

RESUMEN

Las empresas familiares tienen una importante participación en la economía de los diferentes países en las que se encuentran. Dada las características particulares que presentan requieren para su estudio el utilizar modelos desarrollados para tal fin.

El trabajo que se presenta a continuación, tiene como objetivo realizar un diagnóstico de una empresa restaurantera que puede ser clasificada como familiar. Se aborda su estudio desde una perspectiva cualitativa utilizando el método de estudio de caso. Como instrumento fundamental de recolección de información se utilizó la entrevista, complementada con la observación y revisión documental.

Entre los principales resultados se conoció que presenta un área muy pequeña de conflictos. Se le puede clasificar en etapa de madurez, trabajo conjunto y con un propietario controlador. Asimismo, se conoció la importancia que la empresa ha generado en la comunidad en la cual se encuentra ubicada su matriz. Aun cuando ha tenido un buen desarrollo tiene muchas áreas de oportunidad que aprovechar.

PALABRAS CLAVE: empresa familiar, modelos, propiedad.

ABSTRACT

Family businesses have an important participation in the economy of the different countries in which they are located. Given the particular characteristics that they present, it is necessary to use developed models to study them and understand them better.

The work that is presented aims to make a diagnosis of a restaurant company that can be classified as family. Its study is approached from a qualitative perspective using the case study method. As a fundamental instrument for gathering information, the interview was used, complemented by observation and documentary review.

Among the main results it can be pointed out that it presents a very small area of conflicts. It can be classified to be in a maturity stage, its results are product of a team work and the management is in charge of a controlling owner. Likewise, the importance that the company has generated in the community in which its parent company is located was known. Even though it has had a good development it has many areas of opportunity to take advantage of.

KEYWORDS: family business, models, property.

Maestra Cinthia Sánchez-Lavariega. Maestra en Administración, Trabajadora en Instituto Mexicano del Seguro Social. Domicilio: Calle 18 número 345 por 35 y 35a, Pedregales de Tanlum, Código Postal 97 210 Mérida, Yucatán, México. Teléfono: 999 101 97 32. Correo electrónico: cinthia_sl84@hotmail.com

Doctora Ruth Noemí Ojeda-López. Doctora en Administración, Profesora de carrera titular "C" tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Domicilio: Antigua Carretera a Chuburná por 35ª sin número Mérida, Yucatán. Teléfono: 999 981 09 26 extensión 124 o 999 981 09 75. Correo electrónico: ruth.ojeda@correo.uady.mx.

Doctora Olivia Jiménez-Diez. Doctora en Administración, Profesora de carrera titular "C" tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Domicilio: Antigua Carretera a Chuburná por 35ª sin número Mérida, Yucatán. Teléfono: 999 981 09 26 extensión 124 o 999 981 09 75. Correo electrónico: jdiez@correo.uady.mx

DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR TURÍSTICO

DIAGNOSIS OF A FAMILY COMPANY IN THE TOURISM SECTOR

Fecha de recepción: 01/10/2017 Fecha de aceptación: 11/12/2017

Cinthia Sánchez-Lavariaga
Ruth Noemí Ojeda-López
Olivia Jiménez-Diez

INTRODUCCIÓN

Los estudios señalan que a nivel mundial el 80% de las empresas son unidades familiares, inclusive el 60 % de las compañías que cotizan en la bolsa en países emergentes son de propiedad familiar (Villafranco, 2015). De acuerdo con Belaustegigoitia (2012) esta información es similar en México, ya que aproximadamente el 90% del total de las empresas son familiares.

En opinión de Mucci (2008), afirma que es un dato reconocido que las empresas familiares representan en el mundo un tipo organizacional de enorme predominio. Con diferentes características, propias de los entornos culturales, generan en los distintos países una proporción significativa del Producto Nacional Bruto (PNB) y emplean más de la mitad de la fuerza laboral. De ahí radica la importancia del estudio de su funcionamiento, dinámica y conceptualización.

De manera similar, Gómez-Betancourt (2006), resalta la participación de la empresa familiar dentro de la economía de una nación, sobre todo si se analizan las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad, se percibe que éstas conforman la espina dorsal del desarrollo económico.

Muchas empresas familiares se originan como un sueño y con el ideal de tener un futuro que sea compartido por los miembros de la familia, incluso se piensa en el momento de que alguna generación próxima tome el mando del negocio para que éste permanezca funcionando con éxito.

Este tipo de empresas agregan en su administración elementos de afecto y confianza que, aunque se sostiene como ventaja, pueden implicar decisiones poco objetivas dentro de la planeación y funcionamiento de la misma.

Aunque la necesidad de resultados, de eficiencia y desarrollo profesional sea compatible con la creencia familiar, ésta puede verse afectada por el traslape de roles, la dificultad en la comunicación y las expectativas particulares de cada miembro. Encontrar los límites exactos entre la racionalidad empresarial y los sentimientos, es decir, entre empresa y familia, se proyecta como un proceso complejo.

Debido a la importancia que las empresas familiares representan para la economía de un país, así como sus complejidades, es que surge la necesidad de estudiarlas. En el trabajo que se presenta se plantea como objetivo general analizar y explicar, mediante un estudio de caso, los elementos clave que deben ser considerados para la permanencia y continuidad de una empresa familiar.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

No existe consenso a la hora de definir a la empresa familiar; sin embargo, al revisar diversas definiciones se puede observar que la mayoría presenta tres características que Gallo (2008) utiliza para delimitarlas:

- La propiedad o el control sobre la empresa.
- El poder que ejerce la familia sobre la compañía, normalmente por el trabajo desempeñado en la empresa por algunos de los miembros de la familia.
- La intención de transferir la empresa a generaciones futuras y la inclusión de miembros de esas nuevas generaciones en la propia empresa.

Este tipo de empresa presenta fortalezas y debilidades planteadas por diferentes autores. Belausteguigoitia (2012), defiende que entre las fortalezas de la

empresa familiar se tienen las relaciones de afecto, el compromiso, la actitud de servicio, la vocación, la estabilidad de los ejecutivos y la rapidez en la toma de decisiones. Por el lado opuesto, se encuentran las debilidades, entre ellas las cuales se pueden mencionar el nepotismo, el enfeudamiento, la autocracia y el paternalismo, la resistencia al cambio, la contratación de profesionales poco calificados.

