



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Colegio de Posgrado

Área Académica de Administración

Identificación de las dimensiones de la riqueza socioemocional en un invernadero de jitomate en el Estado de Hidalgo. Estudio de caso.

Proyecto Terminal,
que, para obtener el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:

Melani Cruz Martínez

Directora:

Dra. Jessica Mendoza Moheno

San Agustín Tlaxiaca, Hgo., México

Noviembre 2020



OF. ICEA/MA/054/2020
Asunto: Examen de Grado

M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Identificación de las dimensiones de la riqueza sociemocional en un invernadero de jitomate en el Estado de Hidalgo. Estudio de caso.”**, realizado por la sustentante Lic. Melani Cruz Martínez, con número de cuenta 409813, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

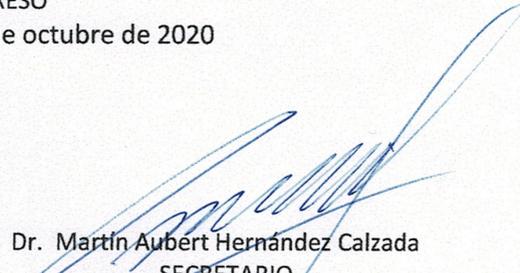
AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

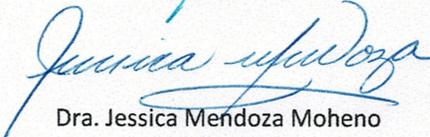
Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 13 de octubre de 2020

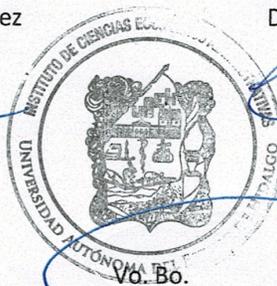
El comité

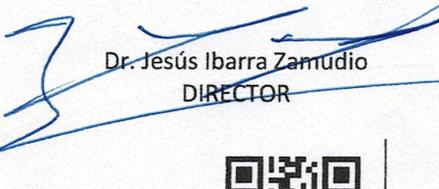

Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
PRESIDENTE


Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
SECRETARIO


Dra. Jessica Mendoza Moheno
VOCAL


Dra. Carla Carolina Pérez Hernández
SUPLENTE




Dr. Jesús Ibarra Zamudio
DIRECTOR



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla,
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx

www.uaeh.edu.mx

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Justificación.....	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 Preguntas de Investigación.....	19
1.5 Delimitación.....	19
1.6 Matriz de congruencia.....	20
CAPÍTULO II: ESTRATEGÍA METODOLÓGICA	22
2.1 Tipo de investigación	22
2.2 Diseño de la investigación.....	22
2.3 Estrategia de la investigación.....	23
2.3.1 Importancia del estudio de caso.....	23
2.3.2 Tema de investigación como estudio de caso	24
2.3.3 Generalidades del estudio de caso	25
2.3.4 Validez del estudio de caso.....	27
2.3.5 Protocolo del estudio de caso.....	28
2.4 Análisis de resultados	34
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXUAL	35
3.1 Chilcuautila	35
3.2 Sector de la empresa	36

3.3 Antecedentes de la Empresa	37
3.4 Organigrama	39
3.5 Genograma	40
CAPITULO IV: MARCO TEÓRICO	41
4.1 Empresas Familiares	41
4.1.1. Modelos de las Empresas Familiares	43
4.1.2 Particularidades de las empresas familiares.....	47
4.1.3. Cultura de la empresa familiar.....	50
4.1.4. Debilidades y fortalezas de las empresas familiares.....	51
4.1.5. Familiness	55
4.1.6. Familismo	57
4.1.7. Empresas Familiares en México	57
4.2 Riqueza Socioemocional	61
4.2.1 Un concepto de 5 dimensiones	67
4.2.2. El lado negativo	72
4.3 Revisión de estudios previos.....	73
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	79
5.1. Resultados Iniciales.....	79
5.1.1. Observación	79
5.2. Análisis cualitativo mediante el software de “Atlas.ti 8”	80
5.2.1. Tablas código-documento (gráficas de pastel)	82
5.2.2. Redes semánticas	94
5.2.3. Matriz de co-ocurrencias.....	123
5.2.4. Nube de palabras.....	126
5.3. El lado negativo	131
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.....	135
6.1. Hallazgos.....	135
6.2. Conclusiones generales	141
6.3. Alcances y limitaciones	142

CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE MEJORA	143
7.1. Propuesta	143
7.1.1. FIBER.....	143
REFERENCIAS.....	147
ANEXOS.....	158
Anexo 1.....	158
Cuestionario semiestructurado.....	158
Anexo 2.....	161
Imágenes satelitales.....	161
Anexo 3.....	163
Frases testimonio de cada elemento para su análisis a partir del software “Atlas.ti 8”	163

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de congruencia del estudio de caso	21
Tabla 2 Clasificación del estudio de caso	23
Tabla 3 Ficha técnica del estudio de caso	26
Tabla 4 Resumen validez y fiabilidad del estudio de caso	27
Tabla 5 Características del cuestionario utilizado en el estudio de caso	30
Tabla 6 Códigos de la dimensión 100.....	31
Tabla 7 Códigos de la dimensión 200.....	32
Tabla 8 Códigos de la dimensión 300.....	32
Tabla 9 Códigos de la dimensión 400.....	33
Tabla 10 Códigos de la dimensión 500.....	33
Tabla 11 SCIAN	36
Tabla 12 Definiciones de Empresas Familiares.....	42
Tabla 13 Ventajas y Desventajas de las empresas controladas por la familia.....	49
Tabla 14 Número de accionistas o familiares trabajando en el negocio en 2014 y 2019.	59
Tabla 15 Comparativo del año 2014 y 2019 sobre las generaciones de la familia que gestionan el negocio.....	60
Tabla 16 Conceptos de riqueza socioemocional.....	62
Tabla 17 Matriz de estudios previos.	73
Tabla 18 Codificación de los elementos de FIBER.....	81
Tabla 19 Total de frases por directivo, dimensión 100.....	84
Tabla 20 Total de frases por directivo, dimensión 200.....	86
Tabla 21 Total de frases por directivo, dimensión 300.....	88
Tabla 22 Total de frases por directivo, dimensión 400.....	90
Tabla 23 Total de frases por directivo, dimensión 500.....	92
Tabla 24 Resumen de los códigos más recurrentes por dimensión.	93
Tabla 25 Conteo de frases codificadas una vez dentro del código 102.	96
Tabla 26 Conteo de frases codificadas del código 102 vs 403.	97
Tabla 27 Conteo de frases codificadas del código 102 vs 402.	98
Tabla 28 Conteo de frases totales codificadas del código 102.	99
Tabla 29 Conteo de frases codificadas una vez dentro del código 104.	101

Tabla 30	Conteo de frases totales codificadas del código 104.	103
Tabla 31	Conteo de frases codificadas una vez dentro del código 301.	109
Tabla 32	Conteo de frases totales codificadas del código 301.	110
Tabla 33	Conteo de frases codificadas una vez dentro del código 303.	113
Tabla 34	Conteo de frases totales codificadas del código 303.	114
Tabla 35	Conteo de frases totales codificadas del código 402.	117
Tabla 36	Conteo de frases totales codificadas del código 405.	119
Tabla 37	Conteo de frases totales codificadas del código 501.	122
Tabla 38	Matriz de co-ocurrencias de FIBER.	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Etapas de la investigación.	24
Figura 2 Organigrama de la empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE C.V.	39
Figura 3 Genograma	40
Figura 4 Superposición de la familia, la propiedad y los grupos de gestión.	44
Figura 5 Modelo de los tres círculos.	44
Figura 6 Modelo evolutivo tridimensional.	45
Figura 7 Modelo de los cinco círculos.	46
Figura 8 Familiness.	55
Figura 9 Años que la familia opera en la empresa.	58
Figura 10 Porcentaje total de las dimensiones de FIBER de la empresa “INVERFAT, S.C. DE R.L. DE C.V.”	82
Figura 11 Porcentaje total de la dimensión “100. Influencia y control familiar”	83
Figura 12 Porcentaje total de la dimensión “200. Identificación de familiares con la firma”.	85
Figura 13 Porcentaje total de la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes”	87
Figura 14 Porcentaje total de la dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia”.	89
Figura 15 Porcentaje total de la dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”.	91
Figura 16 Red semántica “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa”.	94
Figura 17 Red semántica “104. Los gerentes y directores no familiares son nombrados por miembros de la familia”	100
Figura 18 Red semántica “203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la familia”.	104
Figura 19 Red semántica “301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario.	107
Figura 20 Red semántica 303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad”.	111

Figura 21 Red semántica “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio”.....	115
Figura 22 Red semántica “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo”.....	118
Figura 23 Red semántica “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”.....	120
Figura 24 Nube de palabras general de códigos.....	127
Figura 25 Nube de palabras dimensión “100. Influencia y control familiar”	128
Figura 26 Nube de palabras dimensión “200. Identificación de familiares con la firma” ..	129
Figura 27 Nube de palabras dimensión “300. Lazos sociales vinculantes”.....	129
Figura 28 Nube de palabras dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia”.....	130
Figura 29 Nube de palabras dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”.....	131

RESUMEN

El espectro de estudio de las empresas familiares ha estado adquiriendo relevancia en los últimos años. La importancia en este campo de conocimiento se debe a la gran cantidad de empresas familiares que existen a lo largo del sistema económico a nivel mundial (Martínez-Romero & Rojo-Ramírez, 2016). Por su parte, nuevas corrientes de estudio comienzan a surgir para tratar de resolver los enigmas de las empresas familiares, y tal es el caso del concepto de riqueza socioemocional abordado por Gómez-Mejía, Takács, Núñez-Nickel, Jacobson, y Moyano-Fuentes (2007), en donde Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia (2012) proponen cinco dimensiones, conocidas como FIBER (por sus siglas en ingles).

El objetivo del presente trabajo terminal es identificar y analizar las cinco dimensiones de la Riqueza Socioemocional (FIBER) propuestas por Berrone et al. (2012) en la empresa INVERFAT S.C. de L.R. de C.V, por medio de entrevistas a los directivos, con la finalidad de llevar a cabo una propuesta de mejora. El estudio se efectuó bajo una metodología cualitativa, con un diseño descriptivo, explicativo, particularista y de corte longitudinal; la estrategia de investigación que se efectuó fue la del estudio de caso, validado a través de la propuesta de Yin (2014). Las técnicas de recolección de datos fueron: observación directa y entrevistas personales a partir de los instrumentos de evaluación de Mendoza, Hernández & Salazar (2019).

El análisis de la información se realizó mediante el software “Atlas.ti 8”, el cuál, por medio de herramientas cualitativas se pudieron conocer las distintas relaciones que existen entre las cinco dimensiones de la riqueza socioemocional dentro de la empresa agrícola. Entre los principales resultados se destacan: la similitud entre las dimensiones uno (100. Influencia y control familiar) y la quinta (500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión), la falta de identificación por parte de la segunda generación; y la popularidad de la tercera dimensión (300. Lazos sociales vinculantes). Por otro lado se observó la falta de un manual de organización y un protocolo familiar.

Palabras clave: Riqueza socioemocional, SEW, empresas familiares.

ABSTRACT

The study spectrum of family businesses has been gaining relevance in recent years. The importance in this field of knowledge is due to the large number of family businesses that exist throughout the economic system worldwide (Martínez-Romero and Rojo-Ramírez, 2016). On the other hand, new currents of study begin to emerge to try to solve the enigmas of family businesses, such is the case of the concept of socio-emotional wealth addressed by Gómez-Mejía, Takács, Núñez-Nickel, Jacobson, and Moyano-Fuentes, (2007), years later Berrone, Cruz and Gómez-Mejía, (2012) propose five dimensions, FIBRA.

The objective of this terminal project is to identify and analyze the five dimensions of Socio-emotional Wealth (FIBRE) proposed by Berrone et al. (2012), at the company INVER FAT S.C. Of r. de C.V, through interviews with managers, in order to carry out a proposal for improvement. The study was carried out under a qualitative methodology, with a descriptive, explanatory, particularistic and longitudinal design; The research strategy that was carried out was that of the case study, validated through the proposal of Yin (2014). The data collection techniques were: direct observation and personal interviews from the evaluation instruments of Mendoza, Hernández and Salazar (2019).

The analysis of the information will be carried out using the software of "Atlas.ti 8", through qualitative tools that helped distinguish the different relationships that exist between the five dimensions of socioemotional wealth within the agricultural company. The main results include: the similarity between the first (100. Family influence and control) and the fifth (500. Renewal of family ties through succession) dimension, the lack of identification by the second generation; and the popularity of the third dimension (300. Binding social ties). On the other hand, the lack of an organization manual and a family protocol are identified.

Key words: Socioemotional wealth, SEW, family businesses.

INTRODUCCIÓN

En el estudio de las empresas familiares, comienza a popularizarse el concepto de riqueza socioemocional (SEW), el cual sugiere que estas organizaciones generalmente están motivadas y comprometidas con la preservación de su SEW, haciendo referencia a los aspectos no financieros (cualidades afectivas) por parte de los propietarios de familias. Autores como Hauck, Suess-Reyes, Beck, Prügl, y Frank (2016) mencionan que este concepto es clave para el análisis e investigación de las empresas familiares. Sin embargo, la medición de la riqueza socioemocional es difícil debido a la ausencia de medidas psicométricamente sólidas. Es por eso que (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012) propusieron la escala de FIBER como una medida directa y multidimensional de SEW, por lo tanto, un logro de investigación significativo.

El objetivo principal del presente estudio terminal es identificar y analizar las cinco dimensiones de la Riqueza Socioemocional (FIBER) propuestas por Berrone et al. (2012) en la empresa INVER FAT S.C. de L.R. de C.V., por medio de entrevistas a los directivos.

En el primer capítulo, se establecen los criterios de investigación, en donde se pueden observar los aspectos de: planteamiento del problema, justificación, objetivo general, objetivos específicos, preguntas de investigación, delimitación y matriz de congruencia.

En el segundo capítulo, se aborda el diseño y la estrategia de investigación, en la cual se describen los elementos del tipo de investigación y el diseño de la investigación. Por parte de la estrategia de investigación se encuentra la importancia del estudio de caso, el tema de investigación, las generalidades del estudio de caso, la validez, el protocolo y el cuestionario semiestructurado para la recolección de la información.

En el tercer capítulo se describe el marco contextual, comenzando con información sobre el lugar en donde está situada la empresa, posteriormente se muestra la información de ésta y el sector al cual pertenece; más adelante se encuentran los antecedentes de la empresa, el organigrama y el genograma.

Posteriormente en el capítulo cuatro se identifica el marco teórico del proyecto terminal, el cual se enfoca en las empresas familiares, sus diferentes modelos, algunas particularidades,

sus debilidades y fortalezas, para después pasar al concepto de familiness y de familismo, también se aborda a la empresa familiar en el contexto mexicano. También dentro de este capítulo se menciona el tema de la riqueza socioemocional, sus cinco dimensiones y el lado negativo, para finalmente hacer una revisión de estudios previos.

En el quinto capítulo se dan a conocer los resultados del análisis de las cinco dimensiones a través del software “Atlas.ti 8”, en donde se presenta la información más sobresaliente de la recolección de datos; por ejemplo las tablas código-documento, las redes semánticas, la matriz de co-ocurrencia y las nubes de palabras.

En el sexto capítulo se exponen las conclusiones, alcances y limitaciones del proyecto terminal, en este apartado se identifican los hallazgos más representativos del análisis para su confrontación con la actual literatura.

Finalmente, en el sexto capítulo se desarrolla la propuesta de mejora para la empresa INVER FAT S.C. de L.R. de C.V., la cual surgió tanto del análisis cualitativo como de la observación directa en la empresa en las diferentes intervenciones.

CAPÍTULO I: CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Últimamente se ha estado demostrando el interés por descifrar todo lo referente a las Empresas Familiares (EF). La interminable batalla sobre si vale o no la pena estudiar el funcionamiento de estas organizaciones ha sido ganada, particularmente en el campo de la Administración. En México las empresas familiares son importantes para la economía nacional, tanto las micro, pequeñas o medianas empresas son consideradas como el principal motor de la generación de empleo (González, 2019).

Por otro lado, se tiene que en un 73% del territorio mexicano, 145 millones de hectáreas, se dedican a la actividad agropecuaria, de esta cantidad 30 millones de hectáreas son tierras de cultivo (HSBC-México, 2019). En 2017 México ocupó el primer lugar en exportación de aguacate, jitomate, chiles, pimientos, cerveza y tequila, generando 7.5 millones de empleos de acuerdo con datos de la entonces Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, actualmente Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (Deloitte, 2019). Actualmente debido a las nuevas tecnologías en el ramo de la agricultura, como lo son los invernaderos, empresas productoras de alimentos van creciendo bajo el liderazgo de la familia. Es por eso que temas como la sucesión, los lazos vinculantes o la toma de decisiones dentro de las empresas familiares siempre serán importantes para continuar con el legado.

No obstante, otro elemento que está ganando terreno dentro de las empresas familiares es la Riqueza Socioemocional, o por sus siglas en inglés SEW (Socioemotional Wealth). De acuerdo con Berrone et al. (2012) la riqueza socioemocional es el factor clave para poder diferenciar a las empresas familiares, basándose en 5 dimensiones (*FIBER*), desde esta perspectiva se entiende que los miembros de la familia que manejan la empresa están en un constante ejercicio de toma de decisiones, algunas veces a expensas de su rendimiento financiero para preservar su SEW.

Para la empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV., será importante conocer la situación actual con respecto a la riqueza socioemocional ya que se tiene la creencia de que los

propietarios de las empresas familiares basan sus decisiones para generar autoridad, influencia y más identidad con su empresa (Newbert & Craig, 2017) y así poder generar una propuesta de mejora. Por otro lado, también es de vital importancia reconocer que no se entiende en un 100% cómo las emociones se convierten en ganancias o pérdidas de la riqueza socioemocional y como ésta afecta el funcionamiento de la familia y de la empresa (Berrone et al., 2012).

1.2 Justificación

Diversos estudios realizados en el tema de las empresas familiares en los últimos años (1998-2007) han arrojado que los principales temas de investigación se han resumido en 7 tópicos: 1) Dinámica Familiar, 2) Sucesión, 3) Roles familiares empresariales, 4) Impacto social y económico, 5) Gobierno, 6) Estrategia y 7) Desempeño; de los cuales existen tres que resaltan por su redundancia: a) Sucesión, b) Gobierno y c) Roles familiares (Yu, Lumpkin, Sorenson, & Brigham, 2011). Por su parte autores como Daspit, Holt, Chrisman, y Long, 2015; Lambrecht, 2005; Meier y Schier, 2016; se enfocan en estudiar la sucesión o transferencia generacional.

La mayoría de las investigaciones relacionadas con Empresas Familiares están fuertemente vinculadas a la descendencia y su organización, existiendo pocos trabajos que exploren aspectos emocionales. Berrone et al. (2012) exponen a la riqueza socioemocional, como el diferenciador más importante de la empresa familiar, percibida como entidad única ayudando a interpretar su comportamiento.

Los motivos por los cuales se decidió estudiar la riqueza socioemocional y la toma de decisiones en la Empresa Familiar son:

- Medina González (2018) explica que entre el 70% y 90% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial es generado por empresas familiares. De acuerdo con datos de PwC Global sobre EF, a partir de 2018 se espera un rápido y continuo crecimiento de estas organizaciones. Es decir, seguirán floreciendo EF y con ello más investigaciones sobre su naturaleza (PwC Global, 2018).

- Los resultados obtenidos por el Family Firm Institute (FFI, 2017) arrojan que entre el 82% y 90% de las empresas mexicanas son familiares, estas representan más del 62% del Producto Interno Bruto (PIB) (Medina González, 2018; González, 2019).
- La riqueza socioemocional está directamente relacionada con la diferenciación de las empresas familiares y no-familiares, debido a que la riqueza socioemocional es un elemento intangible y psicológico (Debickia, Kellermannsb, Chrismanc, Pearsonc, & Spencer, 2016), está altamente relacionada su influencia con el comportamiento de la empresa en cuanto a su preservación.
- La Asociación Mexicana de Horticultura Protegida estima que el ritmo de crecimiento anual de superficie de agricultura protegida es de 12% anual (AMHPAC, 2018), su crecimiento ha sido exponencial al tener 700 ha a 23 mil 250 ha entre el año 2000 y 20014 (SIAP, 2017). La agricultura protegida ayuda a aumentar la productividad y a reducir los costos pues se reduce el consumo de agua (Garciaheredia, 2018).

Con este estudio de caso será posible identificar las cinco dimensiones de la riqueza socioemocional descritas por Berrone et al. (2012) en una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de jitomate en invernadero. De igual forma es importante mencionar que existen pocos trabajos que aborden a la riqueza socioemocional, y en específico las dimensiones FIBER de manera cualitativa.

1.3 Objetivos

Una vez que se identificó el planteamiento del problema, se procedió a establecer los objetivos, tanto el general como los específicos, los cuales se presentan de la siguiente manera:

1.3.1 Objetivo General

Identificar y analizar las cinco dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER) propuestas por Berrone et al. (2012) en la empresa INVER FAT S.C. de L.R. de C.V, por medio de entrevistas a los directivos, con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las cinco dimensiones socioemocionales propuestas por Berrone et al. (2012), las cuales son:
 - Influencia y control familiar (*Family control and influence*),
 - Identificación de los miembros de la familia en la empresa (*Identification of Family members with the firm*),
 - Lazos sociales vinculantes *Binding Social Ties*,
 - Apego emocional (*Emotional Attachment*) y
 - Renovación de los lazos familiares con la empresa mediante la sucesión (*Renewal of Family bonds to the firm through dynastic succession*) mediante entrevistas realizadas a los directivos que forman parte de la familia.
- Identificar el tipo de relación que existe entre las cinco dimensiones socioemocionales propuestas por Berrone et al. (2012), a través del análisis cualitativo del contenido de las entrevistas.
- Realizar la propuesta de mejora en la empresa familiar, de acuerdo al diagnóstico de las cinco dimensiones a partir de los resultados que arrojó el software “Atlas.ti 8”.

1.4 Preguntas de Investigación

Después de presentar los objetivos del presente estudio, se procedió a establecer las preguntas de investigación, las cuales se presentan de la siguiente manera:

- ¿Qué dimensiones de la riqueza socioemocional se identificaron al aplicar entrevistas a los directivos de la empresa?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las cinco dimensiones socioemocionales?
- ¿Cuál es la propuesta de mejora en la empresa familiar a partir de los resultados del diagnóstico de las cinco dimensiones socioemocionales?

1.5 Delimitación

El área geográfica en donde se llevará a cabo el presente trabajo será en la organización INVER FAT S.C. de L.R. de C.V., empresa familiar que se encuentra ubicada en la comunidad de La Estancia, Chilcuautla, calle Domicilio Conocido s/n, Mza La Iglesia. Sus

principales actividades son la producción y comercialización de jitomate en invernadero y empaquetado. La empresa cuenta con 6,000 m² entre oficinas y área de empaque y con más de 13,000 m² de invernaderos.

1.6 Matriz de congruencia

En la tabla 1 se muestra la matriz de congruencia, con la finalidad de obtener una mejor comprensión del estudio.

Tabla 1 Matriz de congruencia del estudio de caso

Matriz de congruencia del estudio de caso		
Objetivo General		
Identificar y analizar las cinco dimensiones de la riqueza socioemocionales (FIBER) propuestas por Berrone et al. (2012), en la empresa INVER FAT S.C. de L.R. de C.V, por medio de entrevistas a los directivos, con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora.		
Objetivos Específicos		
Identificar las cinco dimensiones socioemocionales, FIBER, propuestas por Berrone et al., (2012), mediante entrevistas realizadas a los directivos de la empresa que forman parte de la familia .	Identificar el tipo de relación que existe entre las cinco dimensiones socioemocionales propuestas por Berrone et al., (2012), a través del análisis cualitativo del contenido de las entrevistas.	Realizar la propuesta de mejora en la empresa familiar, de acuerdo al diagnóstico de las cinco dimensiones a partir de los resultados que arrojó del software “Atlas.ti 8”.
Preguntas de investigación		
¿Qué dimensiones de la riqueza socioemocional se identificaron al aplicar entrevistas a los directivos de la empresa?	¿Cuál es la relación que existe entre las cinco dimensiones socioemocionales?	¿Cuál es la propuesta de mejora en la empresa familiar a partir de los resultados del diagnóstico de las cinco dimensiones socioemocionales?

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II: ESTRATEGÍA METODOLÓGICA

En este capítulo se aborda el diseño y la estrategia de investigación.

2.1 Tipo de investigación

La presente investigación surge de una metodología de tipo cualitativa con un diseño (Yin, 2014):

- Descriptivo debido a que se va a analizar cómo ocurre el fenómeno de la riqueza socioemocional;
- Explicativo, ya que tratará de aclarar la relación entre las dimensiones de la riqueza socioemocional, y;
- Longitudinal, ya que se recolectará la información de la empresa en diferentes momentos del tiempo, en este caso de diciembre de 2018 a Mayo del 2020;
- Particularista ya que a pesar de que se tiene que conocer el contexto para entrelazar algunas ideas, solamente se enfoca en una problemática.

De acuerdo con Cepeda (2006) este estudio de caso tiene un enfoque positivista ya que solamente se analizará una entidad.

2.2 Diseño de la investigación

El proceso de la investigación se constituyó en dos etapas:

- La primera etapa se refiere a la observación dentro de la empresa, de esta forma se tuvo un conocimiento general sobre el rol y funcionamiento de cada uno de los integrantes de la familia que labora en la organización.
- Posteriormente se llevó a efecto un estudio de tipo descriptivo, explicativo, longitudinal y particularista, como resultado del diagnóstico de los elementos que involucran la riqueza socioemocional en la empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE C.V.

2.3 Estrategia de la investigación

La estrategia de investigación que se utilizó fue el estudio de caso, validado por medio de los criterios propuestos por Yin (2014).

2.3.1 Importancia del estudio de caso

La investigación cualitativa ha ganado un reconocimiento como enfoque válido y valioso (Castro, 2010), el estudio de caso, se ha convertido en un método de investigación importante en la administración de las empresas, muchos de los investigadores cuantitativos cuestionan este método, argumentando que las conclusiones no son generalizables estadísticamente; sin embargo, la investigación cualitativa, y de forma específica los estudios de casos, no representan a una muestra o universos, sino casos específicos, los cuales, en la mayoría de veces los resultados son de valiosa importancia para la toma de decisiones en la organización (Castro, 2010).

Con una investigación de estudio de caso se pueden alcanzar diferentes metas, de acuerdo con Yin (2014) se pueden ofrecer explicaciones, descripciones o interpretaciones del fenómeno estudiado, en donde gran parte de las cuestiones del tipo ¿qué? son exploratorias o descriptivas y las del ¿cómo? y ¿por qué? son más explicativas. Aunado a esto, se tiene que el número de casos de análisis es importante, ya sea para comparar o simplemente para confirmar una determinada teoría. Por otro lado, Cepeda (2006) describe dos tipos de casos que se clasifican en función del investigador, el primero tiene un enfoque positivista, mientras que el otro sostiene un enfoque interpretativo.

A continuación se mostrará en la tabla 2 el resumen de la clasificación del estudio de caso:

Tabla 2 Clasificación del estudio de caso

Concepto	Clasificación
Según el objetivo de la estrategia de investigación	Descriptivo/Explicativo
Con respecto al número de casos que conforma el estudio.	Un único caso
En función al paradigma en el que el investigador se sitúa.	Con enfoque positivista

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cepeda, 2006), (Yin, 2014).

En la figura 1 se presentan las diferentes etapas del proceso de investigación. Después de asentar los criterios del presente estudio, en donde se decretaron aspectos como: justificación, planteamiento del problema, objetivos y la pregunta de investigación, se prosigue a profundizar en el estudio de caso.

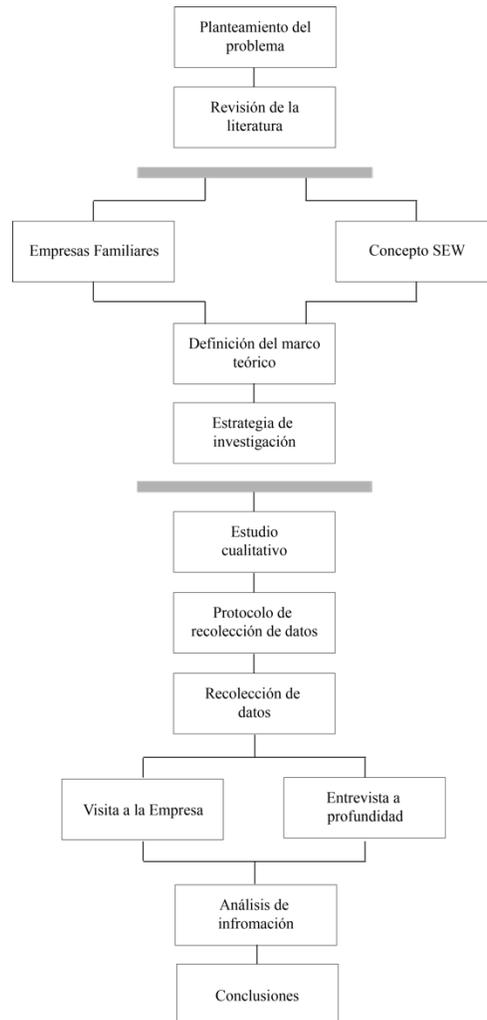


Figura 1 Etapas de la investigación.

Fuente: Elaboración propia con información de (Salazar, 2016)

2.3.2 Tema de investigación como estudio de caso

Se ha seleccionado el estudio de caso como estrategia de investigación, ya que de acuerdo con Yin (2014) las preguntas de investigación suelen responder a los tipos de estudio descriptivo y explicativo, siendo estos particularistas y ocupando un número ilimitado de herramientas y fuentes de información. La metodología del estudio de caso es útil para

obtener más información sobre la naturaleza de la riqueza socioemocional, o como lo mencionan Berrone et al. (2012), para tener una comprensión profunda de situaciones que involucran argumentos de la riqueza socioemocional. Por otro lado, los estudios de caso reconocen patrones de relaciones entre constructos dentro y entre casos, con sus respectivos argumentos (Yin, 2014).

En este estudio de caso se identificarán y analizarán los elementos de las cinco dimensiones socioemocionales (FIBER) propuestas por Berrone et al. (2012) por medio de una entrevista semiestructurada la cual obedece a estudios de tipo exploratorio y descriptivos.

Es importante mencionar que existe otra escala llamada REI propuesta por (Hauck, Suess-Reyes, Beck, Prügl, & Frank, 2016), la cual quita dos dimensiones “originales”, argumentando una posible redundancia en el contenido. Sin embargo para efectos de este trabajo se utilizarán las cinco dimensiones propuestas por Berrone et al. (2012).

2.3.3 Generalidades del estudio de caso

El uso de la estrategia del estudio de caso como metodología de investigación presenta grandes planteamientos en la explicación de fenómenos contemporáneos ubicados en el entorno real (Yin, 2014), los estudios de caso pueden ser empleados para documentar experiencias que se llevan a cabo en las empresas y permiten obtener explicaciones de los resultados basadas en la documentación (Keen, 1991) citado en (Castro, 2010).

El presente proyecto terminal tiene como finalidad identificar y analizar la relación entre las cinco dimensiones socioemocionales (FIBER) en la empresa INVERFAT S.C. de R.L. de C.V., en la tabla 3 se explicarán las generalidades del estudio de caso.

Tabla 3 Ficha técnica del estudio de caso

Generalidades del estudio de caso	
Propósito	Identificar y analizar la relación entre las cinco dimensiones socioemocionales (FIBER) dentro de la empresa familiar.
Diseño de Investigación	Diseño descriptivo, explicativo, longitudinal y particularista.
Unidad de análisis	Empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV.
Ámbito geográfico	Se encuentra ubicada en la comunidad de La Estancia, Chilcuautla, calle Domicilio Conocido s/n.
Universo	Empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV.
Población	5 hermanos que trabajan en la empresa en puestos gerenciales y 1 integrante de la segunda generación.
Recolección de información	Observación directa y entrevistas personales a partir del instrumentos de evaluación de los autores (Mendoza, Hernández & Salazar, 2019) para conocer la riqueza socioemocional.
Fuentes de información	Directivos de la empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV.
Informadores clave	Directivos.
Herramientas de interpretación de evidencia	Análisis descriptivo, tablas, esquemas y gráficos proporcionados por el software ATLAS.ti 8
Validez	Validez interna, validez de constructo, validez externa y Fiabilidad.

