

DOI: 10.2436/20.8070.01.11

**La unión en empresas familiares restauranteras: una aproximación a la  
sucesión generacional en empresas con actividad turística de  
San Cristóbal de las Casas**

**Carlos Jesús González-Macías**

Maestro en Administración - Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

E-mail: carlosuacj@hotmail.com

**Isabel Zizaldra-Hernández**

Doctora en Turismo, Derecho y Empresa - Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

E-mail: isabeluacj@gmail.com

**Resumen**

La sucesión generacional en una empresa es un proceso dinámico en que los papeles y tareas del predecesor y del sucesor evolucionan de manera independiente y en paralelo, hasta que se cruzan y se superponen, encaminando la empresa a la sustentabilidad.

El presente documento reflexiona sobre la relación entre sucesión generacional y sustentabilidad en dichas empresas, analizando una muestra de conveniencia de nueve empresas familiares restauranteras en San Cristóbal de las Casas (Chiapas, México), y realizando un comparativo cualitativo a partir de los indicadores de las variables de estudio.

Adicionalmente, se examina la situación de las empresas familiares en México y su relevancia e importancia para la economía.

Se encontró que la importancia de la empresa familiar, tanto a nivel nacional como local, y el amplio desarrollo de la actividad restaurantera en San Cristóbal de las Casas, motivan a las familias dedicadas a esta actividad a continuar sus negocios y a transmitirlos a las futuras generaciones para ser sustentables, ya que, de acuerdo con lo que reporta el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), nueve de diez empresas familiares que se crean no llegan a los dos años de vida, lo cual constituye un índice de mortalidad extremo.

La unión familiar al interior de la empresa es el vínculo ideal para la sustentabilidad de la misma, ya que de ella depende una exitosa sucesión generacional que propicie que la empresa familiar perdure en sus actividades.

**Palabras clave:** Sucesión generacional; Sustentabilidad; Empresa familiar; Turismo; Restaurantes.

**Introducción**

El camino hacia una planificación de éxito en la sucesión generacional de una empresa familiar debe comenzar con una revisión del entorno y de su localización física, lo cual

posibilita tomar decisiones sustentables con miras a encaminarse a la competitividad. Asimismo, para la empresa familiar es necesario conocer sus propias fortalezas y debilidades en relación con sus realidades generacionales. Por lo tanto, debe ser consciente de que para seguir adelante se debe planificar la sucesión de la empresa con tiempo suficiente, y valorar adecuadamente las claves del éxito de la sucesión, entre las cuales la unión familiar es la principal.

En el ámbito de los servicios turísticos, y entre ellos los restaurantes, los datos sobre empresas familiares son relativamente pocos, en comparación con otros ámbitos que se han estudiado de este tipo de empresas: “La literatura sobre el ámbito turístico no se basa solamente en las problemáticas relacionadas con el propio negocio familiar, sino que surge como un elemento secundario asociado al ambiente de las empresas, a la gestión empresarial, entre otros temas.” (PRESAS, 2013, p. 10).

Cada día el mercado, tanto nacional como internacional, exige una mayor integridad de parte de este tipo de empresas para que puedan alcanzar su sustentabilidad de acuerdo con las cambiantes exigencias y condiciones actuales (EPSTEIN & WISNER, 2006, p. 82). Por lo tanto, lograrlo implica desarrollar organizaciones que generen e interioricen conocimientos que les permitan ser sustentables.

Derivado de lo anterior, la sustentabilidad de las empresas actualmente está siendo objeto de distintas investigaciones ya que, tal como lo señala Badiru (2010, p. 37):

... el compromiso con la sustentabilidad está en auge en la actualidad, tanto corporativamente como en las metas personales. Piensa “sustentable” y estarás destinado a obtener las recompensas de una mejor optimización de recursos, eficiencia operacional y efectividad de procesos.

La sustentabilidad en la empresa se puede lograr por medio de la optimización y máximo aprovechamiento de los recursos utilizados en sus actividades. De especial manera, en la empresa familiar mexicana existen casos en que, además del profundo conocimiento que se tenga de la actividad que se desarrolla, el éxito es atribuible en su mayor parte al apoyo que la familia ofreció en la aventura de inicio del negocio.

Por consiguiente, la empresa se convierte en una extensión del núcleo familiar y conserva sus mismas características de unión entre los miembros. En numerosos casos, el líder - y por consiguiente la familia - se resisten a realizar sus actividades empresariales de una manera distinta a la que conocen, ya que se sienten satisfechos con ella. Por lo tanto, no contemplan la posibilidad de pensar en que el líder tendrá que preparar y nombrar a un sucesor: esto desemboca en la ausencia de decisiones sustentables, que contemplan a la sucesión generacional como un mecanismo que garantiza la permanencia de la empresa en el tiempo; a su vez, esto le restará importantes posibilidades de posicionarse de forma exitosa en el futuro. De acuerdo con lo reportado por el INEGI, nueve de cada diez empresas familiares que se crean no llegan a los dos años de duración, lo cual constituye un índice de mortalidad extremo.

### **Fundamento teórico**

Es relativamente habitual y se pone de manifiesto cada vez más en la empresa familiar que “la primera generación es la que construye el negocio, la segunda generación vive del negocio y la tercera generación destruye el negocio” (ARAYA, 2011; GALLO, 1998). Con el objeto de minimizar este impacto y planificar con éxito la sucesión generacional de la empresa familiar, se debe comenzar con una toma de decisiones sustentable.