Por su parte, otros autores como Casillas, Díaz, Rus y Vázquez (2014) suponen que las fortalezas de las empresas familiares pueden ser materializadas en elementos inherentes a las personas: los miembros de la familia propietaria, valores fundamentales (lealtad, compromiso y orgullo), cohesión o unidad de sus miembros, conocimiento, cultura e idiosincrasia y *modus operandi* empresarial. Por el contrario, las debilidades que señalan que pueden presentarse en este tipo de empresas son: el nepotismo, la complejidad en la solución de conflictos, el traslape de los roles de la familia a la empresa y la falta de preparación para proceso de sucesión.

Sin embargo, Ginebra (2005) también contribuye a plasmar las debilidades y fortalezas de las empresas familiares. Entre las primeras menciona los conflictos entre los intereses de la familia y los de la empresa en su conjunto, la presencia de nepotismo, enfeudamiento (departamentos enteros que se hacen impermeables a la acción y/o requerimientos de los demás), autocracia, paternalismo, anquilosis en las cabezas (cuando una misma persona dirige la empresa por más de quince años), indefinición estructural y resistencia al cambio. Entre las fortalezas señala las relaciones de afecto, comprensión, aceptación de la autoridad, finalidad común, dedicación, agilidad en el decidir y en el hacer, la transmisión de conocimientos sobre el giro del negocio y la orientación al servicio.

Existen diversos modelos conceptuales que se han proyectado sobre la empresa familiar tratando de mostrar su naturaleza y definir sus características. En este apartado se describen brevemente aquellos que fueron utilizados para el análisis del caso de estudio que se presenta.

El modelo de equilibrio, propuesto por Belausteguigoitia (2012) consiste en realizar una analogía de este tipo de empresas con un barco compuesto de tres partes: popa, que equivale a la empresa; la proa, que representa a la familia; y, la cabina de mando, que ejemplifica al líder a cargo. En ciertas ocasiones, es necesario que el líder, desde la cabina de mando, incline el barco hacia la proa (la familia) o hacia la popa (la empresa) dependiendo de las condiciones de la marea y del viento, para poder alcanzar el destino objetivo.

El modelo de dos círculos de la empresa familiar es basado en la teoría general de sistemas, que considera a la organización como “un conjunto complejo de

elementos entrelazados e interconectados dinámicamente” (Molina, Botero & Montoya, 2016, p. 131). El modelo de dos círculos explica gráficamente, por medio de la unión de dos circunferencias, la dinámica de la empresa familiar. Fernández (2013) explica que para poder estudiar los factores que generan conflictos presentes en la zona de intersección y, posteriormente, tomar acciones adecuadas, es necesario separar un poco ambos círculos.

Desde su punto de vista, Tagiuri y Davis (1982) presentan el modelo de los tres círculos de la empresa familiar. En éste se muestra a la empresa, la familia y la propiedad como tres subsistemas que se intersectan entre sí, formando de esta manera cuatro zonas de intersección que explican las diversas posturas que pueden desempeñar, simultáneamente los participantes de las empresas familiares.

Gersick, Davis, Hampton e Ivan (1997), según Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), proporcionaron al modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva a través del tiempo, creando así el modelo evolutivo tridimensional. Este modelo permite comprender las diferencias de las empresas familiares de acuerdo con la fase en la que se encuentre respecto de cada una de las dimensiones o ejes: propiedad, empresa y familia.

Por su parte, Steckerl (2006) formula un modelo explicativo de la empresa familiar que proyecta la relación encontrada entre los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado.

MÉTODO

En este trabajo se utilizó el método de estudio de caso. Los datos se manejaron de manera cualitativa con el fin de crear una descripción fiel del caso y contribuir a la comprensión de otras empresas que cuentan con características similares.

Se seleccionó como caso de estudio a la empresa familiar “Restaurant Príncipe Tutul-Xiu”, que se ha caracterizado, además de su prestigio en el sector restaurantero regional, por su permanencia y continuidad dentro del ciclo de vida de las empresas familiares yucatecas. Las siguientes fuentes primarias, fueron utilizadas para la recolección de información:

- a) Entrevista semiestructurada a los líderes de la empresa familiar.
- b) Observación directa.
- c) Documentos de la empresa familiar estudiada.

También se consultaron las siguientes fuentes secundarias:

- a) Libros.
- b) Publicaciones en revistas.

Para realizar este trabajo, se solicitó la autorización de la fundadora de la empresa familiar y de sus líderes. A partir de la información recabada, el análisis se realizó utilizando los modelos de empresas familiares presentados en el apartado anterior.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La empresa familiar que se estudia en el presente trabajo es un restaurante que se dedica a la preparación y servicio de comida yucateca. Al día de hoy, la administración general de ésta se encuentra en manos de la segunda generación.

Esta empresa, cuyo nombre comercial es Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, se fundó en el año 1972, en la comunidad de Maní, Yucatán, por los esposos María de la Cruz Valle Poot y José Salvador Pérez Barbosa, de donde son éstos originarios.

La comunidad de Maní forma parte de la llamada Ruta de los Conventos, al poseer unos de los templos católicos más importantes que se construyeron en Yucatán a partir de la llegada de los franciscanos en 1524 y que marcaron el inicio de la evangelización de la Iglesia católica. En este lugar fue donde Fray Diego de Landa realizó su famoso Acto de Fe que consistió en la quema y destrucción de muchos documentos y estatuas mayas durante el movimiento franciscano, con objeto de convertir el pueblo indígena al cristianismo. Maní, actualmente, es uno de los puntos significativos del estado de Yucatán que combinan los vestigios de la fe católica con las costumbres de la cultura maya, su modo de vida y sus creencias religiosas. Por lo tanto, es un sitio de interés turístico de elevada demanda de visitantes.

