

ANÁLISIS DE UNA EMPRESA FAMILIAR MEDIANTE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Juan José Aranda-Ontiveros¹

Nestor Contreras Rodríguez²

Andrés Miguel Pereyra Chan³

RESUMEN

El objetivo de la investigación consiste en analizar y describir las características de los recursos y capacidades como aquellos activos que están vinculados en una empresa familiar de servicio automotriz. Además, mediante la clasificación de los recursos a partir del modelo Navas y Guerras (2002) se definieron las características únicas y esenciales competitivas de la misma. En la presente investigación se utilizó un enfoque cualitativo, por la naturaleza del negocio familiar, el estudio fue descriptivo y no experimental. Por lo tanto, se aplicó una entrevista previa de preguntas abiertas dirigidas tanto al propietario de la empresa, gerente operativo y administrativo. Se obtuvo como resultados, la importancia que concede los altos mandos de la empresa a los recursos intangibles, en especial al recurso humano a través del conocimiento y las habilidades específicas que este elemento genera para obtener ventajas competitivas específicas.

Palabras Claves: Empresa familiar; Recursos y capacidades; Ventajas competitivas.

¹ Estudiante de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida. Km 5. Carretera Mérida-Progreso A.P. 911 C.P. 97118 Mérida, Yucatán, México. juan_aranda85@yahoo.com.mx.

² Estudiante de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida. Km 5. Carretera Mérida-Progreso A.P. 911 C.P. 97118 Mérida, Yucatán, México. contreras.rodriguez.nestor@gmail.com.

³ M.C. Profesor-Investigador Instituto Tecnológico de Mérida. pereyraandres@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La economía mexicana está conformado por micro, pequeñas y medianas empresas, estas son unidades que tienen una gran importancia en el desarrollo económico de una nación, como fuentes de creadoras de empleo tanto en países industrializados como aquellos en desarrollo, puesto que aportan la mayor cantidad de personal ocupado. De esta manera existen estudios en el mundo que el 90% de las Mi pymes y negocios son de propiedad familiar. Las empresas familiares son organizaciones impulsoras de la economía de un país, innovación y empleo, independientemente de su tamaño y del sector. Estas empresas en México como en el resto del mundo son cada vez más importantes tanto por el nivel económico como el aspecto social, ya que el 75 % son de unidades productivas que generan el 70% de empleos y contribuyen al 80% del producto bruto (Echaiz, 2010; Pérez, 2012; Klynveld Peat Marwick Goerdeler, KMPG, 2013).

Por consiguiente, en este documento se presenta una revisión de la literatura con el fin de identificar como las empresas familiares pueden lograr la competitividad, con base a sus propios recursos, y generando estrategias competitivas.

Revisión literaria de las empresas familiares

Las empresas familiares son organizaciones que se encuentran envueltas por su cultura, costumbres, tradiciones y además por su complejidad en términos de propiedad y familia. Por lo tanto García y Pereyra afirman que la empresa familiar

Son aquellas en donde los miembros de una familia se encuentra involucrados en la gestión y cuya propiedad, ya sea en parte o en su totalidad pertenece a uno o varios miembros que poseen una relación consanguínea, y en la que existe la sucesión o el deseo de que esta continúe dentro del seno familiar. (García y Pereyra, 2015: 76)

Aranda et al., define la empresa familiar

Aquel negocio productivo administrado por uno o varios integrantes de la familia, teniendo en la mano el control y la propiedad donde uno o más integrante de la misma participan en las actividades de la empresa en búsqueda de la continuidad para mantener el negocio en la siguiente generación. (Aranda et al., 2015: 198)

En relación a lo anterior, Esparza y García (2011) conceptualizan a la empresa familiar como aquella donde la propiedad y el control recaen en el grupo familiar y la dirección es realizada por los miembros de la familia además que existe continuidad en el negocio.

Características particulares de las empresas familiares

Entre las características que conforman las empresas familiares destaca las siguientes aportaciones. De acuerdo con Poza se puede decir que la empresa familiar tiene como esencia las siguientes características:

1. *La presencia de la familia*
2. *Influencia estratégica de los miembros de la familia en la administración de la empresa.*
3. *Las fuentes únicas de ventaja competitiva es la interacción familiar, la administración y la propiedad, cuando la unidad familiar es fuerte.*
4. *El sueño del propietario de mantener el negocio en familia (continuidad del negocio de generación en generación). (Poza, 2011: 6)*

Por lo tanto, de acuerdo a la definición anterior, las ventajas competitivas de una empresa familiar, se destaca mediante las transferencias de conocimientos que se origina desde el núcleo familiar. Mientras tanto para Martínez (2011: 17-18), la empresa familiar está dada por tres características básicas: “A) Su propiedad, que es controlada por una familia; B) Los

negocios, que son dirigidos por algunos miembros de la familia y; C) El deseo de perdurar en el tempo la obra del fundador”.

En consecuencia, la dirección estratégica integrada en la mayoría de las ocasiones por la familia, determina la continuidad de la empresa por mantenerse en un mercado competitivo.

Por otro lado Bermejo (2008) considera que en una empresa familiar la participación activa de sus integrantes controla la continuidad de la misma a partir de ejercer controles políticos y económicos de la misma. Sin embargo aunque exista una participación de sus integrantes, las decisiones estará baja la batuta de un solo miembro.