Planificar la sucesión con anticipación suficiente y poner atención en las claves del éxito generará sustentabilidad y continuidad en el tiempo. Cuando los papeles de parentesco y los laborales en la empresa familiar están bien diferenciados y son respetados, hay más posibilidades de lograr una convivencia armónica y una unión familiar. Sin embargo, es muy común que dichos papeles se mezclen, lo cual da lugar a situaciones que se convierten en factores que generan conflictos (MONSÓ, 2005).

Por definición, “la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los papeles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman.” según la Real Academia de la Lengua (2013). La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (ANAYA, 2012), toda vez que Trevinyo (2010, p. 76) afirma que “la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo”.

En este orden de ideas, Belausteguigoitia (2010, p. 48) argumenta que “el proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad, ya que quien controla la propiedad ejerce el poder, y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un sucesor”.

La sucesión no es una cuestión sencilla y, por ende, su planificación tampoco. Los altos índices de mortalidad que caracterizan a las empresas familiares en los saltos generacionales son quizá la mejor prueba de ello: “En dichas empresas se concibe la sucesión como un proceso de por vida, que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones” (ANAYA, 2012, p. 30-31). Sobre este particular, Gallo (1998) y Araya (2011) enumeran tres posibles impactos derivados del traspaso generacional en la empresa familiar:

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, sin existir en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada, ni una preparación adecuada del sucesor para su futuro papel de empresario.
2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.
3. Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor.

En el momento de la sucesión se verifica indefectiblemente un aumento de la complejidad, no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional y familiar. Tener en cuenta las dificultades que derivan de la sucesión puede propiciar que ésta llegue a su término con las menores repercusiones posibles para la empresa, lo cual se logra a través de la unión familiar.

En primera instancia, cuando las perspectivas de crecimiento de la empresa sean muy inferiores a las de familia, se deberá cambiar el antiguo modelo tradicional y paternal por otro, que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, de la familia y del entorno socioeconómico y laboral que presente el mercado en ese momento. En segunda instancia, es pertinente preparar la sucesión e intentar adelantarse a la aparición de problemas, cambiando y definiendo una nueva forma de gestión dentro de la empresa, a manera de incorporar las ideas “frescas” del posible sucesor a la misma. Para Anaya (2012, p. 32):

El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al

primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años.

La empresa no está al servicio de la familia; por lo contrario, son los integrantes de la familia quienes deben servir a la empresa. Ésta debe siempre considerarse como un medio de vida para la familia, el generador de un sólido patrimonio - por encima de elementos de prestigio personal o meramente económicos - y especialmente el que posibilita tener un empleo asegurado y bien remunerado (MONTEFERRANTE, 2012, p. 60). La familia como un todo se convierte en un ente prioritario frente a los intereses de los miembros.

En este marco, la elección de su futuro sucesor se constituye en una de las decisiones más importantes que debe tomar el líder de la empresa: “No hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar” (ANAYA, 2012, p. 32).

## **2. La empresa familiar**

Entre las características esenciales de las empresas familiares, sobresale la influencia del fundador, de su cultura y de sus valores, que después serán compartidos por el resto de la familia: éstos son decisivos para la continuidad de la empresa a través de las generaciones (PRESAS, 2013).

En lo que se refiere al estudio de la naturaleza de la empresa familiar, no fue sino hasta la década de los ‘80 cuando se comenzó a diferenciar a la empresa familiar de la no familiar, para tratar de otorgarle una definición propia y de enunciar algunas de sus características, con los respectivos efectos. Davis (1982) la identifica como una organización que cuenta con tres círculos: los miembros de familia, la propiedad y la administración de la empresa.

Por otra parte, también se trata de una organización que inevitablemente presiona a la familia (FREEMAN, 1984) y que se caracteriza por ser administrada por miembros de un grupo dominante dentro de la familia misma (CHURCHILL & HATTEN, 1987). Además, conforme aumenta el involucramiento de la familia en la propiedad y administración de la empresa, y en adición a los planes transgeneracionales de sucesión, esto tiene un efecto directo en su desempeño (HANDLER, 1989).

En la década de los ‘90 el estudio de la empresa familiar profundiza en sus características y en la formulación de diferentes tipología de definición; además se reconoce su importancia y su naturaleza sui generis. Algunos autores definen sus tres características básicas (GALLO, 1995), otros introducen también tres tipos de definiciones: una amplia, una intermedia y una restringida (SHANKER & ASTRACHAN, 1996). Además es considerada como un importante “motor de la economía” (WHYTE, 1996:8). Se presenta, por otra parte, la idea de la separación de papeles, y se piensa que debe contar con un control y supervisión muy cercanos de parte de la familia (SHLEIFER & VISHNY, 1997), toda vez que su gestión financiera está en manos de uno o más miembros de una familia (WARD, 1997).