Hace más de 45 años, el señor José Salvador Pérez Barbosa y la señora María de la Cruz Valle Poot, se dedicaban al oficio de la carnicería y a las labores del hogar, respectivamente. Sin embargo, ocasionalmente, cuando el Gobernador del Estado en turno, Carlos Loret de Mola Mediz, visitaba la comunidad de Maní, le proporcionaban a éste y a sus acompañantes, entre ellos el señor Gaspar Xiu (figura política importante, oriundo de Maní y amigo del señor Pérez Barbosa), el servicio de preparación de comida típica regional en su propio domicilio. Las visitas del Gobernador de Yucatán a la comunidad de Maní, se realizaban con frecuencia porque la persona que lo cuidó durante su niñez era originaria de dicho lugar y ahí tenía su hogar.

Por lo tanto, el matrimonio Pérez Valle, adaptó en su hogar una palapa hecha con palma de guano para poder recibir a estos políticos y proporcionales de manera más cómoda sus alimentos. Este hecho, sumado a las visitas turísticas, fueron puntos significativos que permitieron la promoción de la actividad de los esposos en cuanto a la elaboración y servicio de comida.

Sin embargo, no fue sino hasta el año de 1980, ocho años después de su fundación, que los esposos Pérez Valle construyen formalmente la primera palapa con servicio de restaurante para la atención de un mayor número de comensales, y se legaliza ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como persona física empresarial a nombre de María de la Cruz Valle Poot, fundadora.

Durante todo este tiempo, los ocho hijos de la pareja, ya sean hombres o mujeres, realizaban alguna tarea en el negocio, ya sea cocinar, preparar las tortillas artesanalmente, servir los alimentos, hacer el corte de las cuentas, cobrar, entre otras actividades. Toda la familia apoyaba, sin embargo, conforme el paso del tiempo, algunos de los hijos del matrimonio se fueron separando de las actividades del negocio para realizar sus estudios profesionales o materializar sus propios planes. Los hijos que permanecieron en la administración del restaurante junto con los fundadores, fueron tres: Jorge Salvador, Ricardo y Alejandro.

En 1993, Jorge Salvador, se separa por completo de la administración del restaurante para trasladar su residencia a la ciudad de Mérida junto con su esposa la profesora Lucely Beatriz Parra Sabido y sus hijas, quedando de esta manera los hermanos Ricardo y Alejandro, apoyando directamente a sus padres con el negocio familiar.

En 1995, debido al gran número de visitantes, se amplía el negocio con la construcción de palapas más grandes. Esta construcción es la que actualmente permanece funcionando para el restaurante de Maní.

En el año 2003, Jorge Salvador, el tercer hijo del matrimonio fundador y ex administrador del restaurante de Maní, construye y apertura una sucursal del Restaurante Príncipe Tutul-Xiu en el sur de la ciudad de Mérida.

El negocio se constituyó como persona física empresarial, quedando a nombre de Lucely Beatriz Parra Sabido, esposa de Jorge. Tres años después, en 2006, la pareja compra los predios vecinos al restaurante para realizar una ampliación, incluyendo una segunda planta y oficinas administrativas. Este restaurante, aunque lleva el mismo nombre, funciona de manera independiente al restaurante de Maní, y es parte del patrimonio de la pareja que lo dirige.

Por su parte, los fundadores y propietarios del restaurante de Maní, junto con los administradores, los hermanos Ricardo y Alejandro, deciden aperturar una tercera sucursal ubicada en la ciudad de Oxtutz en el año 2007, extendiendo así la tradición y el patrimonio de la empresa familiar. Este restaurante quedó a nombre de la señora María de la Cruz Valle Poot, al igual que el restaurante de Maní.

Cinco años después, en el 2012, el matrimonio Pérez Parra, propietario del restaurante Príncipe Tutul-Xiu Mérida deciden abrir un nuevo restaurante con el mismo nombre en la ciudad de Ticul, Yucatán, que se localiza a 91 kilómetros de la ciudad de Mérida y que representa un centro artesanal en la elaboración de zapatos que atrae a turistas locales y nacionales. Aunque el capital para la construcción y funcionamiento de este local, fue inicialmente aportado por los integrantes del matrimonio mencionado y la administración actual del mismo está a cargo de ellos, la propiedad y operación legal está a nombre de su hija mayor María José Pérez Parra.

La sucursal de Ticul, en su estructura, a diferencia de las demás, cuenta con una escalera que va de la cocina a la segunda planta (para reducir el tiempo de servicio), una bodega y un comedor exclusivo para el personal.

En ese mismo año, 2012, fallece uno de los fundadores de la empresa, el señor José Salvador Pérez Barbosa, hecho triste y lamentable para la familia y la empresa. La operación del negocio original quedó a cargo de la señora María de la Cruz y sus hijos Ricardo y Alejandro.

Como se puede percibir, la existencia actual de un cuarto restaurante significa un elemento de expansión territorial de la empresa familiar en el sur del estado de Yucatán. Actualmente, existen planes de una quinta sucursal que se ubicaría en la ciudad de Oxxutzcab.

En todas sus sucursales, aunque el patrimonio sea de distintas partes, el restaurante Príncipe Tutul-Xiu, busca mantener el prestigio, sabor y calidad de los alimentos que caracteriza y distingue a la marca de las demás.

La empresa Restaurante Príncipe Tutul-Xiu declara su misión, visión y valores de la siguiente manera:

Misión:

- Ofrecer a los clientes productos higiénicos y de alta calidad preparados con la receta tradicional, además de un servicio amable y cálido procurando siempre la satisfacción total de los consumidores de la empresa y destacando el legendario sabor del arte culinario yucateco.

Visión:

- Posicionarnos como el mejor restaurante de comida regional yucateca, a nivel regional ofreciendo un servicio, ambiente y productos de excelencia a nuestros comensales manteniendo siempre una filosofía de responsabilidad social y principios éticos.