Fuente: Elaboración propia con base en (Salazar, 2016)

2.3.4 Validez del estudio de caso

Para que una investigación sea considerada valiosa y aceptable, tiene que ser rigurosa, por lo que debe de ser fiable, válida y generalizable (Sutton, 1997). Por su parte Yin (2014) afirma que los estudios de caso pueden asegurar su validez y calidad a través de cuatro condiciones, mismo que se exponen en la tabla 4.

Tabla 4 Resumen validez y fiabilidad del estudio de caso

Validez en el estudio de caso		
Criterio	Descripción	Validación
Validez Interna	Considera el establecimiento de relaciones causa-efecto. En los estudio de casos consiste en presentar el fenómeno de una forma creíble. Los investigadores no solo manifiestan las similitudes y diferencias de las experiencias y creencias de los participantes sino que además intentan identificar qué aspectos son significativos en el fenómeno a estudiar y que mecanismos lo producen.	-Revisión de la literatura sobre estudios relacionados con la riqueza socioemocional en las empresas familiares. -Revisión de la literatura sobre estudios previos relacionados con las cinco dimensiones (FIBER) propuestas por Berrone et. al (2007). -Describir la estrategia utilizada: investigación cualitativa (estudio de caso).
Validez de constructo	Facilita el desarrollo de un conjunto de medidas mínimamente operativas y trata de evitar los juicios subjetivos de los investigadores en la recogida de datos. Se suelen utilizar tres estrategias para incrementar la validez de constructo: 1) Utilizar múltiples fuentes de evidencias; 2) Usar una cadena de evidencias y/o razonamientos; 3) Hacer que terceras personas, con conocimiento del fenómeno y/o situación a estudiar, revisen los estudios del caso.	-La recolección de información a partir de entrevistas a profundidad de acuerdo con el instrumento proporcionado por los autores (Mendoza, Hernández & Salazar, 2019). -Observación directa dentro de la empresa y revisión de documentos. -Fuentes de información: personal directivo de la empresa. -Elaboración, revisión y retroalimentación de un informe técnico para la empresa.

Validez Externa	Se refiere a si los resultados del caso son generalizables más allá de la situación concreta que se estudia. El tipo de generalización que se utiliza en los estudio de caso es la denominada “generalización analítica” en la que una teoría previamente desarrollada puede ser utilizada para contrastar los resultados empíricos del caso.	-Análisis de los resultados. -Identificación de los resultados del estudio contrastado con la literatura, generando hallazgos alrededor del tema de la riqueza socioemocional en empresas familiares.
Fiabilidad	Un estudio de caso es fiable si podemos obtener resultados similares siguiendo el mismo protocolo que los anteriores investigadores han desarrollado.	-Revisión del protocolo del estudio de caso. -Instrumento: entrevista semiestructurada, apuntando a las cinco dimensiones de la riqueza socioemocional.
Validez de contenido	Instrumentos concisos para evaluar el objeto de estudio.	-Revisión de instrumentos que han utilizado diversos autores para indagar más en el tema de las cinco dimensiones de la riqueza socioemocional.

Fuente: (Castro, 2010)

2.3.5 Protocolo del estudio de caso

El protocolo de estudio de caso como lo propone Yin (2014) es el principal instrumento para asegurar la fiabilidad y validez del mismo, se rige por una guía de procedimientos que se deben de realizar durante la fase de obtención de evidencias como lo son (Martínez, 2006):

- La semblanza del estudio de caso
- Preguntas del estudio de caso
- Procedimientos a ser realizados
- Guía del reporte del estudio de caso

Es decir, que los estudios de caso requieren de protocolizar sus procedimientos e instrumentos para materializar las reglas que se deben de seguir. En este caso se requirió de

un cuestionario base para las entrevistas, recolectar la información necesaria con respecto a la riqueza socioemocional y las fuentes de información: instrumento a utilizar, cada uno se describe a continuación.

2.3.5.1 Cuestionario base de las entrevistas

La principal fuente de recolección de información fue a través de entrevistas al personal directivo, para esta fase se elaboró un cuestionario semiestructurado, en la cual se desarrollan preguntas con el objetivo de obtener la mayor cantidad de datos posibles de la situación actual de la empresa de acuerdo a ciertos lineamientos derivados de las empresas familiares y la riqueza socioemocional. Para este estudio de caso se contó con la entrevista semiestructurada por parte de los autores Mendoza et al. (2019), que pretende generar información sobre la riqueza socioemocional y sus cinco dimensiones. Las preguntas están diseñadas para capturar las percepciones individuales sobre las acciones grupales de la familia, ya que la riqueza socioemocional se define sobre la base de una identidad familiar colectiva.

La entrevista relacionada a la riqueza socioemocional tiene una duración aproximada de 45 minutos. Este cuestionario guía consta de 30 preguntas, las cuales se realizaron a los seis directivos que forman parte de la familia, cada sección de las preguntas se divide en las cinco dimensiones.

El cuestionario se ubica en el anexo 1, y contiene los siguientes apartados:

- En la sección I, se profundizan los temas relacionados con la Influencia y control familiar (F).
- En la sección II, se recolecta la información referente a la Identificación de familiares con la firma (I).
- En la sección III, se inspeccionan los elementos que tengan que ver con los Lazos sociales vinculantes de la empresa (B).
- En la sección IV, se refiere a El apego emocional de los miembros de la familia (E).
- En la sección V, se investigan los aspectos relacionados con la Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión dinástica (R).

En la tabla 5 se resumen las variables tomadas en cuenta en la investigación:

Tabla 5 Características del cuestionario utilizado en el estudio de caso

Características del cuestionario base		
Apartado	Temas	Número de preguntas
I	Family control and influence (<i>Influencia y control familiar</i>).	1-8
II	Identification of Family members with the firm (<i>Identificación de los miembro de la familia en la empresa</i>).	9-14
III	Binding Social Ties (<i>Lazos vinculantes</i>).	15-19
IV	Emotional Attachment (<i>Apego emocional</i>).	20-25
V	Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession (<i>Renovación de lo lazos familiares con la empresa, mediante la sucesión</i>).	26-30

Fuente: Elaboración propia con información de (Mendoza, Hernández & Salazar, 2019)

2.3.5.2 Recolección de Información

En este apartado, la recolección de información se llevó a cabo una vez ubicada la empresa. Para este estudio de caso se necesitaron tres intervenciones en la empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV.

La primera se realizó durante dos semanas en diciembre de 2018, con una duración total de 30 horas. En este punto, se obtuvo información relevante sobre la empresa, sus procesos de producción y administrativos, todo esto fue efectuado a través de la observación directa. De primera instancia se tuvo un acercamiento tipo entrevista con algunos trabajadores (operativos) del lugar, tanto en el área de invernaderos como en el área de empaquetado, así como también ligeras charlas administrativas con los directivos de la misma, que en este caso son la familia a estudiar. Durante la primera intervención se aprovechó la oportunidad de

solicitar información organizacional, como el organigrama, para corroborar aspectos relacionados con los puestos directivos y los lazos familiares.

En una segunda instancia la intervención se efectuó durante el mes de julio de 2019, con una duración total de 30 horas. En esta ocasión, se prosiguió con la recolección de la información sobre los puestos directivos, ya que hubo un reajuste en un puesto gerencial. En esta fase se comenzó a buscar información sobre instrumentos y entrevistas guía para poder recaudar los datos de la riqueza socioemocional.

La tercera intervención se realizó en el mes de diciembre de 2019, y en esta ocasión se pudo llevar a cabo la recolección de la información por medio de las entrevistas guía, solamente al nivel directivo perteneciente a la familia.

2.3.5.3. Fuentes de información

Las fuentes de información requeridas en este proyecto se constituyen de la revisión de documentos, observación directa y las entrevistas a los directivos de la empresa, la cual se llevo a cabo bajo un cuestionario semiestructurado elaborado por los autores (Mendoza, Hernández & Salazar, 2019), el cual está diseñado para la evaluación de las cinco dimensiones de la riqueza socioemocional.

A continuación se expondrán los códigos por dimensión para su evaluación.

En la tabla 6 se muestran los códigos de la dimensión “100. Influencia y control familiar”.

Tabla 6 Códigos de la dimensión 100

100. Influencia y control familiar
101. La mayoría de las acciones del negocio familiar son propiedad de los miembros de la familia.
102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa.
103. La mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia.
104. Los gerentes y directores no familiares son nombrado por miembros de la familia.
105. El consejo de administración está compuesto principalmente por miembros de la familia.
106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para el negocio familiar.

Fuente: Elaboración propia con información de Berrone et al., (2012).

En la tabla 7 se muestran los códigos de la dimensión “200. Identificación de familiares con la firma”.

Tabla 7 Códigos de la dimensión 200

“200. Identificación de familiares con la firma”
201. Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar.
202. Los miembros de la familia sienten que el éxito de la empresa familiar es su propio éxito.
203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la familia.
204. Ser miembro de la empresa familiar ayuda a definir quiénes somos.
205. Los miembros de la familia están orgullosos de decirles a los demás que son parte del negocio familiar.
206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia con información de Berrone et al., (2012).

En la tabla 8 se muestran los códigos de la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes”.

Tabla 8 Códigos de la dimensión 300

“300. Lazos sociales vinculantes”
301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario.
302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia.
303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad.
304. Establecer relaciones sólidas con otras instituciones (es decir, otras compañías, asociaciones profesionales, agentes gubernamentales, etc.) es importante para el negocio familiar
305. Los contratos con los proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo en el negocio familiar.

Fuente: Elaboración propia con información de Berrone et al., (2012).

En la tabla 9 se muestran los códigos de la dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia”.

Tabla 9 Códigos de la dimensión 400

“400. Apego emocional de los miembros de la familia”
401. Las emociones y los sentimientos a menudo afectan los procesos de toma de decisiones en el negocio familiar.
402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio.
403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes.
404. Las consideraciones afectivas son a menudo tan importantes como las económicas.
405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo.
406. Los miembros de la familia sienten calidez los unos por los otros.

Fuente: Elaboración propia con información de Berrone et al., (2012).

En la tabla 10 se muestran los códigos de la dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”.

Tabla 10 Códigos de la dimensión 500

“500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”
501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar.
502. Los propietarios familiares tienen menos probabilidades de evaluar su inversión a corto plazo.
503. Es poco probable que los miembros de la familia consideren vender el negocio familiar.
504. La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia.

Fuente: Elaboración propia con información de Berrone et al., (2012).

2.4 Análisis de resultados

El análisis de resultados se realizó a través del software de “Atlas.ti 8” en donde se examinaron las relaciones entre los distintos códigos de cada dimensión.

Una vez que se realizó la definición de los códigos por dimensión se prosiguió a codificar las frases testimonio, las cuales son producto de las entrevistas con los directivos, en este momento del análisis se clasificaron las oraciones que refieren directamente al estado actual de los códigos de FIBER. Este paso es fundamental ya que de aquí se parte para analizar la relación de las tablas código-documento, redes semánticas, matriz de co-ocurrencia y las nubes de palabras.

- Las tablas código-documento es la herramienta que permite conocer el porcentaje de cada dimensión para conocer cual tuvo mayor número de frases testimonio (cantidad de información), esta información se crearon gráficas de pastel para una mejor visualización de los porcentajes tanto del total de dimensiones como de manera individual.
- En cuanto a las redes semánticas, estas son representaciones gráficas en forma de nodos y arcos interconectados (Verd, 2005), las cuales hacen representaciones de relaciones entre conceptos con cierto nivel de abstracción. Con la ayuda del software “Atlas.ti 8” se pudo llevar a cabo el análisis por dimensión para conocer las frases que se relacionan con ciertos códigos y así tener una visión más amplia sobre la riqueza socioemocional de la empresa “INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV.”, a través de sus cinco dimensiones (FIBER).
- La matriz de co-ocurrencia tiene como propósito mostrar las relaciones que existen entre los códigos de las cinco dimensiones, visualizadas de forma directa. Las co-ocurrencias se presentan como las coincidencias en una frase testimonio, en algunas frases testimonio estas relaciones/coincidencias se pueden dar entre uno o más códigos; y se muestran por medio del coeficiente C.
- Por último se encuentra el informe de datos mediante la nube de palabras, en donde de manera general y por dimensión se presentan las palabras con mayor frecuencia en las frases testimonio previamente codificadas.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXUAL

En este capítulo se presentará la información de la empresa en donde se efectuó la presente investigación.

3.1 Chilcuautla

A continuación se realiza un breve análisis sobre el municipio de Chilcuautla, el cual cuenta con 18,169 habitantes, de los cuales 8,935 corresponden al género masculino y 9,234 al género femenino (INEGI, 2015).

El nombre de Chilcuautla que significa “Arboleda de chiles”, se deriva de las raíces Nahoas “chilli”, que significa chile y “cuautla” que quiere decir arboleda. Este municipio se localiza al sur del Estado de Hidalgo, entre los paralelos 20° 20" de latitud norte, a los 99° 14" de longitud oeste, con una altitud de 1,860 metros sobre el nivel del mar. Chilcuautla colinda al norte con el municipio de Ixmiquilpan, al sur con los municipios de Chapantongo y Mixquiahuala, al oeste con los municipios de Alfajayucan y Chapantongo y al este con los municipios de Progreso y San Salvador. Se caracteriza por ser un territorio ubicado en la sierra baja con llanos y algunas montañas (INAFED, 2016).

La localidad de La Estancia se encuentra a una distancia aproximada de 9.67 kilómetros al noreste de la cabecera municipal, Chilcuautla. De acuerdo con el último reporte de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) en 2010, la localidad de La Estancia tiene un grado de marginación medio y un grado de rezago social bajo (SEDESOL, 2010).

Actualmente no existe algún documento oficial que sustente el progreso de la localidad de La Estancia en cuanto a la construcción de invernaderos, en el anexo 2 se muestran una serie de imágenes satelitales tomadas en 2010, 2014, 2016 y 2019 para visualizar dicha evolución en la cual las áreas blancas corresponden a los invernaderos, que contrastan con los espacios verdes que siguen formando parte del cultivo tradicional.

3.2 Sector de la empresa

Razón Social

INVERFAT S.C. DE R.L. DE CV.

Ubicación

Domicilio Conocido s/n, Manzana La Iglesia, La Estancia, municipio de Chilcuautla en el Estado de Hidalgo, México.

Giro: Se encuentra en el rubro de la Industria Alimentaria.

Tamaño: Pequeña empresa

En la tabla 11 se puede apreciar el sector de la empresa de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

Tabla 11 SCIAN

Nivel	Código	Títulos de categoría
Sector	11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza ^T
Subsector	111	Agricultura ^T
Rama	1114	Cultivo en invernaderos y otras estructuras agrícolas protegidas, y floricultura ^T
Sub rama	11141	Cultivo de productos alimenticios en invernaderos y otras estructuras agrícolas protegidas ^T
Clase de actividad	111411	Cultivo de jitomate en invernaderos y otras estructuras agrícolas protegidas

Fuente: (INEGI, 2018)

3.3 Antecedentes de la Empresa

INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV., actualmente es una organización dedicada a la producción, venta y exportación de jitomate en invernaderos, ubicada en el municipio de Chilcuautla, Hidalgo. Dicha empresa surge de manera informal en el año 2002, regida por una familia conformada por diez hermanos de origen humilde, llevando a cabo actividades de agricultura tradicional, como es la producción y venta de frutas de temporada, dado que en aquel tiempo, este tipo de actividades, representaba el sustento económico de la familia, sin embargo, no era suficiente para subsistir, por lo que, los 3 hermanos mayores optaron por emigrar a la ciudad de México y posteriormente a los Estados Unidos de América en busca de nuevas y mejores oportunidades. De este modo, los hermanos restantes, de igual forma, tomaron la decisión de mejorar su calidad de vida, de tal manera que ingresaron al programa Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), en el cual, al ser aceptados, debían prestar servicios sociales en comunidades lejanas, con una percepción monetaria mensual, misma que al finalizar el periodo les brinda la oportunidad de continuar con sus estudios. Fue así que, gracias a las becas, los hermanos lograron concluir la universidad en las carreras de Agronomía, Economía y Ciencias Políticas.

En el año 2000, el gobierno en turno otorgó apoyos a diversas familias, entre ellas a esta familia, dicha asistencia consistía en pequeños invernaderos de aproximadamente 100 m², y justamente debido a su proporción, desde el punto de vista de la familia en cuestión, no era suficiente, por tal motivo, el espacio otorgado fue aprovechado muy poco tiempo, descartando así la posibilidad de, mediante ello, generar un negocio.

Más adelante, en el año 2002, la familia eligió retomar las actividades del invernadero, no obstante, en esta ocasión, la construcción fue de 630 m², en un sitio pedregoso y boscoso, por lo cual, no era apto para cultivar de manera tradicional. Cabe mencionar que, la construcción se logró gracias a las remesas del recurso enviado por parte de los hermanos mayores.

A partir del año siguiente, ocurrieron diversos acontecimientos que contribuyeron al desarrollo y crecimiento de este gran proyecto, los cuales se mencionan a continuación: en el año 2003, se construyeron 1,260 m² más y en 2004 otros 1,260 m². En el 2008, se formó la

sociedad llamada INVER FAT S.C. de L.R. de C.V., dedicada a la producción y venta de jitomate, con el objeto de buscar apoyos y a su vez, continuar impulsando el negocio familiar, de esta forma, un año después, mediante el apoyo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA y la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO) se logró ampliar el área de producción (invernaderos) a 10,000 m², y de esta forma, un año más tarde, gracias al recurso obtenido del Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), se consiguió anexar 6,000 m² más brindando la oportunidad de iniciar con la construcción de un área de selección y empaque. Posteriormente, en el año 2013, se adquirió la primera máquina seleccionadora, y un año después se obtuvo la certificación de Inocuidad Agroalimentaria otorgada por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad de Agroalimentaria (SENASICA).

En el 2017 se creó y efectuó la primera “Feria del jitomate” en la región, misma que hasta la fecha se continua realizando. El principal objetivo de la feria consiste en ayudar a los participantes a promocionarse como proveedores de insumos para los agricultores de la zona, con el fin de que éstos obtengan mejores resultados en sus cosechas, así como brindar a otros productores y al público en general conferencias de temas de gran relevancia correspondiente a la planta de jitomate. Por otro lado, cumple con la finalidad de ofrecer el producto a los compradores, además de acercar a las financieras, e invitar a los funcionarios de gobierno a conocer la zona productora, con el objeto de tener la posibilidad de solicitar el o los apoyos disponibles para el rubro de la agricultura, y dar realce al municipio de Chilcuautla.

Por último, en el año 2018, se logro construir 2,000 m² más, y de adquierio una nueva maquina seleccionadora. Actualmente su mercado es la Central de Abastos de la Ciudad de México, Walmart y exportaciones a Estados Unidos. Impacto social y económico que ha logrado establecer la familia Trejo es la generación de empleo en la comunidad y en comunidades aledañas, así como también en detenimiento de la migración por parte de los vecinos para crear su propio negocio.

3.4 Organigrama

El actual organigrama de la empresa “INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV.” consta de un total de catorce departamentos, divididos en cuatro niveles, en la figura 2 se identifican dichos niveles/puestos.

Actualmente como Director General se desempeña el Ing. Guadalupe Trejo, sin embargo, este puesto pertenece al Ing. Genaro Trejo pero por un lapso de cuatro años él no desempeñara este rol ya que fue nombrado presidente municipal del municipio de Chilcuautla, no obstante él sigue formando parte de la toma de decisiones en la empresa. El Ing. Raúl Trejo está a cargo de la gerencia de producción, mientras que el C. David Trejo esta a cargo de Recursos humanos y (no esta especificado el puesto en el organigrama) pero también del área de construcción. Por su parte C. Lucina Trejo esta encargada del área de Empaque y por último la Ing. Deisy (segunda generación) es responsable del área de inocuidad agrícola.

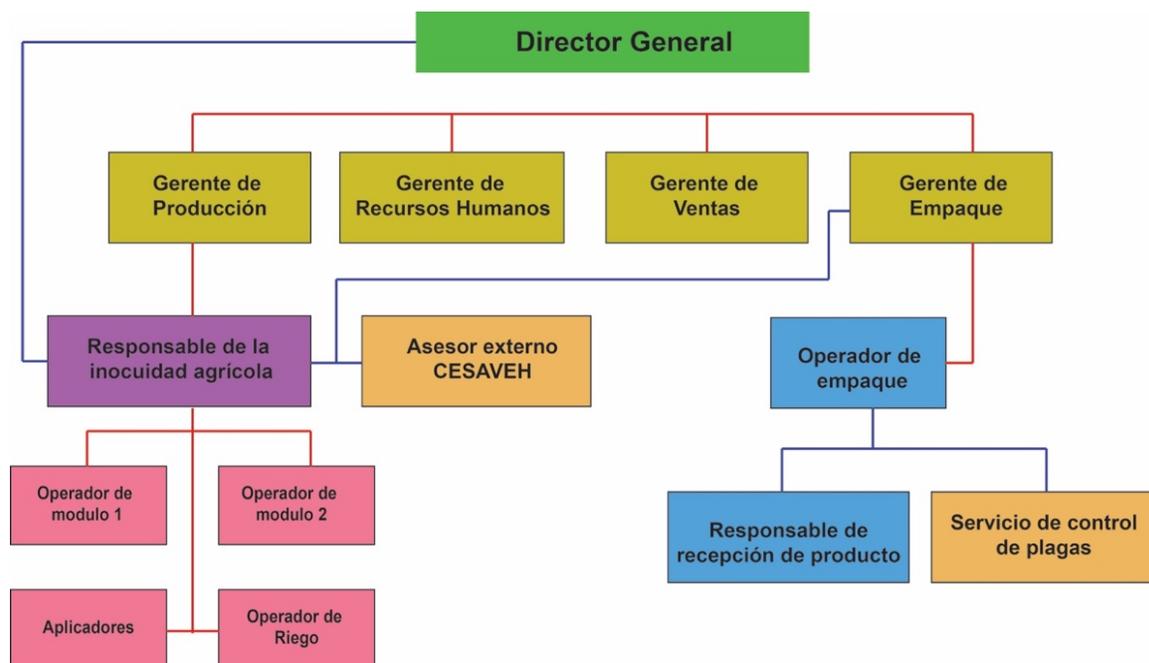


Figura 2 Organigrama de la empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE C.V.

Fuente: Tomado de los documentos proporcionados por la propia empresa

3.5 Genograma

El genograma que se presenta a continuación solamente incluye como personas clave a seis integrantes de la familia que son los que participan de manera activa en esta, los demás hermanos no se han mencionado por motivos de confidencialidad.

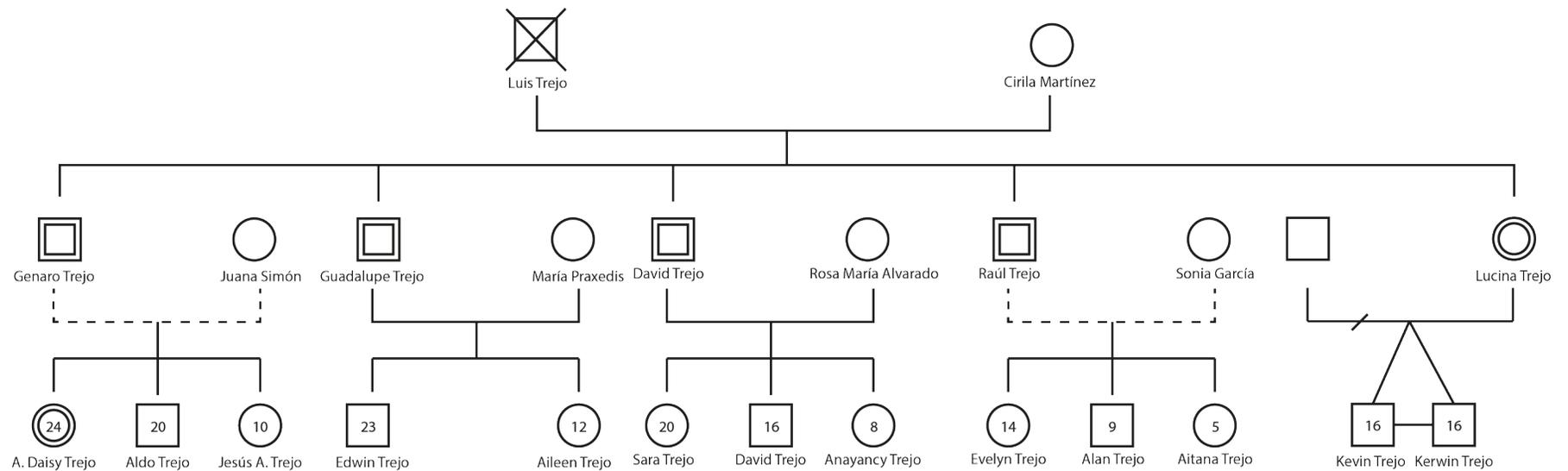


Figura 3 Genograma

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV: MARCO TEÓRICO

4.1 Empresas Familiares

La importancia de las empresas familiares reside en su estructura de producción dentro de las economías desarrolladas o en vías de desarrollo. Comúnmente las empresas familiares tienden a ser concebidas como una modalidad antigua o de organizaciones pequeñas. Quejada y Ávila (2016) refuerzan la idea de que su relevancia radica en la concepción de empleo; en muchos países éstas organizaciones representan más del 70% del total de empresas, fungiendo como factor clave para el crecimiento económico (IFC, 2008). De acuerdo con Tàpies (2011) la empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional.

Investigadores como Donckels y Fröhlich (1991) concuerdan que las empresas familiares involucran relaciones complejas, entre su ambiente y el negocio, en donde su contexto engloba tanto oportunidades como amenazas. Es por eso que encontrar una definición de EF que se pueda adaptar a distintos países y culturas es complicado, en consecuencia de lo anterior se tiene como resultado la existencia de una vasta literatura en cuanto a las características o lineamientos que necesita una empresa para que pueda ser considerada familiar. Existen casos en donde los autores coinciden con sus definiciones, por ejemplo, Belausteguigoitia (2017) considera a las empresas familiares como “la unión de dos subsistemas: empresa y familia”, y por otro lado Sharma (2004) las define por sus relaciones recíprocas entre dos sistemas: familia y empresa. Estos dos conceptos de “Familia” y “Empresa” a pesar de ser conocidos por una unión, también se les puede considerar como una contradicción, el primero se toma por ser “emocional”, mientras que el segundo es racional y objetivo (Belausteguigoitia, 2017).

A pesar de que no existe un concepto medular para definir a las empresas familiares, es favorable realizar un resumen de algunos aportes como parte de la reflexión académica que contribuya a una apropiada interpretación de lo que son este tipo de organizaciones. A continuación, se presentará un sumario de las diversas definiciones que se han construido alrededor del concepto de empresas familiares (Tabla 12).

Tabla 12 Definiciones de Empresas Familiares

Autores	Definición
(Davis & Harveston, 2001)	La interacción entre empresa y familia se lleva a cabo al ser los miembros de la familia los fundadores y/o directores de la empresa.
(Dyer Jr, 2003)	El término de EF se utiliza para definir a las organizaciones en donde el comportamiento de las empresas y de los actores dentro de estas se encuentra afectadas por las relaciones familiares que forman parte del círculo organizacional.
(Castrillo & San Martín, 2007)	Una de las características comunes de las EF es que los miembros de la familia se desempeñen como directivos.
(Castillo, 2014)	La empresa familiar es una organización donde se entrelazan la familia, la propiedad y la gestión empresarial, en donde la distinción de este tipo de empresas se centra en las particularidad de la propiedad y su funcionamiento.
(Belausteguigoitia, 2017)	Organización controlada y operada por miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, ya sea de forma administrativa o inclusive espiritual.
(Medina González, 2018)	Un negocio familiar solo se puede considerar como tal, a partir de la intención de quienes la conforman, de que el negocio, junto a los valores familiares, continúe a través de sus generaciones.

Fuente: Elaboración Propia

Pero, entonces, ¿Qué es una empresa familiar?

Aunque muchas veces se confunde el concepto de empresa familiar con el de pequeñas empresas o con los negocios artesanales, la verdad es que el concepto resulta ser más complejo debido a la relación entre dos sistemas: la Empresa y la Familia. Pese a que no hay

consenso sobre la definición, autores como Gallo y Sveen (1991) asocian el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de la familia. Por su parte, Ward y Dolan (1998) sostienen en que en la definición de empresas familiares se deben considerar 3 condicionamientos fundamentales:

1. Una o dos familias deben de poseer más del 50% de la propiedad de la empresa.
2. Deberán de existir miembros de la familia que ocupen cargo directivos o ejecutivos en la empresa, y;
3. Los miembros de la familia deben considerar que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

A esta definición se suma Gallo y Melé (2004) al declarar que las EF son aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobiernos y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en ésta.

4.1.1. Modelos de las Empresas Familiares

Desde el punto de vista administrativo existen diversos modelos que ayudan a explicar la composición, estructura y comportamiento de las empresas familiares. A continuación, se describirán algunos modelos que han surgido en la literatura para descifrar a las las EF:

I. Modelo de los tres círculos

Este modelo, propuesto por Tagiuri y Davis (1982) ilustra que los sistemas tanto de empresa como de familia, no explicaban adecuadamente el funcionamiento de estas organizaciones. Los autores argumentan que a pesar de que los miembros pueden ser de una misma familia, sus intereses están determinados por el sistema de “propiedad”. Es decir, que a causa de la superposición de pertenecer a más de un grupo, los miembros de la familia que trabajan en la empresa pueden tener tres roles: familiares, propietarios y gestores (trabajadores). En primer lugar, como miembros de la familia les afecta principalmente el bienestar de la unidad familiar; como propietarios se interesan más en las inversiones y la viabilidad de los proyectos; y

como gestores, se enfocan más en trabajar para que la empresa continúe funcionando (Tagiuri & Davis, 1982).

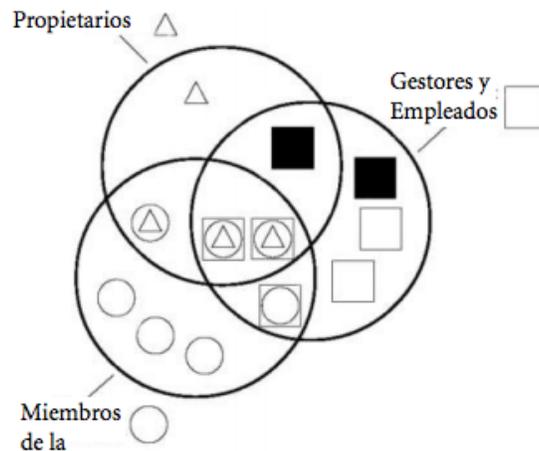


Figura 4 Superposición de la familia, la propiedad y los grupos de gestión.
Fuente: (Tagiuri & Davis, 1982).

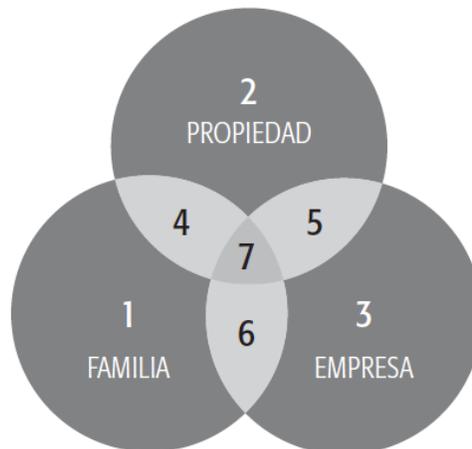


Figura 5 Modelo de los tres círculos.
Fuente: (Tagiuri & Davis, 1982).

En este esquema existen 3 sistemas:

- El área **1** se refiere a cualquier miembro de la familia que no es accionista, ni empleado y por ello no recibe sueldo (Belausteguigoitia, 2017), sin embargo puede influir de forma directa en las decisiones empresariales (Molina, Botero, & Montoya, 2016).
- En el área **2** están englobados los accionistas que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa.

- En el área 3, se encuentran los individuos que trabajan en la empresa, por lo tanto perciben un beneficio económico pero no pertenecen a la familia y tampoco son propietarios.
- En el 4, están los miembros de la familia que tienen acciones de la empresa, sin embargo no trabajan en ella.
- Al área 5 pertenecen los propietarios que trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia.
- En el área 6 están los miembros de la familia que trabajan en la empresa, reciben un sueldo pero no son accionistas.
- Y, por último, en el área 7 se encuentran los familiares accionistas que trabajan en la empresa y por ello, reciben un sueldo.

