



Empresas familiares avícolas

GIZELLE GUADALUPE MACÍAS GONZÁLEZ

Empresas familiares
avícolas
en Los Altos de Jalisco, México
Trayectorias, gestión y perspectivas de continuidad



GIZELLE GUADALUPE MACÍAS GONZÁLEZ

Empresas familiares
avícolas
en Los Altos de Jalisco,
México

Trayectorias, gestión
y perspectivas de continuidad

Empresas familiares
avícolas
en Los Altos de Jalisco,
México

Trayectorias, gestión
y perspectivas de continuidad

GIZELLE GUADALUPE MACÍAS GONZÁLEZ



Universidad de
Guadalajara



INNOVACIÓN



Esta investigación, arbitrada por pares académicos,
se privilegia con el aval de la institución coeditora.

Primera edición, noviembre del año 2018

© 2018

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO
CONSEJO ESTATAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

© 2018

Por características tipográficas y de diseño editorial
MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Derechos reservados conforme a la ley
ISBN 978-607-524-222-4

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de GEMAPORRÚA, en términos de lo así previsto por la *Ley Federal del Derecho de Autor* y, en su caso, por los tratados internacionales aplicables.

IMPRESO EN MÉXICO



PRINTED IN MEXICO

LIBRO IMPRESO SOBRE PAPEL DE FABRICACIÓN ECOLÓGICA CON BULK A 80 GRAMOS

www.maporrúa.com.mx

Amargura 4, San Ángel, Álvaro Obregón, 01000, CDMX

*A Efrén, Ana Gizelle, Efrén, Bernardo Daniel, Lupita,
Roberto, Bernardette y Paulette Mariana.*

Agradecimientos

A cada una de las personas entrevistadas: empresarias y empresarios, gracias por confiar y compartir su experiencia en la empresa familiar y develar su trayectoria y sus prácticas de gestión, pues este trabajo no tendría sentido sin su valiosa disposición, manifiesto mi gratitud por la enseñanza compartida y por permitirme estudiarlas. La confianza depositada representa un compromiso ético, formativo y de retroalimentación en el mediano y largo plazo y en la formación de las siguientes generaciones.

A la Universidad de Guadalajara.

Al personal directivo, académico, administrativo y al alumnado del Centro Universitario de Los Altos por su invaluable cooperación en la gestión de la obra.

A la Coordinación de Investigación y Posgrado, por su orientación y apoyo en la gestión de recursos para la publicación.

Al Gobierno del estado de Jalisco, a través de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología y del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco por su valioso apoyo a través de los recursos del Programa de Difusión y Divulgación.

A todos quienes se interesaron en colaborar, en especial estudiantes y personas informantes por su compromiso con los objetivos perseguidos.

A la doctora Magdalena Villarreal por su acertada y generosa orientación, paciencia, confianza y apoyarme durante este proceso.

A las investigadoras e investigadores que revisaron y comentaron la obra.

Prólogo

Las empresas familiares juegan un papel importante en la economía mexicana. Las prácticas de gestión asociativa no son poco comunes en los sectores productivos y de comercialización. Explorar los factores que intervienen en la gestión financiera de estas empresas, sus modos de operación, sus potenciales, sus cuellos de botella, etcétera, son importantes para conocer más el mundo empresarial en México. Es importante también para conocer las dinámicas de desarrollo que surgen en una región. En las páginas que siguen, podremos adentrarnos en las trayectorias, la gestión administrativa y las perspectivas de continuidad que enfrentan las empresas familiares avícolas en Los Altos de Jalisco, concretamente en la comunidad de Tepatitlán de Morelos.

El análisis de dichas empresas nos lleva al corazón de la región, la cual se enorgullece de producir gente reconocida por su emprendimiento y su gran capacidad de trabajo. La administración de estas empresas presenta retos, ventajas, desventajas y desafíos, y éstos no son sólo de índole financiera. Un negocio avícola requiere liderazgo, planeación estratégica, organización, innovación, capacidad de toma de decisiones, visión de largo plazo. Todo ello involucra, de una manera u otra, elementos culturales y sociales que habrá que manejar con destreza, además del control organizacional y administrativo para asegurar una buena producción y una eficiente comercialización.