En relación a las aportaciones anteriores, tanto de conceptualizaciones de las empresas familiares y algunas de sus características, es importante destacar la identificación de los recursos, como aquellos elementos formadores de conocimientos, además estos son las bases para establecer las estrategias correspondientes al sistema económico de las empresas familiares. En consecuencia, los recursos representan los factores claves de éxito, es decir las ventajas competitivas que marque la diferencia entre los competidores de un mismo sector.

Conceptualización de los recursos: base para la competitividad en las empresas familiares.

Con respecto al análisis de los modelos que estudian la competitividad, existe un modelo en particular que se encarga del estudio de los recursos propios que genera una empresa y que son fuentes de ventajas competitivas. Para conocer un poco más acerca de esta teoría, surge a mediados de la década de los 80, por Wernerfelt y Barney ambos economistas, quienes manifestaron la importancia que prevalece en los recursos, para lograr el éxito competitivo. Esto es la teoría de los recursos y capacidades, literatura económica que inicia a partir de analizar y comprender la estructura de los mismos, aunque recursos y capacidades, comprenden una

distinción propia, es elemental señalar que estos participan ante un contexto competitivo cada vez más dinámico para la creación de ventajas competitivas (Weerawardena et al., 2007; Evers, 2011; citados por Sánchez, Mohedano y Benavides, 2012). Algunos autores definen esta teoría de la siguiente manera:

Penrose (1959; citado por Hernández et al., 2015: 115) se refería a recursos de acuerdo a lo siguiente “la empresa es una colección de recursos y un depósito de conocimientos y, en la medida en que una empresa posea recursos, tendrá competencias individuales y, mediante estos es capaz de proporcionar diversos servicios” por lo tanto, mediante la identificación de los recursos que conforman una empresa, está propiciará a generar conocimientos individuales y únicos. Como bien señala los autores Hernández, Quevedo y Hernández:

Sin embargo a finales de la década de los ochenta, el análisis de la ventaja competitiva se centró más en los aspectos internos de la empresa, apreciándose menos el interés de la empresa sobre su posición en el mercado y más en la explotación de recursos y capacidades internas únicas.

(Hernández, Quevedo y Hernández, 2015: 114)

Es decir, las empresas deciden especializarse, enfocándose en el área de negocio concreto, teniendo como objetivo el mejor nivel de competencia posible y convertirlo en una ventaja competitiva. Por otra parte, los recursos según la aportación de Huertas (2004), establece una explicación de las estrategias de diversificación a través de la dotación de los recursos que presentan las empresas para conseguir la competitividad. En cuanto a las empresas familiares obtener la profesionalización propiciará una gestión estratégica de dirección, control y planificación, además el personal se encontrará en un ambiente donde desarrolle conocimientos y habilidades dentro de la misma. Por lo tanto, la empresa se vuelve menos centralizada, es decir, sustituye el control por la coordinación delegando responsabilidades a otros.

Sobre la base de las ideas expuestas, el objetivo de la visión basada en los recursos es entender cómo las empresas pueden conseguir y mantener sus ventajas competitivas a través de la heterogeneidad de sus recursos. Sin embargo, la simple enumeración de elementos que posee la empresa no explica por sí misma sus potencialidades, es decir, esta heterogeneidad es una condición necesaria pero no suficiente para obtener una ventaja sostenible (Bañegil, Barroso y Sanguino, 2013).

Para Sirmon y Hitt (2003) las empresas familiares deben evaluar, obtener, cultivar y/o desechar sus recursos de forma eficaz, de tal manera que pueden desarrollar ventajas competitivas y crear riqueza. Sin embargo, este tipo de empresas rara vez poseen todos los recursos que necesitan para competir efectivamente.

En las generalizaciones anteriores, cabe destacar que no es suficiente identificar las características de cada recurso que conforma una empresa, sino implementar las habilidades necesarias por el directivo para diseñar las estrategias que direccionen obtener una ventaja competitiva. Más sin embargo, en las empresas familiares difícilmente poseen todos los recursos que conlleve a competir eficientemente, esto puede ocurrir por el tamaño de la empresa y el sector por el cual compiten.

El proceso impulsor de las estrategias competitivas desde la perspectiva de las empresas familiares.

Para las empresas familiares el factor económico no necesariamente se considera la dificultad más importante. Existen recursos internos no identificables (Ver tabla. 1) que limita implementar las estrategias adecuadas para abarcar otros mercados o diversificarse en el mismo modelo de negocio. Por consiguiente, por medio de la identificación de los recursos y capacidades propias

de las empresas familiares, se puede implementar las ventajas competitivas en relación a los objetivos planteados por las mismas.

