia (2017) propone una serie de características que describen la naturaleza de cada tipo de organización. El comparativo entre la empresa familiar profesional y la empresa familiar amateur está compuesto por quince indicadores que

plantean circunstancias predominantes en cada uno de los dos escenarios posibles. Entre los tópicos que se evalúan están los criterios para la asignación de puestos; el estilo de dirección; la función de la autoridad en la toma de decisiones; las bases para la incorporación de sucesores; el rol de planeación estratégica, las oportunidades de promoción, por mencionar algunos. Solo se puede elegir una posibilidad de las dos planteadas de acuerdo con la realidad inmediata de la empresa analizada. A cada elección se le asigna una puntuación de uno, con el fin de realizar un conteo del total de respuestas emitidas por cada respondiente. El rubro que recibe una mayor cantidad de puntos determina la situación del contexto organizacional predominante.

Belausteguigoitia (2017) también señala que se puede evaluar cada subsistema de la empresa familiar mediante lo que denomina inventario de la empresa familiar. Es una herramienta que contiene reactivos concernientes a la empresa, seguidamente, las relacionadas con la familia, para concluir con las asociadas a la propiedad. Cada interrogante tiene un valor, partiendo desde el 1 (totalmente en desacuerdo) y llegando hasta el 5 (totalmente de acuerdo). El puntaje máximo que puede obtenerse es 150. Si se obtienen más de 120 puntos, la empresa familiar ha alcanzado un buen nivel de desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación. Si el resultado se encuentra 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 obtuvieron 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 una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

Retomando el concepto de empresa familiar, en palabras de Gallo (2008), se está frente a una cuando una familia en segunda generación o en una generación más avanzada tiene el poder legal de la empresa, hay miembros de la familia en los órganos donde este poder se ejerce, y estas personas quieren ejercerlo en el presente y continuar ejerciéndolo en el futuro. Asimismo, señala que entre los rasgos que caracterizan a este tipo de organizaciones se encuentra la intención de que la propiedad continúe en poder de un mismo grupo de personas: los miembros de la familia. Asimismo, que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, definiendo riqueza en el sentido amplio de la palabra; es decir, incluyendo no sólo el capital financiero, sino también activos intangibles de la empresa, de la familia y los generados para la sociedad. En tanto, Treviño-Rodríguez (2010) menciona que, para que una empresa pueda ser considerada familiar, debe cumplir ciertos principios básicos como que la familia empresaria tenga vocación de continuidad; es decir, que desee transmitir el patrimonio que ha formado –el negocio familiar- a siguientes generaciones, exhibiendo de esta forma una intención de logro transgeneracional.

Por su parte, Belausteguigoitia (2017) afirma que las empresas familiares poseen debilidades como:

Nepotismo: Las empresas que poseen esta debilidad incluyen a parientes que no le agregan valor a la empresa. Son dirigidas por varios miembros de la familia sin vocación, interés y capacidad; lejos de aportar valor a sus empresas, lo reducen.

Enfeudamiento: Los responsables de diferentes áreas de una empresa puede considerar a sus departamentos como feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, impidiendo la participación de cualquier colaborador con ellos.

Parálisis directiva y la resistencia al cambio: Un director general de una empresa familiar permanece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que uno de una empresa no familiar. Ciertamente, esto puede significar estabilidad, pero puede conducir a la anquilosis de las cabezas y la inercia operacional.

Machado (2012) considera que los casos de mayores fracasos en los procesos de profesionalización de una empresa familiar normalmente están relacionados a una implementación parcial del proceso, en vez de una profesionalización total y con apoyo integral de los socios y de los líderes de la empresa. Al respecto, Maza y Páez (1997), comentan que un factor de riesgo para las empresas familiares es operar con un sistema inadecuado. Las empresas familiares son organizaciones peculiares y no deben ser administradas como si no lo fueran. En ese sentido, Leach (2009) comenta que en el caso de las empresas familiares se pueden distinguir tres etapas con enfoques diferentes: etapa de producto, es decir, cuando la empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de bienes y servicios; etapa de proceso, en la cual se afinan los procedimientos de fabricación y logística; y etapa de planeación, en la que se utilizan técnicas administrativas y de proyección como la planeación estratégica. Según Leach, las empresas que alcanzan esta última fase pueden considerarse profesionales.