II. Modelo basado en planteamientos evolutivos: El modelo evolutivo tridimensional

El modelo evolutivo tridimensional es formulado por Gersick, Davis, McCollon, y Lansberg (1997) quienes se apoyaron en el trabajo de Tagiuri y Davis. Los autores pasan de un plano de dos dimensiones a uno tridimensional, en donde los ejes siguen siendo los mismos: familia, empresa y propiedad. Lo interesante de este modelo es la dimensión de “tiempo” pues se obtiene una visión de los proceso conforme transcurre la vida. Estos autores definen diferentes etapas en cada uno de los ejes, como se observa en la figura 6.

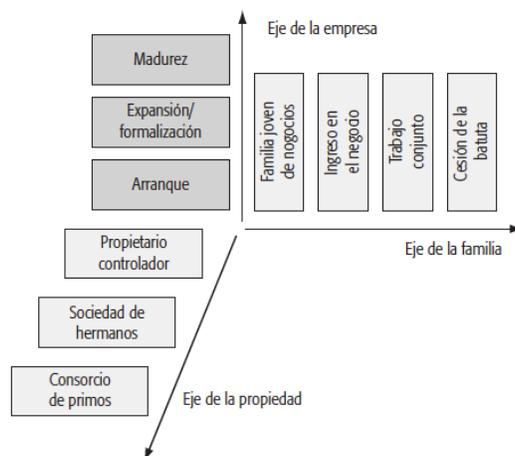


Figura 6 Modelo evolutivo tridimensional.
Fuente: (Gersick, Davis, McCollon, & Lansberg, 1997)

III. Modelo de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de los tres círculos, sin embargo en esta ocasión el profesor Amat (2004) agrega dos sistemas, 1. Gerencia y 2. Sucesión, haciendo un reacomodo en las relaciones de los círculos.

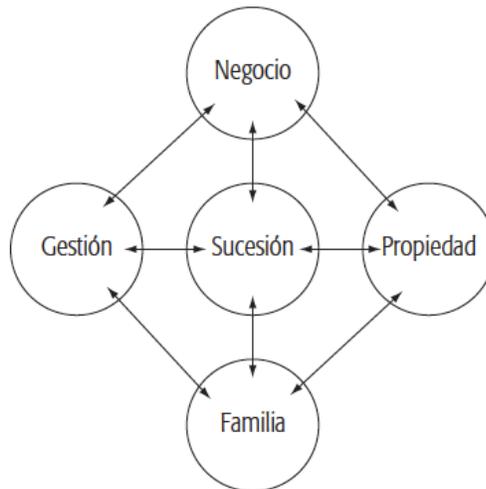


Figura 7 Modelo de los cinco círculos.

Fuente: (Amat, 2004)

A continuación se hace una breve descripción de los cinco sistemas propuestos en este modelo (Amat, 2004):

- Familia: El autor considera a este sistema como un factor diferenciador de este tipo de empresas. Los problemas que pueden llegar a surgir en el ámbito familiar tiende a tener repercusiones en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.
- Propiedad: Se trata de las relaciones armónicas entre los accionistas de la empresa, sea parte de la familia o no.
- Empresa: Se refiere a una perspectiva estratégica de la empresa, este sistema se inclina más hacia al planteamiento de objetivos, el desarrollo de productos, su promoción y publicidad, así como también la incorporación de tecnologías que aporten para la rápida adaptación de los continuos cambios de las industrias.

- **Gestión:** Hace referencia a los distintos recursos (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, entre otros) que cuenta la empresa para llevar a cabo las estrategias establecidas.
- **Sucesión:** Este sistema aborda la transferencia de la propiedad a la siguiente generación para garantizar la continuidad en manos de la familia.

4.1.2 Particularidades de las empresas familiares

A lo largo del tiempo se ha contemplado que muchas empresas familiares han comenzado su historia en pequeños lugares cerca del núcleo familiar, muchas veces con o sin alguna repercusión económica de inicio, sin embargo debido a la creatividad, las habilidades, las capacidades y el conocimiento adquirido por parte de los miembros de la familia, este tipo de negocio se caracteriza por generar un conocimiento táctico específico de la empresa (Sirmon & Hitt, 2003). De acuerdo con Molina et al. (2016) las empresas familiares tiene características comunes: son normalmente dirigidas por sus dueños y tienden a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones.

a) Tres categorías

Uno de los continuos retos en la investigación académica ha sido identificar las *peculiaridades* de las empresas familiares para comprender qué son y en qué se diferencian de las empresas no-familiares (Sharma, 2004). Sin embargo los investigadores Chrisman, Franz, Chan, y Liano (2010) se dieron a la tarea de investigar diferentes artículos influyentes sobre el estado del arte de la empresa familiar, en donde recorrieron seis años de artículos publicados en cuatro revistas, Entrepreneurship Theory and Practice (ETP), Family Business Review (FBR), Journal of Business Venturing (JBV), y la Journal of Small Business Management (JSBM); estos investigadores agruparon los artículos en tres categorías:

1. El comportamiento de las empresas familiares a través de los aspectos no económicos, como lo es la riqueza socioemocional.

2. El involucramiento de la familia mediante el enfoque de la “esencia” de la empresa familiar.
3. Las diferencias de las empresas familiares basados en el concepto de Familiness.

b) Aspectos Financieros

Por otro lado, también podemos encontrar algunas particularidades de las empresas familiares en su ámbito financiero. En su artículo: “Financiamiento de empresas familiares” Dreux (1990) menciona que las EF tienden a sobrecapitalizarse, tener una alta liquidez y son menos propensas a contraer deudas. A pesar de ello estas empresas suelen estar económicamente subdesarrolladas, es decir, que no explotan todo su potencial y muchas veces no son tan grandes como podrían ser. Uno de los posibles motivos es que, al tratar de crecer los ingresos de su empresa esto genera sacrificios, es por eso que muchas veces cuando el propietario tiende a alcanzar un bienestar económico ya no se esfuerza demás.

Por otro lado los negocios familiares, al ser empresas privadas cuentan con dos ventajas estratégicas (Dreux, 1990):

1. El hecho de no tener que producir ganancias cada cierto tiempo. Los propietarios pueden invertir y manejar la empresa con una visión clara de largo plazo, aunque esto repercuta en la pérdida de ganancias a corto plazo.
2. La segunda ventaja, se trata sobre la información, es decir, los competidores no tienen un fácil acceso a los datos de la empresa a diferencia de una empresa pública.

Otra de las características administrativas de las empresas familiares es que su estructura organizativa es menos burocrático e impersonal, de carácter orgánico (Claver, Molina, & Zaragoza, 2015), por lo que las decisiones son

tomadas con rapidez e intuición y por lo tanto estas empresas responden a los cambios en su entorno. No obstante, cuando es la hora de una verdadera crisis, puede ser que el dueño no responda de la manera más eficiente, ya que muchas veces se opera sin una estrategia o plan formal para este tipo de contingencias (Dreux, 1990). En cuanto a la toma de decisiones, todo se reduce a los sistemas de “Empresa” y “Familia” ya que su interacción y relación es indispensable pues no se suelen tomar decisiones puramente racionales conforme a los intereses de la empresa, sino que los intereses de la familia también juegan un rol importante (Dreux, 1990).

c) **Ventajas y Desventajas**

En las empresas controladas por la familia existen tanto ventajas como desventajas dentro de la organización. A continuación se muestra en la tabla 13 diversos aspectos que ayudan o crean resistencia al interior de la empresa familiar.

Tabla 13 Ventajas y Desventajas de las empresas controladas por la familia.

Ventajas	Desventajas
Orientación a largo plazo.	Un menor acceso a los mercados capitales muchas veces detiene el crecimiento de la empresa
Independencia. <ul style="list-style-type: none"> • Poco o nula presión por parte del “stock market”. • Sin presiones de asumir riesgos. 	Existe una organización confusa <ul style="list-style-type: none"> • Pobre o nula estructura organizacional • Falta de designación de puestos y tareas
La cultura familiar como una fuente de orgullo. <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad. • Fuertes lazos de identificación. • Fuerte compromiso y motivación. • Continuidad en la dirección. 	Nepotismo <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia de miembros de la familia incompetentes en puestos gerenciales. • Sistema de recompensas desigual. • Dificultades para atraer la gestión profesional
Resiliencia en tiempos difíciles.	Síndrome del niño consentido

<ul style="list-style-type: none"> • Dispuestos a revertir ganancias 	
Menos burocracia <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Toma de decisiones más rápido 	Lucha interna. <ul style="list-style-type: none"> • Disputas familiares
Beneficios financieros	Reglas paternalistas <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Sigilo • Atracción de personalidades dependientes
Conocimiento del negocio <ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento en el negocio desde edades tempranas. 	Presión Financiera <ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la familia se aprovechan de los ingresos del negocio • Desequilibrio entre contribución y compensación.
	Dramas de sucesión

Fuente: (Kets de Vries, 1993)

4.1.3. Cultura de la empresa familiar

Autores como Medina (2018) consideran que el contexto cultural de la empresa familiar es importante para profundizar el entendimiento y la trascendencia generacional. Así como la definición de empresas familiares esta muy debatida, la definición de cultura también cuenta con diferentes propuestas, por ejemplo, el antropólogo inglés Burnett Taylor (citado en UC, 2017) expone la definición de cultura como: “el complejo conjunto de conocimientos, creencias, artes, valores, leyes, costumbres y demás hábitos y capacidad adquiridas por el hombre como miembros de una sociedad”.

Para conocer y entender el porque del éxito o fracaso de las empresas familiares la cultura es un factor importante. Dyer Jr (1988) menciona que la cultura de cualquier grupo se puede explicar en cuatro niveles:

1. Artefactos: Se trata de los aspectos más tangibles de la cultura, en este caso los físicos, verbales y de comportamiento. Los físicos se enfocan en la manera de vestir, el logo de la empresa y algún otro emblema usado por el grupo; los verbales son las historias o el lenguaje que son compartidas por el grupo y el comportamiento hace referencia

a las ceremonias o rituales del grupo. Los artefactos pueden ser la representación simbólica de las perspectivas.

2. Perspectivas: Becker, Geer, Hughes, y Strauss (citado en Dyer Jr, 1988) indican que las perspectivas son las ideas o acciones que una persona usa para plantarse ante una situación problemática. Estas perspectivas son normas y reglas de la conducta aplicables a un contexto determinado.
3. Valores: Los valores son conceptos amplios, Dyer Jr (1988) menciona que pueden ser formales o informales y es posible encontrarlos en la filosofía de la empresa. Es importante distinguir entre los valores ideales y los valores reales de un “grupo”. Los valores tienen tal importancia en la empresa que se llegan a considerar como el fundamento de la familia y la organización. De acuerdo con Koiranen (2002) los valores compartidos por la familia propietaria se transfieren a la empresa. Por su parte Kets de Vries (1993,) menciona:

El espíritu de la familia determinará las actitudes, normas y valores que dominen en la empresa. Los valores que los miembros de la familia expresen se convertirían en un objetivo común para los empleados y ayudarán a que estos se identifiquen y comprometan. (p. 63)

4. Supuestos: Dyer Jr (1988) señala que en los supuestos se encuentra el origen de la cultura de la empresa ya que son las premisa sobre los cuales los grupos basan su forma de ver la vida y en los que sustentan los conceptos anteriores. En las empresas familiares algunos supuestos se basan en la naturaleza de las relaciones, en la naturaleza humana, en la naturaleza de la verdad, el significado del trabajo entre otros. Belausteguigoitia (2017) afirma que es en este punto en donde se notan las diferencias entre las culturas latinoamericanas y otras culturas.

4.1.4. Debilidades y fortalezas de las empresas familiares

Dentro del ramo de las empresas familiares es importante destacar que todas son diferentes, cada una de ellas tiene sus pros y contras que las ayudan a seguir a flote, o simplemente las destruye. Para Belausteguigoitia (2017) existen conceptos asociados a las debilidades y

fortalezas dentro de la empresa familiar. A continuación se expondrán estos conceptos para conocer más a fondo sus características, se comenzarán con las debilidades:

- ***Nepotismo***: El nepotismo se define como la contratación basada en lazos familiares y por lo tanto, discrimina a miembros no familiares (Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin, & Reay, 2013). Esta característica está catalogada como debilidad ya que algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia que muchas veces carecen de vocación, interés o simplemente no cuentan con la capacidad necesaria para ciertas responsabilidades (Belausteguigoitia, 2017). Sin embargo se debe de contemplar el hecho de que aunque para algunas EF esto se vuelve negativo, para otras se toma como fortaleza. De acuerdo con Jaskiewicz et al. (2013) en su artículo titulado “El nepotismo es bueno o malo? Tipos de nepotismo e implicaciones para la gestión del conocimiento”, mencionan dos tipos de nepotismo, por derecho y recíproco:
 1. *Por derecho*: Este tipo de nepotismo se basa en los lazos familiares sin tomar en cuenta las habilidades y el conocimiento de otros miembros de la familia. Un ejemplo de esto es la primogenitura, cuando la sucesión se determina al nacer es más probable que las relaciones entre el nepot y los otros miembros de la familia (como hermanos o primos) sea limitada, ya que les parece suficiente con la relación padre hijo(a). Sin embargo esta situación puede llegar a ser peligrosa y destructiva para las empresas, de acuerdo con Long y Mathews, citado en Jaskiewicz et al. (2013) mencionan que las relaciones restringidas de intercambio familiar pueden poner en peligro el objetivo de mantener el control entre generaciones.
 2. *Recíproco*: El nepotismo recíproco se asocia con condiciones familiares de interdependencia, interacciones previas y normas culturales que benefician el compromiso de los miembros de la familia (Jaskiewicz et al., 2013). En este caso se seleccionara a un miembro de la familia que tenga el interés de trabajar como las habilidades de hacer crecer el negocio, en este caso el nepot estará agradecido de su contratación. De acuerdo con los autores del artículo, este tipo de nepotismo lo catalogan como positivo.

- ***Autoritarismo y el Paternalismo:*** En una relación paternalista, el seguidor depende voluntariamente del líder, en occidente el paternalismo se ha percibido negativamente. De acuerdo con Chirico, Nordqvist, Colombo, y Mollona (2011) el paternalismo se refiere a la practica de preocuparse por otros para interferir con sus decisiones y autonomía. Se trata de ser protector y dominador de manera paternal con una fuerte actitud de querer preservar las tradiciones. Martínez (2005) en su estudio sobre el paternalismo en el contexto Latinoamericano, sugiere que en las culturas paternalistas son vistos como los cuidadores de los trabajadores, es decir que los empleados esperan que sus gerentes actúen como su protector, mientras que en el autoritarismo, el líder afirma autoridad, control y exige obediencia incuestionable por parte de los subordinados. En este caso, las empresas tienden a tener problemas referentes a la participación, en consecuencia de tener un entorno poco colaborativo (Belausteguigoitia, 2017).
- ***Resistencia al cambio:*** La resistencia al cambio por parte de los directivos puede llevar a muchas ventajas y la más importante es el hecho que esto genera estabilidad, tanto dentro de la empresa como por parte de los mercados, sin embargo esto provocará un desgaste directivo, es por eso que se sitúa como una desventaja (Belausteguigoitia, 2017).
- ***Manipulación familiar:*** La influencia del sistema familiar puede llegar a ser negativa para la empresa, en donde se pueden generar situaciones de “chantaje” que pueden afectar el desempeño de la organización (Belausteguigoitia, 2017). Una familia involucrada en el negocio a través de la propiedad, la administración y la participación de miembros de diferentes generaciones debe tener la capacidad de influir en los objetivos que satisfagan las necesidades puramente familiares (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2010), en donde muchas veces estos objetivos no son los que la empresa necesita.
- ***La contratación de personal poco calificado:*** De acuerdo con Belausteguigoitia (2017) la contratación de profesionales poco calificados se debe a que la empresa no

cuenta con los recursos necesarios para contratar a ejecutivos más preparados, aunque también puede existir inseguridad por parte de los miembros de la familia que trabajan en la empresa al verse opacados por profesionales más capaces.

- **La falsa seguridad:** Este elemento se podría relacionar al nepotismo en su lado más negativo, pues como lo argumenta Belausteguigoitia (2017), algunos miembros de la familia que son parte de la empresa tienden a tener un mal desempeño en su trabajo por el hecho de ser miembro del círculo familiar, provocándole una falsa seguridad de que no lo despedirán. Esto podría provocar la incapacidad de la empresa para cumplir sus objetivos.

A continuación se mencionarán algunas fortalezas de las Empresas Familiares de acuerdo con (Belausteguigoitia, 2017):

- **Las relaciones de afecto:** Las relaciones de afecto pueden actuar a favor de la generación de confianza y entrega.
- **Compromiso:** Muchas empresas se han formado basándose en la tradición de los mínimos dividendos y el mayor compromiso o sacrificio personal (Robert, 1998), el compromiso a largo plazo trae beneficios como un mejor entendimiento de la industria, organización, relaciones fuertes con los clientes, ventas efectivas y marketing (Vistage, 2014).
- **Servicio:** En el caso de las empresas familiares, es importante destacar como los miembros de la empresa confían en sus valores familiares para determinar como será su servicio con sus clientes (Lyman, 1991).
- **Visión a largo plazo:** La visión a largo plazo de acuerdo con Belausteguigoitia (2017), es porque los fundadores de las empresas idealizan la continuidad de esta a través de su descendencia. Autores como Le Breton-Miller y Miller (2006) mencionan que los objetivos, resultados e identidades de una organización están directamente asociadas como una perspectiva a largo plazo, mientras que otros lo

relacionan directamente con la búsqueda de los objetivos no económicos, como el bienestar para las futuras generaciones (Zellweger, 2007), sucesión (Royer, Simons, Boyd, & Rafferty, 2008) y la creación y preservación de la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía, et al., 2007).

- **Vocación:** Desde la infancia las nuevas van aprendiendo del negocio a través de sus padres o abuelos, los cuales enseñan el oficio a los menores y esto les permite desarrollar la vocación que la organización requiere (Belausteguigoitia, 2017).
- **La rapidez en la toma de decisiones:** Una ventaja de la toma de decisiones dentro de las empresas familiares es la poca formalidad (Belausteguigoitia, 2017).

4.1.5. Familiness

Habbershon y Williams, (1999) introducen el concepto de Familiness en su artículo “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, en el cual definen el concepto como el conjunto de recursos que tiene una empresa debido a la interacción entre sus sistemas, la familia, los miembros individuales y el negocio (Figura 8). De acuerdo con los autores, esta definición proporciona una perspectiva sobre las capacidades de desempeño en la empresa familiar y la ventaja competitiva.

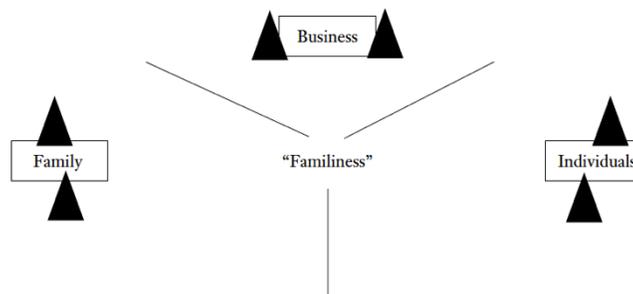


Figura 8 Familiness.

Fuente: (Habbershon & Williams, 1999)

Los autores concluyeron que era útil dividir los recursos de la empresa en cuatro:

- Recursos de capital físico, que tienen que ver con propiedad intelectual, ubicación, materiales, efectivo, acceso al capital, propiedad intelectual;

- Recursos de capital humano, que pueden englobar habilidades, conocimientos, relaciones, entrenamiento;
- Recursos de capital organizacional, que son las competencias, políticas, información, cultura, tecnología y,
- Recursos de capital de procesos, que son los los compromisos de comunicación, conocimientos, habilidades, liderazgo y el equipo.

A esta definición se suman los autores Chrisman, Chua, y Litz (2003) al reafirmar que el concepto se trata de los recursos y las capacidades que la familia tiene en la organización; por su parte los autores Pearson, Carr, y Shaw (2008) concuerdan que este concepto es una ventaja competitiva al crear valor y generar riqueza. Sin embargo es importante entender que familiness no se refiere a la influencia que ejerce la familia sobre la empresa (Baños, Ramírez, & Rodríguez-Aceves, 2015), más bien se refiere a la respuesta de la siguiente pregunta: ¿Qué tan familiar es una empresa familiar? (Rutherford, Kuratko, & Holt, 2008).

En la actualidad se relaciona al familiness como un concepto positivo, una ventaja competitiva, pues estudios como el de Zahra (2003) demuestran cómo el familiness de empresas manufactureras está significativamente asociado con un alto rendimiento. Por su parte (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005) presentaron que la relación entre familiness y el desempeño es más fuerte en empresas grandes. Mientras que Rutherford et al. (2008) en su estudio, el cual obtuvieron sus datos en 2002 de la American Family Business Survey, muestran que la presencia de altos niveles de familiness (medidos por la escala de F-PEC) poseen algunas ventajas competitivas mejorando las cualidades. Sin embargo los últimos autores mencionan que sus estudio tiene limitaciones y que los resultados pudieron ser diferentes si se toma en cuenta cualquier cantidad de variables.

Es cierto que la cultura empresarial de cada organización tiene mucho que ver con sus ventajas, sin embargo es importante mencionar que el concepto de *familiness* no es necesariamente todo positivo, pues de acuerdo con Habbershon, Williamsa, y MacMillan (2003) la interpretación de familiness puede generar situaciones negativas en cuanto a

conflictos o diferencias en la interacción de los miembros de la familia en los temas de propiedad y negocio.

4.1.6. Familismo

De acuerdo con De la Cerda y Núñez citado en (Belausteguigoitia, 2017, pág. 52) el concepto de familismo se define como “la extensión de la familia en la actividad empresarial”, esto significa que las estructuras y las relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en la organización de trabajo. Al mencionar que las empresas familistas suelen confiar su dirección a líderes con características autocráticos y paternalistas, el autor Belausteguigoitia (2013) infiere que la influencia de la familia sobre la empresa es negativa, por lo tanto alude a que el familismo no es bueno para la empresa familiar, él menciona que en las organizaciones familistas existe un gran número de familiares de los propietarios los cuales no son capaces de aportar valor a la empresa, argumentando que se priorizan las necesidades de la familia y dejando atrás o ignorando las obligaciones empresariales.

Es importante no confundir a las empresas familistas con las empresas familiares pues el primer concepto tiene que ver con el lado oscuro de la empresa familiar (Belausteguigoitia, 2017). El padrinazgo y el compadrazgo de acuerdo con De la Cerda y Núñez citado en (Belausteguigoitia, 2017, pág. 53) son alianzas organizacionales del tipo familiar que refuerzan las relaciones sociales y las posibilidades de asenso en las empresas.

4.1.7. Empresas Familiares en México

En México, como en el resto del mundo las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo y abarcan una amplia gama de sectores. La mayoría de empresas familiares comenzó con una idea hasta convertirse en el patrimonio de una familia, en algunos casos, durante generaciones. Se tiene que tomar en cuenta que el recorrido es complicado y lleno de obstáculos, para progresar muchas organizaciones tuvieron que hacerle frente a desafíos que los obligaba a mejorar su estrategia para así, alcanzar sus metas establecidas.

En el censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2014, se reveló la existencia de 5.1 millones de unidades económicas (organizaciones que

realizan actividades en diversos giros), de las cuales las micro, pequeñas y medianas empresas (negocios con menos de 251 personas) representan el 99% del total (INEGI, 2014), las cuales de acuerdo con KPMG (2014) corresponden básicamente al modelo familiar. Mientras que según INEGI en su encuesta censal más reciente muestra que actualmente en México existen alrededor de 6.3 millones de unidades económicas (INEGI, 2019), de las cuales las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.7% (Luna, 2019), demostrando un crecimiento del 0.7%.

La firma de KPMG realizó un estudio liderado por Luna (2019), en el cual mencionan que en el último año el 79% de las empresas familiares en México mantuvieron o incrementaron su personal, así como el 66% mantuvo o crecieron su ingreso, haciendo mención que esto hace referencia a un panorama alentador en el país. Otros de los resultados que el estudio dio a destacar fue la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuánto tiempo ha estado operando la empresa con la propiedad de la familia?, a continuación se muestra en la figura 9 el resultado.



Figura 9 Años que la familia opera en la empresa.
Fuente: (Luna, 2019)

Teniendo como resultado que el 23% de estas organizaciones han sido operadas por integrantes de la familia menos de 10 años, sin embargo en el otro extremo se presenta que el 15% de los dueños de estas empresas familiares rebasan el medio siglo al frente de su negocio, quedando el 62% de empresas que son dirigidas por la familia entre los 11 y los 50 años. Tomando en cuenta que 3 de cada 4 empresas tienen un porcentaje accionario de propiedad familiar de entre el 50% y el 100% (Luna, 2019), es decir, los propietarios controlan en la organización. Cabe resaltar que el número de accionistas y familiares que trabajan en el negocio sufrió ligeros cambios de 2014 a 2019, a continuación se muestra en

la tabla 14 comparando el crecimiento o decremento según el número de accionistas o familiares.

Tabla 14 Número de accionistas o familiares trabajando en el negocio en 2014 y 2019.

Año	2014	2019
Un accionistas o familiar	18%	13%
Entre 2 y 4 accionistas o familiares	56%	68%
Entre 5 y 10 accionistas familiares	21%	16%
Mas de 10 accionistas o familiares	5%	3%

Fuente: (KPMG, 2014; Luna, 2019).

Lo anterior significa que en 2014 el 82% de las EF contaban con dos o más accionistas o familiares trabajando en el negocio, desenvolviéndose en las operaciones directas de la empresa y en donde solamente el 18% de las empresas cuenta únicamente con un familiar. Mientras que en 2019 el 87% de las empresas mantienen dos o más accionistas o familiares trabajando en el negocio y el 13% posee con únicamente un familiar. Esto sin lugar a dudas, representa un reto por parte de los miembros de la familia y la capacidad que deberán tener a la hora de desempeñar las funciones que se les han sido otorgadas.

En México alrededor del 70% de los nuevos negocios no llega al tercer año de vida (KPMG, 2014). Por otro lado, de acuerdo con estudios en EE.UU. muestran que el 30% de las empresas familiares sobreviven a la transición de la primera a la segunda generación y que solamente el 12% alcanza la tercera (SCORE, 2018). Ante este tipo de aseveración, resulta relevante que los propietarios originales, o de la segunda generación, decidan ceder la estafeta del negocio, ya sea propiedad accionaria, la gestión o ambas.

A continuación se mostrará una tabla comparativa del año 2014 y 2019 sobre las generaciones de la familia que gestionan el negocio.

Tabla 15 Comparativo del año 2014 y 2019 sobre las generaciones de la familia que gestionan el negocio.

Año	2014	2019
1ra Generación	42%	51%
2da Generación	43%	28%
3ra Generación	9%	21%
4ta Generación	6%	-

Fuente: (KPMG, 2014), (Luna, 2019).

La distribución de los porcentajes de los dos años a partir de la segunda generación hacia abajo cambia drásticamente, al pasar de un 43% a un 28% y de tener 6% en la cuarta generación a no tener actualmente descendientes que se hagan cargo de la empresa familiar. Frecuentemente, el origen que provoca las fallas en la continuidad de la empresa familiar no son de índole empresarial, sino familiar (Ruiz, Saldaña, Gaona, & Jacobo, 2016). Se puede notar que para la organización, permanecer a través de los cambios generacionales continua siendo un reto, es por eso que los desafíos importantes tendrán su apertura en el buen desarrollo de un plan de sucesión, para seguir robusteciendo el patrimonio familiar.

4.1.7.1. La concepción de la empresa familiar en México

De acuerdo con un estudio realizado por (Banamex, 2008) se determinó en un 67% que el sistema de familia es una prioridad para estas organizaciones, resultado que solamente el 33% antepone los intereses de la empresa a los de la familia, por otro lado se reveló que existe un 72% de EF que no tiene plasmadas sus políticas de contratación y despido de familiares y en donde más de la mitad del universo de empresas familiares (58%) no cuenta con un consejo familiar y por lo tanto no existen reuniones formales para tratar todo lo relacionado con su organización. Citando a Ruiz et al. (2016): “Lo anterior permite afirmar que en pleno siglo XXI y a pesar de los cambios en las normas sociales que regulan el comportamiento, la familia aún está cultural y socialmente enraizada en la vida del mexicano” (p.16). Según con la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de la Familia en México (EDIFAM) en el 2006, 9 de cada 10 mexicanos estuvo de acuerdo con que la familia es lo más importante (DIF, 2006).

Belausteguigoitia (2013) reafirma a través de sus investigaciones que la influencia de la familia sobre la EF en México es considerable, a tal grado que se les denomina como organizaciones emocionales debido a su naturaleza afectiva y por la influencia que surge del sistema de “familia”.

4.2 Riqueza Socioemocional

En la actualidad la línea imaginaria entre la empresa y la familia es cada día más visible, y las emociones entre estos dos elementos fluye de un lado a otro de manera constante. De acuerdo con Schulze, Lubatkin, Dino, y Buchholtz (2001) la capacidad que tienen los miembros de la familia para ejercer el control sobre la empresa genera un alto grado de satisfacción emocional, sin embargo tener el control de la empresa como familia puede llegar a retrasar el crecimiento económico, dado que las EF son renuentes a elegir alternativas de alto rendimiento para su empresa, porque genera riesgos, debido a su posición de propiedad poco diversificada (Morck & Yeung, 2003). No obstante en la empresa familiar no todo gira en torno de lo financiero, sino que de acuerdo con Gómez-Mejía, et al. (2007) los propietarios de la empresa familiar se preocupan también por su riqueza socioemocional.

Gómez-Mejía, et al. (2007) denominan a la riqueza socioemocional como “los aspectos no-financieros de la empresa que satisface las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la capacidad de la influencia familiar y la perpetuación de la dinastía” (p.106). De acuerdo con Gómez-Mejía, et al. (2007):

“la riqueza socioemocional de las empresas familiares se presenta en una variedad de formas relacionadas con: la capacidad de ejercer autoridad, la satisfacción de las necesidades de pertenencia, afecto e intimidad, la perpetuación de los valores familiares a través del negocio, la preservación de la dinastía familiar, la conservación del capital social de la empresa familiar, el cumplimiento de las obligaciones familiares basadas en lazos de sangre en lugar de criterios de competencia y la oportunidad de ser altruista con los miembros de la familia” (p.108).

Intrínsecamente se menciona que perder estos criterios implica el incumplimiento de las expectativas que tendría la familia propietaria.

A continuación, se presenta un resumen de las diversas definiciones que se han construido alrededor del concepto de riqueza socioemocional Tabla 16.

Tabla 16 Conceptos de riqueza socioemocional.

Autores	Definición
(Gómez-Mejía, Takács, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007)	Aspectos no-financieros de la empresa que satisface las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la capacidad de la influencia familiar y la perpetuación de la dinastía.
Zelleweger & Dehlen (2011)	La diferencia entre la evaluación subjetiva del valor del propietario y el valor objetivo del mercado para la participación de la empresa
Berrone et al. (2012)	El cúmulo de valor afectivo que la familia deriva de la posición controladora en una empresa.
Cruz et al. (2012)	Representa una “cualidad afectiva” que está intrínsecamente unida a los lazos de parentesco, por lo tanto, su presencia afecta al rendimiento de la empresa.
(Martínez-Romero & Rojo-Ramírez, 2016)	La intrínseca e inextricable cualidad emocional que todas las empresas familiares tienen, es decir, el conjunto de sentimientos, emociones, relaciones y lazos vinculantes entre los miembros de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración Propia.

Para las empresas familiares la preservación de la riqueza emocional, que está fuertemente ligada a la organización, representa un objetivo clave. Lograr este objetivo significa un continuo control familiar en la empresa (Gómez-Mejía, et al., 2007). Por otro lado, un aspecto

importante de la riqueza socioemocional en la empresa familiar se relaciona con la necesidad de identificación, en estos casos, la empresa de propiedad familiar proporciona a sus miembros una autodefinición de identidad basada en los lazos familiares (Gómez-Mejía, et al., 2007) es decir, el estado social del empleado familiar está estrechamente relacionado con su empleador, de acuerdo Westhead, Cowling, y Howorth (2001) el apego duradero del empleado significa que el autoconcepto y la autoestima probablemente mejoren a través de la identificación, a largo plazo, con la empresa que comúnmente lleva el nombre de la familia. Por otro lado, Dyer y Whetten (2006) mencionan que la identidad de los miembros de la familia esta estrechamente ligada a la empresa, la cual usualmente porta el nombre familiar, y también funciona con base a la percepción de los externos la cual afecta directamente a la imagen y reputación de la familia propietaria.