Por último, en la década comprendida entre 2000 y 2010, se elabora una fundamentación teórica para la empresa familiar, que es estudiada en nuevos aspectos anteriormente que anteriormente no se consideraban relacionados con ella, y también se gesta una definición oficial. En este marco, Cabrera y García (2000) aportan una definición teórica, y Ginebra (2001) introduce el término de emprendedurismo como una de sus características. Por otra parte, se identifica su preferencia por el financiamiento interno y familiar por encima de otros (ROMANO, TANWSKI & SMYRNIOS, 2001), y se afirma que las decisiones

estratégicas recaen en su núcleo familiar (ASTRACHAN & SHANKER, 2003), así como se identifica el efecto de las influencias culturales en su interior (BELAUSTEGUIGOITIA, 2010). Se agrega el concepto de compromiso familiar (KLEIN, ASTRACHAN & SMYRNIOS, 2005) y el aspecto emocional interno (STECKERL, 2006). En el 2008 se crea una definición oficial de empresa familiar (GRUPO EUROPEO DE EMPRESAS FAMILIARES, 2008) y se introducen los conceptos de liderazgo y armonía (ANTOIGNOLLI, 2010).

### **Naturaleza familiar de la empresa**

Cuando una empresa posee una naturaleza de índole familiar, ya que se trata de una iniciativa de autoempleo, en la cual el fundador realiza un acto emprendedor, tal vez porque posee el saber hacer y quiere ser independiente, o tal vez porque no encontró alternativas de empleo durante algún tiempo difícil. Para su iniciativa obtiene el apoyo de su familia, tanto emocional como físico, con el objeto de contribuir al éxito del negocio.

Se apunta que “la empresa familiar tiene una capacidad de producir una ventaja competitiva que no reside en las estrategias adoptadas sino en la naturaleza de sus recursos y capacidades, generadas a partir de la interacción entre la familia y la empresa” (PRESAS, 2013:8), por lo que se puede identificar que el pensamiento orientado a la sustentabilidad no debe emanar solamente del estudio de los factores internos y externos de la empresa para la toma de decisiones, sino también del grado de unión en las relaciones familiares de los miembros, que se ve reflejada en la gestión de la empresa familiar.

De acuerdo con lo anterior, en este tipo de empresas es muy común que un miembro de la familia ocupe el puesto de director, o algún puesto administrativo de alto rango, lo que conlleva dos consecuencias, una positiva y una negativa: la primera, positiva, es el cercano alineamiento de los intereses familiares y los de la empresa, lo cual actúa como multiplicador del efecto del líder sobre el desempeño de la empresa. La segunda, negativa, radica en que el miembro de la familia que ocupa la posición de director, a través de la designación, debe soportar el costo de excluir a miembros externos más capaces y talentosos (GIOVANNINI, 2010, p. 149) que podrían aportar ideas frescas para la empresa y fomentar su sustentabilidad.

Esto se contrapone a las que serían unas adecuadas decisiones, tal y como lo aborda Badiru (2010). Más específicamente, en las empresas familiares del ámbito turístico (incluidos los restaurantes) “cuando la familia se convierte en parte del producto turístico es en realidad una poderosa fuente de ventaja competitiva” (PRESAS, 2013, p. 11). Esta ventaja competitiva actúa de forma compensatoria ante la imagen negativa que poseen las empresas familiares; ésta se debe a la percepción de algunos aspectos considerados como característicos de ellas, tales como recursos humanos, financieros y tecnológicos insuficientes, capital limitado, falta de habilidades, desconocimiento de la orientación del negocio y falta de diferenciación, entre otras.

Por lo tanto, dentro de la planificación basada en las decisiones sustentables que plantea Badiru (2010), es necesaria una sucesión generacional en la empresa familiar, ya que se trata de uno de los objetivos de la sustentabilidad de la misma. La unión familiar en la empresa es de importancia vital para su sustentabilidad, puesto que de ella depende una exitosa sucesión generacional que conduce a perdurar a la empresa familiar en sus actividades.

Dicha unión familiar es determinada por la interacción de los distintos factores que componen a las dimensiones de sustentabilidad y de sucesión generacional, abordados en diversos escritos, por ejemplo para Díaz, Corona y Mayett (2012, p. 3) “La armonía familiar está basada en aspectos clave tales como: la comunicación efectiva, la unión, el compromiso,

la confianza, una baja rotación de personal, un ambiente agradable y una ausencia de conflictos”. Por lo anterior, la unión familiar permite contener y manejar las situaciones de cambio tanto internas como externas, previstas o imprevistas (QUINTERO, 2009).

### **San Cristóbal de las Casas, Chiapas y su contexto**

El Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (2014, p. 20) menciona que 52 de cada 100 habitantes viven en 19,237 localidades menores de 2,500 habitantes, mientras 32 de cada 100 viven en las únicas 22 localidades mayores de 15,000 habitantes. Las principales ciudades son Tuxtla Gutiérrez, Tapachula de Córdova y Ordóñez, San Cristóbal de las Casas, Ocosingo, Comitán de Domínguez y Palenque.

De acuerdo con el censo del año 2010 las localidades de 15,000 habitantes o más concentraban aproximadamente un millón de habitantes, de los cuatro millones que forman la población total de la entidad; es decir, el grado de urbanización es de 25%. No obstante, de las 19,453 localidades existentes en el Estado, sólo cuatro concentran 50,000 o más habitantes: Comitán de Domínguez, San Cristóbal de las Casas, Tapachula y Tuxtla Gutiérrez (INEGI, 2015).