METODOLOGÍA

Este trabajo se abordó bajo el enfoque cualitativo de investigación, mediante un estudio de caso. Los investigadores cualitativos buscan entender el contexto o escenario de los participantes, a través de la visita a este contexto y recolectando información personalmente (Creswell, 2009). Como técnicas para la recopilación de datos, se optó por la revisión documental, la observación y la realización de entrevistas. En el caso de esta última técnica, se efectuó una entrevista a profundidad con el fundador de la empresa, así como entrevistas semiestructuradas con dos de las hijas de éste, quienes guardan un vínculo laboral con la organización, al apoyar en la gerencia y área de ventas la empresa en cuestión. Estos sujetos, por los cargos que ocupan y las funciones que realizan, son las fuentes principales de información. Por su experiencia en el ramo y su participación desde la apertura del negocio familiar a la fecha, el propietario provee de un contexto histórico de la organización. Por su parte, las hijas involucradas informaron de los aspectos que, de acuerdo con sus percepciones y experiencia, ha experimentado la empresa en los últimos años. En conjunto, estos tres actores permiten tener un acercamiento al contexto de la empresa y su situación actual. La compañía se analizó el análisis con

base en diversos modelos teóricos existentes; mientras que, para conocer el nivel de profesionalización de esta, se aplicó el inventario de la empresa familiar (al dueño y las dos hijas que laboran en la empresa), así como el comparativo de la empresa profesional vs la empresa amateur.

RESULTADOS

La empresa de transformación de mármol surgió en 1988 y se encuentra ubicada en el estado de Yucatán, México. Actualmente cuenta con 12 personas colaborando, incluyendo al fundador, dos de sus cuatro hijos, un auxiliar operativo y ocho empleados de manufactura. El dueño no cuenta con estudios académicos en materia administrativa, pero esto no ha sido un impedimento para que la empresa sobreviva y produzca utilidad. Las dos hijas que laboran en la empresa tampoco poseen la preparación académica enfocada a la administración de empresas, aunque sus licenciaturas les han permitido dar un enfoque útil a la compañía. Los demás empleados, han mostrado fidelidad en la última década y la mano de obra se ha especializado.

El análisis de la empresa familiar, de acuerdo con el modelo de los dos círculos arrojó que, en cuanto al sistema familia, esta se concibe como una entidad unida y amorosa, en la que el apoyo y la protección juegan roles muy importantes. Los hijos que no participan en la empresa tienen claros sus deseos de realización profesional fuera del negocio, pero no se muestran ajenos a las situaciones que afectan negativamente a sus familiares que ahí laboran. Administrativamente, la familia optaría por incluir primeramente a los familiares nucleares, políticos y de la tercera generación (más adelante), antes de a otro pariente; debido a que consideran se incorporarían por necesidades económicas y no por intenciones de desarrollo del negocio. El fundador tiene intenciones de que la empresa perdure y sea administrada por alguien de la familia, puesto que la concibe como un logro personal y una excelente fuente de trabajo e ingresos. En lo que respecta a la zona de conflicto, se halló que el hecho de no dar paso a la integración de un profesional ajeno a la familia puede estar generando centralización de la toma de decisiones y privando a los administradores de detectar áreas de oportunidad y de conocer nuevas maneras de hacer las cosas. No existe una oportunidad real de ascenso a niveles administrativos por parte de los operarios, al estar destinados estos puestos a la familia. Por otra parte, el hecho de que se hayan integrado las hijas del dueño ha traído beneficios y ha generado un ambiente de confianza y seguridad en los colaboradores. Estos últimos reconocen la autoridad de los tres implicados, pero en ocasiones suelen priorizar al fundador, al momento de ejecutar las órdenes de trabajo. Finalmente, en lo referente al sistema empresa, el modelo indicó que no se lleva un control fidedigno del registro de ventas y transacciones, por lo que no se puede elaborar proyecciones ni presupuestos sistematizados. De igual forma, se identificó que, hasta hace algunos años, la rotación de personal era frecuente; lo que impedía la especialización de la mano de obra y la lealtad de los empleados. Adicionalmente, se supo dichas personas no tienen capacitación constante. Pese a que fueron dotados de equipo de protección y seguridad, prefieren no emplearlo y no se aplica alguna medida correctiva. Asimismo, la mayoría de los

trabajadores tienen más de cincuenta años, lo que es una señal de alerta, ya que en breve tiempo su rendimiento físico mermará. Lo positivo es que cuentan con prestaciones básicas de ley y han logrado identificarse con las metas de calidad de la compañía.