La literatura alude a que existen tres etapas dentro de la EF (Gómez-Mejía, et al., 2007; Schulze, Lubatkin, y Dino, 2003):

- Etapa 1: La familia fundadora que controla y maneja la empresa,
- Etapa 2: propietarios y administradores que no son una extensión de la familia fundadora y
- Etapa 3: propietarios que pertenecen a la familia pero no están involucrados en la organización.

Por su parte Gómez-Mejía et al. (2007) mencionan que la riqueza socioemocional debería ser mas intensa en el primer escenario y que mientras más lejanas se encuentren de esta, es decir, estar en el escenario dos o tres, la intensidad irá decayendo. Autores como Chrisman et al. (2003) consideran que esto se debe a que el apego de las familias en las organizaciones es mayor cuando la firma es administrada y es propiedad de la familia fundadora, mientras que Schulze et al. (2003) lo sustentan con su artículo “Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms”, en el cual logran identificar las tres etapas de dispersión que generalmente tiene una empresa familiar:

1. Dueño controlador (Controlling owner): En el que la mayoría de las acciones son propiedad del fundador, o en el caso de generaciones futuras, de un solo individuo.

2. La asociación de hermanos (sibling partnership): Los miembros de una generación poseen las mismas proporciones de la propiedad familiar.
3. El consorcio de primos (cousin consortium): En esta etapa la propiedad se fracciona aún más a medida que se transfiere para incluir a la tercera y posteriores generaciones.

En la etapa más avanzada la influencia familiar en la empresa se fracciona, teniendo como resultado una participación menor por persona en la firma y es aquí cuando los autores Gómez-Mejía et al. (2007) mencionan “la entidad monolítica comienza a perder el control” (p.110)

También es importante resaltar que las empresas familiares están dispuestas a aceptar un mayor riesgo en su desempeño para mitigar la pérdida de su riqueza socioemocional, siempre y cuando se siga teniendo el control total de la empresa. Es importante destacar que el apego que los miembros de la familia ejercen en la organización los hace generar la habilidad de ejercer autoridad y control del negocio la cual representa una fuente importante de satisfacción emocional (Schulze et al., 2001). De acuerdo con Berrone et al. (2012) el punto principal de la riqueza socioemocional es que cuando hay un alto involucramiento de la familia la empresa tiene más tolerancia a asumir los costos y la incertidumbre debido a la toma de algunas decisiones o la ejecución de ciertas acciones, impulsados por la creencia que el riesgo de esas acciones se contrarrestan por los beneficios no económicos que pudieran llegar a tener, en lugar de una ganancia financiera.

En relación con la información de las etapas en las EF Gómez-Mejía et al. (2007) descubrieron que la disposición a renunciar al control familiar es más baja en la etapa en que la influencia familiar es más fuerte (en la primera). Sin embargo es significativo mencionar que los autores también revelaron que aunque la organización este perdiendo económicamente y su desempeño continúe decayendo, la empresa familiar continuará reacia a perder el control que a formar parte de alguna sociedad o cooperativa, a diferencia de las empresas no-familiares. De acuerdo con Meyer & Zucker citado en Gómez-Mejía et al. (2007) las empresas familiares viven en un estado de *fracaso permanente* definido por los

autores como: “una condición caracterizada por un bajo rendimiento y alta persistencia” (p.68).

La relación entre el sistema de familia y el sistema de empresa en las organizaciones familiares les da el toque distintivo entre las no-familiares y entre ellas mismas, las cuales se reflejan en diversas dimensiones y de acuerdo con Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, y De Castro (2011) la primera se refiere a las emociones. Tagiuri y Davis (1982) determinan al sistema de familia como un grupo social que provee de riqueza emocional al momento de generar un intercambio de afecto tanto a los miembros de la familia, como a los de la organización. Es importante resaltar que de acuerdo con Epstein, Bishop, Ryan, Miller, & Keitner, citado en (Gómez-Mejía et al., (2011) por naturaleza la familia comparte un rango de emociones que va desde la calidez, la intimidad, el amor, el consuelo y la felicidad, hasta el odio, los celos, la ambivalencia y la ira. En el caso de las empresas no-familiares los empleados pueden vender sus acciones o renunciar cuando así lo deseen, en contraste con las EF, los miembros de la familia generalmente se quedan en el negocio y no pueden escapar de sus problemas emocionales tan fácilmente.

Hoy en día el resultado de la atención que se le ha dado a las emociones dentro de las empresas desemboca en los constructos que se han estado proponiendo como: el capital emocional, la propiedad emocional, los retornos emocionales y costos y el valor emocional (Gómez-Mejía et al., 2011). Las dinámicas sobre el control de la empresa trae consigo pros y contras que se ligan con la dinámica *per se* del negocio y más por la relación que estos tiene con el comportamiento de los dueños o directivos, es decir, las actitudes y acciones que pueden llegar a tener los altos mandos de estas organizaciones familiares moldean las cualidades emocionales de la misma, y por lo tanto su riqueza socioemocional (Martínez-Romero & Rojo-Ramírez, 2016).

Autores como Brundin y Nordqvist (2008) investigaron sobre las emociones dentro de la dinámica de las salas de consejo y ellos encontraron que las emociones son una fuente de energía que juega un rol dependiendo de las interpretaciones que los miembros de la junta asignan, las emociones también pueden ser vistas a largo plazo e impactos de poder y estatus

energizantes. Algunos autores como Astrachan y Jaskiewicz (2008) definen a las emociones como lo que no son, por ejemplo, que no son una variable financiera o como (Gómez-Mejía et al. (2007) algo difícil de definir o explicar; estos último declaran que las Empresas Familiares están dispuestos a proteger su riqueza socioemocional aunque esto signifique un riesgo en su desempeño financiero.

Otra de las dimensiones relacionadas con el factor no-económico es cómo los valores idiosincráticos de la familia impregnan en la organización (Dyer Jr, 2003). Es decir, la preservación de la dinastía familiar y el fuerte deseo de infundir los valores familiares al negocio, de acuerdo con Astrachan, Klein, y Smyrniotis (2002) la presencia de los fuertes valores familiares favorece al desarrollo de una cultura organizacional distinta, la cual puede continuar a través de las siguientes generaciones.

El tercer aspecto distintivo de las empresas familiares (no-económico) que declaran Gómez-Mejía et al. (2011) se trata del comportamiento altruista entre los jefes de las familias, en el pasado el ser altruista se ha ligado directamente a lo económico, Becker (1981) alude a que el altruismo está relacionado con la eficiencia económica en la empresa familiar, él menciona:

“Las empresas que realizan transferencia de efectivo debido a su altruismo obtienen una mayor utilidad que otras empresas con las mismas preferencias y oportunidades de mercado que subsidian a clientes, trabajadores o proveedores. En consecuencia, las empresas que realizan transferencia de efectivo tienen más probabilidades de “sobrevivir” [...] (p.11)”.

No obstante el altruismo en esta ocasión es presentado como un aspecto no económico argumentando que los propietarios reciben cierta satisfacción al beneficiar a sus empleados independientemente de su contribución a la organización (Gómez-Mejía et al., 2011).

En los últimos años las investigaciones de Gómez-Mejía et al. (2011) han demostrado que los jefes de familia tienden a elegir acciones financieras riesgosas para preservar su riqueza socioemocional, por ejemplo en 2007 estos autores encontraron que las empresas de

propiedad familiar (de aceite de oliva) preferían permanecer independientes y no unirse a alguna cooperativa a pesar de que esto les podría beneficiar y por ende reducir los riesgos financieros de la empresa; por otro lado, Cruz, Gómez-Mejía, y Becerra (2010) mostraron que los propietarios tienden a crear contratos de agencias para el equipo de alta gerencia, o por sus siglas en inglés TMT (Top Management Team), siempre y cuando este equipo este conformado por miembros de la familia aunque esta decisión afecte directamente al desempeño de la empresa.

Desde otra perspectiva Gomez-Mejia, Makri, y Kintana (2010) hallaron que las empresas controladas por la familia tienden a diversificar menos aunque esto implique un riesgo comercial, esto significa que para los propietarios el diversificarse reduce la riqueza socioemocional al tener que nombrar a miembros no familiares, teniendo como consecuencia una disminución en la influencia familiar y una reducción en la toma de decisiones. Desde el punto de vista de las empresas ligadas con la tecnología Gomez-Mejia, L. R., Hoskisson, R. E., Makri, M., Sirmon, D. G., y Campbell, J., citado en (Berrone et al., 2012) descubren que las empresas controladas por la familia tiene menos probabilidades de diversificarse tecnológicamente ya que esto obliga a la familia a ceder parte de la empresa.

Desde los enfoques de la imagen de la empresa familiar Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, y Larraza-Kintana (2010) comunicaron que las empresas controladas por la familia en la industria donde hay un alto grado de contaminación, tienden a contaminar menos por el simple hecho de que esto afecta en su imagen familiar, lo hacen a pesar de saber que no habrá un reconocimiento económico por su postura y comportamiento.

4.2.1 Un concepto de 5 dimensiones

Los nuevos enfoques teóricos, como en este caso la riqueza socioemocional, muestran numerosos beneficios en la literatura de las empresas familiares, sin embargo también trae consigo diversos desafíos al momento de la aplicación de la metodología. Berrone et al. (2012) comenzaron a explorar la estructura del contenido de la riqueza socioemocional y comenzaron a describir enfoques para poder medirlo y capturar sus consecuencias de comportamiento dentro las EF; estos autores propusieron bajo la premisa de que la riqueza

socioemocional es un concepto multidimensional, que existen cinco dimensiones principales las cuales se ligan directamente con las empresas familiares, las cuales forman el acrónimo de FIBER (por sus siglas en inglés).

A continuación se describirán cada una de las cinco dimensiones:

- 1. Family control and influence** (*Influencia y control familiar*). Esta dimensión como su nombre lo dice, se refiere al control e influencia familiar dentro de la empresa. El involucramiento familiar en la organización le da a la familia la habilidad de afectar en el conducta empresarial (Chrisman et al., 2010). La habilidad de ejercer autoridad por parte de los miembros de la familia puede deberse a su alta relación con la propiedad, el control se puede dar de manera directa, fungiendo como CEO, siendo el fundador original o por medio de la familia dominante; o formando parte del “*top management team*” (TMT). Una de las características clave que distingue a las empresas familiares, es que los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas (Berrone et al., 2012).

De acuerdo con Zellweger, Kellermanns, Chrisman, y Chua (2012) existen tres aspectos del control que afectan directamente a la riqueza socioemocional: 1) la extensión del control actual, 2) la duración (tiempo) del control y 3) la intención del control transgeneracional.

“La extensión del control actual es importante porque sin él, el director ejecutivo de la familia (CEO) no tendría el poder y la legitimidad para tomar decisiones basadas en criterios no financieros. Del mismo modo, la duración del control es importante porque, con el tiempo, la riqueza socioemocional puede aumentar a través del efecto de la herencia y a medida que la empresa familiar se convierte en depositaria de la reciprocidad unívoca. Finalmente, el control transgeneracional es importante porque influye en si los beneficios socioemocionales como la perpetuación de la dinastía familiar y la continuación de los valores familiares son factibles. Más importante aún, la

intención del control transgeneracional de la empresa influye en la visión de la familia controladora para el negocio y sus objetivos para la creación y preservación de la riqueza socioemocional” (p.852).

- 2. Identification of Family members with the firm** (*Identificación de los miembros de la familia en la empresa*). La mezcla de la familia y la empresa da lugar a la identidad dentro de la organización, una identidad en donde usualmente el negocio lleva el nombre de la familia y en la cual se puede entender que la empresa es una extensión de esta (Micelotta & Raynard, 2011). La identidad de una empresa se representa por diferentes señales dadas por la familia del cómo les gustaría ser percibida (Belasen, 2008), es por eso que usualmente los miembros de la familia tienden a tener un mayor nivel de responsabilidad social (Berrone et al., 2012).

De manera externa Whetten y Mackey citados en (Dyer & Whetten, 2006) describen que la identidad corporativa necesita establecer una imagen positiva así como también el deseo de mantener una buena reputación con las partes interesadas ya que siguiendo la línea de (Berrone et al., 2012) esto puede alentar al liderazgo de la empresa y actuar de manera socialmente responsable. Por su parte Godfrey (2005) sugiere que las empresas familiares pueden querer parecer socialmente responsables para crear “fichas” que se puedan “cobrar” cuando sea necesario como “seguros” para proteger sus activos. De acuerdo con Dyer y Whetten (2006) estas acciones pueden ser originadas por:

- a. La intención de los propietarios de tratar a sus empresas como una extensión de su compromiso personal para hacer el bien como miembros de una sociedad y,
- b. Por temor a que una mala reputación de la empresa manche el buen nombre de la familia y, a su vez, los reflejaría mal individualmente.

Internamente la actitud de cambio es no solamente hacia los empleados, sino que también se toman en cuenta procesos internos sobre la calidad de los servicios y los productos que brindan (Carrigan & Buckley, 2008).

3. Binding Social Ties (*Lazos vinculantes*). Esta dimensión se refiere a las relaciones sociales de las empresas familiares (Berrone et al., 2012). Los lazos recíprocos que se ven dentro de estas empresas no se limitan son exclusivamente entre los mismos miembros de la familia, sino que se extiende a diferentes sectores externos. De manera interna los lazos sociales dentro de la familia son importantes, ya que están vinculados a la empresa a través de la propiedad, de esta forma cada miembro interactúa entre sí, para ganar poder, legitimidad y urgencia para alcanzar sus metas (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Anteriormente se tenía la idea de que las partes interesadas, o sea la familia, se encontraban aisladas sobre las presiones que las partes externas pudiesen ejercer sobre la empresa. Sin embargo se ha encontrado que las empresas familiares son más receptivas a reclamos de las partes externas que no tienen algún vínculo directo con la empresa (Gómez-Mejía et al., 2011).

De acuerdo con Carney (2005) las empresas familiares tienen una tendencia a crear y proteger relaciones a largo plazo con las partes externas como son los clientes o los proveedores, a fin de acumular capital social y reservas de buena voluntad y de alguna forma estas relaciones sirven como una especie de seguro para proteger sus activos ante una crisis (Godfrey, 2005). Normalmente las empresas familiares comparten con los trabajadores o stakeholders no-familiares el sentido de compromiso y pertenencia en la organización, generando el bienestar para todos lo involucrados, incluso cuando no hay ganancias económicas (Brickson, 2007). Uhlaner (2006) citado en (Berrone et al., 2012) dice que las empresas familiares a menudo tienen vendedores y proveedores tradicionales que son o pueden ser vistos como miembros de la familia, sembrando un sentido de estabilidad y compromiso con la empresa. De este apartado también se puede decir que los lazos familiares entre los miembros de la familia generan fuertes lazos sociales con la comunidad (Gómez-Mejía et al., 2011).

Emotional Attachment (*Apego emocional*). La cuarta dimensión se trata sobre el cimiento invisible que sostiene las relaciones de las familias: las emociones (Press, 2015). En la familia propietaria las emociones están directamente ligadas a la empresa, como resultado de las situaciones diarias entre ambos sistemas (Shepherd, Wiklund, & Haynie, 2009). Por su parte Tagiuri y Davis (1996) mencionan que la

mezcla de factores emocionales que se originan de la participación familiar en los factores comerciales de la empresa, resulta un elemento distintivo de las empresas familiares; y es que debido al contenido emocional de su vínculo, los familiares que traban juntos pueden tener dificultades para interpretar las acciones y palabras de los demás de manera objetiva. En este sentido se puede decir que las emociones intervienen en todos los procesos de la toma de decisiones (Press, 2015).

Históricamente se puede observar que las relaciones entre los miembros de la familia desemboca en sentimientos positivos o negativos concurrentes y poderosos el uno para el otro (Tagiuri & Davis, 1996) de lo cual surge una asimilación psicológica de la empresa por la familia para conservar un auto-concepto que muchas veces se dirige a lo positivo (Berrone et al., 2012). Kepner (1991) dice

“Para los miembros de la familia sus empresas se convierten en el lugar donde deben satisfacer profundas necesidades sociales y emociones de pertenencia, afecto e intimidad, para proporcionar un sentido de identidad que incluya la experiencia personal como una fuente de influencia y poder” (p. 448).

4. **Renewal of Family bonds to the firm through dynastic succession** (*Renovación de los lazos familiares con la empresa, mediante la sucesión*). La última dimensión de la riqueza socioemocional se refiere a la transferencia de liderazgo a las futuras generaciones (Royer, Simons, Boyd, & Rafferty, 2008), de la cual están involucrados la continuidad de la influencia familiar y el compromiso con la empresa (Holt, Rutherford, Kuratko, & Donald, 2010). De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2011) el plan para la sucesión se puede entender como el deseo de la familia por seguir perpetuando el control sobre la empresa, a pesar de que muchas veces esta no sea la mejor solución económica. Por su lado, Kets de Vries (1993) menciona que el una meta importante el hecho de que se mantenga el negocio para las futuras generaciones, ya que concuerda con su planeación a largo plazo.

4.2.2. El lado negativo

En la literatura actual es complicado encontrar como los sentimientos y las emociones afectan a la riqueza socioemocional y a su vez como estos conceptos afectan las acciones de la familia en la empresa (Berrone et al., 2012). La mayoría de los estudios están enfocados en los aspectos positivos, no obstante es de igual importancia resaltar los aspectos negativos de las emociones en la organización. Zellweger y Astrachan citado en (Berrone et al., 2012) subraya que por ejemplo, las empresas familiares están especialmente expuestas a conflictos de relación que pueden tener graves consecuencias para la supervivencia de sus organizaciones al crear incentivos para vender participaciones de propiedad y al afectar negativamente el desempeño de la empresa.

Tomando en cuenta que la parte emocional del FIBER genera aspectos positivos y negativos es trascendental conocer las consecuencias. La riqueza económica puede poco a poco recuperarse mientras que la riqueza socioemocional puede ser un poco más complicado de restaurarse (Berrone et al., 2012). Autores como Kellermanns, Eddleston, y Zellweger (2012) mencionan que existe un lado negativo de la riqueza socioemocional, este lado negativo está asociado con el sufrimiento emocional y con la frustración por parte de los miembros de la familia.

Existen ejemplos en la literatura que aluden esta posibilidad, por ejemplo, el trabajo de Schulze et al. (2001) insinúa que el control familiar y la identificación puede concebir que los sucesores se sientan enclaustrados y dependientes de la empresa. Por otro lado, se encuentra la investigación de Freudenberger, Freedheim y Kurtz citado en Kellermanns et al. (2012) en donde mencionan que los sucesores se sienten presionados al tomar la decisión de unirse al negocio familiar a pesar de sus preferencias personales. Es decir, algunos miembros de la familia perciben a las dimensiones de SEW como una carga emocional, muchas veces estar a la sombra de las primeras generaciones puede generar en algunos miembros de la familia la sensación de angustia o sofocación por su mera participación en la empresa (Schulze et al., 2001). Gordon y Nicholson citado en (Kellermanns et al., 2012) mencionan que las empresas familiares sufren al cambio de dirección a manos de las siguientes generaciones ya que tienen que lidiar por las luchas de poder y control por parte de las familias (secundarias) familiares que creen que son los sucesores legítimos.

4.3 Revisión de estudios previos

En la tabla 17 se puede observar la revisión de estudios previos con respecto a la riqueza socioemocional y las cinco dimensiones.

Tabla 17 Matriz de estudios previos.

Autor/Año	Objetivo	Variables	Tipo de investigación	Resultados
(Gómez-Mejía et al., 2007)	A través de la teoría del comportamiento, conocer si las empresas familiares están dispuestas a aceptar un riesgo significativo para su desempeño aunque esto signifique la pérdida de su riqueza socioemocional o evitar decisiones comerciales riesgosas que podrían agravar ese riesgo.	Probabilidad de falla, Pérdida de control, Logro objetivo histórico, Referente logro objetivo, Oferta agregada (millones), Propiedad de los medios de producción, Tamaño de la organización, Uso de tecnología tradicional, Uso de tecnología avanzada, Grado de mecanización, Densidad (miles), Apoyo institucional, Coeficiente de variación, Edad de la organización, Era Franco, Número de cooperativas	Enfoque cuantitativo	Los resultados de este estudio demuestran que las empresas no familiares están más dispuestas a ceder el control para reducir el riesgo de desempeño. Mientras que, por otro lado, existe una fuerte relación negativa entre la propiedad familiar y la voluntad de ceder el control. Los autores hallaron que más empresas están dispuestas a unirse a la cooperativa a medida que uno pasa de la Etapa I, a la Etapa II y a la Etapa III. Es decir, para las empresas familiares, un criterio para juzgar si la decisión es arriesgada, es si se preservará su calidad socioemocional. En el estudio, estas empresas están bastante dispuestas a

		anteriores transformaciones, Producto nacional bruto, M3 de agua de lluvia, Desviación estándar de la oferta agregada, Control de endogeneidad.		enfrentar un mayor riesgo de desempeño para no poner en peligro esa cualidad. En contraste con las empresas no familiares, ya que los criterios financieros parecen ser más importantes a la hora de tomar una decisión comercial, pues no existe algún motivo para proteger su cualidad socioemocional.
(Chrisman et al., 2010)	Investigar la relación entre la participación familiar, la esencia familiar y la importancia de los objetivos de FCNE (family-centered non-economic).	Dependientes FCNE metas Independientes Propiedad familiar, Número de gerentes de familia, Número de generaciones, Sucesión Transgeneracional, Intención (TFCI), Intención (TFCI). Control Industria minorista, Industria de servicios, Industria manufacturera,	Enfoque cuantitativo	Los resultados que surgieron en el artículo fueron que la participación familiar está asociada con la esencia familiar; la participación familiar influye en la adopción de los objetivos de FCNE; la esencia familiar influye en la adopción de los objetivos de FCNE, y la importancia de la relación entre la participación familiar y la adopción de los objetivos de FCNE se reduce después de agregar la esencia familiar al análisis

		Edad de la empresa, Tamaño de la empresa (número de Empleados), Tamaño de la empresa (número de Empleados).		
(Berrone et al., 2010)	Comparar el desempeño ambiental de las corporaciones públicas familiares y no familiares entre 1998 y 2002,	Tamaño de la empresa, ROA, Precio a reservar, Tamaño de la junta (board), Propiedad institucional, Restricción reglamentaria, ntensidad de contaminación industrial, Edad, Desempeño ambiental, Estado de la empresa familiar, Raíces locales, Opciones sobre acciones del CEO, Propiedad del CEO, Familia CEO, Dualidad del CEO.	Enfoque cuantitativo	Se descubrió que las empresas públicas controladas por familias protegen su riqueza socioemocional al tener un mejor desempeño ambiental que sus contrapartes no familiares, particularmente a nivel local, y que para las empresas no familiares, la propiedad de acciones por parte del director ejecutivo (CEO) tiene un Impacto ambiental negativo. También descubrimos que el efecto positivo de la propiedad familiar sobre el desempeño ambiental persiste independientemente de si el CEO es un miembro de la familia o sirve como CEO y presidente de la junta
(Berrone et al., 2012)	Presentar el enfoque de riqueza socioemocional (SEW) como el paradigma dominante potencial en el	Renovación de lazos familiares con la empresa: Términos temporales,	Enfoque Cuantitativo y Cualitativo, Cuestionarios,	Los resultados de este estudio han sido la propuesta de un conjunto de dimensiones de SEW basado en investigaciones previas. Hemos etiquetado estas

	campo de la empresa familiar.	Presente preocupación, Preocupación pasada. Lazos sociales vinculantes: Interés humano, Cooperación, Colectivos, Términos espaciales. Identificación de los miembros de la familia con la empresa: Elogio, Denegación, Adorno. Apego emocional: tenacidad, Agresividad, Culpa. Varias dimensiones: Complejidad, Optimismo, Realismo.	encuestas, análisis de contenido	dimensiones como FIBER, que significa control e influencia familiar, identificación de miembros de la familia con la empresa, lazos sociales vinculantes, apego emocional de los miembros de la familia y renovación de los lazos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica. Y por otro lado los autores ofrecen una serie de temas que se pueden seguir en futuros estudios utilizando el enfoque SEW.
(Hauck et al., 2016)	Validar la escala FIBER propuesta como una medida directa y multidimensional de SEW.	Tamaño de la empresa, Sector, Edad de la empresa en años, Edad de la empresa en generaciones, propiedad familiar, gestión familiar, No. de dueños de familia.	Enfoque Cuantitativo	Los resultados de este estudio tienen que ver con la falta de validación de las dimensiones F y B de la riqueza socioemocional. Los autores sugieren la escala REI como una forma corta de FIBER centrada en el núcleo afectivo de SEW, en donde la escala REI

				explica la complejidad inherente, la diversidad y el carácter distintivo de los valores afectivos y, por lo tanto, puede desenredar las relaciones conflictivas o sinérgicas entre las dimensiones SEW.
(Debicki et al., 2016)	Describir el desarrollo de la escala de importancia de la riqueza socioemocional (SEWi), instrumento que permite medir directamente la importancia de la riqueza socioemocional para los propietarios y gerentes de empresas familiares.	Prominencia familiar, Continuidad familiar, Enriquecimiento familiar, Propiedad familiar, # de miembros de la familia en Gestión (TMT), # de generaciones activas en Firma— Propiedad, # de generaciones activas en Firma — Gobierno, Intenciones transgeneracionales, Compromiso, Identidad organizacional, Munificencia doméstica, Munificencia internacional, Edad de la empresa, No. de empleados.	Enfoque Cuantitativo	Los autores encontraron algunas similitudes con las dimensiones presentadas por (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012), sin embargo los procedimientos utilizados para desarrollar la escala SEWi revelaron que la construcción SEWi consta de tres dimensiones: Prominencia familiar (representa la importancia de cómo la comunidad percibe a la familia, como propietarios de un negocio.); continuidad familiar (representa la importancia para los encargados de tomar decisiones familiares de preservar el control familiar y la participación en el negocio); y Enriquecimiento familiar (indicó la importancia de cumplir más obligaciones hacia los miembros de la familia para

				mejorar la armonía de la familia y representó el altruismo hacia la familia en general en lugar de solo los miembros directamente involucrados en el negocio).
(Poletti-Hughes & Williams, 2017)	Analizar el efecto de la participación familiar en el valor de la empresa y la toma de riesgos corporativos en México.	<p>Variables Dependientes: Familia, board structure (BD), mecanismos de control (CEM).</p> <p>Variables independientes: Q de Tobin, Market-to-book, riesgo total, Riesgo de desempeño, Índice BD, Mecanismos de control, Tamaño (log), Apalancamiento (ratio), Dividendo pagado (ratio), Activos fijos (ratio), ADR, Ciudad de México, Edad firme (años), Tamaño de la junta directiva (#).</p>	Enfoque Cuantitativo	Los autores encontraron que las empresas familiares disfrutaban de mayor valor y toleran mayores niveles de riesgo que las preocupaciones no familiares. Por otro lado las empresas familiares parecen asumir un mayor riesgo de riesgo de desempeño independientemente de su propiedad de flujo de efectivo, lo que sugiere que las empresas familiares perciben el patrimonio como un medio de proteger los recursos para los herederos, lo que aumenta la tolerancia al riesgo de desempeño. El valor de la empresa aumenta cuando las empresas siguen buenas prácticas de gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez que se aplicó el instrumento que analiza los elementos de concepto FIBER en la empresa “INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV.”, se presentan los resultados principales.

5.1. Resultados Iniciales

5.1.1. Observación

La primera técnica de recolección de información fue la observación directa la cual se llevó a cabo durante las entrevistas a los seis directivos de la empresa.

- De primera instancia se pudo observar que las relaciones directivo – subordinado son totalmente informales, en parte porque son una microempresa y por otro lado para agilizar el proceso de toma de decisiones. También se pudo observar que a pesar de que los directivos tienen un puesto definido, la mayoría dieron la impresión de que solamente era puro trámite ya que algunos ni siquiera sabían el nombre de su puesto.
- De las seis personas entrevistadas las que están más tiempo en la empresa son Lucina y Daisy, ya que la primera esta encarga del área de empaque y la segunda está encargada de la inocuidad, al estar ellas mas tiempo en la empresa, se nota una fuerte relación con los trabajadores ya que ellas están codo a codo con ellos.
- Por otro lado, se pudo observar que la empresa cuenta con mucha rotación de personal, tanto en el área de empaque como en el área de producción. De igual forma a los directivos les cuesta generar el sentido de responsabilidad por parte de alguno de sus trabajadores que hace que exista cierto nivel de frustración por parte de los miembros de la familia.
- Del lado de los trabajadores (que se encuentran en el área de producción) se observó que existe cierta inconformidad por los sueldos, el material que se les otorga y por la falta de atención por parte de los directivos a las propuestas de los trabajadores.

5.2. Análisis cualitativo mediante el software de “Atlas.ti 8”

Se elaboró un análisis cualitativo a partir de los resultados por medio del software “Atlas.ti 8”, con la finalidad de conocer la riqueza socioemocional de la empresa a través de los conceptos de FIBER.

Para llevar a cabo el análisis de los datos, se elaboró la codificación de las frases testimonio a partir del análisis de las dimensiones (100, 200, 300, 400 y 500), se clasificaron aquellas oraciones con base a los códigos que se establecen en la tabla 11. Es importante resaltar que la primera intervención que se realizó con el software solamente se tomaron en cuenta aquellas frases que resultaron positivas de las entrevistas, en la segunda intervención únicamente se tomaron las frases negativas.

A partir de la codificación anteriormente mencionada, se obtienen cuatro herramientas de análisis:

1. Tablas código-documento (las cuales se muestran por medio de gráficas de pastel),
2. Redes semánticas,
3. Matriz de co-ocurrencia, y
4. Nube de palabras.

En la primer herramienta se presenta cada dimensión así como la conjunción que es FIBER, en cuanto a las redes semánticas solamente se presentan los resultados por dimensión, en la tercera herramienta se engloban todas las dimensiones que ayudaran a reforzar los resultados de las redes semánticas, en cuanto a la nube de palabras el análisis se presentará por códigos (general) y por dimensión.

En la tabla 18 se puede observar el recuento de las cinco dimensiones con sus respectivos códigos.

Tabla 18 Codificación de los elementos de FIBER.

Influencia y control familiar (<i>Family Control and Influence</i>)	Identificación de familiares con la firma (<i>Identification of Family Members With the Firm</i>)	Lazos sociales vinculantes (<i>Binding Social Ties</i>)	Apego emocional de los miembros de la familia (<i>Emotional Attachment of Family Members</i>)	Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión (<i>Renewal of Family Bonds Through Dynastic Succession</i>)
101. La mayoría de las acciones del negocio familiar son propiedad de los miembros de la familia	201. Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar.	301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario.	401. Las emociones y los sentimientos a menudo afectan los procesos de toma de decisiones en el negocio familiar.	501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar.
102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa.	202. Los miembros de la familia sienten que el éxito de la empresa familiar es su propio éxito.	302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia.	402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio.	502. Los propietarios familiares tienen menos probabilidades de evaluar su inversión a corto plazo.
103. La mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia.	203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la familia.	303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad.	403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes.	503. Es poco probable que los miembros de la familia consideren vender el negocio familiar.
104. Los gerentes y directores no familiares son nombrado por miembros de la familia.	204. Ser miembro de la empresa familiar ayuda a definir quiénes somos.	304. Establecer relaciones sólidas con otras instituciones (es decir, otras compañías, asociaciones profesionales, agentes gubernamentales, etc.) es importante para el negocio familiar	404. Las consideraciones afectivas son a menudo tan importantes como las económicas.	504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia.
105. El consejo de administración está compuesto principalmente por miembros de la familia.	205. Los miembros de la familia están orgullosos de decirles a los demás que son parte del negocio familiar.	305. Los contratos con los proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo en el negocio familiar.	405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo.	
106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para el negocio familiar.	206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa familiar.		406. Los miembros de la familia sienten calidez los unos por los otros	

Fuente: Elaboración propia a partir de Berrone et al. (2012).

5.2.1. Tablas código-documento (gráficas de pastel)

Las primeras herramientas obtenidas a partir del software “Atlas.ti 8”, son las tablas código-documento, las cuales muestran la cantidad de información con relación a la codificación de las frases testimonio con las dimensiones anteriormente expuestas, presentes en la empresa “INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV.”. Estas señalan el porcentaje de datos para cada dimensión dentro de la empresa, lo que determina que dimensión o código tiene más fuerza.

En la figura 10 se muestran todas las dimensiones de FIBER, en el cual se puede distinguir la cantidad de información de las 5 dimensiones. La primer dimensión “100. Influencia y control familiar” es la más alta con un 29%, seguida de “300. Lazos sociales vinculantes” con un 24% y solamente con diferencia de tres el “400. Apego emocional de los miembros de la familia” con un 21%. Las dimensiones que resultaron con un poco menos de popularidad son “200. Identificación de familiares con la firma” con un 16% y “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión” con un 10% respectivamente.

