

## Aproximación para explicar el comportamiento de las empresas familiares de la rama económica hoteles en Hidalgo

Dra. Magda Gabriela Sánchez Trujillo<sup>1</sup>, Dra. Ma. de Lourdes García Vargas<sup>2</sup>

**Resumen**— Las empresas familiares se encuentran entre las más importantes generadoras de riqueza, empleo y creación de nuevos puestos de trabajo en la mayoría de los países del mundo. El trabajo aspiró a conocer el proceso de separación de propiedad y control en las organizaciones familiares, con las reacciones que esto genera en las relaciones laborales y de familia. Se trabajó en Hoteles de la Región Sur del Estado de Hidalgo, México. Se abordó como estudio de caso, el método utilizado para la obtención de datos derivó de las fuentes de evidencia, que implica la entrevista y registros documentales, cuidando la confiabilidad. La investigación aporta resultados que dan muestra de la importancia clave de la empresa familiar, de la resistencia que viven algunos de sus integrantes que resultan coherentes con otros estudios en la materia y que incide en gran medida en su corta permanencia en el mercado.

**Palabras clave**— empresa, familia, cultura empresarial, Miypes.

### Introducción

Las empresas familiares tienen problemas únicos cuyo origen se encuentran en la interdependencia que existe entre dos sistemas, la familia y la empresa. La relación entre la propiedad, la dirección y el control incrementa el grado de complejidad que puede caracterizar a toda empresa, dificultando, entre otras cuestiones, la vida y continuidad de estas organizaciones. Parte clave del éxito para las empresas está en conjugar la cultura familiar con la empresarial.

Cuando se habla de empresas de familia, se tiende a pensar en empresas pequeñas o Miypes; aunque esto no es necesariamente así; para efectos del presente estudio estamos considerando micro, pequeñas y medianas empresas. Al ser la hotelería una actividad que necesita para su desarrollo la participación de un equipo multidisciplinario, resulta un ámbito propicio para que diferentes integrantes de una familia puedan encontrar cabida, hacer aportes y desarrollarse profesional y económicamente.

Este sector, se encarga de propiciar muchos servicios a la población residente y a los visitantes de un determinado lugar. Se considera que estas actividades producen un beneficio suficiente para asegurar la continuidad de las empresas, que son a menudo familiares. Castro, (2005). Pero, hay que reconocer, que no siempre es así; una de las debilidades que las acecha, es el fracaso prematuro.

Un aspecto por demás importante es el manejo de los recursos humanos, la captación y selección de personal que no es sencilla si consideramos que las más de las veces no están claras las reglas de incorporación de personal, ya sean externos o ligados a la familia. En este sentido profesionalizar la prestación del servicio resulta complejo porque la nominación se basa en la cercanía y la confianza sin considerar las competencias y habilidades para desempeñar determinado puesto de trabajo.

Por su parte la claridad en la comunicación, las líneas de mando, el tramo de control ligado la resistencia de delegar, la asignación de funciones, tareas y responsabilidades para cada miembro de la organización son algunos de los factores que rodean la problemática, del manejo de la empresa y la armonía familiar incluido el programa de capacitación que es esencial para ofrecer un servicio de calidad. Schlüter, (2002).

Ligados los aspectos anteriores se presentan conflictos entre propietarios, familia, gerentes, colaboradores relacionados con el proceso de sucesión, afectando el manejo de la empresa, la armonía familiar y la permanencia en el mercado. A partir de lo anterior se presenta el siguiente planteamiento. ¿Cuáles son las principales características generales de las micro y pequeñas empresas Miypes de la Rama Hotelera, en la región Tula-Tepeji?

<sup>1</sup> Profesora Investigadora de *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. [mgabyst@gmail.com](mailto:mgabyst@gmail.com)

<sup>2</sup> Profesora Investigadora de *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. [ada\\_17\\_lds@hotmail.com](mailto:ada_17_lds@hotmail.com)

Aunque se han estudiado desde varias vertientes éstas empresas existen huecos de información relacionada con el tema, uno de los principales motivos que llevó a desarrollar este trabajo fue contribuir con conocimiento acerca de las empresas familiares dedicadas a la actividad hotelera.