Según el modelo de los tres círculos, quienes se pertenecen exclusivamente al sistema familia no tienen influencia en la toma de decisiones de la empresa. En ocasiones opinan, pero sus aportaciones no resultan determinantes para la operación de la organización. En este rubro se encuentran la esposa, el tercer hijo, así como los nietos y yernos del propietario. Por su parte, el sistema propiedad concentra a quienes poseen sólo derechos sobre el edificio y/o el equipamiento de la empresa; en este caso, no se registran sujetos. Mientras que en el sistema empresa se sitúan el auxiliar administrativo y los operativos de manufactura. En el punto de intersección (o subsistema) familia-propiedad, se identificó que el edificio de la empresa pertenece a la hija mayor, quien no labora en la empresa; esto coloca en riesgo legal a dicho predio, ya que, en caso de fallecer la dueña, pasaría a manos del esposo y la tercera generación. En el subsistema empresa-propiedad no se registran colaboradores con participación en los bienes de la empresa. Mientras que en el de familia-empresa se ubican el fundador y sus dos hijas colaboradoras; cabe señalar que, aunque ocupan la misma posición dentro del modelo, se distingue la jerarquía entre ellos. El subsistema familia-empresa-propiedad no presenta actividad, puesto que nadie detenta pertenencia a tres sistemas simultáneamente.

Respecto del modelo de equilibrio entre empresa y familia, se puede decir que, aunque se trata de mantener el equilibrio entre las relaciones de empresa y familia; en ciertas ocasiones existe una tendencia hacia la consideración de esta última. Según los hallazgos, la empresa –constituida como una persona física con actividad empresarial- se encuentra en orden en términos fiscales y tributarios. A pesar de no contar con un método de costeo preciso para la fijación de precios, ha resultado competitiva y rentable. Cuenta con instalaciones idóneas para la maquila de los productos que se comercializan y su reputación en el mercado la colocan como una compañía seria y confiable. Se ha hecho de maquinaria para realizar los trabajos, aunque podría mejorar tecnológicamente en este aspecto. El negocio ha logrado estabilidad en cuanto a la plantilla de operadores y ellos se sienten satisfechos con el sueldo percibido; igualmente, identifican a las figuras de la familia que les representan autoridad empresarial y mantienen cordialidad con quienes no. En lo que concierne a la familia, esta percibe a la empresa como un ejemplo de éxito y fruto del esfuerzo; así como un patrimonio a recibir cuando el fundador lo decida. Existe un claro deseo de perdurar y seguir haciendo del negocio una fuente de sustento para los integrantes de la familia. Tan es así, que la segunda hija ha manifestado interés en que se incluyan los cuatro hijos a la compañía, con el fin de fortificarla y convertirla en proveedora de fuentes de empleo para ellos. No obstante, esto rompería el equilibrio conseguido hasta ahora, debido a que se estaría priorizando a la familia; pudiendo incluir a participantes que no tienen la experiencia o la intención genuina de integrarse. Otra señal en la que se ha dado más prioridad a los miembros de la familia que

trabajan en la empresa es en cuestiones de salud o cuando se trata de prestar atención urgente a los nietos del fundador.

El siguiente modelo que con el que se analizó la empresa familiar es el denominado tridimensional. Según éste, la empresa de transformación de mármol se puede identificar como un negocio en etapa de expansión/formalización, debido a que tiene que dejar de lado los procedimientos empíricos para establecer otros más estandarizados que procurar su permanencia en el mercado. Asimismo, debido a que el dueño de la empresa es percibido como la figura de mayor autoridad, además de que todavía no se concreta la sucesión, se considera que se trata de un propietario controlador. Finalmente, la presencia de las dos hijas con vínculo laboral, así como la inclusión del equipo de trabajo en el desempeño de las diferentes actividades de la empresa, la califican como una entidad de trabajo en conjunto.