Tabla 1. Recursos intangibles no identificados que limitan a las empresas familiares la formación de estrategias competitivas

Recursos	Autores
Alianzas con otras empresas	Bonacorssi (1992); Gallo y García Pont (1996); Okoroafo (1999); Fernández y Nieto (2005); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Capital financiero y social	Sirmon y Hitt (2003); DeNoble, Ehrlich Singh (2007); Danes, Sttaford, Haynes y Amarapurkur (2009); DeNoble, Ehrlich Singh (2007)
Control	Habbershon y Williams (1999); Tsang (2002)
Cultura y procesos organizacionales eficientes	Hayton y Salvato (2004); Daily y Dollinger (1992); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)
Compromiso y fuertes lazos familiares	Tagiuri y Davis (1996); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007); Cater y Schwab (2008)
Toma de decisiones	Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)
Innovación	Sirmon y Hitt (2003); Zahra, Hayton y Salvato (2004); Eddleston, Kellermanns y Sarathy (2007)
Líderes	Bilkey (1978); Gallo y Sveen (1991); Gallo y García Pont (1996); Habbershon y Williams (1999); Tsang (2001); Escolano y Belso (2003)
Orientación hacia objetivos a largo plazo	Okoroafo (1999); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007); Cater y Schwab (2008)
Conocimientos transmitidos a través de generaciones	Habbershon, Williams y McMillan (2003); Habbershon y Williams (1999); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)
Tecnología	Habbershon y Williams (1999); Belso (2003)
Reputación/marca	Belso (2003); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Recursos humanos preparados	Okoroafo (1999); Sirmon y Hitt (2003); DeNoble, Ehrlich Singh (2007); Claver, Rienda y Quer (2008); Danes, Sttaford, Haynes y Amarapurkur (2009)

(Elaboración propia basada Castro y Ramírez, n.d.)

Con referencia a la Tabla 1, estos son algunos recursos intangibles que las empresas familiares no logran identificar, por ende, la posibilidad de mantener o crecer en un mercado en constante transformación es nula.

Las empresas familiares poseen recursos y capacidades que pueden suponer una ventaja competitiva en su estrategia (Castro y Ramírez, n.d.). Valores como:

- La disponibilidad de recursos humanos, ya sean con lazos de parentesco o directivos de la empresa sin vínculo de sangre, comprometidos con la misión de la empresa.
- La visión a largo plazo que, en muchos casos, no poseen las empresas no familiares.

- La existencia de un líder en la organización que impulse la gestión y la sucesión de generaciones.
- Su propia cultura organizacional.

A continuación se menciona algunos elementos que conforman los recursos intangibles para la formación de estrategias en una empresa familiar (Ver tabla 2).

Tabla 2. Elementos que conforman los recursos intangibles para la formación de estrategias

Recursos	Autores
Alianzas con otras empresas	Bonacorssi (1992); Gallo y García Pont (1996); Okoroafo (1999); Fernández y Nieto (2005); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Capital financiero y social	Sirmon y Hitt (2003); DeNoble, Ehrlich Singh (2007); Danes, Sttaford, Haynes y Amarapurkur (2009); DeNoble, Ehrlich Singh (2007)
Control	Habbershon y Williams (1999); Tsang (2002)
Cultura y procesos organizacionales eficientes	Hayton y Salvato (2004); Daily y Dollinger (1992); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)
Compromiso y fuertes lazos familiares	Tagiuri y Davis (1996); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007); Cater y Schwab (2008)
Toma de decisiones	Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)
Innovación	Sirmon y Hitt (2003); Zahra, Hayton y Salvato (2004); Eddleston, Kellermans y Sarathy (2007)
Líderes	Bilkey (1978); Gallo y Sveen (1991); Gallo y García Pont (1996); Habbershon y Williams (1999); Tsang (2001); Escolano y Belso (2003)
Orientación hacia objetivos a largo plazo	Okoroafo (1999); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007); Cater y Schwab (2008)
Conocimientos transmitidos a través de generaciones	Habbershon, Williams y McMillan (2003); Habbershon y Williams (1999); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)
Tecnología	Habbershon y Williams (1999); Belso (2003)
Reputación/marca	Belso (2003); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Recursos humanos preparados	Okoroafo (1999); Sirmon y Hitt (2003); DeNoble, Ehrlich Singh (2007); Claver, Rienda y Quer (2008); Danes, Sttaford, Haynes y Amarapurkur (2009)

(Elaboración propia basada en Castro y Ramírez, n.d.)

Con estos compromisos, las empresas familiares pueden realizar estrategias que supone competir por medio de ventajas únicas en los mercados, así pues los años de experiencias, el tamaño de las empresas y las etapas generacionales influyen en esta relación.

Thompson, Strickland y Gamble (2008), destacan realizar planteamientos estratégicos confiables para ganar una ventaja competitiva entre empresas, a través de aplicar un mayor esfuerzo por ser un proveedor de bajo costo en la industria; con lo cual se pretende obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores. Eliminar a los rivales de la

competencia con características distintivas como mayor calidad, servicios de valor agregado, modelos más atractivos, superioridad tecnológica o un valor monetario elevado. Ubicarse en un nicho de mercado pequeño, al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores. Por último, la experiencia y recursos que den a la compañía capacidades competitivas que los rivales no puedan imitar con facilidad o en las que fallen con sus propias capacidades.