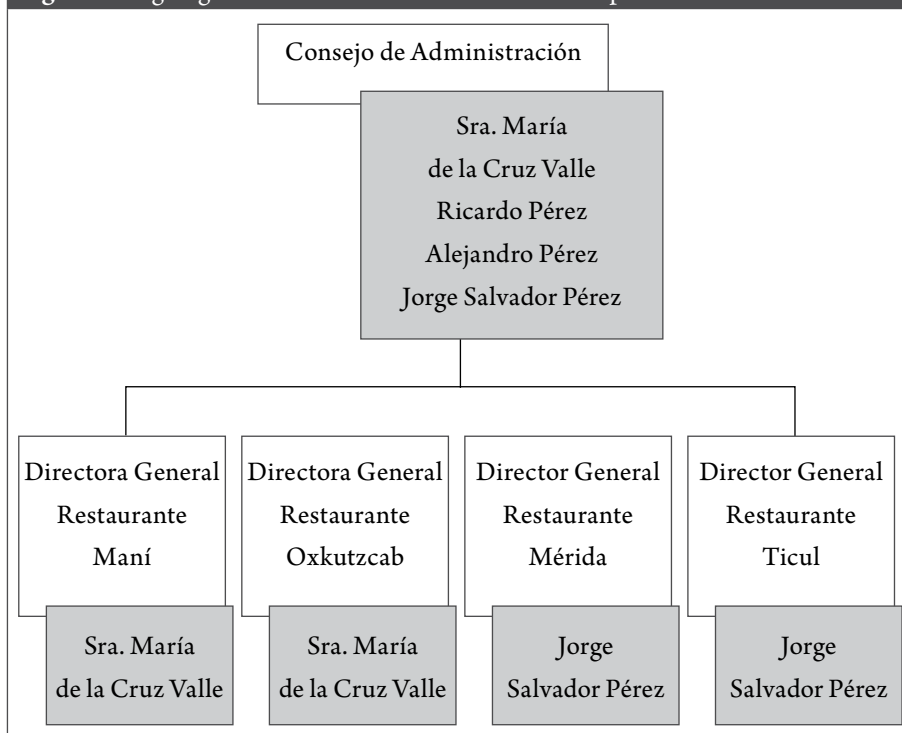
Valores:

- Responsabilidad.
- Calidad.
- Servicio.
- Respeto.
- Honestidad.

De manera informal, la organización de la empresa se encuentra encabezada por un Consejo de Administración conformado por la señora María de la Cruz Valle Poot y sus hijos Ricardo, Alejandro y Jorge Salvador, quienes toman decisiones relacionadas con la marca de la empresa, su publicidad y todo lo que pudiera afectar de manera general al prestigio de ésta.

Se dice que este organigrama es informal porque, en realidad, aunque la imagen del negocio es la misma, así como su publicidad, el uso de la marca, los procesos, recetas e ingredientes son los mismos, la operación de cada uno de los restaurantes se realiza de manera independiente. En la figura 1 se encuentra la representación del organigrama informal de la empresa.

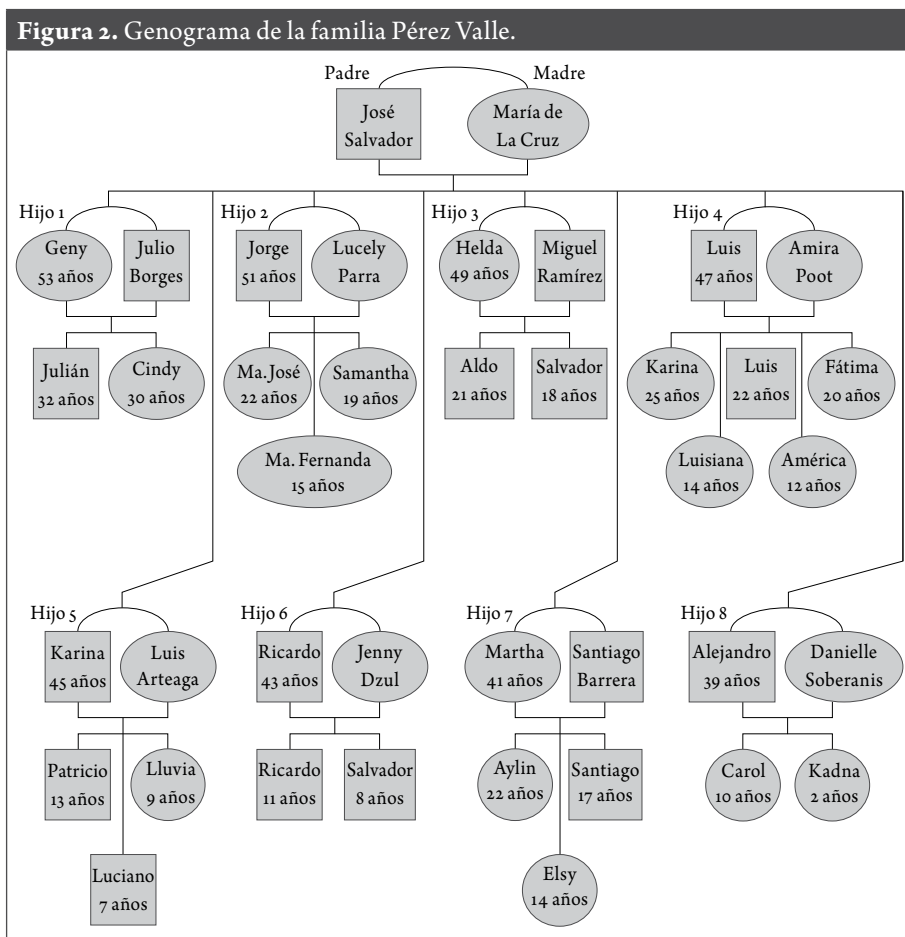
Figura 1. Organigrama informal del Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

Ahora bien, cada uno de los restaurantes tiene su propia estructura operativa, que es muy similar entre sí. Como se puede observar, la matriz y cada restaurante tiene un director general y un gerente general que guía las operaciones del negocio día a día. Los puestos existentes en cada uno éstos, que permiten su funcionamiento de manera eficiente son: cajero, meseros y garroteros, cocineros, preparador de jugos, elaboradoras de tortillas a mano y afanadores. El número de empleados que desarrollan éstos puestos varía de acuerdo con las necesidades marcadas por la demanda de cada local.

Para poder apreciar la conformación y relaciones la familia, en la figura 2 se presenta su genograma.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

Con base en los modelos teóricos presentados anteriormente, se realizó un análisis para el diagnóstico de la empresa objeto de estudio.