El último modelo aplicado fue el intergeneracional que develó que en la empresa conviven dos generaciones: el fundador y sus hijas. Por el momento no se efectuará la incorporación de un elemento de tercera generación, debido a que ninguno de nietos cuenta con la edad suficiente para ser integrado. Por cuestiones generacionales, las hijas suelen coincidir entre ellas en más ocasiones respecto de sus puntos de vista; pero no dejan de lado la experiencia que el padre puede aportarles. Ellas han tenido que trabajar para ganarse un lugar en la empresa, más allá del que les podría conferir el lazo sanguíneo. Por su parte, en un principio, al fundador le fue difícil adaptarse a los cambios que cada una fue implementando, pues tenía miedo de romper una forma de trabajo que había dado resultados; no obstante, no se afectó la relación ni hubo reacciones adversas radicales por parte del equipo del trabajo o clientes. El conocimiento adquirido ha permeado en la generación que se ha incorporado y, sumado a la preparación académica de las hijas, ha traído la posibilidad de entrar a una etapa de cambio. En lo que respecta a lo familiar, se observa que se trata de un trabajo conjunto el que predomina, puesto que en la toma de decisiones existe una visión compartida de crecimiento y prosperidad empresarial. Los tres implicados comparten el valor de la calidad como sello del trabajo que se realiza y buscan discutir las temáticas y llegar a acuerdos. Si bien en un inicio la diferencia de edades y criterios llegó a generar cierto grado de tensión, ahora se abordan de mejor manera los asuntos organizacionales. Ellos coinciden en que aún queda mucho trabajo por hacer, pero reconocen que se ha seguido un buen cauce. Han pensado ya en la sucesión, por lo que sería importante empezar a sentar las bases para operar, cuando este momento llegue. Será necesario poner orden legal, laboral y administrativo, con el fin de que la empresa resienta lo menos posible esta transición. Igualmente, se deberá establecer el rumbo de la empresa y elaborar planes y objetivos realistas. Es momento de revisar procesos, funciones, cargos, para lograr un mayor crecimiento y profesionalización del área administrativa.

Respecto de la profesionalización de la empresa familiar, se empleó el inventario de la empresa familiar. De acuerdo con el promedio de los resultados, 84.6, y siguiendo las escalas dadas en el instrumento, se

trata de una empresa en la que 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. Según este parámetro, hay evidencia de que se están realizando cambios, que todavía no son tan evidentes. En general, para los implicados existe una visión bastante homogénea de la administración que se realiza en la empresa. Esto pudiera representar un arma de doble filo, porque se tienen valores y perspectivas compartidos; pero al mismo tiempo, la uniformidad de criterios puede llevar a la empresa al estancamiento y alejarla de la innovación. Los aspectos más destacados en los inventarios aplicados se ubican en lo referente a la familia. Los evaluados destacan este subsistema como el más sólido, mientras que la empresa presenta los valores de calificación más bajos. Es coincidente la falta de planeación estratégica y de planes de sucesión formalizados; así como una clara visión de que el negocio es más que una herramienta para producir dinero.

Por último, la aplicación del comparativo entre empresa profesional vs empresa amateur reveló una coincidencia unánime en aspectos que le dan a la empresa un carácter amateur. Por ejemplo: la asignación de puestos basada en las relaciones e intereses familiares. También se reconoce la ausencia de un consejo de administración que opere como tal. Otro punto de concordancia entre los tres evaluados es que la separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor, por lo que hay menor posibilidad de ascender. En cuestiones como la prevalencia de una dirección subjetiva; la toma de decisiones basada en la intuición; la existencia de una estructura inadecuada que responde a las necesidades de la familia, y la promoción de puestos basada en las relaciones con los jefes. Lo anterior se refleja también en lo referente a que las funciones del personal no están claramente definidas y en la falta de un plan de sucesión. Por otro lado, el propietario y segunda hija consideran que la autoridad y la responsabilidad de delegan y que se trabaja con planeación estratégica, apuntando estos incisos hacia la profesionalización de la empresa. De igual manera, los tres coinciden en que la organización tiene carácter profesional en temas relacionados con la aceptación de la diversidad de pensamiento; la canalización ordenada de las inquietudes y necesidades familiares; la política de incorporación de sucesores a partir de méritos, y la prevalencia de una visión clara compartida por todos los miembros de la organización.

DISCUSIÓN

De acuerdo con Gallo (2008), la empresa de transformación de mármol cumple con las características de empresa familiar pues la capacidad de controlar y el poder de decisión está en una familia. Desde su origen en 1988, la administración y gestión del negocio ha estado en manos del fundador, con el apoyo de dos de sus hijas ahí colaboran; por lo que hay miembros de la familia desempeñando responsabilidades de dirección y estos pertenecen a la primera y segunda generaciones.