Antes de crear una estrategia, los directivos deben analizar detalladamente cuáles son las fortalezas que presente su empresa sobre la competencia, pero al mismo tiempo, también ver cuáles son sus debilidades (Hill y Jones, 2009)

Considerar el factor humano, como un ente de acción participativa clave. Ante el compromiso de generar conocimientos que se traduzca en éxito para la empresa familiar. Sin embargo es conveniente anotar, que existe una clara inclinación, hacia los miembros de la familia en las decisiones de selección, en detrimento de los empleados sin vínculos familiares. Por consiguiente, se requiere establecer prácticas igualitarias en derechos y obligaciones hacia el capital humano, de manera que expresen su mayor esfuerzo y compromiso ante la organización.

Análisis y características de los recursos presentes en una empresa familiar

Para que las empresas logren consolidarse ante un mercado en constante diversificación y con el aumento acelerado de nuevos competidores, se requiere realizar un análisis estratégico interno, que contribuya identificar los recursos propios únicos y difícilmente imitables en una empresa. Sin embargo a pesar de contar con recursos valioso, si el directivo o gerente de la empresa no implementa las habilidades para convertir los recursos en actividades particulares y el diseño de las estrategias correspondientes, difícilmente logran obtener una ventaja

competitiva sostenible en el largo plazo. Para Hill y Jones (2005) define que para conseguir una ventaja competitiva sostenible se requiere seguir los siguientes tres aspectos que a continuación se menciona en la Figura 1.

Figura 1. Los tres factores para mantener una ventaja competitiva sostenible



(Elaboración propia basada en Hill y Jones, 2005)

En relación a la figura anterior, las barreras a la imitación se refieren factores que dificulta a la competencia a imitar las habilidades únicas y distintivas de la empresa. En lo que respecta a los recursos tangibles, por su naturaleza fácil de identificar, están susceptibles a ser imitados (edificios, planta de equipo, maquinaria, etcétera). Para los recursos intangibles, suelen ser más difíciles de imitar, está conformado por las marcas, patentes, reputación con los clientes y proveedores, etcétera, es decir no se encuentran físicamente pero su función es tan importante para la creación de valor ante los clientes.

En cuanto a las capacidades de los competidores, se refiere a las habilidades de las empresas en imitar las ventaja competitiva de una empresa con rapidez, ante esto, las empresas

conforman compromisos estratégicos esto se refiere a decisiones estratégicas empresariales en invertir en tecnología o investigación en búsqueda de innovaciones en sus productos.

Por último, destacar que el dinamismo en el ambiente de la empresa, es otro elemento clave para mantener la ventaja competitiva sostenible, se relaciona con los compromisos estratégicos puesto que se requiere una tasa elevada de innovación en los productos.

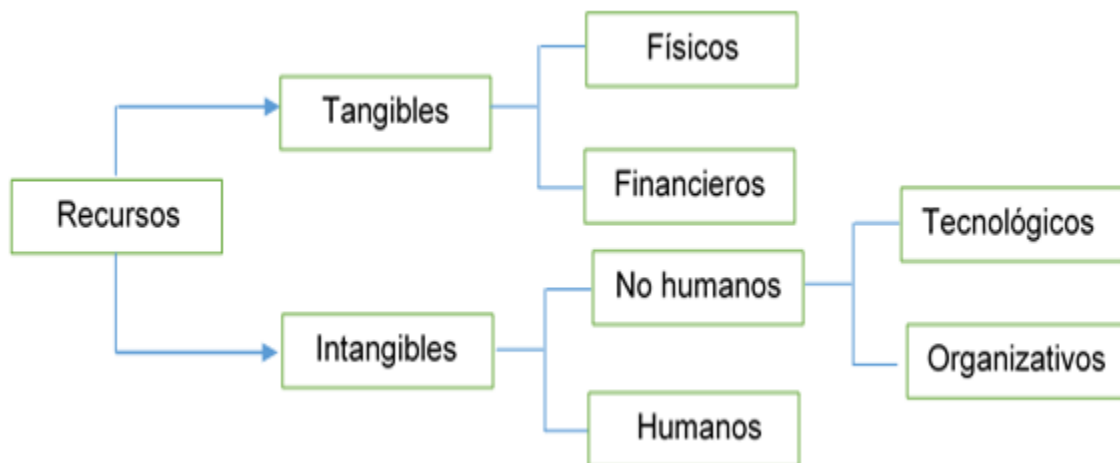
Visto desde la perspectiva anterior, las empresas familiares a través del constante cambio tecnológico e innovación en procesos, genera redes de difícil acceso para las empresas familiares puesto que no cuentan con la facilidad de obtener estas tecnologías por el costo que genera implementarlas dentro de sus procesos. De acuerdo a The World Bank (2012) las tecnologías de la información y comunicaciones -TIC- están formadas por el conjunto de equipos electrónicos, programas informáticos, redes de telecomunicaciones y medios de comunicación que permitan responder de manera eficaz las actividades de los colaboradores. Entonces, por la carencia de la aplicación de innovaciones tecnológicas, las empresas son cada vez menos competitivas y están proclive a cerrar o desaparecer. Para tal efecto, las empresas necesitan desarrollar estrategias para implementar mejoras en las tecnologías. Por medio de esto, se mantendría una ventaja competitiva sostenible aún en el largo plazo. De acuerdo con Donovan (1996) La adquisición o desarrollo de tecnología en las PYME requiere un esfuerzo económico especialmente importante en las empresas de menor tamaño, por ello los directivos además de examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir, tanto en los productos o servicios como en los procesos, prestan especial atención al mantenimiento de la tecnología existente para alcanzar un nivel productivo óptimo.

