

Título del caso: Gestión familiar y transparencia en una empresa artesanal

Elaborado por: Nancy González Olivares, Diana L. Morales Olivas, María Elena Guadalupe Martín Alonso y Juan Manuel Palomares Cantero

Contexto del caso

El caso se sitúa en agosto de 2020, en medio de las consecuencias económicas generadas por la pandemia de COVID-19 en México. En este periodo, múltiples sectores productivos se vieron gravemente afectados por restricciones sanitarias, cierres temporales y cambios en los patrones de consumo. Entre ellos, la industria del calzado artesanal —particularmente en regiones con tradición manufacturera como San Mateo Atenco, Estado de México— sufrió una caída significativa en ventas, debido tanto al descenso de la demanda como a las limitaciones en canales de distribución tradicionales.

San Mateo Atenco es reconocido a nivel nacional por su vocación zapatera, arraigada históricamente en la producción familiar y artesanal. La informalidad en la gestión administrativa, la dependencia de redes familiares para el trabajo, y el uso limitado de tecnología contable o digital son rasgos comunes en este tipo de emprendimientos. En este contexto, muchas empresas familiares carecen de prácticas estructuradas de gobernanza, protocolos financieros estandarizados o asesoría legal formal, lo cual puede dificultar su adaptación a los desafíos contemporáneos.

Durante la emergencia sanitaria, el gobierno federal y estatal implementó programas de apoyo para pequeñas empresas, pero la capacidad de acceso a estos recursos estuvo frecuentemente condicionada por el grado de formalización de los negocios. Paralelamente, se promovió el uso de plataformas digitales para venta y gestión administrativa, lo que implicó un reto adicional para organizaciones que históricamente han operado sin herramientas tecnológicas avanzadas ni estructuras empresariales claras.

El proceso de constitución legal de una nueva empresa implica, en México, la intervención de notarios públicos, el cumplimiento de trámites fiscales ante el SAT, la inscripción en el Registro Público de Comercio y, en muchos casos, el diseño de estatutos que definan los roles, responsabilidades y participación de los socios. Sin estos elementos, las decisiones operativas y financieras pueden quedar sujetas a acuerdos informales, lo que incrementa el riesgo de conflictos de interés, desorden contable o falta de transparencia.

En este escenario, la creación de una nueva empresa familiar con fines de profesionalización productiva representa tanto una oportunidad como un riesgo. La combinación de lazos afectivos, urgencia económica y prácticas administrativas en evolución genera un entorno propenso a dilemas éticos relacionados con la distribución equitativa de responsabilidades, el manejo de recursos compartidos y la fidelidad a principios de justicia, legalidad y transparencia. La situación adquiere complejidad adicional al tratarse de un esfuerzo intergeneracional por preservar un legado económico y cultural en condiciones profundamente adversas.

Análisis del contexto del caso

1. ¿Cómo influyeron las condiciones económicas derivadas de la pandemia en la urgencia para tomar decisiones empresariales dentro de una empresa familiar?
2. ¿Qué implicaciones éticas surgen al emprender un negocio formal a partir de estructuras y prácticas heredadas de la informalidad?
3. ¿De qué manera afecta la falta de experiencia previa en gestión formal, contabilidad y administración a la toma de decisiones dentro del nuevo emprendimiento?
4. ¿Qué papel desempeñan los actores institucionales (notario, proveedores, autoridades fiscales) en la configuración del entorno de legalidad y transparencia del negocio?

Identificación del dilema ético

5. ¿Es éticamente justificable operar un negocio familiar sin registros contables claros ni reglas internas de distribución de responsabilidades?
6. ¿Qué responsabilidad tiene Martha como promotora del proyecto ante la falta de claridad financiera, aun cuando los aportes de sus primos fueron en especie?
7. ¿Cómo deben actuar los socios fundadores cuando detectan prácticas que podrían poner en riesgo la equidad, la legalidad o la sostenibilidad del negocio?

Valores y principios en conflicto

8. ¿Qué valores están en tensión: confianza familiar, legalidad, justicia distributiva, transparencia administrativa, urgencia económica?
9. ¿Cómo se relacionan la tradición afectiva familiar y la exigencia de profesionalización en una empresa que busca trascender la informalidad?
10. ¿En qué medida comprometer la transparencia para asegurar la viabilidad del negocio puede erosionar la confianza entre los socios y el legado familiar?
11. ¿Qué principios éticos deberían guiar la toma de decisiones cuando los vínculos familiares se entrelazan con intereses económicos?

Exploración de alternativas éticas

12. ¿Qué opciones éticas tenía Martha ante la ausencia de controles administrativos: contratar asesoría externa, pausar el proyecto, renegociar acuerdos entre socios?
13. ¿Qué impacto tendrían estas alternativas sobre la equidad en la distribución de cargas y beneficios del negocio?
14. ¿Podría haberse implementado un modelo de gobernanza compartida que garantizara tanto la continuidad del proyecto como la transparencia?

Toma de decisión y reflexión profesional

15. Si tú estuvieras en la posición de Martha, ¿qué medidas tomarías para corregir los errores administrativos sin perder la confianza de tus primos?
16. ¿Qué marcos éticos podrían ayudarte a tomar decisiones más justas: ética de la virtud, ética organizacional, principios del bien común?
17. ¿Qué aprendizajes profesionales puedes extraer sobre el liderazgo ético en contextos donde confluyen tradición, urgencia y vulnerabilidad?

Conclusiones

18. ¿Qué enseñanzas éticas ofrece este caso sobre la relación entre empresa familiar, transparencia y responsabilidad compartida?
19. ¿Cómo puede fortalecerse una cultura de gobernanza ética en empresas emergentes con raíces familiares?
20. ¿Qué tipo de liderazgo ético y profesional se necesita para equilibrar los vínculos afectivos con la exigencia de legalidad y justicia en un negocio compartido?