Un hallazgo importante, a partir de la revisión de los antecedentes de la empresa, se relaciona con los principales desafíos que durante su historia. Entre ellos, se haya que en 1995 la propiedad legal de las instalaciones fue conferida a la hija mayor del propietario quien, al fungir como aval de un primo suyo, se vio en riesgo de enfrentar un embargo, consecuencia de una deuda no saldada. Pese a que el conflicto se solucionó favorablemente, la propiedad no ha regresado a manos de su dueño original. Un segundo desafío, tuvo que ver con la incorporación a la empresa de la segunda hija y la hija menor del fundador, en 2005 y 2012, respectivamente. Si bien cada una de ellas aportó acciones que se tradujeron en un beneficio para la organización, la convergencia de estos tres familiares en la empresa implicó un proceso de adaptación del padre en lo que respecta a las formas de trabajo de las hijas; en tanto que éstas tuvieron que hacer lo propio para ganarse un lugar dentro de la compañía. Sin embargo, fue gracias al valor que se le da al lazo familiar y a los deseos de que la empresa continúe en el mercado, que fue posible la interacción entre ellos facilitara la transferencia de conocimiento del fundador hacia las hijas; así como la apertura de este para la ocurrencia de las mejoras propuestas por las referidas descendientes.

En lo que respecta al análisis de la empresa con diversos modelos de empresa familiar, se puede decir que la familia ha entendido que se requiere una sana convivencia entre los sistemas familia y empresa. Sin embargo, existen situaciones en las que la empresa familiar, así como se ha beneficiado por la intervención de la familia, también se ha debilitado. El modelo de equilibrio entre familia y empresa develó que se considera que la empresa es un patrimonio. En ocasiones, la segunda hija ha manifestado interés en que se incluya a los cuatro hijos del propietario en la administración de la empresa. Este indicador, según Gallo (2008), manifiesta que se tiene la intención de que la propiedad continúe en manos de la familia. No obstante, cuando se trata de cuestiones de salud y asuntos de nietos del fundador, se prioriza el subsistema familia. Adicionalmente, la empresa debe prestar atención a rubros como la composición de la gerencia, la capacitación del personal y la apertura hacia elementos ajenos a la familia en los puestos de alto mando. Esto último se apreció en el área de conflicto entre los subsistemas empresa y familia; ya que, al no permitirse la integración de profesionales ajenos a la familia, se podría estar fomentando la centralización de la toma de decisiones y privando a la empresa de detectar nuevas áreas de oportunidad y campos de acción, desde una perspectiva ajena al vínculo familiar. De igual manera, se dio a conocer que será necesario poner en orden los aspectos legales, laborales y administrativos para dar paso a esa etapa de sucesión. Al respecto, Leach (2009) considera que llega el momento en el desarrollo de toda empresa en que el dueño alcanza un punto de saturación, después del cual ya no puede hacer nada por sí solo.

En lo que concierne al modelo de los tres círculos, no se detectaron conflictos de intereses entre los miembros de la familia en torno a la propiedad y al destino del negocio; lo que vislumbra un escenario favorable para la profesionalización. Como también señala Gallo (2008), la cultura que la empresa tiene

es común a la cultura de la familia propietaria. Sin embargo, habrá que prestar atención al subsistema propiedad, en donde se observó que el edificio de la empresa está en manos de la hija mayor, en caso de ocurrir algún percance, este pasaría a manos de uno de los yernos y los nietos surgidos de ese matrimonio. A través del modelo intergeneracional se reafirmó que actualmente existe una sana interacción entre las dos generaciones que conviven en esta empresa familiar; pues se destacó que la experiencia adquirida por el propietario a lo largo del tiempo, sumada a la preparación académica de las hijas con vínculo familiar, ha traído cambios positivos a la gestión. Asimismo, la empresa familiar necesita movilizar sus recursos para satisfacer sus necesidades tecnológicas y mejorar su participación en el mercado con nuevos productos, procesos y servicios, o bien, con innovaciones en los actuales para mejorar la competitividad.

Lo anterior quedó de manifiesto por medio del modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar, donde se señaló que la empresa de transformación de mármol se encuentra en una etapa de expansión/formalización, debido a que tiene que dejar de lado los procedimientos empíricos, para establecer otros más estandarizados. En ese sentido, como dijo Machado (2012), los casos de mayores fracasos en los procesos de profesionalización de una empresa familiar normalmente están relacionados con la implementación parcial del proceso, en vez de una profesionalización total. Sobre eso, KPMG en México (2016) señala que el apego a la tradición no es negativo en sí mismo, pero si el proyecto se construyó para generar riqueza y asegurar el futuro, hay que hacer los ajustes que sean necesarios.