El crecimiento demográfico de San Cristóbal de las Casas tuvo un incremento muy significativo durante la década de 1970: su población creció a una tasa media anual de 5.04% entre 1970-1980, se incrementó a 5.7% en el decenio 1980-1990, y su ritmo se aceleró en el periodo 1995-2010, cuando la principal ciudad de los Altos de Chiapas creció a una tasa media anual de 6.22% (INEGI, 2015), hasta llegar a concentrar 166,460 habitantes.

Esta tendencia de la urbanización de San Cristóbal se explica en gran medida por el aumento de actividades ligadas a los servicios para el turismo, la expansión de la burocracia gubernamental y la creación de centros de investigación y de educación superior en los últimos 40 años, de acuerdo con el Instituto de Población y Ciudades Rurales (2013). En San Cristóbal de las Casas hay 2,720 habitaciones de hotel, 139 restaurantes y 23 agencias de viajes, y en 2012 se reportó el ingreso de 1,058,000 turistas, que aportaron a la ciudad un ingreso de 250,000 millones de pesos por servicios hoteleros y de restauración (REYES Y LÓPEZ, 2014).

### **Metodología**

Se llevaron a cabo nueve entrevistas a profundidad con actores (propietarios o familiares) provenientes de una muestra de conveniencia en el mismo número de empresas familiares restauranteras en San Cristóbal de las Casas, localizadas en el centro histórico de la ciudad, del 1 al 5 de diciembre de 2014.

Se realizó un análisis cualitativo de redes semánticas en el *software Atlas ti*, de los comentarios vertidos por los distintos actores entrevistados. El instrumento cualitativo fue elaborado en razón a los indicadores de las variables de estudio que aparecen en la ilustración 1. Las entrevistas a profundidad estuvieron compuestas por tres temas: a) sobre la gestión empresarial dentro del restaurante, b) sobre las acciones participativas dentro del restaurante, y c) sobre cuestiones generales de la visión dentro del restaurante.

### **Resultados**

De acuerdo con las entrevistas realizadas, y mediante el análisis de redes semánticas en el *software Atlas ti*, mediante el cual se desarrolló un gráfico de la red identificada de las opiniones sobre los elementos que conforman la unión familiar, tanto al interior como al exterior, los resultados fueron los siguientes (Ilustración 1):

Sobre los valores, para Díaz, *et. al.* (2012) un problema grave al que se enfrenta la empresa familiar en México es la falta de formalidad, la ausencia de reglas y valores para diferenciar sus sistemas, y poder conservar por un lado la armonía en la familia y por el otro la competitividad y rentabilidad en la empresa. Los comentarios fueron los siguientes:

- “Yo le inculco a mis hijos siempre la mayor cantidad de valores que puedo, ya que esos valores me ayudaron a mí, y les hago ver que también les ayudará a ellos”. (Entrevistado 3).
- “Los valores en una familia brindan la oportunidad de una buena comunicación con mis hermanos, ayudan a una sana relación entre nosotros.” (Entrevistado 5).
- “Los valores deben ser los mismos para todos los miembros de la familia que laboran en la empresa, sean hijos, primos, sobrinos, etc., quien no los comparta mejor que no labore con nosotros.” (Entrevistado 6).

Sobre la misión/visión, Wing (1997) escribe: “La cultura, los mercados, las formas de planificación, pensamiento, inclusión y participación, puedan cada uno ayudar a las organizaciones mientras viven en un sistema vivo”, entendiendo esto último como el entorno empresarial en el que se desenvuelven, por lo que definir la situación de la empresa y hacia dónde va le permitirá una correcta orientación dentro de la actividad que realiza. Los comentarios fueron los siguientes:

- “El propósito de la empresa debe ser el mismo de la familia, el prosperar, cuando esto no se da el restaurante seguramente fracasará.” (Entrevistado 2).
- “Hay veces que lo que quieren los hijos no está de acuerdo a lo que piensa uno como padre y se dan problemas en el restaurante, pero es trabajo de uno como padre y cabeza del negocio hacerles entender la importancia de que todos queramos lo mismo, por el bien de todos.” (Entrevistado 6).
- “Todos los miembros de la familia deben tener un mismo fin, que es el que la empresa prospere, que perdure a los años.” (Entrevistado 8).

Sobre el patrimonio, en las decisiones que se toman dentro de la empresa familiar se deben principalmente incluir los factores externos a la empresa, como son los cambios ocurridos en el mercado, en la competencia, en la legislación, en la tecnología, en el dinamismo del sector y en los aspectos fiscales. Estos factores pueden y deben motivar a la empresa familiar a definir y plantear una visión patrimonial y una sucesión generacional que busque asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo (BETANCOURT, GÓMEZ Y LÓPEZ, 2011). Los comentarios fueron los siguientes:

- “El restaurant y todo lo que hay en él, es de la familia, mi familia lo sabe, pero también saben que debemos de cuidarlo para que dure.” (Entrevistado 6)
- “A veces mis hijos, incluso mi esposa, se molestan porque no gastamos el dinero como ellos quieren, pero deben comprender que es lo que nos ayudará a sobrevivir los tiempos difíciles.” (Entrevistado 8).
- “El patrimonio es la razón de ser de la empresa que es de la familia, para qué si no estamos todos trabajando tan duro todo los días.” (Entrevistado 5).