El conocimiento de las ventajas y claves del éxito de éstas entidades, los problemas fundamentales, las vías de solución y los principales retos a afrontar de cara al futuro justifican el interés de abordar desde el punto de vista académico el estudio de la empresa familiar.

### Marco de Referencia

En México, como en el resto del mundo, las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo e innovación. Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2010-12), indican que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Cada año se incorporan otras 400,000, la mayoría micro (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados).

De este universo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que 95%, de los negocios son de tipo familiar, así como también en Suiza: 88% Italia: 99% Reino Unido: 76% España: 71% Portugal: 70% Chile: 65% Argentina: 80%. (KPMG, México 2013).

En México, las compañías y conglomerados grandes (más de 250 trabajadores) son verdaderamente una minoría, aunque generan una parte considerable de los empleos y de PIB. El INEGI ha publicado las mil compañías más grandes del país, mismas que integran el 16.8% de todos los empleos (Petróleos Mexicanos reporta más de 150,000 trabajadores), y que representan apenas 0.03% del total de cinco millones de las empresas en México. Si se revisan otros listados, como el de las 500 empresas más importantes de México se aprecia que en la parte baja del mismo aparecen firmas de alcance regional, quizá con menos de 250 trabajadores. Esto muestra que las empresas de gran tamaño son escasas, y que la responsabilidad de mantener en marcha la economía recae sobre los hombros de las empresas de menor tamaño.

#### ¿Qué es una empresa familiar?

Encontrar un concepto de empresa familiar es el primer requisito para poder construir un marco teórico sólido (Pérez, et al., 2007). La falta de consenso de empresa familiar limita la comparación de resultados en diversos estudios y diferentes regiones. La empresa familiar es un campo de estudio relativamente reciente, si la comparamos con otras áreas de estudios afines (Casillas y Acedo 2007).

De acuerdo al grupo europeo de empresas familiares (GEEF) 2013 una compañía sin importar el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas que integran la familia que fundó o fundaron la compañía o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido capital social de la empresa.

La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta

Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión de la empresa

4.- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

#### ¿Porque considerar a las pymes familiares?

Estudiosos del tema como Pueyo y Repullés, (2005) lo han abordado a fondo, explican que una empresa familiar es diferente a cualquier otro negocio por muchas razones. Cuando nacen de manera poco planeada, la mortalidad es altísima. En otras ocasiones les falta capital o conocimientos y después de los primeros tropiezos los dueños se sienten abrumados, por lo que abandonan la idea. Además, las frenan cuestiones relativas a la administración tales como:

- Una organización poco clara para tomar decisiones sobre las compras, los empleados y el dinero
- Falta de una buena gestión de costos
- Políticas y lineamientos sobre lo que dueños y familiares pueden hacer o deben evitar

Además de lo anterior, tienen el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio. Aspecto que tarde o temprano, tienen que decidir para balancear estos temas, además de atender otro aspecto igualmente importante como lo es el diseñar la cadena de mandos y un plan de promociones.

### *Fortalezas y debilidades de las empresas familiares*

**Fortalezas:** Varios estudios han demostrado que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento. Leach (2001). De acuerdo con Cadbury, (2002). Algunas de estas fortalezas incluyen:

**Compromiso.** La familia como dueña de la empresa— muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones.

**Continuidad del Conocimiento.** Las familias transmiten su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes.

**Confiabilidad y Orgullo.** Las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios.

**Debilidades:** Tal vez una de las características más frecuentemente citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador(es) durante su propio período. Sólo entre el 5 y el 15% continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador(es). Neubauer, (1998).

Este elevado índice de fracasos entre empresas familiares se atribuye a una multitud de razones. Algunas de estas razones son las mismas que podrían hacer que cualquier otra empresa fracase, al tener gerencia deficiente, insuficiente capital para financiar el crecimiento, control inadecuado de los costos, escasa atención al mercado y la industria y otras condiciones macro. Sin embargo, las empresas familiares también muestran algunas debilidades que son pertinentes a su naturaleza. Según especialistas de KPMG algunas de estas debilidades son:

**Inconsistencia en estrategias y su implementación.** Muchas empresas familiares no dan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación, la atención al mercado, la innovación de los productos, etc.