Respecto a la profesionalización de la empresa familiar, mediante el comparativo de la empresa profesional vs empresa amateur se observó que la empresa tiene una naturaleza amateur. Entre los indicadores que señalan este carácter están que la asignación de los puestos está basada en relaciones e intereses familiares y los puestos directivos están reservados para la familia propietaria, donde los tres integrantes de la familia que colaboran en la empresa coincidieron al cien por ciento. De acuerdo con Belausteguigoitia (2017), para enfocarse hacia un carácter profesional, la empresa debería prestar atención a la asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación; establecer un sistema administrativo desarrollado; tener planeación estratégica, procurar que las promociones de puesto se logren debido a un buen desempeño y elaborar un plan de sucesión conocido por todos los involucrados. La empresa también tiene bondades que debe conservar y reforzar, para mantenerlas como estandartes durante su profesionalización. Por ejemplo, goza de buena reputación en el mercado, debido a la calidad de los productos y la buena atención al cliente. Prueba de ello son las alianzas que la empresa ha establecido con organismos de los sectores públicos o privado. Adicionalmente, hasta el momento, no se registran inconvenientes en materia de diseño de las piezas que se comercializan, pues el cliente tiene participación en la creación de estas, además de que recibe asesoramiento al momento de la venta.

Prosiguiendo con el análisis de la profesionalización, la aplicación del inventario de la empresa familia dejó ver que la empresa aún debe realizar cambios importantes para seguir articulando de manera armónica tanto a la empresa como a la familia, mientras se vuelve más competitiva en el mercado. Hay indicios de que se han realizado cambios organizacionales, pero no son tan evidentes. Entre los tópicos pendientes están que se efectúen evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboren en la organización, que profesionales ajenos a la familia ocupen altos cargos en la empresa, que se elabore un plan de sucesión, que se establezcan políticas claras sobre la contratación de parientes. Los aspectos favorables señalados por ese instrumento son que la empresa es más que una herramienta para generar dinero, que los integrantes de la familia son capaces de trabajar armónicamente y, en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.

CONCLUSIÓN

Un elemento común en la aplicación de algunos de los modelos en la empresa estudiada es la intención de continuidad, pues están presentes el deseo de transmitir el patrimonio formado; además de que existen miembros de la segunda generación interesados en contribuir a la empresa. Sobre el tema, Trvinyo-Rodríguez (2010) apunta que cada generación ha aportado a la base de conocimiento desde su experiencia. Otro aspecto que se encontró es que se reafirma la postura de la familia empresaria, en palabras de Gallo (2008), como custodia o guardiana de la riqueza generada. Si bien este criterio de administración se ha traducido en el cuidado de los activos de la compañía, este estilo de gestión ha ido más allá de lo financiero y ha permeado en otras esferas; como, por ejemplo, la limitación de los puestos de poder y autoridad exclusivamente en manos de la familia. Esto último, podría jugar en contra de la evolución de la empresa familiar, pues ni el propietario y las dos hijas que con él trabajan poseen un perfil académico administrativo, que bien podría incorporarse a la compañía por medio de un colaborador ajeno al vínculo consanguíneo.

Por otra parte, entre las áreas de oportunidad identificadas que ayudarían a la empresa a lograr su continuidad en el mercado están que falta aprovechar y posicionar a la empresa en medios electrónicos. No se cuenta con registros históricos que le permitan realizar los cálculos de la productividad de la operación, del capital y de las ventas. No existen herramientas para la innovación y mejora de procesos. Asimismo, se carece de un manual de procedimientos y una proyección financiera planificada. Igualmente, no existe un plan de compras de insumos ni materia prima. El consejo de administración de la empresa existe empíricamente y está formado por el dueño y dos de sus hijas, quienes se encargan de discutir y tomar las decisiones. No existen juntas formales para evaluar estas decisiones. Incluso, el reactivo incluido en el comparativo de la empresa profesional vs la amateur que indica que no existe un consejo de administración que opere como tal, fue elegido de forma unánime por el propietario y las dos hijas que laboran con él. Al respecto, Maza y Páez (1997), comentan que un factor de riesgo para las empresas familiares es operar con un sistema inadecuado. Las empresas familiares son organizaciones

peculiares y no deben ser administradas como si no lo fueran.