Sobre la comunicación, de acuerdo con el principio conceptual que afirma que el estudio, el análisis y la intervención holística de la familia requieren comprender sus perspectivas básicas en interacción permanente: estructural, funcional, evolutiva y sistema de creencias (QUINTERO, 2009). Los comentarios fueron los siguientes:

- “La comunicación es la base de lograr los objetivos de la empresa.” (Entrevistado 4).

- “Los valores en la empresa se transmiten a través de una correcta y eficaz comunicación, por lo que se debe trabajar por que exista tal comunicación.” (Entrevistado 5).
- “En mi familia como en el restaurante, siempre procuramos comunicarnos todo lo que pensamos y hacemos, para generar un ambiente de confianza.” (Entrevistado 9)

Sobre la vocación de servicio, la Triple Línea Base (TLB) se ha convertido en una de las necesidades más apremiantes para las empresas que desean alcanzar sustentabilidad. Ésta es la herramienta conceptual que posee factores de éxito, al articular la filosofía de la sustentabilidad en un lenguaje accesible a las empresas y sus miembros.

Lo anterior se concretiza como una pauta que otorga lineamientos que sirven como guía para los líderes de las empresas familiares restauranteras, ayudándoles a desarrollar sustentabilidad en sus decisiones. (ENRIQUES & RICHARDSON, 2004; EPSTEIN & WIDENER, 2010). Los comentarios fueron los siguientes:

- “El servir al cliente como se merece debe ser la finalidad de todos los que nos dedicamos a esta actividad.” (Entrevistado 3).
- “Satisfacer los gustos de nuestros clientes es la razón de ser del restaurant.” (Entrevistado 1).
- “Nada nos da más alegría que ver que nuestros clientes se van satisfechos, porque quiere decir que hacemos bien lo que hacemos.” (Entrevistado 2).

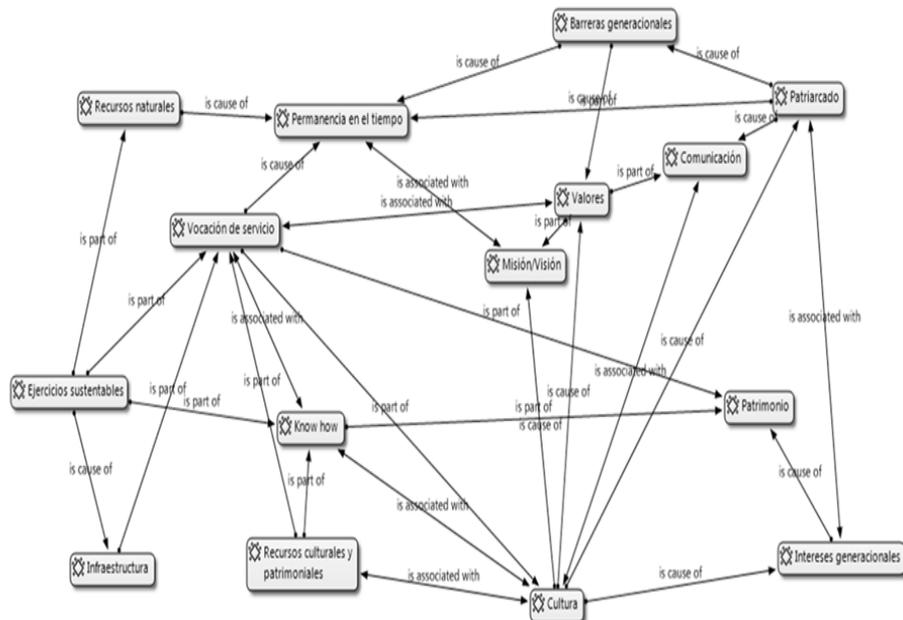
Sobre los ejercicios sustentables, para Díaz, *et. Al.* (2012), “La armonía familiar está basada en aspectos clave tales como: la comunicación efectiva, la unión, el compromiso, la confianza, una baja rotación de personal, un ambiente agradable y una ausencia de conflictos”. De esta manera se propicia la oportunidad de ser parte de los recursos culturales y patrimoniales del entorno al que se pertenece, como es poseer un amplio dominio del “saber hacer” (*know-how*) de la empresa, que también le ayudarán a permanecer en el tiempo. Los comentarios fueron los siguientes:

- “Es responsabilidad de todos el conservar nuestros recursos naturales, porque de ellos dependemos, directa o indirectamente.” (Entrevistado 2)
- “En mi opinión, es de mucha irresponsabilidad dar nuestros productos a un sobreprecio, porque así como es importante nuestra economía, también la es la de los clientes,” (Entrevistado 5)
- “Tratamos siempre de dar a nuestros empleados un sueldo digno, que les alcance para mantener a sus familias, ya que no trabajan por gusto, al menos la mayoría.” (Entrevistado 4)

Por último, sobre el saber hacer (*know-how*), Pérez y Cortés (2007, p. 259) mencionan que es prioritario utilizar un proceso de aprendizaje organizacional, como una estrategia fundamental para la adquisición de conocimiento (*know-how*) que ayude a su sustentabilidad a través de la construcción de ventajas competitivas, en el mediano y largo plazo. De no ser así, los intereses de las distintas generaciones de la familia pueden dirigirse hacia rumbos separados, lo cual impide sentirse parte de algo propio, en este caso la empresa. Los comentarios fueron los siguientes:

- “Un cliente te va a buscar por tu sazón, por tu porción, por tu atención, y es lo que lo va a hacer regresar.” (Entrevistado 9)
- “Al restaurant vienen desde Tuxtla, desde Ocosingo, a veces de más lejos, solo por probar nuestros caldos, por eso decidimos poner una nueva sucursal a la entrada de la ciudad, para que nos sigan visitando de cualquier parte de la región.” (Entrevistado 5)
- “Mi tía fue quien me enseñó a sazonar la carne para los tacos, que es el platillo principal, y su receta se sigue llevando al pie de la letra, no queremos que cambie el sabor.” (Entrevistado 7)

**Ilustración 1. Red semántica de la unión familiar**

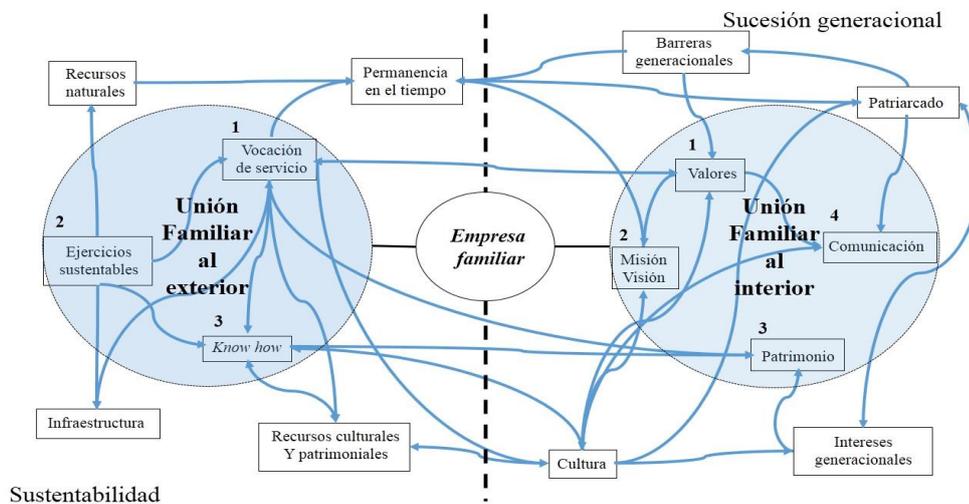


Fuente: Elaboración propia en el software *Atlas ti*, 14 de junio de 2015

**Conclusiones y discusión**

Dentro de la visión empresarial basada en las decisiones sustentables que plantea Badiru (2010), es necesaria una sucesión generacional en las empresas familiares restauranteras, que debe formar parte esencial de los objetivos de la sustentabilidad de la misma. La unión familiar dentro de la empresa es el vínculo ideal para su sustentabilidad, puesto que de la primera depende una exitosa sucesión generacional que propicie la permanencia de la empresa familiar en sus actividades, a través del tiempo. De acuerdo con los factores identificados en las entrevistas, se establecieron relaciones importantes entre ellos, los cuales explican el vínculo entre la sustentabilidad y la sucesión generacional, a través de la unión familiar (Ilustración 2).

**Ilustración 2. La unión familiar como vínculo entre la sustentabilidad y la sucesión generacional**



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las citadas relaciones, en primera instancia se puede mencionar a la unión familiar al interior de la empresa, que es determinada mediante el siguiente orden de factores:

1. **Valores.** Éstos determinan todo el cúmulo de percepciones y actitudes que presentan los miembros de la familia, que pueden ser afectados por las barreras generacionales ocasionadas por las diferencias de edad propias de padres e hijos. Dichos valores aumentan o disminuyen la comunicación dentro de la familia, y por lo tanto dentro de la empresa, ya que cada generación cuenta con sus ideas y percepciones de acuerdo con su edad cronológica, lo cual puede comprometer la sustentabilidad y la permanencia de la empresa. Además, se debe considerar que los valores conforman la parte cultural de cada uno de los individuos, independientemente de la edad cronológica.

2. **Misión/Visión.** De acuerdo con los valores compartidos o no compartidos de la familia empresaria, se crea la misión (propósito general de la empresa) y la visión (percepción de la empresa en vista del tiempo futuro). La misión y la visión empresariales son moldeadas e influenciadas por los aspectos culturales propios de los miembros de la familia que conforma la empresa. En este sentido, se puede afirmar que a mayor afinidad cultural entre las generaciones, mayor posibilidad habrá que dicha misión y visión sean compartidas por todos y cada uno de los miembros del grupo familiar, propiciando la oportunidad para la empresa de permanecer y ser sustentable.

3. **Patrimonio.** Si la misión y la visión de la empresa son entendidas y compartidas por todos los miembros de la familia, se crea una atmósfera en donde la empresa es visualizada como patrimonio común. De esta manera se propicia la oportunidad de ser parte de los recursos culturales y patrimoniales del entorno al que se pertenece, como es el poseer un amplio dominio del saber hacer (*know-how*) dentro de la empresa. De lo contrario, los intereses de las distintas generaciones de la familia adoptar diferentes direcciones, lo cual tiene como consecuencia dejar de sentirse miembros de algo propio, en este caso la empresa. Cabe señalar que en algunas ocasiones esta visión patrimonial se ve disminuida por un excesivo patriarcado ejercido por el líder de la empresa, que tiene como consecuencia una disminución de la comunicación entre las distintas generaciones, que crea barreras entre ellas y compromete la sustentabilidad general.