Esto lleva a señalar la relevancia acerca de lo que hoy llamamos *capital social*. El capital social, como bien señala la autora, se puede caracterizar como un acervo externo, el cual debe apropiarse por cada uno de los distintos actores para acrecentar sus recursos o su riqueza. Esto lleva al error de intentar medir cuantitativamente el capital social, equiparándolo al capital monetario. Sin embargo, el capital social no es externo a las relaciones que lo generan. Dicho capital necesita movilizarse para ser utilizado como capital. Así, las redes sociales, críticas para las empresas fami-

liares, requieren ser activadas para generar ciertos beneficios, al igual que la planeación estratégica. El reto es dar cuenta de la forma en que se disparan, ordenan y movilizan estos recursos sociales. Esto lo logra la autora al revelar los elementos críticos que se activan en las trayectorias que han seguido las diversas empresas agrícolas de la región.

Explica las trayectorias que han seguido en su desarrollo, profundizando en su organización y su estructura. Para ello, se adentra en cada empresa para conocer sus múltiples historias, los recursos con los que ha contado y la manera de hacerlos funcionar. Hace genealogías de cada empresa, lo cual permite al lector visualizar claramente las relaciones de parentesco entre los miembros y los vínculos intergeneracionales. La genealogía es una herramienta metodológica a la que poco se recurre en los estudios económicos o administrativos, pero su uso brinda una riqueza de información sobre la estructura de la empresa y la naturaleza de los vínculos entre los miembros.

Da cuenta de las maneras en que se comportan distintas generaciones de una misma familia, la cultura organizacional y el *familiness*, que ayuda a conceptualizar el modelo de organización que siguen estos emprendimientos. La cultura organizacional centrada en los vínculos familiares proporciona ventajas para estas empresas, aunque también genera ciertos problemas. Constantemente están recordando la importancia de separar los intereses familiares de los del negocio. Esto no es fácil: se requiere una buena planeación que considere los elementos de producción y mercado, pero también las alianzas estratégicas y la organización interna de la empresa. Aquí se involucran los problemas de sucesión. En éstos salen a relucir cuestiones que subyacen durante el proceso de constitución y estabilización de las empresas, incluyendo la cuestión de los liderazgos.

La autora analiza los liderazgos que impulsan tendencias novedosas. Estos juegan roles cruciales para el desarrollo de la empresa, la cohesión entre sus miembros y el orden administrativo, pero sobre todo, en la búsqueda de nuevos productos y nuevos mercados, la apertura de empresas complementarias y la diversificación. Esta diversificación es importante para poder sobrevivir de manera sustentable y las empresas avícolas familiares de esta región han sabido utilizarla. Crean empresas que proporcionan insumos a la empresa avícola, tales como forrajes y empaques de cartón. Con ello, logran abaratar ciertos costos, además de evitar la dependencia a un proveedor externo, pero ante todo, dichas empresas se convierten en una fuente de ingreso en sí mismas, compitiendo en el mercado como cualquier otra. En el proceso, se incrementan las fuentes de empleo y mejora la economía de la región.

Sin embargo, estos procesos no son caminos pavimentados, de fácil tránsito. Las empresas deben sortear problemas y obstáculos en sus trayectorias. Conocer la naturaleza de dichos obstáculos es importante para dimensionar la magnitud de los esfuerzos invertidos y los recursos que utilizan para superarlos. La continuidad de la empresa es más que una meta, es casi un deber ante la comunidad, la familia y los empleados.