Para concluir, en este apartado enfocado a las ventajas competitivas Habbershon et al., (2003), establece una definición con base a la teoría de los recursos y capacidades, al señalar que los

factores a desarrollar por parte de las empresas familiares ocurre mediante la interacción entre los sistemas de familia y empresa. Esto ayuda a conseguir una posición ventajosa respecto a la competencia que no cuenta con algún lazo de sangre, es decir las relaciones familiares son transmisores de conocimientos además de generar un ambiente de confianza a través del trabajo en equipo.

Acorde a la información previa, existen modelos de estudio que identifican las fortalezas de una empresa a partir del análisis estratégico interno. Para este artículo, se describe la funcionalidad de los recursos a través del modelo propuesto por Navas y Guerra (2002). A continuación se muestra la siguiente Figura 2.

Figura 2. Clasificación de los recursos en una empresa



(Navas y Guerras, 2002)

Debe señalarse que los recursos tangibles según la definición de Navas y Guerras (2002), está conformado por físicos (terrenos, edificios, maquinarias, equipos informáticos, materias primas, productos terminados) y recursos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones). Por su naturaleza, son elementos fáciles de identificar y valorar a través de información que proporciona los estados contables (Grant, 1996: 159).

Los recursos intangibles se divide entre activos no humanos y humanos, los primeros son independientes de las personas, se clasifican en tecnológicos, incluye todo el proceso necesario para la transformación de la materia prima, también se considera, los conocimientos que puede concretarse en patentes, bases de datos, diseños y organizativos como la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, etcétera. El segundo describe al capital humano, las habilidades y actitudes que una persona tiene en un momento concreto, es decir la capacidad del personal que es adquirida a través de la experiencia y de la información (Beijersee, 1999).

En lo que respecta a las empresas familiares, Ayup, De la Garza y Banda (2008) señalan que las empresas familiares presentan características semejantes a las organizaciones no familiares para alcanzar ventajas competitivas, de acuerdo a esta aportación, se logra relacionar el modelo de Navas y Guerras (2002) con las particularidades de las empresas familiares.

Recurso intangible: gestión del conocimiento en una empresa familiar

Los recursos intangibles se presentan en una empresa mediante la creación de valor que genera los servicios productivos. A partir de las aportaciones del equipo de trabajo en forma de conocimientos, habilidades, experiencia y capacidad de toma de decisiones. Ahora bien, para Thompson (2012: 96), dichos activos permanecen inmersos de algo material prevaleciendo así su valor competitivo “Abarcan varias clases de activos humanos y capital intelectual, así como las marcas, imagen y activos de reputación. Aunque los recursos intangibles no tienen una existencia física en sí, con frecuencia se encuentran imbuidas en algo material”. Por lo tanto es indispensable gestionar y desarrollar el conocimiento ante los procesos de generar y ceder habilidades, hoy en día se enfatiza más en la creación de valor por medio de los elementos que conforman los recursos intangibles, ¿Cómo se logra gestionar este conocimiento? La respuesta está ante la fusión de ideas de la alta jerarquía con el resto de la organización como bien señala

Arranz (2000; citado por Vargas, 2013) “para cuando la empresa analiza la forma de alcanzar ventajas competitivas partiendo de los recursos y capacidades, deberá tener en cuenta la fusión de ideas de la alta jerarquía estructural con el resto de la organización”, es decir un nivel de profesionalización que involucre a todo el equipo de trabajo con responsabilidades a cumplir.

A continuación en la Tabla 3, se describe la conceptualización de conocimiento como elemento que forma parte de los recursos intangibles.

Tabla 3. Conceptualización de conocimiento como parte de recursos intangibles.

Recursos intangible: factor conocimiento	Autores
El concepto de recurso se amplía hasta incluir los activos intangibles basados en el conocimiento.	Grant, 1996; Habbershon & Williams, 1999
Consideran una muy útil extensión del aprendizaje organizacional hacia la estrategia y la teoría de la organización, capaz de proponer nuevas ideas al funcionamiento organizacional, con lo que su influencia se extiende más allá de la dirección estratégica.	Kogut & Zander, 1996
Se identifica como un proceso de carácter social y no como un recurso propiamente dicho.	Spender, 1996
Este enfoque se fundamenta en una concepción de la organización como depósito de conocimiento, capaz de generarlo y aplicarlo	Conner & Prahalad, 1996

(Elaboración propia basada en Bañegil, Barroso y Sanguino, 2013).

Además, para Bañegil, Barroso y Sanguino (2013) los recursos intangibles que se encuentran en las empresas familiares suelen diferir a los que se encuentran en las empresas no familiares debido que a las primeras implican a la propiedad familiar y la familia en la empresa, y además de carecer de un sistema de profesionalización.