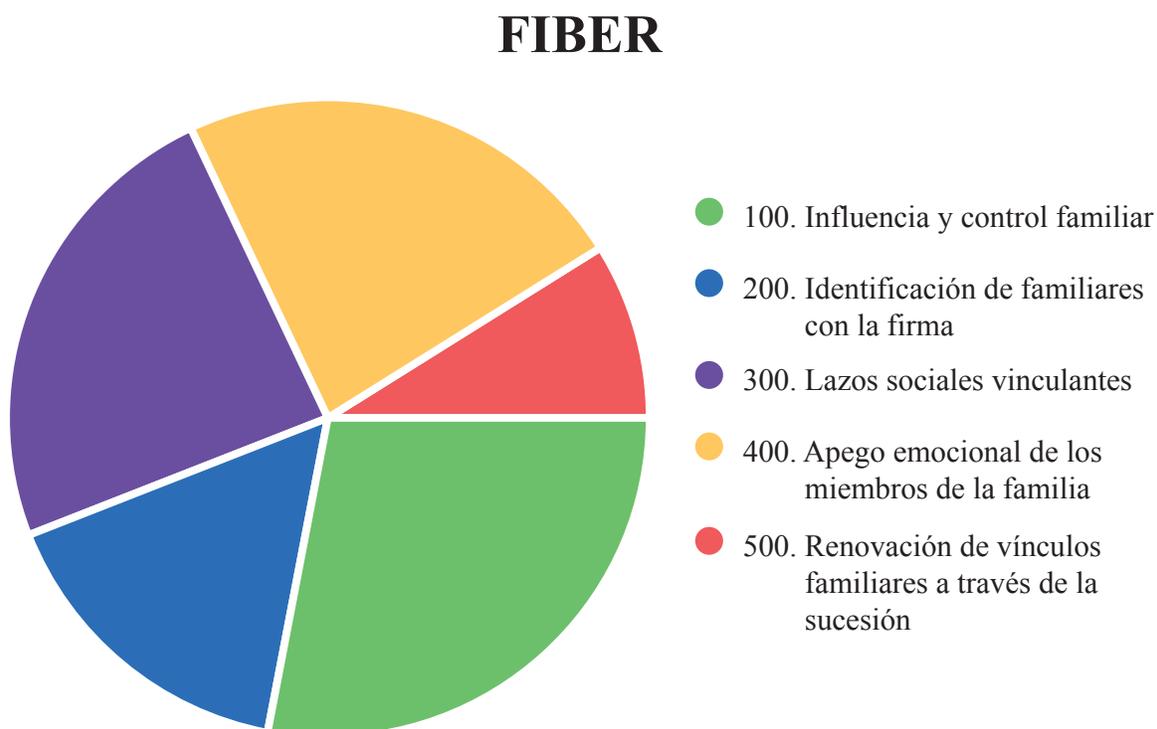


Figura 10 Porcentaje total de las dimensiones de FIBER de la empresa “INVERFAT, S.C. DE R.L. DE C.V.”
Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

En la figura 11 se muestra la cantidad de información sobre la dimensión “100. Influencia y control familiar”. Los resultados arrojados por el software muestran que el código “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa” es la más alta con un **48%** de frases en comparación con las demás. El segundo código más popular es el “106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para el negocio familiar” con un **25%**, le sigue el “101. La mayoría de las acciones del negocio familiar son propiedad de los miembros de la familia” con un **14%**, en cuarto lugar se encuentra el código “104. Los gerentes y directores no familiares son nombrados por miembros de la familia” con el **10%** mientras que el “103. La mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia” tiene solamente el **3%** de acuerdo a lo que se mencionó en las entrevistas. El último código “105. El consejo de administración está compuesto principalmente por miembros de la familia” no cuenta con algún porcentaje ya que en la empresa todavía no existe algún consejo de administración.

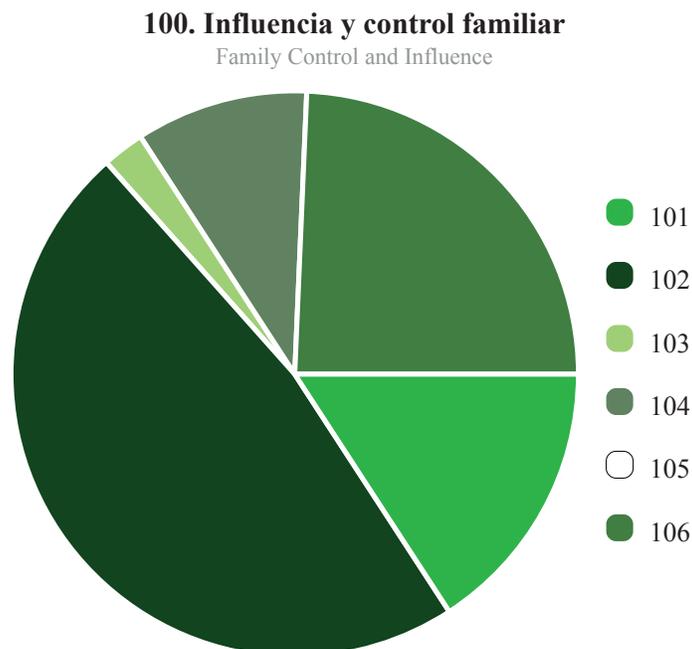


Figura 11 Porcentaje total de la dimensión “100. Influencia y control familiar”.
Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

El código “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa” obtuvo un total de 38 frases testimonio, por su parte que el código “106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes” obtuvo 20 frases testimonio, de acuerdo con Morck y Yeung (2003) la capacidad que tienen los miembros de la familia para ejercer el control sobre la empresa genera un alto grado de satisfacción emocional, en este caso apenas es la primera generación en donde se puede observar el orgullo que portan sus directivos/dueños para tomar decisiones o por tener el control de la organización. Al mencionar que es la primera generación, más adelante se explicará a detalle, que los miembros de la familia consideran que por el momento nadie externo le tomará la importancia y el tiempo necesario a la empresa como ellos mismos.

El código 101. La mayoría de las acciones del negocio familiar son propiedad de los miembros de la familia” obtuvo un total de 11 frases testimonio, el 104. Los gerentes y directores no familiares son nombrados por miembros de la familia” 8 frases, “103. La mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia” 3 frases testimonio, y el “105. El consejo de administración está compuesto principalmente por miembros de la familia” no cuenta con alguna frase ya que en la empresa todavía no existe algún consejo de administración, por lo tanto nadie hablo de esto.

A continuación se presenta la tabla 19 con el total de frases por directivo en la primera dimensión, en la cual se puede observar que Guadalupe tuvo el mayor número de comentarios.

Tabla 19 Total de frases por directivo, dimensión 100.

Directivo	Total de frases
Guadalupe	16
Genaro	14
Raúl	14
David	14
Daisy	12
Lucina	9
Total	79

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura 12 se muestra la información recolectada sobre la segunda dimensión “200. Identificación de familiares con la firma”. Los resultados muestran que el código más recurrente fue el “206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa” con un 34%, después le sigue el código “201. Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar” con 20%, en tercer lugar se encuentra el código “203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la familia” con una popularidad de 18%, mientras que el código “205. Los miembros de la familia están orgullosos de decirles a los demás que son parte del negocio familiar” tiene un 18%. En penúltimo lugar se encuentra el código “202. Los miembros de la familia sienten que el éxito de la empresa familiar es su propio éxito” con un 7% y en último lugar está el “204. Ser miembro de la empresa familiar ayuda a definir quiénes somos” con un 5%.

200. Identificación de familiares con la firma

Identification of Family Members With the Firm

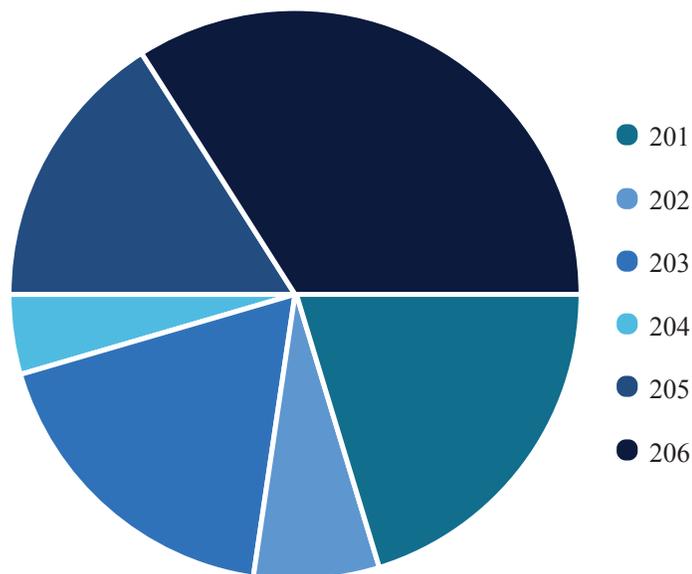


Figura 12 Porcentaje total de la dimensión “200. Identificación de familiares con la firma”.

Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

El código “206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa” obtuvo un total de 15 frases testimonio, mientras que el código “201. Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar” obtuvo 9 frases, por su parte el código “203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la familia” obtuvo un total de 8 frases testimonio. De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2007) la empresa de propiedad familiar proporciona a sus miembros una autodefinición de identidad basada en los lazos familiares, con la cual se puede observar (más adelante) cierta relación con la dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia”, sin embargo Dyer y Whetten (2006) mencionan que la identidad de los miembros de la familia está estrechamente ligada a la empresa, la cual usualmente porta el nombre familiar, y también funciona con base a la percepción de los externos la cual afecta directamente a la imagen y reputación de la familia propietaria, lo cual aplica perfectamente en este caso, ya que la marca bajo la cual venden su producto tiene el apellido de la familia y de la cual sus clientes o proveedores tienen totalmente conocimiento.

A continuación se presenta la tabla 20 con el total de frases por directivo en la segunda dimensión, en la cual se puede observar que Guadalupe tuvo el mayor número de comentarios.

Tabla 20 Total de frases por directivo, dimensión 200.

Directivo	Total de frases
Guadalupe	12
Lucina	10
Raúl	7
Genaro	6
Daisy	5
David	4
Total	44

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 13 se muestra la información recolectada de la tercera dimensión “300. Lazos sociales vinculantes”. Los resultados fueron: el código “303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad” se encuentra en primer lugar con un 45%, le sigue el “301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario” con el 30%. En tercer lugar está el código “304. Establecer relaciones sólidas con otras instituciones es importante para el negocio familiar” con 9%, mientras que los códigos “302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familiar” y “305. Los contratos con los proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo en el negocio familiar”, cuentan con el 8% respectivamente.

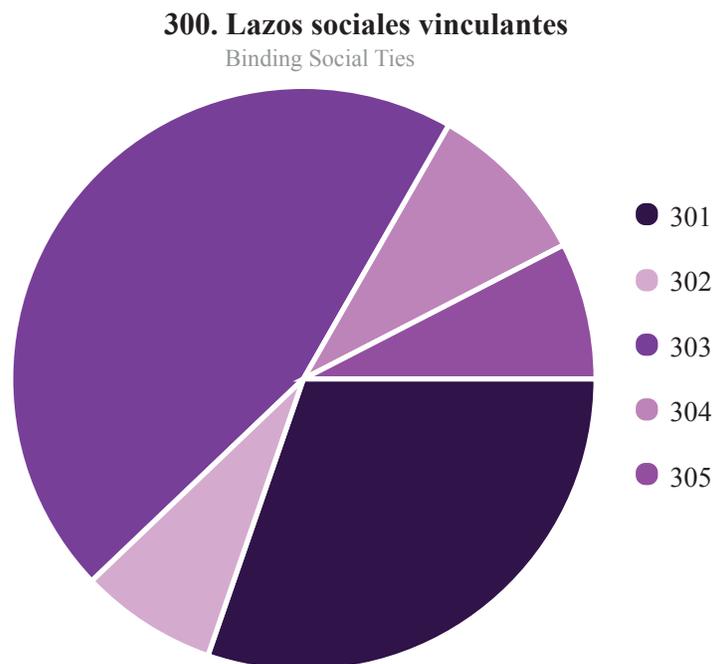


Figura 13 Porcentaje total de la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes”.
Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

El código “303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad” obtuvo un total de 30 frases testimonio, seguido del código “301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario” con 20 frases testimonio, los más altos dentro de esta dimensión ya que los otros tres tienen en promedio 5 frases cada uno. De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2011) los miembros de la empresa generan fuertes lazos sociales con la comunidad. A lo largo de las entrevistas se puede notar el compromiso de los directivos con los proveedores, productores, las escuelas, la iglesia, etc., comentando el activismo que han tenido a lo largo de los años con la comunidad y comunidades aledañas a través de la confianza y la buena disposición.

Por otro lado es interesante hallar que el directivo que más tuvo aportaciones a esta dimensión es Genaro, el cual narro sus experiencias desde un comienzo las cuales se basan en los lazos sociales para seguir creciendo en el negocio y más adelante contar con el apoyo de su comunidad en dos momentos trascendentales de su vida, el primero un caso particular muy personal y su campaña como siguiente presidente municipal de Chilcuautla, ambos con el fuerte apoyo de la gente. Esta dimensión es la segunda más codificada, solamente superada por la dimensión “100. Influencia y control familiar”.

A continuación se presenta la tabla 21 con el total de frases por directivo en la tercera dimensión, en la cual se puede observar que Genaro tuvo el mayor número de comentarios.

Tabla 21 Total de frases por directivo, dimensión 300.

Directivo	Total de frases
Genaro	24
Guadalupe	13
Raúl	9
Daisy	8
David	7
Lucina	5
Total	66

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 14 se muestra la cantidad de información sobre la dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia”. Los resultados arrojados por el software muestran que el código “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio” se encuentra con el porcentaje más alto, 31%. En segundo lugar se encuentra el código “403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes” con 28%. Le sigue el código “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo” con 17%. El código “401. Las emociones y sentimientos a menudo afectan los procesos de toma de decisiones en el negocio familiar” solamente obtuvo un 13%. En penúltimo lugar aparece el código “404. Las consideraciones afectivas son a menudo tan importantes como las económicas” con 6%, seguido del código “406. Los miembros de la familia sienten calidez los unos por los otros” con el 5%.

400. Apego emocional de los miembros de la familia

Emotional Attachment of Family Members

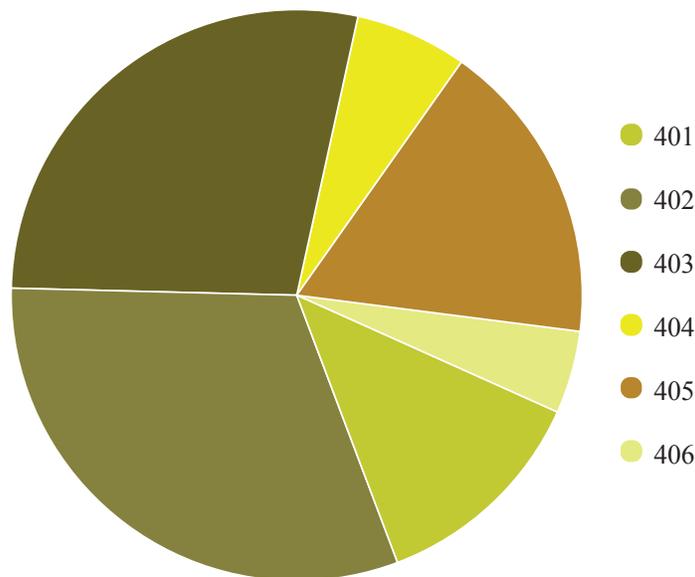


Figura 14 Porcentaje total de la dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia”.
Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

El código “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio” obtuvo un total de 20 frases testimonio, seguido del código “403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes” con 28 frases en total y el último de los códigos con más de 10 frases es el “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo” con 11. Fue interesante escuchar en las entrevistas que la mayoría de los directivos mencionaron que se consideran personas reservadas ante las emociones pero a pesar de ello esta dimensión fue la tercera más codificada tomando en cuenta un total de 64 frases dos menos que la dimensión anterior, y es que por naturaleza la familia comparte un rango de emociones (Gómez-Mejía et al., 2011) en donde en muchos casos afecta de manera positiva o negativa en la empresa. En este caso se cree que las emociones afectan de manera positiva ya que a través de la historia se ha notado un crecimiento exponencial de la empresa.

A continuación se presenta la tabla 22 con el total de frases por directivo en la cuarta dimensión, en la cual se puede observar que Raúl tuvo el mayor número de comentarios.

Tabla 22 Total de frases por directivo, dimensión 400.

Directivo	Total de frases
Raúl	14
Guadalupe	13
Genaro	13
Lucina	11
David	8
Daisy	5
Total	64

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en la figura 15 se muestra la información recolectada de la quinta dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”. Los resultados obtenidos son los siguientes: el código con mayor porcentaje es el “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” con el 88%, por su parte el código “504”. La transferencia exitosa del negocio es un objetivo importante para los miembros de la familia” obtuvo solamente el 8%, mientras que el código “503. Es poco probable que los miembros de la familia consideren vender el negocio familiar” tiene un 4%. Es importante mencionar que el código “502. Los propietarios familiares tienen menos probabilidades de evaluar su inversión a corto plazo” no obtuvo alguna mención en las entrevistas.

500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión
Renewal of Family Bonds Through Dynastic Succession

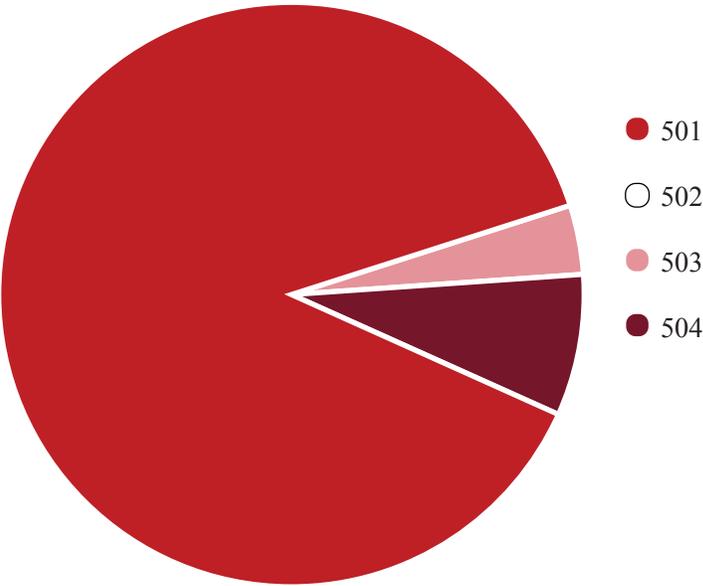


Figura 15 Porcentaje total de la dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”.
Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

El código “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” obtuvo un total de 23 frases testimonio, de los cuatro códigos fue el más alto ya que el código “504”. La transferencia exitosa del negocio es un objetivo importante para los miembros de la familia” obtuvo 2 frases, mientras que el código “503. Es poco probable que los miembros de la familia consideren vender el negocio familiar” solamente uno. El tema de la sucesión quedó implícita en otras frases ya que los directivos solamente mencionaron que no han discutido este tema, sin embargo hay un constante colectivo en el cual se pretende que la segunda generación tenga su aparición exitosa en la empresa. Como se verá más adelante el código más frecuentado de esta dimensión tiene fuertes lazos con el código “106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes” de la primera dimensión.

A continuación se presenta la tabla 23 con el total de frases por directivo en la quinta dimensión, en la cual se puede observar que Guadalupe tuvo el mayor número de comentarios.

Tabla 23 Total de frases por directivo, dimensión 500.

Directivo	Total de frases
Guadalupe	7
Raúl	6
Daisy	4
David	4
Lucina	3
Genaro	2
Total	26

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta la tabla 24 con el resumen de los códigos más recurrentes por dimensión.

Tabla 24 Resumen de los códigos más recurrentes por dimensión.

Dimensión	Códigos
100. Influencia y control familiar	102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa
	106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para el negocio familiar
200. Identificación de familiares con la firma	206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa
	201. Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar
300. Lazos sociales vinculantes	303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad
	301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario
400. Apego emocional de los miembros de la familia	402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio
	403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes
500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión	501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Redes semánticas

El siguiente paso para del análisis cualitativo fue la obtención de las redes semánticas. Las redes semánticas son representaciones gráficas en forma de nodos y arcos interconectados (Verd, 2005), las cuales hacen representan relaciones entre conceptos con cierto nivel de abstracción. Con la ayuda del software “Atlas.ti 8” se pudo llevar a cabo el análisis por dimensión para conocer las frases que se relacionan con ciertos códigos y así tener una visión más amplia sobre la riqueza socioemocional de la empresa “INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV.”, a través de sus cinco dimensiones (FIBER).

En la figura 16 se puede apreciar la primer red correspondiente a la dimensión “100. Influencia y control familiar”, código “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa”. Este código contiene 39 frases testimonio, de las cuales 17 frases, mismas que se encuentran en el anexo 3 (3, 6, 8, 11, 48, 50, 108, 114, 117, 118, 120, 145, 154, 192, 193, 194 y 217), no tienen relación con algún otro código.

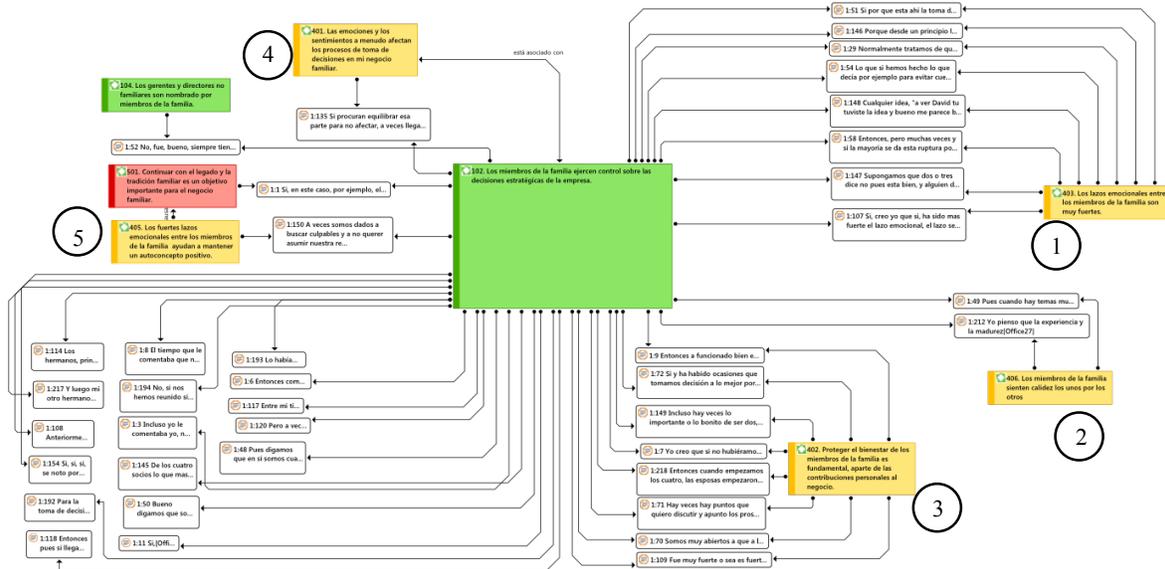


Figura 16 Red semántica “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa”.

Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

En el momento de estar realizando las entrevistas se pudo observar que la familia es la que ejerce el control sobre las decisiones en la empresa, pero únicamente los cuatro hermanos involucrados, al entrevistar a Deisy Trejo, de la segunda generación, ella menciona:

1:114 “Los hermanos, principalmente soy ellos como que toman las decisiones más importantes siempre, ellos se reúnen y todo, y hablan es esto, esto y el otro”.

Por su parte Raúl menciona que a pesar que la sociedad está compuesta por más personas, los que realmente toman las decisiones son los cuatro:

*1:50 “Bueno digamos que somos, la empresa esta compuesta... somos once familiares entre nosotros y nuestras esposas y también entra uno de los hijos de mis hermanos mayores, en cuestión por ejemplo la empresa en decisiones fuertes o económicas **los cuatro** y ya en otra cuestión por ejemplo, un ejemplo en el área de empaque está Lucy, ahí ella toma decisiones como encargada”.*

En el caso de Guadalupe Trejo, él hace referencia a cómo para evitar alguna desacuerdo entre los miembros de la sociedad se decidió a que solamente los cuatro hermanos tomarán las decisiones en la empresa:

1:8 “El tiempo que le comentaba que no teníamos las maquinas se clasificaba manualmente, venían los niños de cada uno de nosotros y jugaban pero ya después se peleaban y las mamás, como hermano toleramos pero las conuñas a veces, hay de todo, entonces llega un momento en que se les dijo: mira siempre son bienvenidas aquí, esto es de los hijos y de nosotros mismos, pero si, las decisiones las vamos a tomar nosotros como hermanos y ustedes en la casa, tomen las decisiones en casa, no se sientan mal, no se sientan ofendidas por esa parte”, pero sí que es difícil porque si lo resienten”.

Por su parte uno de los comentarios que más llama la atención fue el de Genaro ya que si bien nunca niega la participación de los hermanos David y Raúl, si menciona que solo dos directivos son los que tienen más poder decisivo:

1:145 “De los cuatro socios lo que mas, es este, Lupe y su servidor casi somos lo que más, tampoco dejamos a un lado a los demás porque también su opinión, todo cuenta, pero como

que de pronto sale una idea casi siempre de los dos, vamos a hacer esto, vamos a hacer el otro si sale también de los demás pero como que al final lo definimos entre nosotros dos”.

En la siguiente tabla 25 se observa el total de frases por directivo, es decir, frases codificadas solamente una vez dentro de esta dimensión.

Tabla 25 Conteo de frases codificadas una vez dentro del código 102.

Directivo	No. de frases
Daisy	4
Guadalupe	5
David	3
Genaro	2
Raúl	2
Lucina	1
Total	17

Fuente: Elaboración propia.

Este código empata a través de las mismas frases testimonio con otros códigos, en específico con los de la dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia” como se puede percibir en la observación 1, 2, 3, 4, y 5. Sin embargo con los que tiene más en común es con la observación 1 y 3, es decir con los códigos “403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes” y “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio” respectivamente.

Con el código “403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes” se tiene en común 8 frases, mismas que se encuentran en el anexo 3 (29, 51, 54, 58, 107, 146, 147 y 148). Un tema recurrente en la toma de decisiones es el hecho de que las esposas no están actualmente al frente de la empresa, Lucina da su testimonio dando una explicación de que ellas, las esposas, no tienen un lazo fuerte al contrario de su familia, al mencionar que es un proceso de desgaste dio a entender que los lazos emocionales entre los miembros de su familia realmente son buenos ya que de otra manera ya se hubieran separado.

1:58 “Entonces, pero muchas veces y si la mayoría se da esta ruptura por la intervención de las esposas. Y también los lazos de hermandad no son tan fuertes que primero muchos ven la parte material y económica entonces y todos quieren ganar rápido, esto lleva un proceso de inversión de desgastarse de castigarse un poco”.

Genaro por su parte da la impresión que estos lazos emocionales se fortalecen en el momento en que se ven como un equipo y no como entes individuales:

1:147 “Supongamos que dos o tres dice no pues esta bien, y alguien de los tres dice así como que no estoy de acuerdo pero se tiene que sumar y respaldar, yo le decía a ellos cuando llegemos a tomar una decisión y falla esa decisión los cuatro tenemos que asumir y apoyar y no decir, fue tu idea, te friegas y culpar a alguien, eso es lo menos que debe suceder”.

En la siguiente tabla 26 se observa el total de frases por directivo, es decir, frases codificadas dentro del código “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa” vs “403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes”.

Tabla 26 Conteo de frases codificadas del código 102 vs 403.

Directivo	No. de frases
Raúl	3
Genaro	3
Guadalupe	1
Lucina	1
Total	8

Fuente: Elaboración propia.

Con el código “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio” se tienen en común 8 frases, mismas que se encuentran en el anexo 3 (7, 9, 70, 71, 72, 109, 149, 218). Este enlazamiento de códigos mediante las frases engloba que los familiares que toman las decisiones muchas veces prefieren evitar conflictos internos en cuanto a las opiniones sobre las diferentes estrategias

que involucran al negocio, o a la toma de decisiones, consensando las ideas para proteger su bienestar como miembros de la familia y como miembros de la empresa.

Un ejemplo de esto es la declaración que hizo Raúl:

1:70 “Somos muy abiertos a que a lo mejor yo tengo una idea que así va a hacer, que así es, este es blanco, pues no me monto en mi macho de que es blanco cuando los demás lo ven negro, en este caso somos 4 y si dicen 3 que es negro pues en ese caso yo me acato y no con eso voy a hacer berrinche de que no pues no, tiene que ser democráticamente la toma de decisiones y no tampoco decir yo tengo la razón a fuerzas, entonces de esa forma se avanza”.

Aunado a esto, también hay una frase la cual toma la palabra proteger en el contexto legal y no emocional, es decir:

1:9 “Entonces ha funcionado bien en esa parte, por ejemplo, en la parte legal, en el acta constitutiva están especificados los porcentajes que les toca, entonces como de alguna manera si algo pasa ahí estamos”.

En la siguiente tabla 27 se observa el total de frases por directivo, es decir, frases codificadas dentro del código “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa” vs “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio”

Tabla 27 Conteo de frases codificadas del código 102 vs 402.

Directivo	No. de frases
Raúl	3
Genaro	2
Guadalupe	2
Lucina	1
Total	8

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 28 se hace un reencuentro del total de frases por directivo del código “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa.” Es

interesante observar que uno de los hermanos que más hablo sobre la toma de decisiones fue Raúl, ya que él se enfocaba más sobre como fue que lograron retirar la figura de las esposas en la empresa y de cómo todos tienen que llegar a un consenso para no tener algún problema sobre alguna decisión. Por su parte, Guadalupe habla sobre la importancia de delegar en la empresa, darle su lugar a las personas que están en ciertos puestos para que aprendan (en el caso de Daisy) o para que resuelvan (en el caso de Lucina) en el día a día de la organización. En cuanto a Genaro él se enfoca más en tomar decisiones como equipo, él tiene la filosofía de “ganamos todos o perdemos todos”.

Tabla 28 Conteo de frases totales codificadas del código 102.

Directivo	No. de frases
Raúl	10
Guadalupe	9
Genaro	8
Daisy	5
David	4
Lucina	3
Total	39

Fuente: Elaboración propia.

El código “106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para el negocio familiar” también contiene enraizamientos significativos sin embargo se explicaran más adelante.

En la figura 17 se puede apreciar la segunda red correspondiente a la dimensión “100. Influencia y control familiar”, código “104. Los gerentes y directores no familiares son nombrados por miembros de la familia”.

El código “104. Los gerentes y directores no familiares son nombrados por miembros de la familia” contiene 8 frases testimonio, de las cuales 5 frases, mismas que se encuentran en el anexo 3 (13, 81, 82, 115 y 219), no tienen relación con algún otro código.