**Insuficientes políticas que sistematicen su ejercicio.** Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia.

**Escasa estructura de control.** Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele existir poco interés en fijar prácticas y procedimientos claramente relacionados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar su continuidad.

### **Descripción del Método**

La investigación se desarrolló como estudio de caso, dado que se trata de una investigación que analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2010) con alcance descriptivo. El diseño de la investigación se apoyó de la teoría fundamentada, ya que las proposiciones surgieron de una manera práctica y concreta, de los datos que se fueron obteniendo (en entrevistas) durante la misma (Hernández-Sampieri et al, 2010).

Para la muestra se trabajó con 10 hoteles familiares de los municipios de Tula y Tepeji en el estado de Hidalgo, se consideraron micro y pequeños según el número de empleos generados 4-10 micro, de 11-50 pequeños, que tienen operaciones de más de 5 años y que están registrados en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM), se trabajó con los que pueden dar información relevante para la investigación. De este modo, se establece que la muestra de los hoteles es a conveniencia. La entrevista se aplicó a los propietarios de dichos establecimientos. La entrevista aplicada a los dueños fue semi estructurada (Pérez, 2005); se planteó de esa manera para poder, en algún momento, variar el orden de las preguntas y la forma de cuestionar, con lo que se logró mayor libertad y flexibilidad en la obtención de la información. Estuvo integrada por 1 cuestionario con preguntas seccionadas por las siguientes categorías: Propiedad, control, profesionalización, aciertos, dificultades, perspectivas y propuesta de estrategias



### Comentarios Finales

#### Resumen de resultados

Tabla 1. Categorías emergentes de las entrevistas.

| Categorías               | Subcategorías  |
|--------------------------|--|
| Propiedad                | Gestión de la empresa unipersonal<br>Propiedad de matrimonio fundador<br>Propiedad familiar múltiple<br>Escasos planes de reinversión  |
| Control                  | Actividades de control unidas al tipo de relación en la empresa familiar<br>Los empleados no son familiares  |
| Profesionalización       | Presenta resistencia<br>Predisposición de aprender en la práctica<br>Impulso a la economía<br>Sobrevivencia de la empresa  |
| Aciertos                 | Experiencia de los sucesores   |
| Dificultades             | Comunicación para transmitir la cultura de la empresa entre familia y no familia<br>Delegar<br>Separación de propiedad y control<br>Transferencia del modelo de negocio<br>Traspaso generacional |
| Perspectivas             | Visión General   |
| Propuesta de estrategias | Empresas familiares y su trabajo interno<br>Apoyos de gobierno   |

Fuente: Elaboración propia

De entre todas las categorías sobresalen por la importancia del estudio las que corresponden a las dificultades que enfrentan los propietarios de las empresas participantes y sus propias subcategorías producto de las respuestas obtenidas, mismas que se presentan en la tabla 2.

Por otro lado, se encuentran los aciertos conseguidos por las empresas participantes mostradas en la tabla 3.

Respecto a cómo mejorar la gestión de las Miypes del ramo hotelero en la región de estudio emergieron las siguientes relaciones a partir de las subcategorías que se muestra también la tabla 4.

Tabla2. Concentrado de dificultades las que se han enfrentado las Miypes del ramo hotelero en la región Tula Tepic:

| Subcategoría   | Propietarios  |
|--|---|
| Comunicación para transmitir la cultura de la empresa entre familia y no familia | No compartir la visión con los empleados y los propios integrantes de la familia.<br>Falta de información |
| Delegación de funciones  | Falta de coordinación para delegar funciones  |
| Separación de propiedad y control  | El control es ejercido por los miembros de la familia<br>El personal no forma parte de la familia         |
| Transferencia de propiedad y control   | No existen normas explícitas que regulen las relaciones empresa – familia                                 |
| Traspaso generacional  | Dependencia de una o dos personas   |

Fuente: elaboración propia

La mayor dificultad se centra en la traspaso generacional a las nuevas generaciones, ya que las perspectivas de aceptación son escasas a la hora de asumir la responsabilidad de llevar la dirección de la empresa familiar. Todo lo anterior muestra el comportamiento que rodea las relaciones personales y profesionales que se desarrollan en hoteles familiares de la zona de estudio.