En las empresas familiares para crear ventajas competitivas, es necesario construir y desarrollar los activos intangibles. Para conseguir esto, es necesario identificar los siguientes aspectos (Chrisman et al., 2003; Casillas, 2005; Poza, 2005):

- Los valores y aspiraciones de los propietarios y directores familiares.
- La interacción entre la familia, propiedad y dirección, la unión familiar y el compromiso con la propiedad.
 - La transposición de responsabilidades de propietarios y gerentes, junto con las dimensiones reducidas de la empresa.
 - La concentración en la estructura de propiedad.
 - La identificación que los propietarios sienten con la empresa y desean a toda costa mantener el negocio en la familia para futuras generaciones, es decir, su vocación de continuidad.
 - Esta permanencia de la familia en la empresa hace que los empleados no familiares sientan una gran lealtad hacia la misma.
 - Las percepciones de las obligaciones éticas.
 - El deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia y la consolidación en el mercado local.
 - La flexibilidad en la organización y la capacidad de adaptación de la empresa, debido a su fuerte liderazgo en la propiedad.
 - El reconocimiento de las oportunidades y las amenazas del entorno.
 - El enfoque a los clientes y a los nichos de mercado especializados.

En general, el recurso más importante para una empresa familiar es su capital humano, su conocimiento, pues le ofrece oportunidades a este tipo de empresas (Sirmon y Hitt, 2003). En este mismo sentido, la contribución de la familia a la empresa, es una gran red de conocimientos, suele denominarse capital familiar, concentrándose en tres tipos de recursos interrelacionados; capital humano, conformado por conocimientos, habilidades, experiencias, energía. Resaltar la importancia para las empresas familiares el valor del conocimiento, esto es

debido a que los recursos intangibles son los más propensos a ofrecer ventajas competitivas, ya que son más complejos y difíciles de imitar (Desouza & Awazu, 2006).

Metodología

El avance de la presente investigación analiza la literatura referente a las características de la empresa familiar, desde la percepción del propietario en relación a los recursos internos para este tipo de organización. Las características de la investigación cualitativa se consideran idóneas para el análisis de los recursos y capacidades, en una empresa familiar de servicios automotriz en Mérida, Yucatán. Puesto que se pretende analizar y describir los recursos tangibles e intangibles desde la perspectiva de los propietarios que integran la empresa. Se realizó una entrevista previa al propietario y a los dos gerentes de la misma, con la finalidad de obtener información referente a las características de los recursos y capacidades que integran la empresa de servicios. Para esto, se adaptará el modelo de Navas y Guerras (Ver Figura 2) en relación a las características de la misma.

De acuerdo a Marshall y Rossman (1999; citados por Vasilachis de Gialdino 2006) definen la investigación cualitativa como pragmática, interpretativa y está asentada en la experiencia de las personas. Es una aproximación al estudio de los fenómenos sociales, sus varios géneros son naturalistas e interpretativos y recurre a múltiples métodos de investigación. Además, de acuerdo a Hernández et al., (2010) la recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis.

Por lo tanto, se pretende elegir el enfoque fenomenológico porque se orienta en las experiencias individuales subjetivas de los participantes y procura explicar los significados en los que estamos inmersos en la vida cotidiana (Hernández, Fernández y Baptista, 1999; Rodríguez, Gil y García, 1996). Para Quecedo y Castaño (2002) es la investigación que

produce datos descriptivos de las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