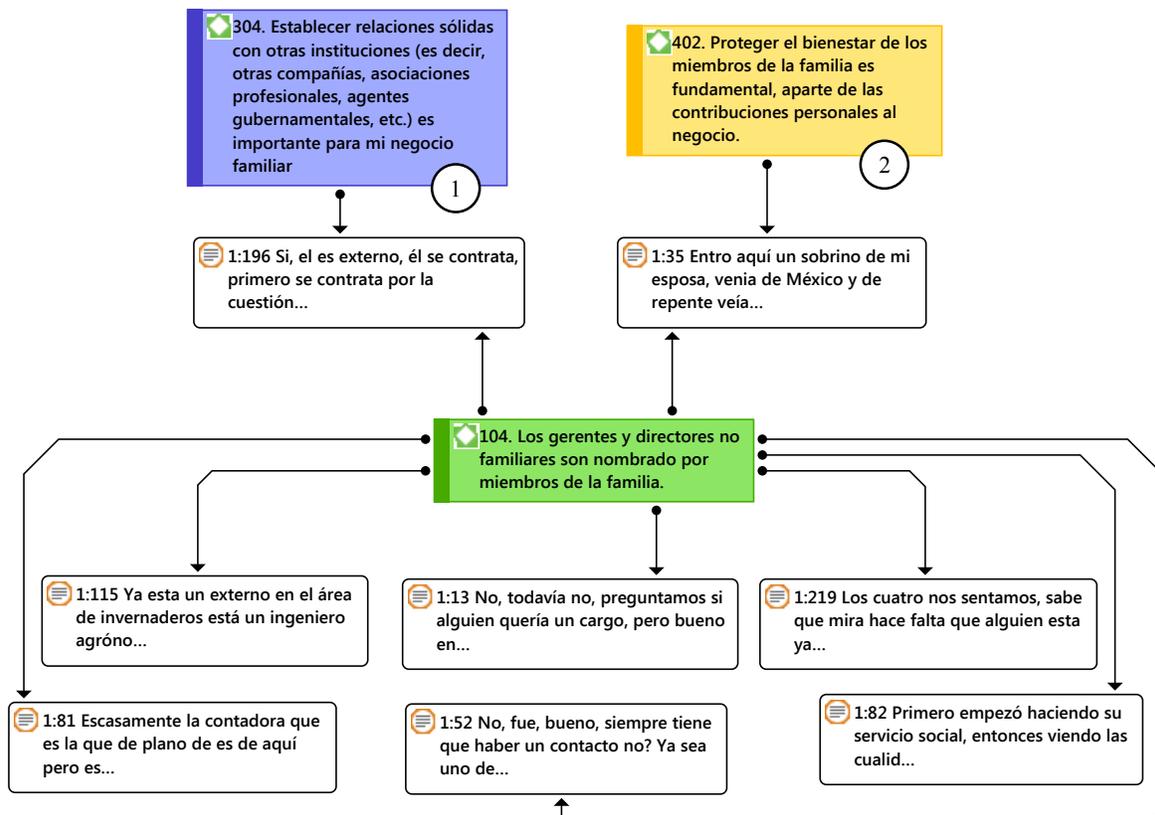


Figura 17 Red semántica “104. Los gerentes y directores no familiares son nombrados por miembros de la familia”
Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

En la actualidad la empresa solamente cuenta con una persona en un puesto de gerencia que no es miembro de la familia. Genaro menciona:

1:219 “Los cuatro nos sentamos, sabe que mira hace falta que alguien ya permanente porque nosotros pues aunque Raúl pues él es ingeniero agrónomo, yo soy ingeniero agrónomo pero por ejemplo ahorita ando en otras cosas y Raúl que anda en la construcción que anda asesorando afuera y aquí lo dejamos solo y por eso hemos tenido algunos problemas, aún

venimos arrastrando algunas cosas pero decidimos contratar a alguien para que este al pendiente dé”

Se puede resaltar que los directivos de la empresa familiar contrataron al ingeniero no de manera aleatoria, sino que ya habían trabajado con él y de ambas partes existe cierta confianza.

1:82 Primero empezó haciendo su servicio social, entonces viendo las cualidades que el chico presentaba, el trabajo que realizaba como servicio nada mas, pues si, fue decisión de, un consenso de familia, sobre todo por los cargos que tenemos no? De a ver... tu como vez que te parece”

En la siguiente tabla 29 se observa el total de frases por directivo, es decir, frases codificadas solamente una vez dentro de esta dimensión.

Tabla 29 Conteo de frases codificadas una vez dentro del código 104.

Directivo	No. de frases
Lucina	2
Guadalupe	1
Genaro	1
Daisy	1
Total	5

Fuente: Elaboración propia.

Este código empata a través de las mismas frases testimonio con otros códigos, en específico con los de la dimensión “304. Establecer relaciones sólidas con otras instituciones es importante para el negocio familiar” y “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio”. como se puede percibir en la observación 1 y 2.

Con el código “304. Establecer relaciones sólidas con otras instituciones es importante para el negocio familiar” se tiene en común 1 frase, la cual se puede observar en la observación

1, mismas que se encuentran en el anexo 3 (196), realizada por David, en donde explica el proceso de contratación del ingeniero por medio de su relación con la institución de FIRA.

1:196 Si, el es externo, él se contrata, primero se contrata por la cuestión de que ya a Raúl por ejemplo salía al campo a asesorar y ya no le daba tiempo, necesitamos un técnico un ingeniero aquí de planta para que este al tanto por lo menos de lo nuestro, siempre dejábamos al último lo de nosotros y este... entonces se contrata al muchacho, apenas es ... egreso hace un año, todavía no tiene ni un año que egreso cuando nos lo presentaron “esta muy bien para que vaya aprendiendo”, además se contrata por la decisión de que este al tanto de nosotros y la otra porque FIRA ya lleva como año y medio dos ya venía proponiendo ofrecer pagar un técnico uno a dos técnicos aquí en la zona, principalmente para que mejore la producción de los productores como apoyo de ellos hacia los productores, como hemos trabajado ya varios años con FIRA y bueno ellos conocen que si ha ido desarrollándose en la región, en la zona y nos preguntan “que les hace falta”, “nos hace falta ingenieros para que salgan al campo” entonces ya venían ellos con esa ida. Entonces ellos ya el año pasado ... “busquen al técnico” y dijimos bueno “quién buscamos, cómo, con que perfiles buscamos” y entonces ya platicando con ellos con otros ingenieros dice “les conviene de preferencia que sea un técnico recién egresado, porque si se traen a un ingeniero ya con mucha experiencia de muchos años ellos ya viene con buenas experiencias, vienen por buen sueldo pero también ya vienen con mañas”. La idea es que el ingeniero este aquí, dicen ellos: “ustedes lo manejen a como ustedes consideren que se requiere el trabajo, cada día ustedes le calendarizan, a lo mejor hoy vas a visitar a 10 productores por ejemplo, mañana otros 10 y ya el fin de semana ustedes le piden un informe, pero si ustedes ya contratan a un ingeniero de mucha experiencia ellos muchas veces, a lo mejor si se van, pero a lo mejor no visitan a los productores, se van por otro lado y cobran una parte, y no lo hacen dice, entonces uno recién egresado para que lo vayan formando a como...”.

Con el código “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio” se tienen en común 1 frase, la cual se resalta en la observación 2, mismas que se encuentran en el anexo 3 (35). Este enlazamiento de códigos es interesante ya que se da la situación de que entra a trabajar el sobrino de una

de las esposas (ajeno a la familia principal) el cual llega a poner en alerta el lado negativo del nepotismo, sin embargo esta situación se encuentra en el lado positivo ya que los directivos pudieron llegar a una decisión que no afectó la relación con la esposa de uno de ellos.

1:35 “Entro aquí un sobrino de mi esposa, venía de México y de repente veía y no pues dale trabajo, sale pues, pero después el muchacho en México traía otras mañan y nosotros somos gente de trabajo pues del campo y estaba un responsable y pues “te lo encargo cualquier observación pues comenta” y así poco a poquito fuimos valorando, llega un momento de que vimos que no convenía tener por que iba a echar a perder pues, le digo a mi esposa, pues tu sobrino así es habla con él le damos una oportunidad y después se compuso unos días afortunadamente “No dice de mi parte pues si ustedes quieren removerlo pues no hay problema”, tons como que buscamos la manera que no se sientan las partes por desplazar a alguien o ingresar a alguien. Hay oportunidades para todos, con responsabilidad nada mas.”

En la siguiente tabla 30 se observa el total de frases por directivo en la dimensión “104. Los gerentes y directores no familiares son nombrados por miembros de la familia”.

Tabla 30 Conteo de frases totales codificadas del código 104.

Directivo	No. de frases
Guadalupe	2
Lucina	2
Genaro	1
Daisy	1
David	1
Raúl	1
Total	8

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 18 se puede apreciar la primer red correspondiente a la dimensión “200. Identificación de familiares con la firma”, código “203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la familia”.

Este código contiene 8 frases testimonio, de las cuales 3 frases, mismas que se encuentran en el anexo 3 (85, 95 y 160), no tienen relación con algún otro código.

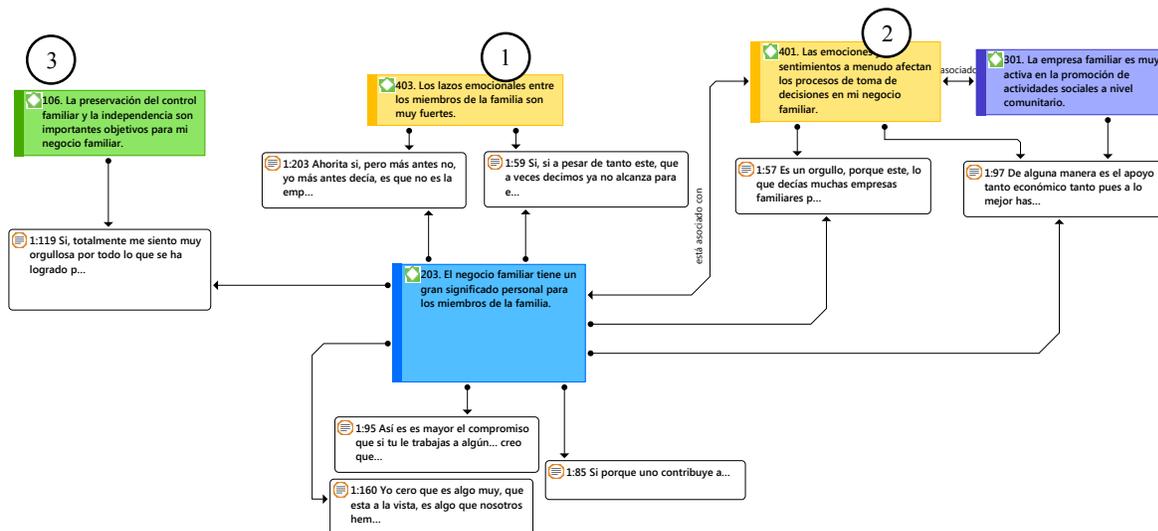


Figura 18 Red semántica “203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la familia”.

Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

En este código se manifiestan dos tipos de identidad con la empresa, 1.- el compromiso con la organización y 2.- el orgullo de formar parte de este proyecto.

Del primero se tiene la frase dicha por Lucina:

1:95 “Así es, es mayor el compromiso que si tu le trabajas a algún... creo que es eso más, o sea si tu le trabajas,... por que al final de cuentas a veces decimos nosotros somos trabajadores de nuestra propia empresa, o sea así nos sentimos pero dices yo creo que si yo le trabajara a cierta empresa sea la hora que sea mi trabajo termina a las 6 de la tarde y yo me voy, pero cuando es esto es diferente”.

Mientras que del segundo tipo está la frase de Genaro:

1:60 “Yo cero que es algo muy, que esta a la vista, es algo que nosotros hemos visto al menos yo en mis hijos, en los sobrinos, no tanto como decirles nosotros que se sientan así, sino que la misma sociedad, la misma gente les ha dicho “siéntanse orgullosos porque tienen unos padres así, unos tíos así, por que iniciaron así” aquí en la comunidad nos conoce y todo el mundo sabe como inicio todo esto, desde donde vivimos, desde donde estábamos, allá abajo donde no teníamos luz eléctrica, no teníamos camino, no teníamos gas, o sea muchas carencias y la gente sabe que salimos de ahí, la gente sabe que salimos a estudiar, algunos, otros a trabajar y regresamos para invertir y empezar”.

Este código tiene dos relaciones con la dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia”, exactamente con los códigos “403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes” y “401. Las emociones y sentimientos a menudo afectan los procesos de toma de decisiones en el negocio familiar”, mismos que se pueden destacar en la observación 1 y 2 respectivamente, los cuales se puede notar tienen 3 frases en común, se muestran en el anexo 3 (57, 59, 203). Estas frases reflejan momentos en donde el negocio es muy importante para la familia (individualmente) sin embargo al tener un fuerte lazo, una gran conexión, en los momentos clave o en los momentos de escases es importante para ellos estar juntos, darse ánimos y seguir adelante.

1:59 “Si, si a pesar de tanto este, que a veces decimos ya no alcanza para esto mejor, pues si aguántate ahí tu familiar aguanta tantito para que esto vaya pues saliendo”.

Una de las conexiones que se puede destacar de este código es con el “106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para el negocio familiar”, (en la observación 3), es interesante ya que esta frase la dijo Daisy, la sobrina de la segunda generación. Al momento de hacer la entrevista cuando dice las líneas “no se, tal vez yo quería otra cosa”, ella está consiente que para ella y para su familia el negocio es muy importante, que prefiere estar en una posición estratégica en su empresa para seguir preservando el control familiar, que tal vez hacer lo que le gusta.

I:119 “Si, totalmente me siento muy orgullosa por todo lo que se ha logrado por todo lo que han logrado hasta donde han avanzado, desde donde empezaron, como han crecido tanto, o sea no es como de que yo hubiera dicho: hay yo voy a hacer esto porque pues no se tal vez yo quería otras cosas pero si me llena de mucho orgullo por lo que se ha llegado ha, lo que ha llegado a haber ahorita no?”.

Como se puede mostrar en la figura 10 (Porcentaje total de las dimensiones de FIBER de la empresa “INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV.”), existen tres dimensiones las cuales me mantienen fuertes y resaltan de las demás:

- “100. Influencia y control familiar” - 28%,
- “300. Lazos sociales vinculantes” - 24%
- “400. Apego emocional de los miembros de la familia” - 23%

En este apartado solamente nos enfocaremos a la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes” ya que tanto el código “301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario” como el “303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad” tienen alrededor de 20 y 30 frases cada uno.

En la figura 19 se puede apreciar la primera red correspondiente a la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes”, código “301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario”. Este código contiene 20 frases testimonio, de las cuales 16 frases, mismas que se encuentran en el anexo 3 (23, 25, 26, 63, 64, 65, 96, 127, 128, 162, 164, 169, 179, 180, 206, 207), no tienen relación con algún otro código.

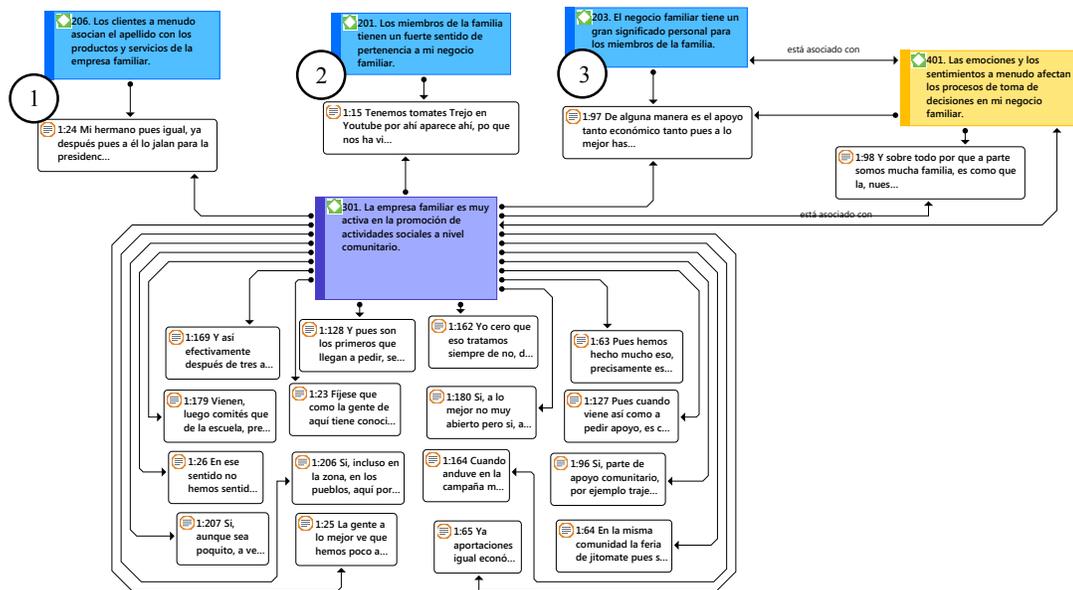


Figura 19 Red semántica “301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario.

Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

Las frases, 26, 96, 127, 128, 180, 206 y 207 engloban todo lo referente a la ayuda monetaria que se le brinda a la comunidad a sus alrededores, por ejemplo:

1:127 “Pues cuando viene así como a pedir apoyo, es como siempre, se apoya para regalos para eventos, para las fiestas, para las escuelas.”

Una situación interesante es que los miembros de la familia comenzaron a participar en puestos importantes en la comunidad para generar una especie de buena imagen y a la vez crear un ambiente de justicia y equidad en la sociedad, ejemplo de esto es cuando decidieron formar parte del comité de agua potable:

1:23 “Fijese que como la gente de aquí tiene conocimiento de nuestra trayectoria, entonces por ejemplo nosotros hace muchos años cuando empezamos, el problema de cómo alimentar el invernadero era el suministro de agua, entonces aquí estamos en un lugar árido en donde no había agua empezamos a utilizar agua potable, hay un pozo aquí en la comunidad y empezó el egoísmo, en las comunidades siempre es bien difícil entonces tantito tiendas a poner un escalón arriba te ponen el pie, entonces si no hay para ellos o sea tampoco, entonces la situación está en que nos fuimos metiendo nosotros, nos fuimos metiendo en ver

lo del servicio de agua potable, yo fui el que me metí estuve como tesorero y después como presidente y la cosa es ir compartiendo esa cosa de que es, bueno, primero hay que ver el estudio del agua, primero vez si hay suficiente agua para poder utilizar el agua para otros fines, no únicamente para uso doméstico y empezamos a ver que si había manera, después el cobre de cuota era una tarifa, entonces nos fuimos involucrando y metimos medidores para poner tarifas y pagar precios justos entonces eso fue ayudando también, entonces se fue acabando todo eso fuimos eliminando de base todos esos detalles y participando en la comunidad”.

Otra forma de estar activamente apoyando a la comunidad y más a los productores en general fue la idea de crear una “Feria del jitomate” en donde tanto como productores, como los proveedores tuvieran un espacio de reencuentro los cuales de alguna otra manera resultaría difícil poder estar en contacto.

1:64 “En la misma comunidad la feria de jitomate pues surge de la idea de aquí, el primer año pues nosotros aportamos para hacer esa feria y no decimos tomates Trejo, lo manejamos a nivel comunidad y ya con tantos que se dedican a lo mismo pues ya, pues muchos la misma gente de que reconoce que somos los iniciadores y que nunca nos hemos cerrado”.

Por otro lado, para Genaro, uno de los fundadores, la forma de seguir generando este acercamiento con la comunidad o con los productores, es tener una buena relación con la gente, no perder el suelo y seguir siendo humilde, incluso este tipo de comportamiento ayudó en su momento a que la gente lo apoyara cuando estuvo de campaña para lograr ser Presidente Municipal:

1:162 “Yo cero que eso tratamos siempre de no, de que no nos vean de que... no se... como te puedo decir.... Cuando uno, que no seamos egoístas, cuando uno, cuando empiezas a tener algo y empiezas como que, este algo tan sencillo por ejemplo, no saludar a la gente, no hablarle a la gente, no convivir con la gente, la gente te empieza a catalogar de que eres un orgulloso de que ya se te subió de que tantas cosas y esa es la parte que cuidamos, la sociabilización con la gente, ser sociable, no perder el piso, no perder nuestra identidad, nuestras raíces, nuestra forma de ser, que no nos cambie eso y salimos, saludamos, hay veces

invitamos “saben que hay que hacer un convivio” hay con todos los de aquí cerca, que de alguna manera nos, incluso hasta nos respaldan”.

1:164 “Cuando anduve en la campaña me decían a usted si conocerlo ya lo conocíamos, y muchos dijeron es que usted dicen que ya ayudo en la iglesia de aquí, que uste ayudo acá, hay cosas que no yo me cuerdo pero a la gente no se le olvida. Claro a veces cosas a lo mejor negativas pero fíjese que hasta eso, precisamente si salen cosas negativas la gente ahora no los cree ya pesa más los positivo lo bueno que se ha hecho que si sale alguna situación negativa la gente como que ya no lo cree”.

En la siguiente tabla 31 se observa el total de frases por directivo, es decir, frases codificadas solamente una vez dentro de esta dimensión.

Tabla 31 Conteo de frases codificadas una vez dentro del código 301.

Directivo	No. de frases
Genaro	5
Guadalupe	3
Raúl	3
David	2
Daisy	2
Lucina	1
Total	16

Fuente: Elaboración propia.

Es interesante observar como este código “301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario”, tiene relación con códigos de la dimensión “200. Identificación de familiares con la firma”, como se ve en la observación 1, 2 y 3 de alguna forma se puede entender que los miembros de la familia y de la empresa tienen que dar una buena imagen al momento de ayudar en su comunidad. También es relevante que ya los clientes asocian el apellido de la familia con el producto y prueba de esto es el hecho de que la gente tenía bien ubicada a la familia en el momento de la campaña de Genaro.

1:24 “Mi hermano pues igual, ya después pues a él lo jalan para la presidencia del municipio entonces si nos tienen bien ubicados, pues si también es cierto que también los apoyos vienen con nosotros y estamos dentro de nuestras necesidades pues apoyamos para lo que se requiera en la comunidad”.

Por otro lado la relación que surge entre este código, “301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario” y el código “401. Las emociones y sentimientos a menudo afectan los procesos de toma de decisiones en el negocio familiar” tiene mucho que ver que en la comunidad de La Estancia, muchas de las personas que residen ahí de alguna manera forman parte de la familia Trejo (primos, tíos, etc.), y la familia da a entender que también son estos lazos y estas emociones las que propician el apoyo hacia la comunidad.

1:98 “Y sobre todo por que a parte somos mucha familia, es como que la, nuestra familia hermanos hermanos somos muchos pero tenemos primos hermano bien bien pegados a nosotros y ahí es ese como ese lazo de: ah eres mi primo no te preocupes te apoyo, entonces de alguna manera se siente ese vinculo, lazo”.

En la siguiente tabla 32 se observa el total de frases por directivo en la dimensión “301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario

Tabla 32 Conteo de frases totales codificadas del código 301.

Directivo	No. de frases
Genaro	5
Guadalupe	5
Raúl	3
David	2
Lucina	3
Daisy	2
Total	20

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 20 se puede apreciar la tercera red correspondiente a la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes”, código “303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad”. Este código contiene 30 frases testimonio, de las cuales 21 frases, mismas que se encuentran en el anexo 3 (36, 67, 69 103, 131, 132, 134, 163, 165, 166, 168, 170, 174, 175, 176, 178, 181, 184, 205, 220, 221), no tienen relación con algún otro código.

Este código realza lo que son las relaciones de confianza en proveedores, clientes, productores, y hasta la misma comunidad.

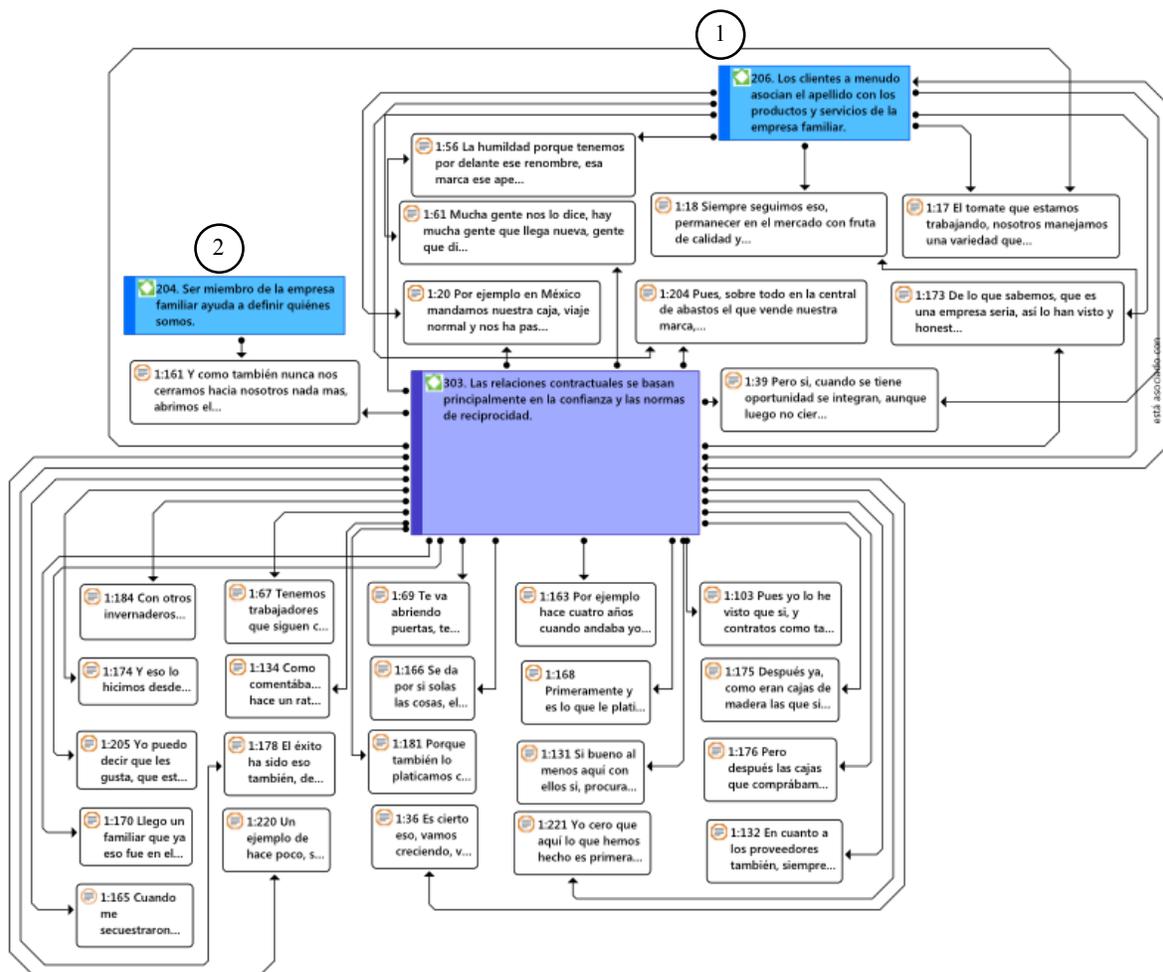


Figura 20 Red semántica 303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad”.

Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

1:67 Tenemos trabajadores que siguen con nosotros pero ya los apoyamos para hacer sus 500 mts de invernadero 1000 mts y así y varios siguen con nosotros trabajando y ya teniendo su negocio en casa su esposa o hijos ya se encargan de eso”.

1:103 “Pues yo lo he visto que si, y contratos como tal no lo ha habido es más la confianza porque no ha habido un contrato como tal de que firmo y digo que me quedo contigo, creo que es la confianza que se ha brindado tanto hacia nosotros hacia ellos como ellos hacia nosotros”.

En la entrevista con Genaro se noto el porque este código y en general esta dimensión (“300. Lazos sociales vinculantes”) es muy importante de manera individual y en conjunto con los otros miembros de la empresa y familia. El da a conocer que es importante procurar y estar al pendiente de la gente, en su caso existen dos momentos en donde se da cuenta que el apoyo y la confianza es reciproco.

1:163 “Por ejemplo hace cuatro años cuando andaba yo en una campaña, a estas alturas todavía ni siquiera eso, mucha gente se asomó, mucha gente se acercó, y ofreció su apoyo, “tu siempre nos has apoyado ni modos de que ahora no y ahí estamos” trato de cuidar a esa gente, decir “sabe que órale o que necesitan, con que más te podemos apoyar” entonces esa es la parte que uno tiene que cuidar y como dices a lo mejor es una parte donde dices, sietes la parte bonita, te sientes el cobijo de la gente pero también sientes esa necesidad de también regresarle a la gente, también parte de, “en que te puedo ayudar” y tan solo en eso lo que sigue, seguir compartiendo, estamos ahorita en el empaque, estamos en eso, estamos en la comercialización, pero si conseguimos una comercialización mas, afuera y que sea más redituable pues compartirla, entonces eso a la gente sigue creyendo en ti, y uno no busca a que te vean acá como el máximo, la única satisfacción es que estés bien con la gente y contigo mismo y eso te hace feliz a ti”.

En la siguiente tabla 33 se observa el total de frases por directivo, es decir, frases codificadas solamente una vez dentro de esta dimensión.

Tabla 33 Conteo de frases codificadas una vez dentro del código 303.

Directivo	No. de frases
Genaro	13
Daisy	3
Raúl	2
David	1
Guadalupe	1
Lucina	1
Total	21

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente en este código podemos hallar la relación que existe con los códigos de la dimensión “200. Identificación de familiares con la firma”, en este caso con los códigos “204. Ser miembro de la empresa familiar ayuda a definir quiénes somos” y “206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa” (observación 1 y 2). Este último contiene 8 frases testimonio (relacionadas al código base 303.), mismas que se encuentran en el anexo 3 (17, 18, 20, 39, 56, 61, 173, 204).

Desde la central de abastos en Ciudad de México hasta Ensenada pasando por Monterrey la marca de Tomates Trejo se ha posicionado como una marca seria con producto de calidad. De acuerdo con Raúl tiene que ver con la humildad, para David se trata del producto y para Genaro es la honestidad.

1:56 “La humildad porque tenemos por delante ese renombre, esa marca ese apellido y nos enorgullece pues llevar ese apellido más lejos, entonces no podemos caer en estos errores y tenemos que corregir esas fallas precisamente para que la línea se vaya”.

1:204 “Pues, sobre todo en la central de abastos el que vende nuestra marca, si se que él pone como bandera alta el producto, es más ahí los clientes lo identifican al producto como las rocas específicamente porque trae una consistencia... según no se compara con otros productos y “así sean mucho más grandes los otros productos pero no es que este este trae

una consistencia muy diferente” entonces lo identifican “oiga cuando llegan las rocas o tomates Trejos” entonces el proveedor está contento feliz, ...”.

I:173 “De lo que sabemos, que es una empresa seria, así lo han visto y honesta, porque dicen que luego hay momentos en que las cajas o van muy mal, mal empacadas o meten producto que no es de calidad, lo mezclan o le falta mucho peso, entonces no hay seriedad en eso, en nosotros no han encontrado eso, tan solo en los viajes del año pasado que se mandaron a Sinaloa, se mandaron unos a Monterrey a Guadalajara y un viaje fue a llegar hasta Ensenada y allá dijeron “ah Trejos, perfectos nombre Trejos nomas los veía en México y dice no perfecto, que nos manden más Trejos” porque les gusta la calidad, nos identifican de cómo, clientes serios que no tratamos de engañar”.

En la siguiente tabla 34 se observa el total de frases por directivo en la dimensión “303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad”.

Tabla 34 Conteo de frases totales codificadas del código 303.

Directivo	No. de frases
Genaro	15
Guadalupe	5
Raúl	4
Daisy	3
David	2
Lucina	1
Total	30

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 21 se puede apreciar la primer red correspondiente a la dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia”, código “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio”. Este código contiene 20 frases testimonio, de las cuales 7 frases, mismas que se encuentran en el anexo 3 (33, 44, 92, 105, 106, 211, 213), no tienen relación con algún otro código.

observaciones que se le lleguen a hacer, a lo largo de su entrevista ella encuentra que los lazos familiares son importantes, es por eso que procura proteger su bienestar y el de los demás para seguir con la armonía.

1:105 “Pues si, hasta cierto punto si, pero como que tratamos de separar las cosas, es muy ligero pero si no, el trabajo es el trabajo y si yo tengo que exigir o me tienen que exigir y tengo que recibir hasta cierto punto un regaño pues lo recibo, dirían ahí es donde vienen las emociones pero las emociones nada mas se quedan ahí y no como para decir tomo una decisión y sabes que... porque es parte de tu trabajo y por ahí afuera olvidaste lo que paso”.

En el caso de David, queda muy claro el código “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio”, ya que él prefiere retirarse del negocio a tener una mala relación con su familia, de este modo él atesora el lazo familiar, todo esto visto desde el lado emocional.

1:213 “Si, son fuertes porque en esas discusiones que hemos llegado a tener más atrás, creo que todos hemos coincidido yo prefiero hacerme a un lado, estar sin nada a pelearnos, yo prefiero dejar todo, todo a pelearnos, entonces si es fuerte el lazo”.

Por otro lado, el código “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio” se enlaza con el código “106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para el negocio familiar” desde la visión de Raúl del hecho que para él proteger el bienestar de los miembros se traduce a seguir con la preservación y control dentro de la empresa.

1:53 “Pues vamos a tratar de que es importante mantener la familia, unión familiar, tanto de forma laboral como de forma personal y otras cuestiones ya también mantener la familia, no no hemos pensado en ninguna otra, por el momento el meter como tal ya legalmente a algún externo”.

En la tabla 35 se observa el total de frases por directivo en la dimensión “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio”.

Tabla 35 Conteo de frases totales codificadas del código 402.

Directivo	No. de frases
Guadalupe	6
Raúl	5
Lucina	4
Genaro	3
David	2
Total	20

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 22 se puede apreciar la segunda red correspondiente a la dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia”, código “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo”.

El código “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo” contiene 11 frases testimonio. De las cuales, 6 frases, mismas que se encuentran en el anexo 3 (30, 45, 73, 139, 187 y 216), no tienen relación con algún otro código.