Como se mencionó anteriormente, el Modelo de Equilibrio de Belaustegui-goitia (2012), realiza una analogía de la empresa familiar con un barco que está conformado de tres partes: popa (empresa), proa (familia) y cabina de mando (líder). El objetivo del barco es navegar hacia un punto meta, manteniéndose a flote, considerando y evadiendo los obstáculos que van apareciendo en el camino con ayuda de todos los miembros de la tripulación. El capitán del barco, en este caso, la señora María de la Cruz Valle Poot, es una pieza clave ya que su postura a lo largo del trayecto dependerá de las circunstancias que vaya atravesando el navío.

La nave, representada por la empresa familiar, tiene un perfecto equilibrio entre los elementos empresa *versus* familia; se mantiene a flote sin presentar inclinación alguna que ponga en peligro alguna de sus partes. Algunos de los hechos por los que se concluye que no existe inclinación del barco hacia la proa o hacia la popa, como se ilustra en la figura 3 son los siguientes:

- Existe cordialidad entre los miembros de la familia. Hasta el momento los conflictos están ausentes.
- La empresa tiene las puertas abiertas para los integrantes de la familia que quieran participar en el negocio como trabajadores. Las personas que no colaboran en la empresa familiar es por decisión propia.
- Aunque el restaurante matriz esté a nombre de la fundadora, todos los hijos de ésta son considerados en el reparto de utilidades de manera equitativa.
- La fundadora aún tiene control mayoritario sobre las decisiones del negocio.

El Modelo de Dos Círculos tiene como finalidad identificar el tipo de relaciones entre la familia y la empresa, así como la probable existencia de un área de conflicto derivado de las características de los sistemas que lo integran.

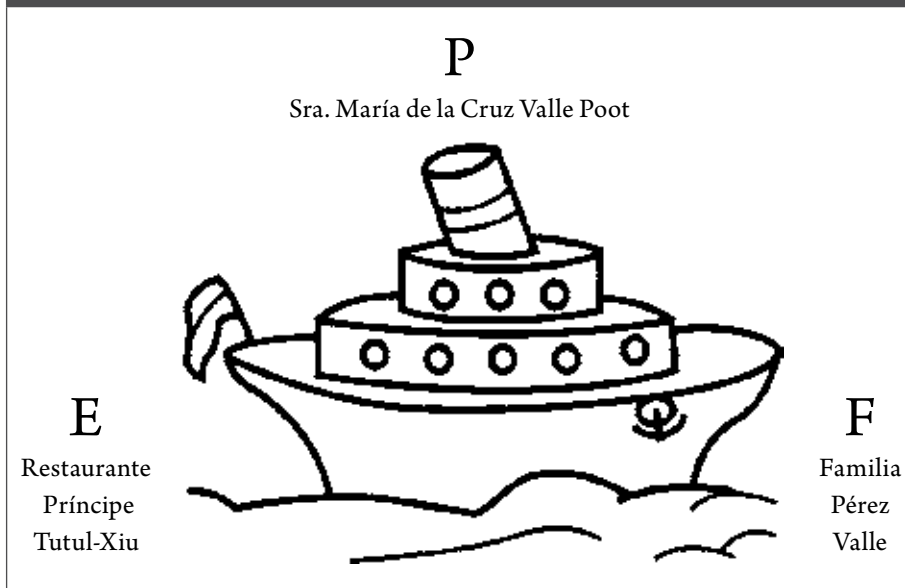
La información recolectada por medio de las entrevistas semiestructuradas señalaron cuáles son las características de la empresa y las de la familia que se plasman en este modelo para distinguir el área de traslape entre estos sistemas. En la figura 4 se presenta el modelo aplicado a la Empresa Familiar.

En el sistema empresa se detectaron las siguientes características: rentabilidad, estabilidad, pioneros y líder en el ramo, visión y planes de crecimiento. Mientras que entre las características del sistema familia se encuentran: relación cordial entre hermanos, valores familiares e independencia.

De acuerdo con la información recabada, la intersección de ambos sistemas muestra un área de conflicto casi nula, por lo que se puede concluir que no existe traslape entre los intereses de la familia y los intereses de la empre-

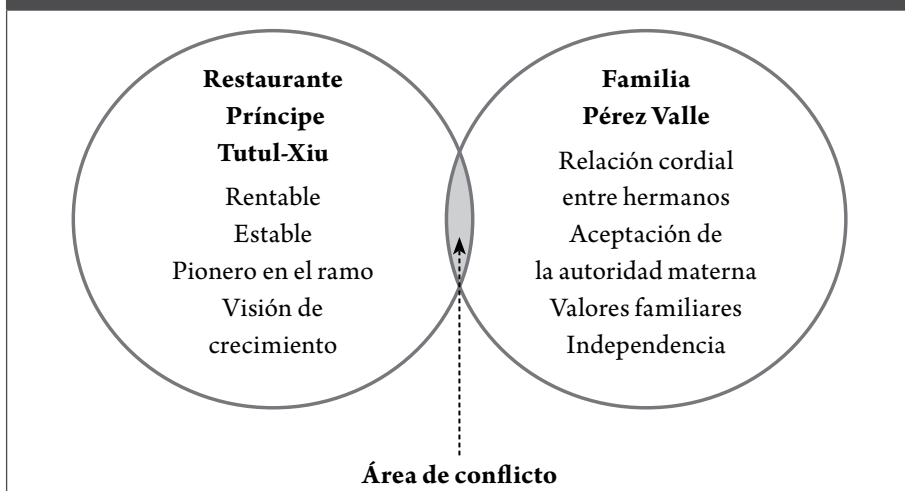
sa, ya que cada uno de éstos opera de manera independiente, sin afectarse negativamente.