4. **Comunicación.** Si existe una percepción patrimonial de parte de los miembros de la familia - es decir, que todos se sientan partícipes de un mismo interés (la empresa) - se creará un ambiente propicio para una comunicación asertiva y fluida, la cual formará parte de la cultura organizacional, que nutrirá los valores compartidos de la empresa haciéndola sustentable.

En segunda instancia, cabe mencionar la unión familiar al exterior de la empresa, la cual es analizada mediante el siguiente orden de factores:

1. **Vocación de servicio.** Cuando la familia empresaria posee valores y cultura organizacional sólidos y compartidos, adopta como parte de sus actividades los ejercicios sustentables en beneficio de la economía de sus clientes, del bienestar de sus empleados y de la preservación de los recursos naturales, haciéndolo parte de su *know-how*, generando una infraestructura turística en la ciudad donde interactúa que forma parte del patrimonio cultural de la misma, y garantizando así su permanencia en el tiempo.

2. **Ejercicios sustentables.** Cuando la familia empresarial desarrolla una verdadera vocación de servicio, hace todo lo posible para beneficiar la economía de sus clientes, brindando calidad y excelencia en su empresa. Al mismo tiempo, al permanecer en el gusto del cliente asegura las oportunidades de trabajo de sus empleados, creando una cultura

sustentable de ética empresarial, de tal manera que todas sus actividades estén encaminadas a preservar de la mejor manera los recursos naturales.

3. **Know-how.** Cuando la familia empresaria adopta ejercicios sustentables dentro del negocio como parte de su cultura misma, desarrolla un saber hacer que lo diferencia de sus competidores, lo cual le ganará la confianza de sus clientes, así como de los distintos actores interesados en su actividad. Esto conduce a la empresa a formar parte del patrimonio cultural y de la infraestructura turística, de forma que le garantiza su sustentabilidad y permanencia en manos de las futuras generaciones familiares.

En este sentido, ya en su momento González, Zizaldrá y Mercado (2015:92) indicaban: “resulta primordial identificar los factores, [...] que condicionan la sustentabilidad organizacional y permanencia en el tiempo, ya que esto permitirá a las pymes familiares restauranteras diseñar e implementar estrategias efectivas que contribuyan al desarrollo e incentiven la actividad empresarial turística [...]”

Finalmente la meta es la conciliación de de los distintos actores y interesados no solo por el devenir económico sino por la permanencia de la empresa familiar tanto en lo interno como en lo externo.

### Bibliografía

ANAYA, A. (2012). El proceso de la sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEC Empresarios*, Vol. 6, No. 1, pp. 29-39.

ANTOGNOLLI, S. (2010). *La empresa familiar: El juego*. En: <http://www.degerencia.com/articulo/la-empresa-familiar-el-juego/imp>.

ARAYA, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*. Tesis doctoral, Universidad de Valencia, España.

ASTRACHAN, J. & SHANKER, M. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, Vol.16, No.3, pp. 211-219.

BADIRU, A. (2010). The many languages of sustainability: IE's should push for better resource utilization across all. *Industrial Engineer*, Vol. 4, No. 11, pp. 30-37.

BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2010). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México, Mc Graw Hill.

BETANCOURT, J., GÓMEZ-BETANCOURT, E. & LÓPEZ, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, Vol. 27, No. 120, pp. 165-183.

CABRERA, M. & GARCIA, D. (2000). *La teoría de la empresa basada en el conocimiento y la formación del sucesor en la empresa familiar*. Esic Market, mayo-agosto.

CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS (2014). *Ciudades rurales sustentables: referentes para la formulación del Plan Maestro*, Universidad Autónoma de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, p. 20.

CHURCHILL, N. & HATTEN, K. (1987). Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, Vol. 11, No. 3, pp. 51-64.

DAVIS, J. (1982). *The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relation in Family Companies*, University Microfilms, Ann Arbor, MI.

DÍAZ, H., CORONA J. & MAYETT, M. (2012). Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: Caso Tehuacán. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, Vol. 6, No. 1, pp.1-21.