Tabla 3. Concentrado de aciertos logrados por las Miypes del ramo hotelero en la región Tula Tepeji.

| Subcategoría                 | Propietarios  |
|------------------------------|---|
| Impulso a la economía        | Generación de empresas<br>Generación de empleos y empresas con posibilidades de éxito.        |
| Sobrevivencia de la empresa  | Desarrollo de arraigo de capital  |
| Experiencia de los sucesores | Capacitación entre empresariado local<br>Mejorar la estructura organizacional de las empresas |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4. Concentrado de propuestas de mejora y nuevas estrategias presentadas por las Miypes del ramo hotelero en la región Tula Tepeji.

| Subcategoría                             | Propietarios  |
|--|---|
| Empresas familiares y su trabajo interno | Profesionalización del trabajo<br>Dar más estabilidad al personal<br>Más y mejores mecanismos de control administrativo y financiero<br>Agilizar los sistemas internos de comunicación para toma de decisiones<br>Planificar proyectos de inversión |
| Apoyos de gobierno                       | Dar mayor difusión de apoyos de capacitación y obtención de recursos para financiamiento.<br>Disminución de trámites y requisitos<br>Mayor coordinación entre gobierno y empresas<br>Monitoreo de empresas creadas                                  |

Fuente: elaboración propia

#### Conclusiones

Los resultados demuestran la necesidad de contar con un plan de negocio, una estructura de control eficiente/flexible, y trabajadores o directivos alineados con la estrategia, lo cual se evidencia al observar que sólo 20% de las empresas tiene un plan de sucesión delineado, y esta es una grave amenaza porque el destino del negocio está ligado a la permanencia del fundador y sugiere que no hay planes para formar o ir promoviendo a futuros directores. En este sentido, ¿cómo puede avanzar y asegurarse una empresa que no tiene un plan estratégico? Sólo 20% tiene una bien definida, que se puede medir y corregir en caso de desviarse, lo cual nos indica un área de oportunidad para la gran mayoría de las empresas.

En base en los resultados presentados en este documento y de acuerdo a la apreciación general de los involucrados, se puede concluir que han funcionado bien y que se está en proceso de conseguir un mayor impacto en la economía de la zona. Entre los aciertos conseguidos se puede mencionar el interés de acelerar y fortalecer empresas que han generado empleos.

Por último, este estudio empírico ha permitido cuantificar las dimensiones de la empresa familiar hotelera, lo cual constituye una contribución en este campo de estudio. Por tanto, consideramos justificada la necesidad de continuar con su estudio e investigación; necesidad que se hace aún más palpable si tenemos en cuenta que la mayoría de las empresas familiares se encuentran en primera o segunda generación y que en los próximos tendrán que afrontar el traspaso generacional.

### Referencias

- Arzaluz, S. (2005). La utilidad del estudio de caso en el análisis local. *Región y sociedad*, XVII (32), 107- 144.
- Casillas, J. and F. Acevedo (2007). Evolution of the intelectual structure of family business. *Family Business Review*, 20 (2), pp. 141-162.
- Castro, R. M. (2005). *Desarrollar el servicio para desarrollar el turismo*. Zaragoza, España: Novalia Electronic Editions. pp. 342.
- Cadbury, A. (2002). Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's. *Economic Journal*. 2 (1) pp. 65-
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2010). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/default.aspx>.
- Learch, P. (2001). *La empresa familiar*. México, D.F, México: Granica.
- Neubauer, F. y A.G. Lank. (2003). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao, Deusto.
- Pérez, M. J., R. Basco, J. García-Tenorio, J.Giménez I. Sánchez. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar. Emprendedor, empresa y familia*, Madrid: Thompson.
- Pueyo, C., Ángel y Repollés, J. (2005). *Formación y capacitación de los recursos humanos de las actividades turísticas en el medio rural*. Zaragoza España: Novalia Electronic Editions. pp. 204-205.
- Schlüter, R. (2002). *Investigación en turismo y hotelería. Estudios y perspectivas en turismo*. 11 (1) (2), pp. 11.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres, U.K.: SAGE.