Figura 3. Modelo de Equilibrio de la Empresa Familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

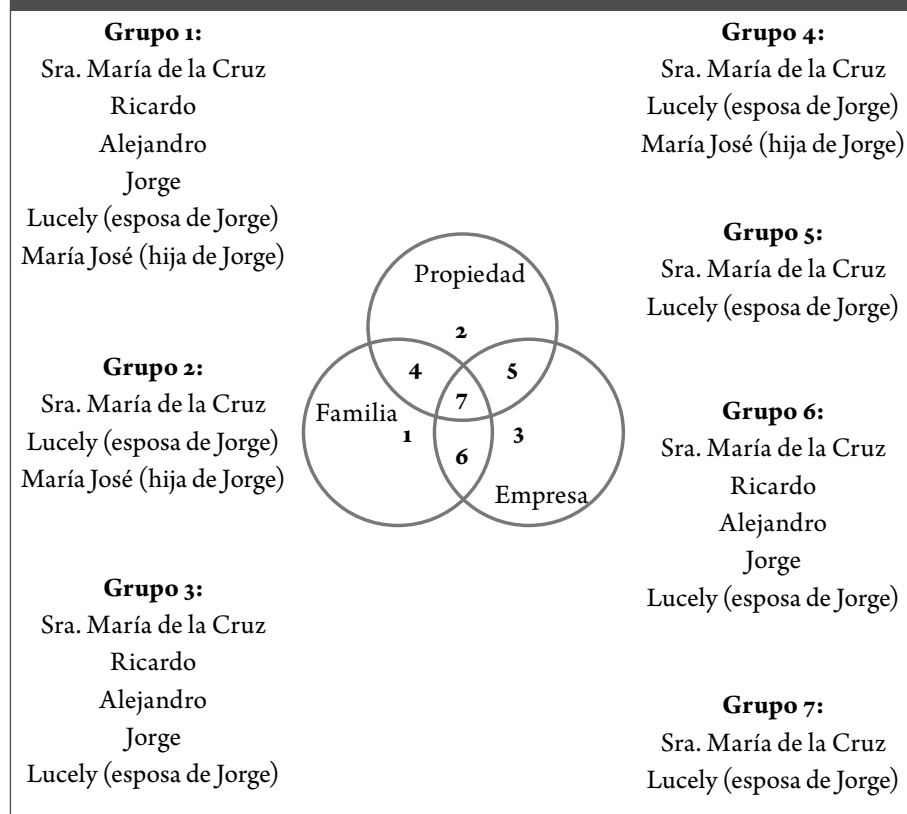
Figura 4. Modelo de Dos Círculos de la Empresa Familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

El modelo de Tres Círculos presenta gráficamente las interrelaciones afectivas y de propiedad existentes entre los tres grupos de personas que participan en la empresa familiar. De éstas relaciones emanan siete grupos diferentes de individuos con intereses propios. En la figura 5 se ilustra la situación de la empresa familiar, objeto de estudio y se relaciona a quienes integran los siete diferentes grupos resultantes de la intersección de los sistemas familia, empresa y propiedad.

Figura 5. Modelo de Tres Círculos de la Empresa Familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

Aunque no se plasma de manera visible, los intereses de los grupos enlistados con anterioridad, se dirigen hacia el mismo camino. Este hecho se afirma por las personas entrevistadas y se comprueba al ver que el negocio familiar está creciendo y solidificándose con el paso del tiempo. La independencia y cordialidad entre los miembros de la familia son puntos clave en la estabilidad del negocio.

En el Modelo Evolutivo Tridimensional de la empresa familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, ilustrado en la figura 6, se presentan las etapas por las que pasan los sistemas de empresa, familia y propiedad. En dicha figura también, se enfatiza la etapa en la que se encuentra actualmente la empresa familiar protagonista de este trabajo. A continuación, se enlistan las etapas de evolución por la que dicha empresa ha pasado.

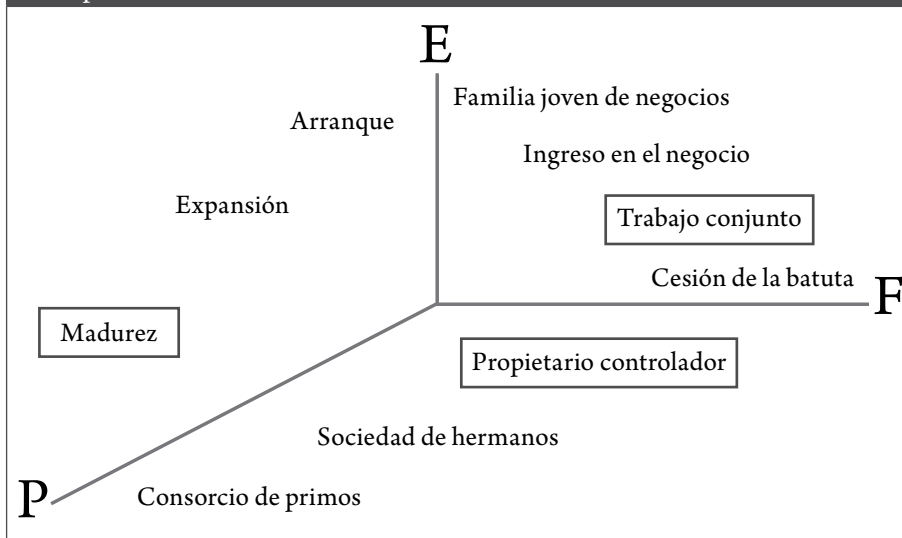
Eje propiedad-empresa

- *Arranque*. Inicia operaciones hace 45 años.
- *Expansión*. Crece poco a poco, abriendo sucursales.
- *Madurez*. Actualmente se encuentra en esta etapa, sin embargo no pierde de vista la necesidad de expandirse.

Eje empresa – familia

- *Familia joven de negocios*. Se crea en 1972 por el matrimonio formado por los señores José Salvador Pérez Barbosa y María de la Cruz Valle Poot.
- *Ingreso en el negocio*. Los ocho integrantes de la familia de la segunda generación se involucran en el negocio desde niños.
- *Trabajo conjunto*. Tanto los fundadores como sus hijos participan de manera conjunta para el crecimiento de la empresa. Actualmente, la empresa está en esta etapa, ya que se encuentra aún en manos de la primera generación y parte de la segunda.