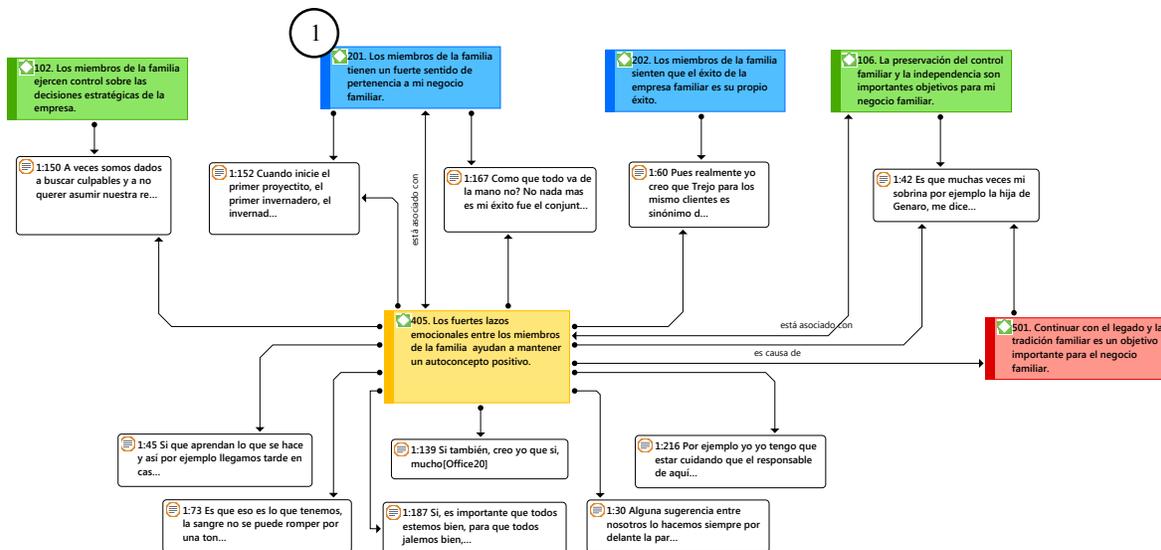


Figura 22 Red semántica “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo”.

Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

En la entrevistas a los seis integrantes de la familia, que hoy en día tienen puestos directivos o gerenciales, dieron a conocer su punto de vista en cuanto a que los fuertes lazos familiares ayudan a que la empresa tenga este ambiente positivista que los ayuda a estar bien entre ellos dentro y fuera de la empresa. En su momento Genaro menciona:

1:187 “Si, es importante que todos estemos bien, para que todos jalemos bien, si cuando alguien no esta bien ijoles pues que hacemos porque, debemos estar bien todos para poder jalar bien parejo”.

Un enlazamiento por medio de una frase con el código “201. Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar”, como se muestra en la observación 1, se remonta a los inicios de este proyecto, el cual narra Genaro:

1:152 “Cuando inicie el primer proyectito, el primer invernadero, el invernadero mio no? Yo invertí pero Raúl que estaba en la universidad, Isa que estaba en la universidad, Lucy pues en la prepa, cuando llegaban de la escuela de vacaciones o las tardes lo sábados y domingos todos metían mano ahí, porque?, sabiendo que el negocio mio, pero todos metían

mano porque porque también se sentían con ese compromiso por que les habíamos ayudado para estudiar, entonces entiendes es parte de”.

En la tabla 36 se observa el total de frases por directivo en la dimensión “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo.

Tabla 36 Conteo de frases totales codificadas del código 405.

Directivo	No. de frases
Genaro	4
Guadalupe	4
Raúl	2
Daisy	1
Total	11

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 23 se puede apreciar la primer red correspondiente a la dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”, código “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”.

Este código contiene 23 frases testimonio, de las cuales 17 frases, mismas que se encuentran en el anexo 3 (37, 41, 42, 43, 53, 74, 75, 77, 112, 113, 116, 140, 142, 143, 172, 198 y 199), tienen relación con el código “106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para el negocio familiar”

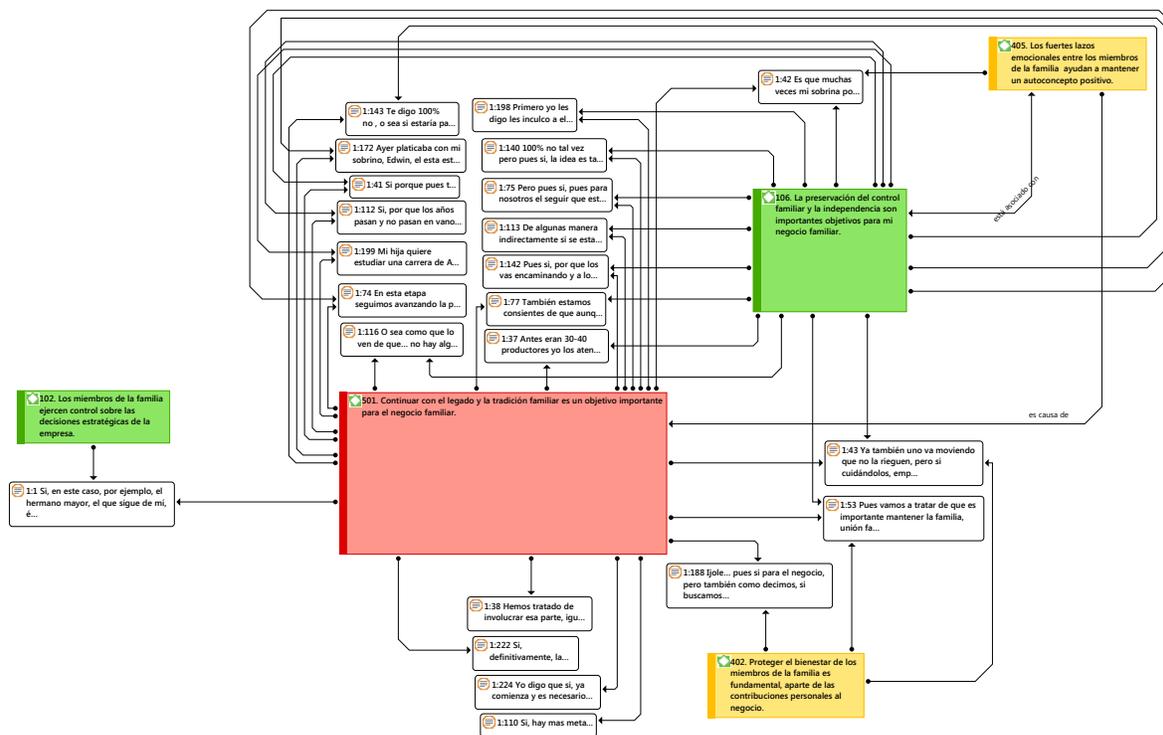


Figura 23 Red semántica “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”.

Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

En los resultados extraídos del software de “Atlas. Ti 8” se puede observar una relación constante y fuerte de los códigos “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” y 106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para el negocio familiar”, como si una fuera consecuencia de la otra, a pesar de que las personas entrevistadas la mayoría de veces mencionaron que no ha pensado mucho en la sucesión, se puede inferir que si es un tema importante para ellos para seguir preservando el control familiar en la empresa. Algunas de las frases que coinciden con esto tiene que ver con enseñarle a las siguientes generaciones cómo es que se trabaja en la empresa.

1: 42 “Es que muchas veces mi sobrina por ejemplo la hija de Genaro, me dice “Tío” para detalles mínimos “esto y el otro” le digo ya aprende a tomar las decisiones, o sea tienes que aprender, siempre vas a velar para bien dar tus resultados, si en algún momento te equivocaste tampoco te voy a castigar por eso, o sea tu misma te vas a dar cuenta de que

hiciste algo mal a la otra ya no te va a volver a pasar, o sea tienes mi apoyo en ese sentido pero aprende a ir tomando decisiones”.

1:43 “Ya también uno va moviendo que no la rieguen, pero si cuidándolos, empujándolos poco a poquito, si porque siempre, yo digo que es un error tenerlos siempre cerrados y nada mas lo que yo diga”.

Por otro lado, fue interesante observar en cada entrevista de los hermanos Trejo, el hecho que, a pesar que algunos de sus hijos o sobrinos no estudien algo directamente relacionado con el negocio tanto en agronomía como en administración, existe ese anhelo porque sus hijos estén algún día al frente de la empresa, lo que hace que de alguna manera estos hijos sientan también la responsabilidad de responder.

1:143 “ ... o sea si estaría padrísimo “que ustedes siguieran lo que empezamos pues por que iniciamos pensando en ustedes, para mantener a la familia, para todo lo que se necesitara y que que padre que ahora cuiden esa parte que ...”

1:172 “Ayer platicaba con mi sobrino, Edwin, el esta estudiando la carrera de medicina y platicaban entre Daisy, mi hija, y cuando llegue ya estaban platicando, como ven, hacia donde piensa dirigir su carrera no?, y dice pues si la carrera de medicina te puedes meter meter meter y te quedas ahí y te puede absorber el 100% de tu tiempo y como que, y eso es parte que yo observe en él, donde dice, “si quiero hacer la carrera bien, y ejercerla pero quiero dejar una parte, un porcentaje de mi tiempo para apoyar en lo que ustedes han emprendido, porque el tiempo va pasando y no seria justo de que tanto esfuerzo han hecho ustedes como para que también nosotros como hijos no le pongamos ese empeño y sostenerla” entonces dije “ah perfecto, que bueno que lo ven de esa manera también” entonces tienen la idea de cuidar el negocio.

Sin embargo existe la apertura de la segunda generación, en este caso Daisy, la cual menciona que desde su punto de vista los papás quieren que el control se quede en la familia ya que existe cierta desconfianza por la gente externa que a lo mejor no va a cuidar el negocio como

propio, a pesar de esto, ella está consiente que en un punto necesitarán ayuda pues no son expertos en todo.

1:116 “O sea como que lo ven de que... no hay alguien más... bueno que otra persona externa no va cuidar del mismo modo que la misma familia, pero hay áreas que a veces si se necesita como que un apoyo porque no somos tan expertos en ciertos temas y pues si se necesita el apoyo de alguien más que es experto”.

En la tabla 37 se observa el total de frases por directivo en la dimensión “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”.

Tabla 37 Conteo de frases totales codificadas del código 501.

Directivo	No. de frases
Guadalupe	6
Daisy	4
David	4
Raúl	4
Lucina	3
Genaro	2
Total	23

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Matriz de co-ocurrencias

El siguiente análisis cualitativo por medio del software “Atlas.ti 8” es la matriz de co-ocurrencias, la cual tiene como propósito mostrar las relaciones que existen entre los códigos de las cinco dimensiones. Las co-ocurrencias se presentan como las coincidencias en una frase testimonio, en algunas frases testimonio estas relaciones/coincidencias se pueden dar entre uno o más códigos; y se muestran por medio del coeficiente C.

El coeficiente C mide la fuerza con la que un código se atrae con otros, este coeficiente puede variar entre 0 y 1, en donde 0 significa que no hay códigos que co-ocurren y su grado de atracción es menor y 1 que quiere decir que existen dos códigos que co-ocurren por medio de una frase testimonio, en este caso la atracción es mayor.

La medición de este coeficiente es de la siguiente manera:

- Igual a 0: atracción nula.
- Mayor de 0 a 0.40: atracción baja.
- Mayor de 0.41 a 0.70: atracción media.
- Mayor de 0.71 a 0.99: atracción alta.
- Igual a 1: atracción perfecta.

Es importante mencionar que de acuerdo con la Dra. Susanne Friese “El cálculo del coeficiente C se basa en enfoques tomados del análisis cuantitativo de contenido. De esta manera, interpretar tal coeficiente solo es significativo cuando se tiene un conjunto de datos considerable y no para un estudio con 10 entrevistados” (Friese, 2015).

La tabla 38 muestra todas las co-ocurrencias del estudio, de la cual se identificaron los siguientes resultados:

- El código “101. La mayoría de las acciones de mi negocio familiar son propiedad de los miembros de la familia”, presenta una frecuencia de 1, es decir hubo coincidencia con una frase testimonio, la cual está ligada al código “403. Los lazos emocionales

entre los miembros de la familia son muy fuertes”. Tiene un coeficiente C de 0.04, es decir atracción baja.

- El código “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa”, presenta 5 co-ocurrencias con cinco (401, 402, 403, 404 y 406) de los seis códigos de la dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia”. De los cuales se pueden resaltar la coincidencia con el código “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio”, el cual presenta una frecuencia de 8, es decir, hubo coincidencia con ocho frases testimonio con el código. Tiene un coeficiente C de 0.16, es decir atracción baja.
- De igual forma, el código 102. cual presenta una frecuencia de 8 con el código “403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes”, si embargo esta relación tiene un coeficiente C de 0.17.
- El código “106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para el negocio familiar” presenta cuatro co-ocurrencias con diversos códigos como el 203, 402, 405 y 501. Sin embargo tuvo una frecuencia de 17 con el código “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” el cual obtuvo un coeficiente C de 0.65, es decir, presenta una atracción media. Cabe destacar que este fue la única co-ocurrencia con un coeficiente mayor a 0.50.
- El código “201. Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia a mi negocio familiar” obtuvo una frecuencia de 2 con el código “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo”. Tiene un coeficiente C de 0.11, atracción baja.
- El código “206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa familiar” presenta dos co-ocurrencias con los códigos 301. y 303., no obstante obtuvo una frecuencia de 8 con el código “303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad”, el cual cuenta con un un coeficiente C de 0.22, atracción baja.

Tabla 38 Matriz de co-ocurrencias de FIBER.

	101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	206	301	302	303	304	305	401	402	403	404	405	406	501	502	503	504	
101		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 (.04)	0	0	0	0	0	0	0	0
102			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 (.02)	8 (.16)	8 (.17)	0	1 (.02)	2 (.05)	1 (.02)	0	0	0	0
103				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
104					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 (.08)	0	0	1 (.04)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
105						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106							0	0	1 (.04)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 (.05)	0	0	1 (.03)	0	17 (.65)	0	0	0	
201								0	0	0	0	0	1 (.04)	0	0	1 (.07)	0	0	0	0	0	2 (.11)	0	0	0	0	0	0
202									0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 (.08)	0	0	0	0	0	0
203										0	0	0	1 (.04)	0	0	0	0	2 (.14)	0	2 (.08)	0	0	0	0	0	0	0	0
204											0	0	0	0	1 (.03)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
205												0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
206													1 (.03)	0	8 (.22)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
301																		2 (.08)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
302																		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
303																												
304																												
305																												
401																												
402																									3 (.08)	0	1 (.05)	0
403																												
404																												
405																										1 (.03)	0	0
406																										0	0	0
501																											0	0
502																												0
503																												0
504																												

Fuente: elaboración propia a partir de "Atlas.ti 8"

5.2.4. Nube de palabras

En la figura 24 corresponde a la nube de palabras en la cual se visualiza la cantidad de información referente a los códigos que forman parte de las cinco dimensiones propuestas por Berrone et al (2012). En esta figura se presentan los códigos con diferentes tamaños y tonalidades, esto debido a la cantidad de información codificada y procesada a través del software “Atlas.ti 8”; por lo tanto, a través de esta herramienta se determinó que el análisis de las cinco dimensiones presentó una amplia cantidad de información referente a los códigos:

- “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa”.
- “106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para el negocio familiar”.
- “206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa familiar”.
- “301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario”.
- “303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad”.
- “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio”.
- “403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes”, y
- “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”.

Información muy similar a la tabla 24 (pág 85).

[101. La mayoría de las acciones de mi negocio familiar son propiedad de los miembros de la familia.] [102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa.] [103. La mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia.] [104. Los gerentes y directores no familiares son nombrado por miembros de la familia.] [106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes objetivos para mi negocio familiar.] [201. Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia a mi negocio familiar.] [202. Los miembros de la familia sienten que el éxito de la empresa familiar es su propio éxito.] [203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la familia.] [204. Ser miembro de la empresa familiar ayuda a definir quiénes somos.] [205. Los miembros de la familia están orgullosos de decirles a los demás que somos parte del negocio familiar.] [206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa familiar.] [301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario.] [302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia.] [303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad.] [304. Establecer relaciones sólidas con otras instituciones (es decir, otras compañías, asociaciones profesionales, agentes gubernamentales, etc.) es importante para mi negocio familiar.] [305. Los contratos con los proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo en mi negocio familiar.] [401. Las emociones y los sentimientos a menudo afectan los procesos de toma de decisiones en mi negocio familiar.] [402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio.] [403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes.] [404. Las consideraciones afectivas son a menudo tan importantes como las económicas.] [405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo.] [406. Los miembros de la familia sienten calidez los unos por los otros.] [501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar.] [503. Es poco probable que los miembros de la familia consideren vender el negocio familiar.] [504. La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia.]

Figura 24 Nube de palabras general de códigos.

Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

“100. Influencia y control familiar”

En la nube de palabras de la primera dimensión se encuentran conceptos ligados a la toma de decisiones en donde los seis directivos están de acuerdo que los cuatro hermanos llevan las riendas del negocio, cada quien desde su puesto estratégico. La palabra esposas es importante en esta dimensión ya que para no perder el control en la empresa, se recurrió a que ellas, a pesar de ser parte de la sociedad, dejaran de dar indicaciones a los trabajadores para no confundir o entorpecer los procesos tanto en el área de empaque como en los invernaderos (producción).



Figura 25 Nube de palabras dimensión “100. Influencia y control familiar” .

Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

“200. Identificación de familiares con la firma”

Los conceptos ligados a esta nube de palabras están relacionadas con la familia (hermanos, hijos, sobrinos, esposas) y por otro lado se hallan palabras como éxito, calidad, productos, apellido, sociedad etc. A pesar de que los directivos se mostraron algo modestos al mencionar el triunfo y orgullo de la empresa por parte de los miembros de la familia si que existe esa identificación con la éxito de la empresa, por ejemplo a través de su marca “Tomates Trejo” la cual para empezar lleva su nombre.

“400. Apego emocional de los miembros de la familia”

Así como en la nube de la dimensión “100. Influencia y control familiar” los conceptos de familia, decisiones y esposas resaltan dentro de esta nube de palabras. El apego emocional ha sido una dimensión importante para este análisis ya que como primera generación en la empresa los lazos de los miembros de la familia son fuertes y de acuerdo con los directivos esto ha sido un recurso clave para el crecimiento de la empresa.



Figura 28 Nube de palabras dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia”.

Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

“500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”

En la nube de palabras de la última dimensión se hallaron conceptos por parte de los directivos que se relacionan con la continuación exitosa del negocio por parte de la segunda generación, palabras como mantener, negocio, hijos, apoyo muestran una vistazo de los probables planes que tienen los miembros de la familia para el negocio.



Figura 29 Nube de palabras dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”.

Fuente: Elaboración propia con información de “Atlas.ti 8”

5.3. El lado negativo

Autores como Kellermanns et al. (2012) mencionan que existe un lado negativo de la riqueza socioemocional, este lado negativo está asociado con el sufrimiento emocional y con la frustración por parte de los miembros de la familia. En las entrevistas realizadas a los directivos surgieron frases testimonio que estaban relacionadas con el lado negativo de la riqueza socioemocional, sin embargo se cree que son indispensables para entender un poco más las relaciones entre empresa, propiedad y familia. En esta ocasión el único miembro de la familia que no contó con alguna frase que señala aspectos negativos fue Raúl.

Un tema recurrente fue el de los hijos en donde o 1) no se les ponía atención por el trabajo o 2) no se involucran mucho en la empresa. Una de las situaciones con las que se encontró uno de los directivos está relacionada con la dimensión “400. Apoyo emocional de los miembros de la familia” en donde el hijo (al ser más chico) se vio remplazado por el trabajo del papá y en donde hasta hace poco continuaba el reproche. Por otro lado, está la opción dos en donde el papá no quiere que sus hijos sufran o estén en la misma situación en la que la primera generación estuvo, por lo tanto, no existe un profundo involucramiento de los hijos con la empresa o al menos no en la adolescencia ya que pasa esto o se van a estudiar fuera.

“Por que siempre se quedan con la idea, por ejemplo, mi hijo siempre me reprochaba decía siempre mi pinche trabajo ... con justa razón los reclamamos si eran, por que a lo mejor desatendí esa parte, por que empiezan a sentir como que la impotencia de ellos de que ves que los demás “papi como estas” ese cariño que se logra, no tiene un valor”.

“Si, desde siempre solo que a veces los hijos viven una etapa, sobre todo yo creo cuando viven la adolescencia como que a veces nosotros, o hablo específicamente de mi, los mal acostumbramos, queremos darles todo, levantarse a cualquier hora, el teléfono, el celular y no los obligamos a trabajar como antes, entonces se sientes como niños ricos”.

Un dato hallazgo interesante es la postura de uno de los miembros de la familia, esta persona trabaja directamente con los empleados, y al mencionar que a estos no los tratan como miembros de la familia genera un contraste con los otros directivos que menciona que si, sin embargo los otros directivos actualmente no conviven con los empleados pues están a cargo de otras áreas. Por otro lado, otro directivo menciona que “si”, sin embargo su postura comienza a cambiar al argumentar que los empleados pueden venir con otras ideas o abusar de la empresa:

“Como miembros de la familia no, sinceramente no, pero si se tratan con respeto, como tal”.

“Yo siento que si, solo que a veces no es bueno tratarlos tanto así, hay quienes vienen con otras ideas y abusan después, a veces no quisiera uno pintar esa línea entre patrones y empleados, porque a lo mejor haces de menos, pero hay veces que si, porque te digo vienen varios con otras ideas y abusan de esa parte”.

Como se ha estado observando no todo es positivo, existen por parte de los directivos algunas contradicciones o áreas de oportunidad que pueden abordar para mejorar. En el caso de Genaro, un de los fundadores de la empresa, debido a su trayectoria política tuvo que abandonar su puesto de Director General (el otro año regresa a la empresa). Dentro de todo lo bueno que le pasa a la empresa, él se encuentra un poco inconforme con algunas acciones por parte de los otros directivos, por ejemplo él menciona actividades que se han dejado de hacer:

“Quieras o no, el echo de yo salirme de aquí, no me salí de la sociedad pero de estar en otro cargo deja uno totalmente eso, yo ya les había dejado una serie de procedimientos para eso, registrar la marca, el logotipo mejorarlo, salir más submarcas, la cuestión del personal, asegurar el personal todo eso cuando yo me metí, háganlo porque estando yo en un puesto público en cualquier momento nos pueden señalar nos pueden buscar y hasta la fecha no se ha hecho. Entonces para mí eso es algo, para mí es una preocupación”

De acuerdo con Genaro esto es porque los otros directivos se enfocan en otras actividades que ya no les corresponden:

“(…) de parte de los otros tres Lupe, David, Raúl, se enfocan más en otras cosas, en trabajar seguir trabajando y no en formalizar, no debemos de hacer a un lado, les digo, porque eso nos puede afectar, sí estamos más dados a puro trabajar, trabajar, trabajar pero esto no lo tenemos que olvidar, incluso les he dicho, tu mano de obra, tu no puedes estar haciendo lo mismo que hacen los trabajadores por que tu ya tienes que estar haciendo otras cosas y entre ellas esas, pendientes, tu no tienes porque estar soldando o pijando, atornillando la construcción o aquí empacando los jitomates, tu mano de obra ya tiene otro valor pero tu tienes que estar acá vigilando, cuidando la producción o comercialización o la formalización de lo que hace falta, de lo que comentas, pero entra aquí y sale por acá, entonces de momento que yo ya deje el cargo me voy a meter otra vez porque hay varias cosas que se van arrastrando y no se han cumplido”.

Sin embargo no todo es cuestión interna con la familia, sino que también llegan a tener algunas diferencias con sus proveedores con respecto al producto, y es aquí donde la empresa necesita tener el tacute para poder guiar a todo en un mismo camino ya que lo que distingue a la empresa es la calidad de sus productos:

“Y ahí es donde de pronto algunos, no todos, algunos como que insisten en, por ejemplo en las variedades del jitomate, “no, es que a mí me gusto el córdoba, por que es un jitomate grandote, tal tal tal” pero que crees que el córdoba su color no es tan rojo, se les expone aquí también que el córdoba no es un color rojo intenso y entonces no podemos mezclar el

7705 con el córdoba, porque luego se distingue y no podemos revolverlos porque también estaríamos dándole una mala presentación al producto, entonces además el córdoba tantito le fallas en la nutrición empieza a aflojarse, si crece pero es más agua, requiere de más alimento, entonces les decimos “de preferencia esta variedad o esta variedad”, dos o tres variedades le ponemos para que ellos escojan”.

Otro hallazgo interesante en la empresa fueron las declaraciones de la segunda generación, la cual no siente del todo que el éxito de la empresa sea su propio éxito (relación con la dimensión “200. Identificación de familiares con la firma”):

“Mio mio mio mio ... no, pues si o sea si apporto pero siento que no es suficiente lo que he aportado así todavía, como que siento que me hace falta todavía más aportar, otras cosas”.

“Pues, a lo mejor tal vez por lo orgullosa que se siente uno de formar parte de esta familia que ha crecido, pero de manera profesional pues ha sido muy poco porque es muy pequeña la parte en la que puedo mezclar mi parte profesional, si es una pequeña parte, así como que no ha, no me he llenado completamente, a lo que yo espero hacer de lo mío pero pues al final de cuentas.....”.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

Tras el análisis cualitativo del estudio de caso, se procede a la elaboración de las conclusiones. Este capítulo se conforma tanto de los hallazgos como de las conclusiones generales tomando en cuenta los alcances y limitaciones.

6.1. Hallazgos

Empíricamente se ha demostrado que las empresas familiares y no familiares se comportan diferente. La cualidad socioemocional se conceptualiza en relacionar el valor y afecto que una familia emana de su posición de control en la empresa (Kalm & Gómez-Mejía, 2016); Gómez-Mejía et al. (2007) propusieron el concepto de riqueza socioemocional para tratar de explicar las diferencias en los comportamientos de empresas familiares y no familiares.

Los propietarios de las empresas (que son parte de la familia) obtienen sus riqueza socioemocional de varias fuentes, por ejemplo, de acuerdo con Baron (2008) el vínculo emocional entre la empresa y la familia afecta la forma en la que los propietarios manejan la empresa. También está la situación en donde los miembros de la familia propietaria se identifican con la empresa, y más cuando ésta lleva su nombre, lo cual se traduce en una especie de imagen pública que afecta directamente a la familia (Dyer & Whetten, 2006).

Para mantener su riqueza socioemocional, las familias están dispuestas a tomar decisiones que muchas veces son consideradas como poco profesionales o económicamente enigmáticas ya que estos directivos no solamente están al pendiente de los beneficios económicos si no también tratan de dañar poco o no dañar las relaciones familiares (Gómez-Mejía et al., 2007).

En el proyecto terminal se analizaron las cinco dimensiones (FIBER) propuestas por Berrone et al. (2012) del modelo “riqueza socioemocional” en la empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV., lo cual desembocó en resultados interesantes que dieron hallazgos tanto positivos como negativos. A continuación se resaltarán los descubrimientos más significativos que darán pie a la formulación de una propuesta de mejora.

Es de esperarse que en una empresa pequeña los resultados sobre la dimensión “100. Influencia y control familiar” resultaran altos, pero en especial en los códigos “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa”, “104. Los gerentes y directores no familiares son nombrado por miembros de la familia” y “106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes”. Y es que de acuerdo con Berrone et al. (2012) esta característica de ejercer control (por parte de los miembros de la familia) se debe a la relación con la propiedad y como resultado se resalta que los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas. En este caso estas decisiones son tomadas por el TMT (Top Management Team) que son los cuatro hermanos: Genaro, Guadalupe, David y Raúl.

Poletti-Hughes & Williams (2017) hacen mención en su estudio titulado “The effect of family control on value and risk-taking in Mexico: A socioemotional wealth approach” que las empresas mexicanas (miembros de la familia) toman decisiones estratégicas asumiendo un riesgo en su desempeño para preservar su riqueza sociomocional a pesar de que estas decisiones aumenten la probabilidad de un declive financiero. Es decir, sus resultados infieren que cuando existe un mayor control se crea una actitud conservadora en la toma de decisiones debido a su recelo de perder su SEW, pues se entiende que este tipo de empresas priorizan objetivos distintos a la maximización del valor.

Un hallazgo importante de esta dimensión, fue su estrecha relación del código “106. La preservación del control familiar y la independencia son importantes” con el código “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” de la dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión” y es que al revisar las frases testimonio se considera que existe cierta redundancia en la codificación de estas. En el estudio titulado “Measuring socioemotional wealth in family-owned and –managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale” los autores Hauck et al., (2016) argumentan que la preservación del control y la influencia familiar en el futuro, es diferente del valor afectivo derivado del control y la influencia familiar en el presente. Por lo tanto, la preservación y la continuidad del control familiar y la influencia sobre las generaciones conceptualmente pertenece a la dimensión “500. Renovación de

vínculos familiares a través de la sucesión”.

El estudio anterior es de naturaleza cuantitativa en empresas familiares Alemanas, sin embargo en cuanto a sus resultados sobre la primera y última dimensión, este trabajo arroja resultados similares, más adelante se continuaran con el análisis de los hallazgos.

Siguiendo con la dimensión 500, es interesante observar que a la mayoría de los directivos les gustaría que la segunda generación tomara el control de la empresa, en su debido momento. Esto concuerda con el autor Kets de Vries (1993), el cual menciona que este tipo de decisión se ajusta con su planeación a largo plazo, pues lo consideran una meta, por otro lado Ruiz-Porras y Steinwascher (2007) mencionan que el uso que se le da al patrimonio para asegurar recursos de los herederos se consume como una tradición cultural arraigada en México. Por su parte Poletti-Hughes & Williams (2017) aluden a que en México o en general en América Latina, la cultura y las tradiciones refuerzan el predominante control como un medio racional para salvaguardar los recursos de una empresa y así pasar a las siguientes generaciones, aumentando el valor de la empresa como consecuencia y posiblemente aumentando la participación en proyectos empresariales innovadores.

Sin embargo, en la actualidad la empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV. no cuenta con un protocolo de sucesión y/o un protocolo familiar. Es interesante observar en las frases testimonio que a pesar de que a la gran mayoría (de directivos) les gustaría continuar con el legado familiar a manos de la segunda generación, al momento, son cuatro personas de la segunda generación que tienen más de 20 años y solamente la mitad estudió o esta estudiando algo referente con el negocio. Siguiendo esta línea, los directivos concuerdan con la idea de que no les gustaría forzar a sus hijos para que estudiaran o trabajaran en la empresa, sin embargo, también fue recurrente la respuesta que ellos consideran como última opción ceder la dirección y/o gerencias a un miembro no familiar. Este podría ser un buen momento para comenzar a planear y cambiar las ideas a metas u objetivos tanto para los miembros como para el futuro de la empresa.

En el caso de la dimensión “200. Identificación de familiares con la firma” la literatura dice que la mezcla de familia y empresa da lugar a la identidad, la cual se manifiesta muchas veces cuando el negocio lleva el nombre de la familia (Micelotta & Raynard, 2011), esta identidad se traduce en señales dadas por la familia del cómo les gustaría ser percibida (Belasen, 2008), de ahí viene la aportación de Berrone et al. (2012) el cual argumenta que este es uno de los motivos por el cual los miembros de la familia tienden a tener un mayor nivel de responsabilidad social. Lo anterior concuerda con los resultados obtenidos, ya que efectivamente el nombre de la empresa (en el área de comercialización) lleva por nombre el apellido de la familia, Tomates Trejo’s. Es por eso que el código “206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa familiar” obtuvo un elevado número de frases testimonio, frases que se relacionan directamente con el código “303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad” de la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes”. Y es que de acuerdo con los testimonios de los directivos, la confianza y la honestidad han sido los principales valores que han hecho que la empresa tenga el éxito actual, pues desde un comienzo el producto ha sido de calidad y ellos lo han vendido sin atajos o trampas comerciales, como por ejemplo, poner el producto bonito arriba y lo feo en la parte de debajo de las cajas a vender. Estas acciones han hecho que poco a poco se abrieron camino en la comercialización, primero en su comunidad, después en la central de abastos de Ciudad de México, para finalizar en los centros comerciales o en la exportación a Estados Unidos. Y como consecuencia esto desemboca en el reconocimiento de clientes y proveedores del servicio y productos de la empresa con la calidad y responsabilidad.