- ENRIQUES, A. & RICHARDSON, J. (2004). *The triple bottom line: Does it all add up?* 1a. Edición, Earthscan: Reino Unido.
- EPSTEIN, M. & WISNER, P. (2006). *Actions and Measures to Improve Sustainability*. The Accountable Corporation, Praeger Publishers: Westport, CT.
- FREEMAN, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- GALLO, M. (1995). *La Empresa Familiar*. Textos y Casos. Barcelona: Estudios y ediciones IESE, S. L.
- GALLO, M. (1998). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- GINEBRA, J. (2001). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México. Panorama.
- GIOVANNINI, R. (2010). Corporate Governance, Family Ownership and Performance. *Journal of Managerial Governance*, No. 14, pp. 145-166.
- GONZÁLEZ, C. J.; ZIZALDRA, I. MERCADO, P. (2015). Sustentabilidad organizacional en pymes familiares restauranteras de la Jonquera en Cataluña, España. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades NOESIS*, Volumen 24, julio, número especial, pp. 80-97.
- GRUPO EUROPEO DE EMPRESAS FAMILIARES (2008). *¿Qué es la empresa familiar?* ADEFAM. En [http://www.edefam.com/empresa\\_familiar.aspx](http://www.edefam.com/empresa_familiar.aspx)
- HANDLER, W. (1989). *Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience*. Unpublished doctoral dissertation. Boston University.
- INEGI (2015). *Sistema Automatizado de Información Censal*. En: <http://www.inegi.org.mx> Consultado el 14 de febrero de 2015.
- INSTITUTO DE POBLACIÓN Y CIUDADES RURALES (2013). *Programa de ciudades rurales sustentables*, Gobierno del Estado de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- KLEIN, S., ASTRACHAN, J. & SMYRNIOS, K. (2005). The F-Pec Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory, Entrepreneurship. *Theory and Practice*, Vol.29, No.3, pp. 321-339.
- MONTEFERRANTE, P. (2012). Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESE*, Vol.17, No. 3, pp. 57-62.
- PÉREZ, J. & CORTÉS, J. (2007). Barreras para el Aprendizaje Organizacional: Estudio de Casos. *Pensamiento y Gestión*, No. 22, pp. 256-282.
- PRESAS, P. (2013). *Familiness in tourism firms*. Doctoral Thesis, Universitat de Girona, pp. 81.
- QUINTERO, A. (2009). Contingencias de las Estructuras Familiares del Milenio. *El Ágora*, Vol. 9, No. 2, pp. 307-325.
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2013). Diccionario. En: <http://www.academia.org.mx/busqueda.php>, consultado 1 de Noviembre de 2013.
- REYES, M. & LÓPEZ, A. (2014). Ciudades rurales en Chiapas: formas territoriales emergentes. *Argumentos UAM-X*, pp.121-151.
- ROMANO, C., TANEWSKI, G. & SMYRNIOS, K. (2001). Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business, *Journal of Business Venturing*, Vol.16, No.3, pp. 285-310.
- SHANKER, M. & ASTRACHAN, J. (1996). Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy - a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2.
- SHLEIFER, A. & VISHNY, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2, pp. 737-783.

- STECKERL, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, No. 20, pp. 194-215.
- TREVINYO, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México D.F., Pearson Educación.
- WARD, J. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review*, Vol. 10, No. 4.
- WHYTE, M. (1996). The Chinese family and economic development: obstacle or engine? *Economic Development and Cultural Change*, No. 44, pp. 1-30.
- WING, L. (1997). Organizations and Turbulence. *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No.1, pp. 35-45.

#### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD:

- Entrevistado 1: Alberto Platas, restaurante 500 Noches, Centro Histórico de San Cristóbal de las Casas, llevada a cabo el día 1 de diciembre de 2014.
- Entrevistado 2: Mayra Romero García, restaurante Las Nubes, Centro Histórico de San Cristóbal de las Casas, llevada a cabo el día 1 de diciembre de 2014.
- Entrevistado 3: Jorge Ordóñez, restaurante Maya Pakal, Centro Histórico de San Cristóbal de las Casas, llevada a cabo el día 1 de diciembre de 2014.
- Entrevistado 4: Carlos Tobilla, restaurante Praga, Centro Histórico de San Cristóbal de las Casas, llevada a cabo el día 2 de diciembre de 2014.
- Entrevistado 5: Omar Argüello, restaurante El Caldero, Centro Histórico de San Cristóbal de las Casas, llevada a cabo el día 2 de diciembre de 2014.
- Entrevistado 6: José Reyes Piak, restaurante Maya'e, Centro Histórico de San Cristóbal de las Casas, llevada a cabo el día 3 de diciembre de 2014.
- Entrevista 7: Miguel Vela, restaurante La Salsa Verde, Centro Histórico de San Cristóbal de las Casas, llevada a cabo el día 4 de diciembre de 2014.
- Entrevista 8: Marco Cortés, restaurante El Cocodrilo, Centro Histórico de San Cristóbal de las Casas, llevada a cabo el día 4 de diciembre de 2014.
- Entrevista 9: Martha Zepeda, restaurante Tierra y Cielo, Centro Histórico de San Cristóbal de las Casas, llevada a cabo el día 5 de diciembre de 2014.

### **The union restaurant family business: An approach to the generational succession in companies with tourist activity of San Cristobal de las Casas**

#### **Abstract**

*Generational succession in a company is a dynamic process in which the roles and tasks of the predecessor and successor evolve independently and in parallel, until they intersect and overlap, directing the company to sustainability.*

*This document reflects on the relationship between generational succession and sustainability in these companies, analyzing a sample of convenience nine restaurant family businesses in San Cristobal de las Casas (Chiapas, Mexico), and making a qualitative comparison from the indicators study variables. In addition, the situation of family businesses in Mexico and its relevance and importance to the economy is examined.*

*It was found that the importance of the family business, both nationally and locally, and the extensive development of the restaurant business in San Cristobal de las Casas, motivate families engaged in this activity to continue their business and to transmit to future*

*generations to be sustainable, since, according to what reported by the National Institute of Statistics and Geography (INEGI), nine out of ten family businesses that are created do not reach the two years of life, which is an index of extreme mortality. Family union within the company is ideal link for the sustainability of itself, since it depends on a successful generational succession that encourages the family business endures in their activities.*

**Keywords:** *generational succession; sustainability; Family business; Tourism; Restaurants.*

Artigo recebido em 14/02/2016. Aceito para publicação em 01/03/2016.