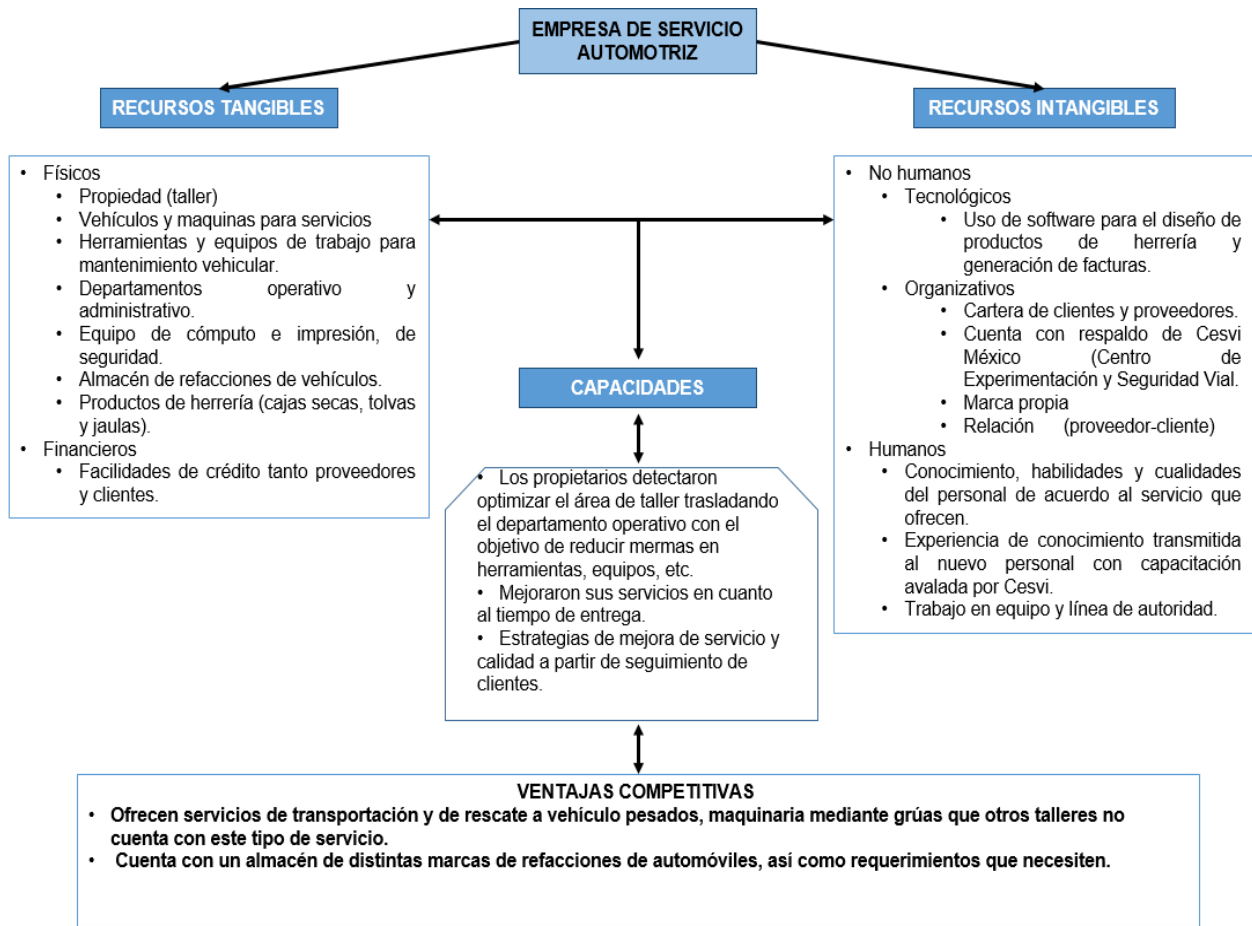
Resultado y Discusión

De acuerdo a las entrevistas previas realizadas al propietario, gerente operativo y gerente administrativo de una empresa de servicio automotriz. Se constató que sus principales fuentes de ingresos es el servicio de transporte, destacando uno de sus puntos claves al ofrecer a sus consumidores. De igual manera, se detectó que el transporte es uno de los principales factores competitivos para la empresa, por lo que procuran destacar en ello, satisfaciendo a sus clientes, esforzándose por ser los mejores proveedores ofreciendo un mejor servicio de calidad, entrega a tiempo, además de ofrecer mejores servicios de grúas y rescate las 24 horas.

Por lo tanto, el factor importante observado con respecto a los recursos que conforma la empresa, es el capital humano, puesto que este ejerce un papel esencial para la realización de las actividades diversificadas en los distintos servicios que ofrece.

Por otra parte, visualizando desde la perspectiva del modelo de Navas y Guerras (2002) se pretende demostrar las características de los recursos que cuenta una empresa familiar con la intención de identificar y fortalecer las ventajas competitivas distintivas en el sector que se encuentran. La Figura 3, es una adaptación del modelo mencionado con anterioridad.

Figura 3. Adaptación del modelo clasificación de recursos en un empresa



(Elaboración propia basada en Navas y Guerras, 2002)

Con respecto a la Figura 3, cada recurso genera características esenciales para la creación de un valor único para la empresa. Destacar que los recursos tangibles e intangibles son la base para crear las ventajas competitivas que conduzcan a la empresa familiar a ser competitiva, marcando una diferencia en el sector. Es labor del directivo o dueño de la empresa, realizar un servicio a través del desarrollo de las habilidades tanto del propietario, gerente operativo y gerente administrativo, para detectar las propiedades de los recursos. Posteriormente transformar estos últimos en actividades específicas para esta empresa familiar. Además, dejar en claro que esta empresa por medio del uso de tecnología y herramientas de trabajos aprovechan el conocimiento y las habilidades específicas de su propio recurso humano para

obtener ventajas competitivas esenciales. Por consiguiente, se identificó que uno de los aspectos más distintivos en esta empresa familiar es el conocimiento, particularidad que forma parte del recurso intangible. Además, para poder enfrentar la competitividad en el sector, tienen que ser capaz de estar en constante aprendizaje y aplicar los conocimientos ya generados a futuras generaciones, con esto la empresa familiar podría enfrentar la supervivencia y adaptarse a estos cambios que ocurren dentro de la familia-empresa y las oportunidades que ofrezca el mercado. De esta manera, obtendrán un nivel competitivo partiendo de las funciones que ejerce el recurso intangible.

Con base a las percepciones de los autores en relación a las ventajas competitivas que se obtienen a partir de construir y desarrollar los recursos intangibles. Para el presente caso de estudio se obtuvieron informaciones referentes a la destacada participación de los directivos en tomar decisiones esenciales con base a las habilidades, conocimientos y experiencia del equipo de trabajo. Por ello, los recursos intangibles son considerables elementos claves para el desarrollo competitivo entre las empresas familiares.

Conclusión

Después de realizar una investigación literaria en relación a las empresas familiares. Además de los recursos tangibles e intangibles como factores para desarrollar la competitividad y de acuerdo a las aportaciones de distintos autores, se ha logrado identificar la destacada importancia de los recursos intangibles como elementos primordiales para generar ventajas competitivas destacables puesto que están basados en información y conocimiento, sin embargo como bien menciona Cardona (2011), pocas organizaciones los identifican y valoran adecuadamente.