Figura 6. Modelo de Evolutivo Tridimensional de la Empresa Familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



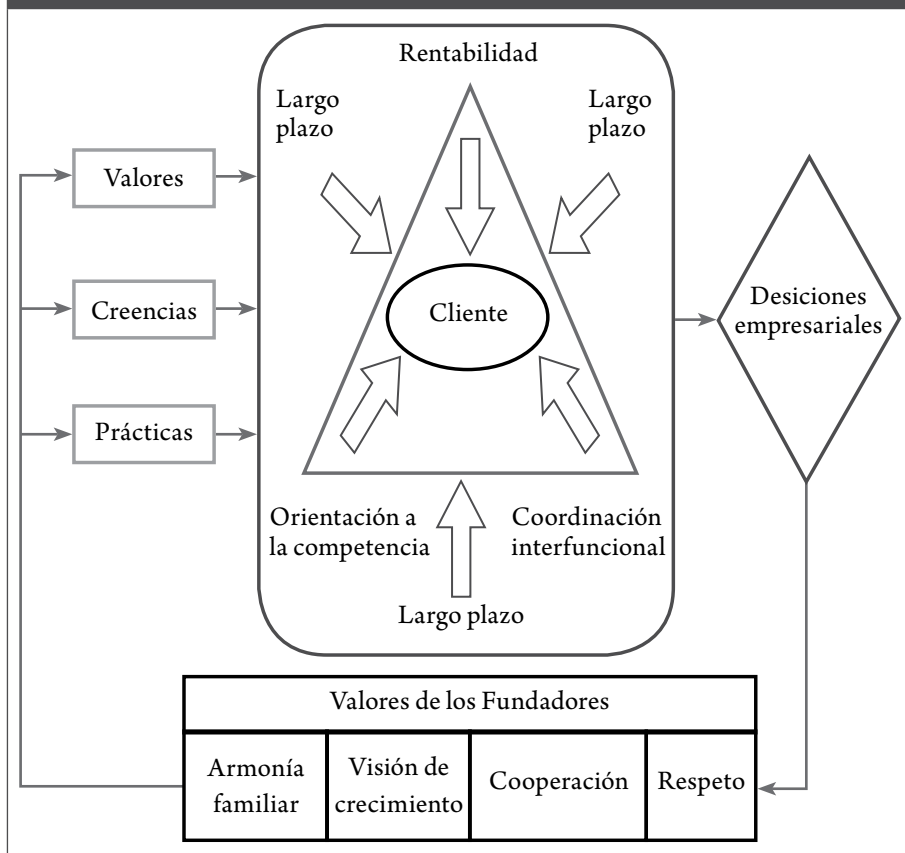
Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

- *Cesión de la batuta.* La empresa aún no realiza de manera formal su proceso de sucesión, sin embargo de manera independiente uno de los hijos ya creó una extensión de ésta.

Eje familia-propiedad

- *Propietario controlador.* Los señores José Salvador Pérez Barbosa y María de la Cruz Valle Poot fueron copropietarios de la empresa hasta el fallecimiento del primero, en el año 2012, quedando en manos de la señora María de la Cruz, la propiedad total del negocio.
- *Sociedad de hermanos.* Aunque tres de los ocho hermanos están directamente trabajando en el giro del negocio, solamente uno de ellos participa

Figura 7. Modelo Explicativo de la Empresa Familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

en la propiedad del negocio. Cabe señalar que aún no se ha definido el proceso de sucesión en el que se señale el papel de cada uno de los hermanos.

- *Consortio de primos.* Se considera que existe poca probabilidad de que en un futuro se presente este tipo de consorcio, debido a la diferencia de edades y de intereses de los integrantes de la tercera generación de la familia. Existe mayor probabilidad que el negocio funcione finalmente de manera independiente en manos de algunos miembros de esta generación.

Como se describió en el marco teórico de este trabajo, el modelo explicativo de la empresa familiar muestra la relación encontrada entre los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado.

En la figura 7 se proyecta la aplicación de este modelo al Restaurante Príncipe Tutul-Xiu. Los valores, creencias y prácticas actuales de la empresa familiar fueron transmitidos por los fundadores por medio de sus valores fundamentales conformando así su cultura organizacional. Esta cultura organizacional construye la visión y orientación que tiene la empresa familiar hacia el mercado meta, y por ende, es el soporte de las decisiones empresariales que se toman para beneficio de ésta.

Como se puede observar, los señores José Salvador Pérez y María de la Cruz Valle fueron elementos claves para el actual funcionamiento eficiente y estable de la organización, ya que el sistema de valores sobre los cuales cimentaron su cultura organizacional (armonía familiar, visión de crecimiento, cooperación y respeto) condiciona su desarrollo y su futuro por medio de la transmisión de dichos valores a la gestión empresarial y a la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

Existen diversas definiciones de empresa familiar, casi todas tienen en común los elementos de empresa, familia y propiedad. En el caso de la empresa familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, coincide en mayor grado con las variables que presenta Ginebra (2005):

- a) *Las relaciones de afecto.* Los lazos de la familia Pérez Valle son fuertes y caracterizados por el cariño y la cordialidad entre sus integrantes.
- b) *Enorme comprensión.* Todos se conocen y entienden cómo piensa el otro. Son tolerantes con los defectos de los demás y resaltan sus virtudes.
- c) *Aceptación de la autoridad.* En su momento, del padre y de la madre. Y en la actualidad, la autoridad de la señora María de la Cruz es el volante tanto de la familia como de la empresa.

- d) *Finalidad común*. Todos los hijos de los fundadores han contribuido al funcionamiento y crecimiento del negocio familiar. Los intereses de la empresa no son afectados por los intereses de los miembros porque no existe un traslape de roles entre los sistemas que la conforman.

Desde sus orígenes, la empresa familiar mostró sacrificio de todos sus integrantes, deseos de crecimiento y visión a largo plazo. Estas características junto con los valores de los fundadores han marcado la cultura organizacional de la empresa y ha permitido que se mantenga operando con éxito.

En cuanto al ciclo de vida de las empresas, se encuentra en la etapa de madurez, pero sigue creciendo significativamente. Sin embargo, la directiva debe hacer una reflexión profunda y dejar por escrito, de manera clara, su planeación estratégica.