Pesa a que se sabe que el proceso de sucesión sucederá en algún momento, no se han tomado las medidas administrativas para realizar esta de una forma ordenada. Entre las debilidades también se encuentran algunas de las descritas por Belausteguigoitia (2017) como el enfeudamiento, el nepotismo y la parálisis directiva. Aunado a ello, la reputación únicamente es medida en términos de cordialidad y aceptación social. El no tener estandarizados los procesos no permite tener un tratamiento adecuado de los residuos finales de la materia prima ni de los insumos.

La empresa tiene oportunidades de desarrollo, dado el alto índice de crecimiento urbano y la proliferación de zonas residenciales de lujo en la ciudad. Sin embargo, aunque se reconoce la especialización que han adquirido los operarios, la edad de muchos de ellos, en algún momento puede representar un riesgo de trabajo o posibles incapacidades, así como disminución en el ritmo de la producción. Asimismo, pese a que cuentan con equipo de protección y seguridad, no suelen emplearlo. Ello se podría traducir en alguna de las consecuencias recién mencionadas. En ese mismo tenor, aunque no es un hecho que así ocurra, pues dependerá de la futura capacitación, se podría dificultar la inserción de nuevas técnicas de trabajo o de maquinaria especializada; pues el personal se encuentra habituado a una forma de trabajo artesanal.

Estudiar a las empresas familiares permite analizar organizaciones que, si bien tienen entre sí elementos operativa y administrativamente comunes, son tan diversas como las culturas, lugares y momentos en los que se establecen, y tan heterogéneas como los intereses de sus propietarios. Cada vez que alguna de ellas es examinada sistemáticamente, se está ante la posibilidad de estudiar no sólo diferentes dinámicas entre los sistemas empresa y familia, sino que los hallazgos contribuyen a conocer la funcionalidad de las estrategias, los conflictos y decisiones que en torno a ellas giran.

REFERENCIAS

- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Córdova, Y. (2016). Consolide con éxito su pequeña empresa familiar. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Consolide-con-exito-su-pequena-empresa-familiar-20160118-0045.html>
- Creswell, J. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Estados Unidos: Sage.
- Gallo, M. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. España: Eunsa.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México: McGraw-Hill.

- Huaman, E. (2014). El protocolo familiar como una herramienta para promover el crecimiento de las empresas familiares. *Negocios Globales*, 1(1), 12-22. Recuperado de <http://revistas.upagu.edu.pe/index.php/NG/article/view/278>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2015). Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- KPMG en México (2021). Dinámica de empresas familiares. Recuperado de <https://home.kpmg/cl/es/home/services/enterprise/enterprise/family-business/family-business-dynamics.html>
- KPMG en México, (2016). Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer. Recuperado de <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2016/12/desafio-empresas-familiares-mexico.html>
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Machado, R. (2012). Profesionalización de empresas familiares. Recuperado de http://www.tuempresafamiliar.com/?Profesionalizaci%F3n_de_empresas_familiares&page=ampliada&id=605&s=&_page=buscar
- Maza, A. y Páez, A. (1997). *Causas de la mortandad de la Microempresa*. México: Instituto de Proposiciones Estratégicas.
- PricewaterhouseCoopers México (PwC, 2014). Modernizar y profesionalizar la empresa familiar será desafío para los próximos años. Recuperado de <http://www.pwc.com/ar/es/prensa/modernizar-y-profesionalizar-la-empresa-familiar-sera-el-gran-desafio-para-los-proximos-aos.jhtml>
- Rizo, M. (2014). Las 10 ventajas competitivas de las Pymes en México. *Forbes México*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/las-10-ventajas-competitivas-de-las-pymes-familiares/>
- Rizo, M. (2018a). Empresas familiares: cada cosa en su lugar. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/empresas-familiares-cada-cosa-en-su-lugar/>
- Rizo, M. (2018b). Guía para conducir al éxito a tu empresa familiar. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/guia-para-conducir-al-exito-tu-empresa-familiar/>
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Visión de futuro. Recuperado de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=237:la-profesionalizacion-elemento-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar&catid=98:articulos
- Trevinyo-Rodríguez, N. (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Education.