Por lo tanto, en la empresa familiar, las habilidades de generar y aplicar nuevos conocimientos sería una fuente de ventaja competitiva en los mercados actuales. Sustentada por los recursos humanos de la empresa, por la experiencia y conocimientos que poseen del negocio, así por la exigencia de mantener la satisfacción de sus clientes y mantener la calidad de sus servicios. Sin embargo, para que dicha empresa logre esa ventaja competitiva y pueda generar la estrategia que ayude en implementar y lograr dicha ventaja, debe superar los problemas que la abruman sobre la profesionalización y el proceso sucesivo, de esta forma las empresas familiares fortalecerían su desarrollo económico.

BIBLIOGRAFÍA

Aranda Ontiveros, J. J., Oreza Pacheco, W., Solórzano Díaz, M., & Madero Llanes, J., (2015) “Criterios de conceptualización de la empresa familiar” *3C Empresa. Investigación y pensamiento*, 4(3), 185-199. Doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.185-199>

Bañegil Palacios, T., Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., (2013) “La gestión del conocimiento en las empresas familiares” en V. Fernández (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (pp. 69-84). Barcelona: OmniaScience.

Bermejo, M., (2008) *Hacia la empresa familiar líder: una visión práctica y optimista*. Madrid: Prentice Hall.

Cardona, R., (2011) “Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo” *Revista electrónica Forum Doctoral*. Disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/download/1754/1755>.

Casillas, J.C., (2005) *Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. Documento de investigación 132. Instituto de la Empresa Familiar y Price wáter house Coopers.

Chrisman, J.J.; Chua, J.H. y P. Sharma, (2003) *Current trends and future directions in family business managements studies: Toward a theory of the family firm*. Coleman White Paper Series.

Desouza, K.C., y Y. Awazu, (2006) “Knowledge management at SMEs: Five peculiarities” *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32-43. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270610650085>

Donovan, W. M., (1996) “Puede realmente ayudar la tecnología en la pequeña empresa” *foro de pequeños negocios*, otoño, volumen 14, número 2, paginas 77-78.

Echaiz, D., (2010) “El protocolo familiar” *La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado* (127), 101-130.

Esparza, J. L., y D. García, (2011) “La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y sus influencia en la gestión estratégica” *Cuadernos de Administración*, 24(42), 295-313.

García, N. A., y A.M. Pereyra, (2015) “El protocolo familiar como guía para la continuidad de la empresa familiar: Estudio de caso” *Centro de Graduados e Investigación. Instituto Tecnológico de Mérida*, 21(58), 75-80.

Grant, R., (1996) *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España.

Hernández, R. Fernández, C. y P. Baptista, (2010) *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, N. G, Quevedo, J. M., & Hernández, A., (2015) “Recursos y capacidades determinantes del éxito competitivo de las Pymes en Cd. Victoria, Tamaulipas, Méx.” *Universidad Autónoma de Tamaulipas* [En línea] disponible en: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C303.pdf>

Hill, C. y G. Jones, (2005) *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Edición 3ra. Colombia: Mc Graw Hill.

Huertas, P., (2014) *Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas*. Tesis doctoral. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

Klynveld Peat Marwick Goerdeler, KPMG., (2013) *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*. México, disponible en http://www.kpmg.com/MX/es/publishingimages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf

Martínez, J.,(2011) *Empresas familiares: reto al destino*. México: Granica.

Navas, J. E. y L.A. Guerras, (2002) “La dirección estratégica de la empresa” *Teoría y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.

Pérez , A. I., (2012) “El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales” *3C Empresa. Investigación y pensamiento*, 1(3), 6-18.

Poza, E.J., (2005) *Empresas Familiares*. México: International Thomson Editores.

Poza, E. J., (2011) *Empresas Familiares* (3 ed.). México, D.F.: Cengage Learning.

Quecedo, R. y C. Castaño, (2002) *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*. Psicodidactica(14).

Rodríguez, G. Gil, J. y E. García, (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada España: Aljibe.

Sarmiento, S., (2008) “Competitividad regional” *Dimensiones empresariales*, pp 19-37, disponible en https://www.uac.edu.co/.../dimension-empresarial/.../art2_dimencion_vol_6_No_1.pdf.

Thompson, A. Peteraf, M. y A. Strickland, (2012) *Administración estratégica*. D.F, México: McGraw-Hill.

Sirmon, D.G. y M.A. Hitt, (2003) “Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358, disponible en <http://dx.doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>.

The World Bank (2015) “Tecnologías de la información y comunicación” disponible en: <http://go.worldbank.org/UPJ4PKMG60>.

Vargas, A., (1999) “La dirección estratégica” en *Universidad de Columbia Paraguay*, disponible en: www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/tema-01/Tema1.pdf

Vasilachis de Gialdino, I., (2006) *Estrategias de investigación cualitativa* en España: Gedisa, S.A.

Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P., & Knight, G., (2007) “La conceptualización de internacionalización acelerada en la empresa Born mundial: una perspectiva de capacidades dinámicas”. *El diario de negocios mundial*, pp. 294-306, disponible en: www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/.../375/171.pdf