La identidad por parte de los miembros de la familia es alta, todos tienen un fuerte sentido de pertenencia el cual contribuye con el código “203. El negocio familiar tenga un gran significado personal para los miembros de la familia”. Un interesante hallazgo dentro de la segunda dimensión (aspecto no positivo) es el hecho que la única integrante de la segunda generación, actualmente, no siente en un 100% (en comparación con su papa y tíos) una identificación con la empresa. Es decir, ella objeta que no ha aportado lo suficiente a la empresa como para sentirse orgullosa del éxito de ésta. Un dato interesante es que ella terminó la carrera de Ingeniería en Alimentos y actualmente se encuentra desarrollando el

puesto del área de inocuidad, es por eso que también menciona que de manera profesional es poco lo que ella le ha aportado a la empresa: “... *pero de manera profesional pues ha sido muy poco porque es muy pequeña la parte en la que puedo mezclar mi parte profesional, ..., así como que no ha, no me he llenado completamente...*”. Al momento de la entrevista no se percibió molestia al decir estas palabras pero si un poco de desilusión y frustración.

En cuanto a la tercera dimensión, el código “301. La empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario” también obtuvo muchos resultados en cuanto a frases testimonio. De acuerdo con Berrone et al. (2012) los lazos recíprocos no se limitan son exclusivamente a los miembros de la familia, sino que se extiende a diferentes sectores externos, Carney (2005) menciona que las empresas familiares tienen una tendencia a crear y proteger relaciones a largo plazo con los clientes o los proveedores, Godfrey (2005) complementa que esto es así pues la empresa familiar acumula reservas de buena voluntad en donde estas relaciones sirven como una especie de seguro para proteger sus activos ante una crisis. En este caso podemos mencionar que ésta crisis fue (por parte de la familia) cuando un miembro de la familia se ha visto en problemas graves y ese “seguro” de cobró con la actitud desinteresada de los miembros de la comunidad por ayudar a la familia involucrada. Por otro lado, se encontró que efectivamente la empresa es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario, en donde algunos miembros argumentan estas acciones como una especie de agradecimiento por diferentes situaciones en las que estuvo la empresa familiar.

Sin embargo, esto no significa que dentro de ésta dimensión todo es perfecto, ya que existen situaciones en las cuales los miembros de la comunidad que también fungen proveedores, tiene algunos enfrentamientos con la empresa con respecto al producto, al momento de elegir la variedad de jitomate a producirse, debido a los diferentes gustos o preferencias.

Por otro lado es interesante retomar el estudio de Hauck et al. (2016) ya que estos autores también deciden que la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes” tiene destellos de redundancia, es por eso que en su modelo se quedan con tres dimensiones, REI. La familia propietaria a menudo se encuentra integrada en una red de lazos sociales, en donde estas

relaciones, por lo regular provistas a largo plazo, incorporan el potencial del capital social colectivo, sentimientos de confianza y solidaridad (Berrone et al., 2012). Hauck et al. (2016) sugieren que esos valores afectivos se podrían representar “en el concepto de capital social relacional” que se define como las relaciones entre los actores que están marcados por altos niveles de confianza / confiabilidad, identificación recíproca, así como normas y obligaciones compartidas” (p.142). Al mencionar identificación los autores enfatizan que la reputación también puede ser un valor afectivo importante para los dueños de negocios familiares. Es decir se encuentra una redundancia entre la segunda y tercera dimensión.

En esta ocasión se difiere de lo propuesto por los autores pues tomando en cuenta los resultados y la literatura, se tiene que en la segunda dimensión “Identificación de familiares con la firma”, se involucran actores internos en la empresa familiar y en la tercera dimensión “300. Lazos sociales vinculantes” tienen mucho que ver los actores externos con los cuales la empresa se relaciona. Sin embargo gracias al análisis se puede observar cierta relación entre estas dos dimensiones, en donde la segunda puede ser causa de la tercera, pero cada una siempre en su respectivo lado de la empresa.

En cuanto a la cuarta dimensión “400. Apego emocional de los miembros de la familia” se puede observar que fue una de las dimensiones que se relaciona con otras dos o más dimensiones. En lo personal, se relaciona la historia familiar con esta dimensión, es por eso que el código “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia ayudan a mantener un autoconcepto positivo” fue uno de los más populares. De acuerdo con la literatura, esta menciona que las relaciones entre los miembros de la familia desemboca en sentimientos positivos o negativos concurrentes y poderosos el uno para el otro (Tagiuri & Davis, 1996) de lo cual surge una asimilación psicológica de la empresa por la familia para conservar un auto-concepto que muchas veces se dirige a lo positivo (Berrone et al., 2012).

Para finalizar es interesante resaltar que los autores Poletti-Hughes & Williams (2017) hacen una fuerte declaración al mencionar que: “el resultado mexicano demuestra que la teoría de la riqueza socioemocional puede explicar adecuadamente la dinámica del comportamiento

financiero en las empresas familiares” (p. 12). Es decir, la riqueza socioemocional deja de ser la teoría con resultados intangibles y de aspectos no-financieros, a ser una teoría que pueda explicar el comportamiento de las empresas familiares para llegar a resultados tangibles como lo es el área financiera.

El software “Atlas.ti 8” aportó a la investigación un análisis profundo de datos cualitativos a través de las tablas código-documento, redes semánticas, matriz de co-ocurrencia y las nubes de palabras, de los cuales se reconocieron aspectos tanto positivos como negativos en la investigación. Además estas herramientas ayudaron a proporcionar validez y confianza en la técnica de investigación del estudio de caso.

De manera empírica se pudo observar que dos de los cuatro miembros de la segunda generación se encuentran estudiando (o ya terminaron) carreras afines al negocio, en este caso son dos mujeres, mientras que los otros dos miembros de la segunda generación estudian carreras relacionadas con las ciencias de la salud, los cuales resultaron ser hombres. ¿A caso el futuro liderazgo de la empresa cambiara y recaerá en las mujeres?.

6.2. Conclusiones generales

De acuerdo a lo anterior se concluye que:

- Se concluye la identificación satisfactoria de las cinco dimensiones (FIBER) de la riqueza socioemocional de acuerdo con Berrone et al. (2012), en la empresa familiar INVER FAT S.C. de L.R. de C.V.
- Se conocen la relación entre dimensiones y códigos que muchas veces explican el porqué en la toma de decisiones dentro de la empresa:
 - La relación, casi redundancia, entre la dimensión “100. Influencia y control familiar” y la dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”.
 - La existencia de una relación de causa y efecto por parte de las dimensiones “200. Identificación de los familiares con la firma” y “300. Lazos sociales vinculantes”.
- Se concluye que el FIBER es un enfoque teórico para explorar la estructura del

contenido de la riqueza socioemocional, en el cual se pueden capturar las consecuencias del comportamiento dentro las empresas familiares, sin embargo se recomienda que el estudio deberá ser particularista, debido a la naturaleza de cada empresa.

- Por otro lado es importante mencionar que el modelo FIBER genera aspectos tanto positivos como negativos, estos últimos de acuerdo con Kellermanns, Eddleston, y Zellweger (2012) se asocia con con el sufrimiento emocional y con la frustración por parte de los miembros de la familia.
- Los resultados obtenidos del análisis sobre la relación de las cinco dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER), aporta información notable para la empresa, la cual ahora tendrá un panorama general sobre la relación entre los miembros de la familia (primera y segunda generación) que también fungen como directivos dentro de la empresa.

6.3. Alcances y limitaciones

Entre los alcances y limitaciones del estudio se reconocen los siguientes:

- El presente estudio de caso aporta una investigación dentro de una microempresa mexicana perteneciente al sector de la agricultura, ubicada en el municipio de Chilcuautla, en el estado de Hidalgo, y de acuerdo con la revisión de la literatura no se encontró algún estudio de análisis similar.
- La información recolectada en este proyecto terminal fue validada a través de la propuesta de Yin (2014).
- La utilización del software “Atlas.ti 8” contribuyó a la aportación de una metodología poco utilizada, a través de un análisis de datos cualitativos, la cual genera confiabilidad en los datos.
- El presente proyecto terminal consta de un estudio de caso, el cual es únicamente válido para la empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV., por lo que no se puede generalizar a otras empresas.

CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Propuesta

Tras recolectar la información y proceder a su análisis cualitativo, en esta sección se sugiere una propuesta de mejora en la empresa INVERFAT, S.C. DE R.L. DE CV., la cual pretende ayudar en diferentes aspectos de la organización.

7.1.1. FIBER

Los estudios recientes que engloban el campo de las empresas familiares continuamente proporcionan nueva información que ayudan a generar cambios en las organizaciones para una mejor dirección. Su nivel de complejidad de forma individual es incuestionable y a la fecha existen huecos teóricos en las EF que no se han llenado porque permanecen sin ser estudiadas. El enfoque de la riqueza socioemocional como lo menciona Berrone et al. (2012) es una perspectiva para progresar en el campo de las empresas familiares en cuestión de los factores no económicos, pues este representa la singularidad de la identidad de estos negocios.

A continuación se expondrán algunas propuestas de mejora a partir del previo análisis cualitativo.

- El objetivo de la primera propuesta se basa en un cambio de perspectiva por parte de la generación fundadora hacia los temas de sucesión, si bien, es entendible que el 69% de los miembros de la segunda generación todavía no toman una decisión sobre su futuro profesional, debido a su temprana edad, se recomienda un prudente involucramiento tanto en el funcionamiento de la empresa, como los procesos de producción, así como también con su relación con productores y/o trabajadores. Esto debido a la respuesta por parte de la primera generación a la cual “le gustaría/encantaría” que sus hijos tomaran el mando de la empresa llegado el momento. Es importante sacar a tema la teoría, la cual nos dice que las ventajas organizacionales del capital social familiar, se define como la emanación de relaciones fuertes y frecuentes entre grupos homogéneos dentro de la empresa que facilitan la confianza, la cohesión y el compromiso con los objetivos colectivos (Adler & Kwon, 2002; Portes, 1998) citado en (Herrero, 2018); resalta el nepotismo

reciproco pues asegura la accesibilidad del capital social familiar a las empresas (Jaskiewicz et al., 2013). Es decir, como bien lo mencionan los directores, no forzar mucho o influir sobre las decisiones profesionales de sus hijos, pero comenzar a moldear al que realmente le interese seguir con el negocio familiar.

- El objetivo de la segunda propuesta se relaciona directamente con el área de expertiz de la única integrante de la segunda generación, el cual se refiere a la implementación un programa de I+D+i, en el cual ella puede investigar, desarrollar e innovar en los procesos con respecto a la materia prima, para comenzar a generarle un valor agregado al producto con nuevas utilidades.
- Actualmente, la integrante de la segunda generación está encargada del área de Inocuidad, el cual llevo a su punto más alto en 2014 cuando la empresa decidió certificarse en “Inocuidad Agroalimentaria” otorgado por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad de Agroalimentaria (SENASICA). Esto trae consigo una ventaja enorme en la empresa, debido a los eventos que han surgido a nivel mundial con el tema de salud, los consumidores han estado cambiando su valoración sobre la inocuidad, su modo de comprar y consumir los alimentos; y es aquí en donde entra la tercera propuesta. Se le propone a la empresa implementar un sistema de gestion de calidad enfocado a la inocuidad del producto, se recomienda norma ISO 22000.
- La cuarta propuesta se desarrolla a partir de los comentarios de los directivos sobre las insistencias de los proveedores por enfocarse en producir otras variedades de jitomate. En esta cuestión, se propone impartir talleres demostrativos/interactivos (impartidos por los miembros de la familia) en donde se de a conocer los beneficios del producto, dando a conocer también los costos y los gastos de producción. Explicando estándares de calidad. El objetivo es que los productores se sensibilicen ante tales argumentos vistos desde la experiencia de la familia Trejo, ya que esto generará más confianza.
- La quinta propuesta es de caracter urgente, se propone el registro de la marca de “Tomates Trejo’s”. Se recomienda acudir al IHCE (Instituto Hidalguense de Competitividad Empresarial) en donde se apoya con asistencia y asesorias para el registro de la marca, la cual tendrá una duración de 10 años.

- La sexta propuesta tiene como objetivo la realización de un consejo familiar en el cual se podrán abarcar el protocolo familiar. Entre los aspectos que deberá contener el consejo familiar se tienen: la definición de los intereses de la familia respecto al negocio, control familiar de la empresa, desarrollo de una visión de la empresa por parte de la familia, requisitos para la contratación de familiares, principios de actuación de familiares y trabajadores de la empresa, políticas de transmisión de acciones, programas de apoyo a las generaciones menores, sucesión del grupo directivo, compromiso de la familia hacia la empresa, valores éticos y conducta de los miembros de la familia, elaboración del protocolo familiar y sus modificaciones, políticas de beneficios a familiares como descuentos o cortesías, pago de servicios como seguros, automóviles o teléfonos, políticas de vacaciones, entre otros (Belausteguigoitia, 2017).
 - En cuanto al protocolo familiar, este se tendría que redactar dependiendo de los intereses de la familia y de la empresa, es importante el compromiso de todos los integrantes de la asamblea con el protocolo familiar. A continuación se presentará una estructura genérica de acuerdo con (Belausteguigoitia, 2017), del protocolo familiar.
 1. Fundamentos
 - a. Objetivos del documento e implicaciones.
 - b. Breve historia de la familia y de la empresa.
 - c. Filosofía de la empresa y de la familia: misión, visión y valores
 2. Empleo para la familia
 - a. Políticas de compensación.
 - b. Selección de futuros líderes.
 - c. Beneficios para los miembros de la familia.
 - d. Políticas laborales y de vacaciones.
 - e. Políticas de retiro.
 3. Propiedad
 - a. Políticas de transferencia de acciones.

- b. Métodos de valuación y proceso de compra de acciones.
 - c. Responsabilidad y derechos de los accionistas.
 - d. Política de dividendos.
 - e. Temás relacionados con la propiedad.
 - i. Mantener todas las acciones en la familia.
 - ii. Cotizar en la bolsa.
4. Nuevos negocios
- a. Apoyo a las generaciones jóvenes para iniciar nuevos negocios.
 - b. Beneficios especiales para clientes familiares.
 - c. Proveedores familiares.
 - d. Apoyo para capacitación.
 - e. Políticas de resolución de conflictos.
 - f. Filantropía.

REFERENCIAS

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- AMHPAC. (2018). *Asociación Mexicana de Hooticultura Protegida*. Recuperado el 1 de Agosto de 2019, de AMHPAC: <http://www.amhpac.org/es/index.php>
- Astrachan, J., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review* , 21 (2), 139-149.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review* , 15 (1), 45–58.
- Banamex. (2008). *Encuesta de empresas Familiares en México*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de Mejores Empresas Mexicanas: <http://www.mejoresempresasmexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresas-Familiares-.pdf>
- Baños, V., Ramírez, E., & Rodríguez-Aceves, L. (2015). Familiness and its relationship with performance in mexican family firms. *Academy of Strategic Management Journal* , 14 (2), 1-23.
- Baron, R. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review* , 33 (2), 328–340.
- Becker, G. (1981). Altruism in the Family and Selfishness in the Market Place. *Economica* , 48 (189), 1-15.
- Belasen, A. (2008). *The theory and practice of corporate communication: A competitive values perspective*. New York: SAGE Publications.
- Belausteguigoitia, I. (2013). *La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de Grandres Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/03/14/la-singular-dinamica-de-las-empresas-familiares-en-latinoamerica/>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas Familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación* (4ta Edición ed.). Ciudad de México: McGraw Hill Education.

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review* , 25 (3), 258–279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly* , 55 (1), 82–113.
- Brickson, S. (2007). Organizational Identity Orientation: The Genesis of the Role of the Firm and Distinct Forms of Social Value . *The Academy of Management Review* , 32 (3), 864-888.
- Brundin, E., & Nordqvist, M. (2008). Beyond Facts and Figures: The Role of Emotions in Boardroom Dynamics. *16* (4), 326-341.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory & Practice* , 29 (3), 249–265.
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). “What”’s so special about family business?’ An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies* , 32 (6), 656–666.
- Castillo, L. (2014). *Las empresas familiares: una revisión del concepto. Características y evolución* . Recuperado el 05 de Agosto de 2019, de AECA: <http://www.aeca1.org/premioefp/trabajos/2016/castillo.pdf>
- Castrillo, L., & San Martín, J. (2007). *La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas: Una evidencia empírica*. Recuperado el 05 de Agosto de 2019, de Contaduría y administración: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000200005&lng=es&tlng=es.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración* , 1 (2), 31-54.
- Cepeda, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. (29), 57-82.

- Claver, E., Molina, H., & Zaragoza, C. (2015). Complejidad y empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar* , 5 (1), 39-52.
- Cruz, C., Gómez-Mejía, L., & Becerra, M. (2010). Perceptions of Benevolence and the Design of Agency Contracts: CEO-TMT Relationships in Family Firms. *Academy of Management Journal* , 53 (1), 69–89.
- Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., & Mollona, E. (2011). Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms: Is Paternalism an "Asset" or a Liability? *Family Business Review* , 25 (3), 318-338.
- Chrisman, J., Chua, J., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing* , 18 (4), 467–472.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 29 (5), 555–576.
- Chrisman, J., Chua, J., Pearson, A., & Barnett, T. (2010). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 36 (2), 267-293.
- Chrisman, J., Franz, K., Chan, K., & Liano, K. (2010). Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles. *Family Business Review* , 23 (1), 9-26.
- Daspit, J., Holt, D., Chrisman, J., & Long, R. (2015). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review* , 29 (1), 44-64.
- Davis, P., & Harveston, P. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management* , 39 (1), 14-30.
- Debicki, B., Kellermanns, F., Chrisman, J., Pearson, A., & Spencer, B. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy* , 7 (1), 47-57.

- Debickia, B., Kellermannsb, F., Chrismanc, J., Pearsonc, A., & Spencer, B. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7 (1), 47-57.
- Deloitte. (2019). *Agroindustria, la gran 'cosecha' económica*. Recuperado el 06 de Febrero de 2020, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/agroindustria-gran-cosecha-economica.html>
- DIF. (2006). *Encuesta de la Dinámica Familiar del Diagnóstico de la Familia Mexicana. Sistema Nacional de la Familia Mexicana (SNDIF)*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia: <http://www.televisa.com/todo-es-mejor-enfamilia/articulos/convivencia/440457/el-conflcito-familias-mexicanas/>
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family business really diferent? European Experiences form STRATOS. *Family Business Review*, 4 (2), 149-160.
- Dreux, D. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. 3 (3), 255-243.
- Dyer Jr, W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1 (1), 37–50.
- Dyer Jr, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship theory and practice*, 27 (4), 401-416.
- Dyer, G., & Whetten, D. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 785-802.
- FFI. (2017). *Family Firm Institute*. Recuperado el 29 de Agosto de 2019, de Family Firm Institute: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>
- Friese, S. (2015). *ATLAS.ti para Mac – Primeros pasos*. Recuperado el 19 de 05 de 2020, de ATLAS.ti: https://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_mac_es.pdf
- Gallo, M. Á., & Melé, D. (2004). *Etica en la empresa familiar*. Barcelona: IESE,.
- Gallo, M., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4 (2), 181-190.
- Garciaheredia, J. (2018). *Crece 10% anualmente la agricultura protegida en México*. Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de El Sol de México:

<https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/crece-10-anualmente-la-agricultura-protégida-en-mexico-1960462.html>

- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Godfrey, P. (2005). The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *The Academy of Management Review*, 30 (4), 777-798.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Takács, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L., Makri, M., & Kintana, M. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47 (2), 223–252.
- González, E. (2019). *Empresas familiares aportan más del 62% del PIB*. Recuperado el 29 de Agosto de 2019, de Índice Político : <https://indicepolitico.com/empresas-familiares-aportan-mas-del-62-del-pib/>
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1-25.
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7 (3), 133-148.
- Herrero, I. (2018). How Familial Is Family Social Capital? Analyzing Bonding Social Capital in Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 31 (4), 441–459.
- Holt, D., Rutherford, M., Kuratko, & Donald. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23 (1), 76-88.

- HSBC-México. (2019). *Tecnología para la agricultura*. Recuperado el 06 de Febrero de 2020, de Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC.: <https://www.empresas.hsbc.com.mx/es-mx/mx/article/tecnologia-para-la-agricultura>
- IFC. (2008). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. *International Finance Corporation* , 1-66.
- INAFED. (2016). *Chilcuautla*. Recuperado el 06 de Febrero de 2020, de Enciclopedia de los municipios de delegaciones de México: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM13hidalgo/municipios/13019a.html>
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014. Resumen de los resultados definitivos*. Recuperado el 16 de Febrero de 2020, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>
- INEGI. (2015). *Chilcuautla*. Recuperado el 04 de Agosto de 2019, de Perfiles sociodemográficos municipales: http://poblacion.hidalgo.gob.mx/pdf/perfiles/pp_municipios-Chilcuautla.pdf
- INEGI. (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Recuperado el 06 de Febrero de 2020, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/libros2018/CD003192.pdf>
- INEGI. (2019). *Resultados Oportunos Censos Económicos 2019*. Recuperado el 16 de Febrero de 2020, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D., & Reay, T. (2013). Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management. *Family Business Review* , 26 (2), 121-139.
- Kalm, M., & Gómez-Mejía, L. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração* , 51 (4), 409-411.
- Kellermans, F., Eddleston, K., & Zellweger, T. (2012). Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 1175-1182.

- Kepner, E. (1991). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. *Family Business Review* , 4 (4), 445–461.
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. . *Organizational Dynamics* , 21 (3), 59-71.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review* , 15 (3), 175-187.
- KPMG. (2014). Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. *KPMG en México* , 1-36.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. *Family Business Review* , 18 (42), 267-282.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 30, 731-746.
- Luna, J. (2019). Empresas familiares en México: Tiempo de sucesión en un escenario disruptivo. *KPMG en México* , 1-20.
- Lyman, A. (1991). Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? *Family Business Review* , 4 (3), 303-324.
- Martínez-Romero, M. J., & Rojo-Ramírez, A. A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business* , 1-9.
- Martínez, P. (2005). *Paternalism as a positive form of leadership in the Latin American context: Leader benevolence, decision-making control and human resources management practices*. Recuperado el 3 de Febrero de 2020, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/262725468_Paternalism_as_a_positive_form_of_leadership_in_the_Latin_American_context_Leader_benevolence_decision-making_control_and_human_resources_management_practices
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión* (20), 165-193.
- Medina González, L. A. (2018). *Negocios Familiares en México: guía para empresarios, introducción para consultores*. México: Miguel Ángel Porrúa.

- Meier, O., & Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. *Family Business Review* , 29 (3), 256-277.
- Mendoza Moheno, J., Hernández Calzada, M.A. y Salazar Hernández, B.C. (2019). Structural, psychological and socio-emotional factors that determine innovation decisions in family firms: The case study of a mexican family firm. En J.M. Palma-Ruiz, I. Barros-Contreras & L. Gnan (Eds.), *Handbook of Research on the Strategic Management of Family Businesses*. USA: IGI Global.
- Micelotta, E., & Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family?: Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review* , 24, 197-216.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* , 22 (4), 853–886.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión* , 116-149.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency Problems in Large Family Business Groups. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 27 (4), 367-382.
- Newbert, S., & Craig, J. B. (2017). Moving Beyond Socioemotional Wealth: Toward a Normative Theory of Decision Making in Family Business. *Family Business Review* , 30 (4), 339–346.
- Pearson, A., Carr, J., & Shaw, J. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 32 (6), 949-969.
- Press, E. (2015). *Emociones en empresas de familia: Gestión de las relaciones familiares y la profesionalización*. México: Ediciones Granica.
- Poletti-Hughes, J., & Williams, J. (2017). The effect of family control on value and risk-taking in Mexico: A socioemotional wealth approach. *International Review of Financial Analysis* , 63, 369-381.
- PwC Global. (2018). *The values effect: How to build a lasting competitive advantage through your values and purpose in a digital age*. Recuperado el 29 de Agosto de 2019, de PwC Global: <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/pwc-global-family-business-survey-2018.pdf>

- Quejada Pérez, R., & Ávila Gutiérrez, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras . *Revista Escuela De Administración De Negocios* (81), 149-158.
- Robert, D. (1998). The Family Business. *Family Business Review* , 1 (4), 427–445.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review* , 21 (1), 15-30.
- Ruiz, F., Saldaña, Y., Gaona, L., & Jacobo, D. (2016). Concepto de familia en la cultura mexicana y su impacto en la empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas* , 9 (5), 15-25.
- Ruiz-Porras A., & Stainwascher W. (2007). *Corporate governance, strategic diversification and performance of firms in Mexico. MPRA Paper No. 3819.*
- Rutherford, M., Kuratko, D., & Holt, D. (2008). Examining the Link Between “Familiness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship, theory and practice* , 36 (6), 1089-1109.
- Salazar, B. (2016). El diseño organizacional: sustento de las capacidades tecnológicas en empresas del Estado de Hidalgo. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- SCORE. (2018). *The Family Business—Successes and Obstacles*. Recuperado el 16 de Febrero de 2020, de SCORE: <https://www.score.org/resource/infographic-family-business-successes-and-obstacles>
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal* , 48 (2), 179-194.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science* , 12 (2), 99-116.
- SEDESOL. (2010). *Secretaría de Desarrollo Social* . Recuperado el 19 de 05 de 2020, de Sistema de Apoyo para la Planeación del PDZP: <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/contenido.aspx?refnac=130190007>
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review* , 17 (1), 1-36.

- Shepherd, D., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing* , 24 (2), 134-148.
- SIAP. (2017). *Agricultura Protegida: Datos y recursos*. Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/agricultura-protegida>
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory and practice* , 27 (4), 339-358.
- Sutton, R. (1997). The virtues of closet qualitative research. *Organization Science* , 8 (1), 97-106.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review* , 11 (1), 11-16.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* , 9 (2), 199–208.
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review* (32), 12-25.
- UC. (2017). *Universidad de Cantabria. Open course ware*. Recuperado el 31 de Enero de 2020, de 2.3 Definiciones de la cultura: <https://ocw.unican.es/mod/page/view.php?id=800>
- Verd, J. (2005). El uso de la teoría de las redes sociales en la representación y análisis de texto. De las redes semánticas al análisis de la redes textuales. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales* (10), 129-150.
- Vistage. (2014). *The Advantages and Disadvantages of a Family Business*. Recuperado el Febrero de 05 de 2020, de Vistage: <https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review* , 11 (4), 305-310.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review* , 14 (4), 369–382.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and Methods*. CA: SAGE: Publications, Inc.

- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R., & Brigham, K. (2011). The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family Business Review* , 21 (1), 33–57.
- Zahra, S. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing* , 18, 495–512.
- Zellweger, T. (2007). Time horizon, cost of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review* , 20, 1-15.
- Zellweger, T., Kellermanns, F., Chrisman, J., & Chua, J. (2012). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science* , 23 (3), 851-868.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario semiestructurado

FIBER (Berrone et al, 2012)

(F) Influencia y control familiar:

1. Niñez, transmisión de valores de la empresa
2. ¿Quiénes toman las decisiones estratégicas del negocio?
3. ¿Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la compañía?
4. ¿La mayoría de los cargos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia?
5. ¿Los gerentes y directores no familiares son nombrados por miembros de la familia?
6. ¿El consejo de administración está compuesto principalmente por miembros de la familia?
7. ¿La mayoría de las acciones en mi negocio familiar son propiedad de miembros de la familia?
8. ¿La preservación del control familiar y la independencia son objetivos importantes para mi negocio familiar?

(I) Identificación de familiares con la firma

9. ¿Qué tan fuerte es el sentido de pertenencia al negocio familiar por parte de los miembros familiares? El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la familia.
10. ¿Los familiares sienten que el éxito del negocio familiar es su propio éxito?
11. ¿Los miembros de su familia nombran a gerentes y directores familiares y no familiares?
12. ¿Ser miembro de la empresa familiar ayuda a definir quiénes somos?
13. ¿Los miembros de la familia están orgullosos de decirles a los demás que somos parte del negocio familiar?
14. ¿Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa familiar?

(B) Lazos sociales vinculantes

15. ¿La empresa es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario?
16. ¿Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia?
17. ¿Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad?
18. ¿La construcción de relaciones sólidas con otras instituciones (otras compañías, asociaciones profesionales, agentes gubernamentales, etc.) es importante para mi empresa?
19. -¿Los contratos con proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo? en mi empresa familiar.

(E) El apego emocional de los miembros de la familia

20. ¿Las emociones y los sentimientos a menudo afectan los procesos de toma de decisiones en la empresa?
21. ¿Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental para nosotros, además de las contribuciones personales al negocio?
22. En el negocio, ¿los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes?
23. ¿Las consideraciones afectivas suelen ser tan importantes como las económicas?
24. ¿Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia nos ayudan a mantener un autoconcepto positivo?
25. ¿Los miembros de la familia sienten calidez el uno por el otro?

(R) Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión dinástica.

26. Continuar con el legado y la tradición familiar, ¿es un objetivo importante para mi negocio?
 - Es menos probable que los propietarios familiares evalúen su inversión a corto plazo

- Es poco probable que los miembros de la familia consideren vender el negocio familiar.
27. ¿La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia?
 28. Mantener las tradiciones familiares / carácter familiar del negocio.
 29. Crear / salvar empleos para la familia.
 30. Independencia en la propiedad. Independencia en la gestión.

Schepers et al (2014)

- Al delegar responsabilidades y seleccionar nuevos gerentes, ser un miembro de la familia es una gran ventaja.
- Los miembros de la familia merecen otra remuneración que los no familiares.
- Proporcionar empleos para la familia es uno de los objetivos principales de la empresa.
- Los sucesores deben ser elegidos por la familia.
- Crear/ahorrar empleo para la familia es un objetivo principal.
- La independencia en la gestión es un objetivo importante.

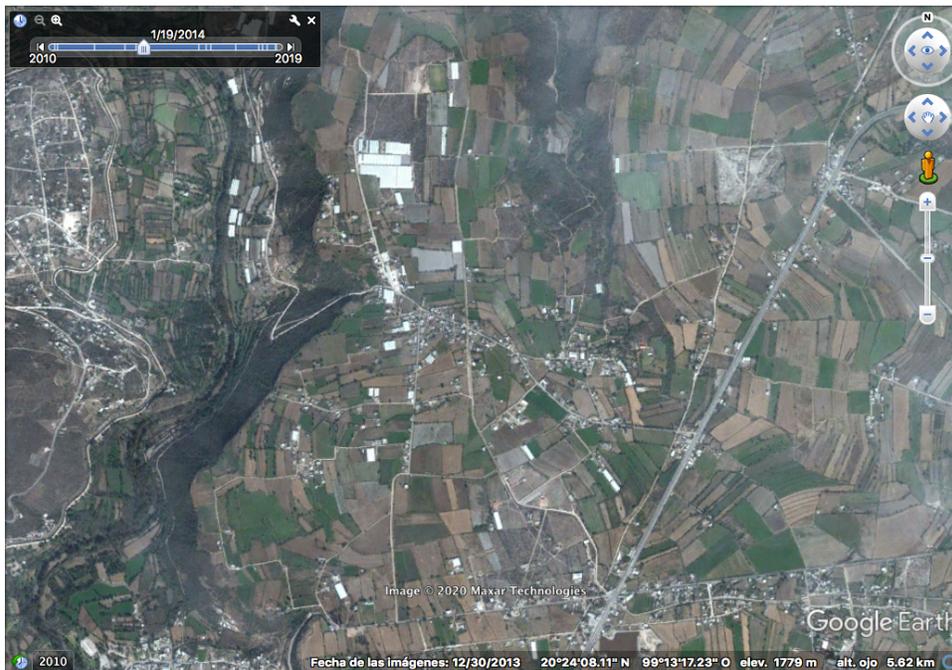
Anexo 2

Imágenes satelitales

2010



2014



2016



2019



Anexo 3

Frases testimonio de cada elemento para su análisis a partir del software “Atlas.ti 8”.

Para su consulta será necesario ingresar a los links ubicados debajo de cada título.

100. Influencia y control familiar (Family Control and Influence)

https://drive.google.com/file/d/1aw0ux5-gEXW5Ba03aY_89zMM6QxmbMea/view

200. Identificación de familiares con la firma (Identification of Family Members With the Firm)

<https://drive.google.com/file/d/1NP7orpBLY1suFL834h6CYMzdiMDZVI2o/view>

300. Lazos sociales vinculantes (Binding Social Ties)

<https://drive.google.com/file/d/1f3ZPxM7B9P57zBRtqL7WVFDaph-JLWjh/view>

400. Apego emocional de los miembros de la familia (Emotional Attachment of Family Members)

https://drive.google.com/file/d/1GW3JUMuaq9K-y_f43thvf8T6hWdZTxjG/view

500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión (Renewal of Family Bonds Through Dynastic Succession)

<https://drive.google.com/file/d/1JXTREZXYuWVMnbkCwAmoFCbiyL-Nhr5S/view>