MAGDALENA VILLARREAL

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN¹

Las organizaciones sociales como las empresas familiares requieren de análisis de tipo social y al ser entidades económicas, dichas indagaciones se vinculan con los beneficios obtenidos. Es entonces que el estudio de las dimensiones sociales de la creación de la riqueza y de la ventaja estratégica, es un requerimiento de las investigaciones en el campo empírico. En el estudio de la gestión de las empresas familiares se ha destacado la importancia de los activos relacionales, al analizar cómo pueden realizarse y transferirse (Steier, 2004). En consecuencia, se hace necesario una integración de dimensiones más socioculturales en los llamados estudios económico-administrativos, debido a que se requiere examinar en la complejidad y en el entramado social existente (Contreras y Regalado, 2008). Para ello el trabajo de investigación que aquí se presenta pretendió guiarse por el siguiente cuestionamiento: ¿de qué manera se han presentado las trayectorias de las empresas familiares avícolas y cuáles han sido sus prácticas de gestión y continuidad? Para llevarlo a cabo se planteó el objetivo de identificar las trayectorias y de analizar las

¹Agradezco a las personas entrevistadas: empresarias y empresarios, gracias por confiar en compartir su experiencia en la organización familiar y de negocios al develar su trayectoria y sus prácticas de gestión. Para ello la información sobre cada empresa familiar se identifica con un número de caso y con algunos datos precisos y otros generales, puesto que se valoró que no cambiaba la esencia del análisis.

Extiendo de igual forma, un profundo agradecimiento por la entusiasta colaboración de estudiantes de licenciatura de diversas universidades del país, en distintas etapas del proyecto: Yesenia del Rosario Surian Domínguez, Erika Guadalupe Aldapa Martín, Ángel Domínguez Sangeado, Cecilia González Jiménez, Gloria Linett Estephania Muñoz Muñoz, María Guadalupe Macías Palacios, Irma Leticia Gómez Gómez, Graciela del Carmen Ramírez Castellanos, Deysi Patricia García Martínez, Jesús Antonio Ayala Vidaure, Roberto Cebreneros Rojas, Erika Gabriela Contreras Guillén, Jesús Agustín Amador Quintero, María Pérez Ibarra, J. Trinidad Rodríguez Montero, Addy Pinto Ramos, Jocelyne del Carmen León Gómez, Esteban Villalobos Jiménez.

prácticas de gestión y de continuidad de las empresas familiares del sector avícola, a través de realizar una investigación de tipo cualitativa que para su análisis utilizó la teoría fundamentada.

A continuación se presentan algunas generalidades de este tipo de estudios, así como también el diseño metodológico que se llevó a cabo en la investigación.

Generalidades de los estudios de las empresas familiares

La importancia de las empresas familiares continúa reflejándose al constituir un amplio pilar de desarrollo económico para los países, representando estructuras económicas que llevan a cabo emprendimientos de desarrollo de negocios y, su base primordial la representa una familia. Estas organizaciones son vitales para el desenvolvimiento económico de las regiones en las que están inmersas. Retomar el estudio diverso y complejo de las familias que poseen o dirigen empresas y de las empresas mismas, pudiendo ser desde la pequeña tienda con poco personal empleado, hasta la empresa multinacional que tiene 50 mil personas empleadas, comprende la categoría denominada empresas familiares (Gersick, Davis, Mc Collom Hampton y Lansberg, 1997; Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn, 1999). Su contribución se denota en su basta presencia. Poza (2011) señala que el porcentaje de empresas de este tipo representan desde el 80 por ciento hasta el 98 por ciento de las unidades económicas de las naciones; mientras que la Red de investigadores de empresas familiares (RIEF, 2017) marca que un 92 por ciento de las empresas mexicanas son familiares. A pesar de esta valía concedida por las economías, su supervivencia es crítica: el 70 por ciento de éstas desaparecen al pasar a los hijos(as) (RIEF, 2017); una tercera parte logran permanecer en una segunda generación y sólo el 13 por ciento llega a la tercera (Derbez en Ferrón, Simón, Durán y San Martín, 2016). Los datos señalados dejan ver lo imprescindible que llegan a ser estas empresas y lo necesario de que ostenten una estructura para lograr su permanencia. Por ello, la investigación de las empresas familiares se ha vuelto más empírica, rigurosa y sistemática (Soto, San Martín y Vázquez, 2017) con el fin de esclarecer su comprensión para poder apoyarlas en el afrontamiento de retos y en la resolución de sus problemáticas.