En la aplicación de los modelos conceptuales de la empresa familiar, si se compara al Restaurante Príncipe Tutul-Xiu con el modelo de equilibrio de Belausteguigoitia (2012), se visualiza que no existe inclinación alguna en el barco, las olas están completamente alejadas de la proa y de la popa y, por lo tanto, no corre peligro de hundirse. La empresa familiar, hasta la actualidad, funciona de manera equilibrada. Tanto sus finanzas, procesos y servicios, así como las relaciones de los familiares involucrados en ella, mantienen un perfecto equilibrio.

Al aplicar el Modelo de Dos Círculos a la empresa familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, aparece un área de conflictos diminuto. Esto es, porque casi no existe traslape entre los roles de la familia con los roles de la empresa. La unión familiar y los valores compartidos, han permitido a la empresa manejar adecuadamente y de manera independiente las situaciones familiares, por lo tanto, desde este punto de vista no existe riesgo para los recursos de la organización.

Ahora bien, cuando se proyecta la empresa en el Modelo de Tres Círculos propuesto por Tagiuri y Davis (1982), se puede apreciar que únicamente la señora María de la Cruz Valle (fundadora) y la señora Lucely Parra se encuentran en la intersección de los tres círculos. El poder identificar las posiciones que cada uno de los integrantes ocupa permite comprender las relaciones que emanan de sus interacciones.

Cuando se traslada la empresa al Modelo Evolutivo Tridimensional se puede afirmar que aún se encuentra en su etapa de madurez de acuerdo con el eje de propiedad-empresa, en la etapa de trabajo conjunto dentro del eje de empresa-familia y en la etapa de propietario controlador al considerar el eje familia-propiedad.

El último modelo que se aplicó a la empresa familiar fue el modelo explicativo que muestra la relación existente entre los valores de los fundadores, la cultura organizacional, la orientación al mercado y la toma de decisiones. En este análisis se demostró que las creencias y prácticas actuales de la empresa familiar fueron transmitidas por los fundadores, los esposos Pérez Valle, por medio de sus valores (armonía familiar, visión de crecimiento, cooperación y respeto) creando su cultura organizacional que es la base de la operación del negocio y que dirige el sentido de ésta para la consecución de sus objetivos.

La mayoría de las veces se relaciona la continuidad y permanencia de las empresas familiares con su capacidad para hacerse rentables, sin embargo, cada una de ellas tiene características y comportamientos particulares que contribuyen a su perpetuidad.

El estudio llevado a cabo presenta un diagnóstico de la empresa familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, el cual incluye aspectos que permiten la comprensión de las características y comportamiento de las empresas familiares, así como el impacto que éstos tienen en su permanencia y continuidad. Uno de los datos que emanó de este proyecto y no se mencionó con anterioridad, fue el impacto significativo que esta empresa familiar ha traído para la comunidad de Maní, ya que actualmente el restaurante es un lugar que atrae a un gran número de comensales y que muchas veces éstos deben esperar más de una hora para poder ocupar una mesa de dicho lugar.

La gran demanda, que provoca este ícono de la comida regional, ha llevado al nacimiento de otros restaurantes de comida típica en esta comunidad, hecho que, según los entrevistados, no afecta negativamente al Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, por el contrario, lo consideran positivo porque beneficia a la economía del municipio de Maní, además de que garantizan que la comida de su competencia también es de buen sabor y calidad porque las personas que los dirigen han trabajado en la empresa.

La empresa familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, se considera de acuerdo con este proyecto, un caso de éxito, sin embargo, aún tiene muchos puntos de mejora entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Elaborar un manual de organización.
- Capacitar a miembros potenciales de la familia en cuestiones administrativas y en tecnologías de información.
- Realizar un contrato de secreto industrial con los empleados para protección de sus procesos de elaboración de alimentos.
- Elaborar por escrito un proyecto de certificaciones relacionadas con la calidad de sus productos y servicios.

- Comprar un software para todos los restaurantes que permita registrar las operaciones diarias y presentar reportes comparables entre una sucursal y otra, a través del tiempo, y que sean de utilidad para la toma de decisiones.
- Analizar frecuentemente las necesidades del mercado y no perder de vista a la competencia.
- Detectar miembros de la familia que tengan interés y el perfil apropiado para involucrarlos en la empresa, de esta manera se tratara de garantizar su permanencia.
- Realizar el proceso de sucesión testamentaria del señor José Salvador Pérez Barbosa, para la adjudicación de la propiedad del local del restaurante de Maní, que actualmente se encuentra en incertidumbre.
- Elaborar por escrito un plan de sucesión que involucre a los sucesores potenciales y que considere aspectos de operación del negocio y de propiedad (incluyendo la propiedad del registro de la marca comercial).
- Analizar, detalladamente y de manera consensuada, la posibilidad de crear una sociedad mercantil que incluya a todos los herederos potenciales de la propiedad del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares: Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La Gestión de la Empresa Familiar: Conceptos, Casos y Soluciones*. Segunda Edición. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Fernández, V. (2013). *Nuevas Investigaciones sobre la gestión de la Empresa Familiar en España*. Barcelona, España: OmniaScience.
- Gallo, M. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Gersick, K.E., Davis J.A., Mccollom Hampton M., Lansberg I. (1997). *Empresas Familiares. Generación a Generación*. Serie Mc Graw Hill de Management. México.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de Empresa Familiar: Soluciones Prácticas para la Familia Empresaria*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Ginebra, J. (2005). *Las Empresas Familiares: Su Dirección y su Continuidad*. México, D.F.: Panorama Editorial.

- Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las Empresas Familiares?: Caminos por Recorrer*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Molina, A., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de Familia: Conceptos y Modelos para su Análisis, *Pensamiento & Gestión*, 41, 116-149.
- Mucci, O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad*. Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Steckerl, V. (2006). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*, *Pensamiento & Gestión*, 20, 194-215.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Documento de Trabajo. Harvard Business School. Cambridge, Massachusetts, 199-208.
- Villafranco, G. (2015). Los Retos para la Supervivencia de las Empresas Familiares. *Forbes México*. Septiembre. Recuperado el 12 de septiembre de 2015, de: <https://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/>