Por consiguiente, los estudios de las empresas familiares se han llevado a cabo desde campos temáticos interdisciplinarios. En el área de las ciencias sociales han sido abordadas desde diversas disciplinas como la sociología, antropología, historia, economía y la ciencia administrativa. Los estudios de corte antropológico, histórico y sociológico han indagado en la organización y vinculación de las familias de negocios y en las sociedades; así también han dado cuenta de trayectorias empresariales de sujetos que poseen negocios contextualizándolos en las empresas

familiares (Pérez, 2010; Padilla, 1997; Real, 2010). Otros a su vez, los han documentado como historias empresariales, vinculándolas con tejidos productivos y vocacionamientos regionales, denominándolas familias empresarias (Almaraz y Ramírez, 2016). Las características que han mostrado estas investigaciones de corte antropológico, además de abordar sus procesos sociales, detallan la diversidad, complejidad y estrategias desarrolladas por estas empresas de carácter familiar. Los estudios señalan que no existe una forma única de organización y a su vez, identifican diversas problemáticas, entre ellas su entorno, el cómo la empresa y sus propietarios(as) responden al mismo, la incidencia de la familia en la estructura y el desarrollo de la empresa y por último la gestión del capital social (Pérez, 2010) para su crecimiento y supervivencia. En estas investigaciones, también se debate el peso de la familia en la organización, la adaptación, la proyección productiva y los cambios tecnológicos; señalando modelos de familias empresariales regionales haciendo énfasis en su permanencia y diversificación en giros productivos (Almaraz y Ramírez, 2016).

Del mismo modo, en el área administrativa, el estudio de las empresas familiares se ha considerado como un campo científico. Las investigaciones comienzan a realizarse desde los años setenta y su desarrollo significativo se ha llevado a cabo en los últimos años, dando cuenta de su relevancia. Los estudios a nivel internacional han confirmado la complejidad de este tipo de organizaciones de índole familiar, por ello, para su estudio se deben disponer de modelos y esquemas que incorporen las dimensiones suficientes para clasificarlas, profundizar en sus problemáticas y elegir el curso de acción más apropiado para cada una de ellas (Gallo, 2004). Belausteguigoitia (2010) mencionaba que el *Family Firm Institute* (FFI) señalaba diversas disciplinas que conformaban el campo de estudio de la empresa familiar, dividiéndolas en cuatro: ciencias del comportamiento humano, marco legal, finanzas y ciencias de la administración. En las del comportamiento humano incluía psicología, sociología, antropología; en las legales se vinculaban con cuestiones de corte de propiedad y corporativo, en las financieras se vinculaban con contabilidad y negocios, y en las de la administración con liderazgo, poder y autoridad.

Por otro lado, la investigación sobre la empresa familiar en México se encuentra en proceso de desarrollo, con líneas inexploradas, conforme lo detalla Soto (2013), quien procesa 30 investigaciones realizadas entre 1968 y 2014; las cuales las organiza en los cuatro niveles que definió Sharma (2004): individual (fundadores y empleados no familiares), interpersonal (interacción y sucesión en la empresa familiar), organizacional (prácticas gerenciales y administración de recursos) y *societal* (impacto en las economías: nacional, regional, etcétera). Mientras tanto, San Martín y Durán (2017) dieron cuenta de datos que resultaron de una investigación aplicada en el año 2016 en los 32 estados que conforman la nación, aplicando un

instrumento a 1,496 unidades económicas con familiares en dirección o propiedad, obteniendo que el 83 por ciento son empresas familiares, la mayoría —86 por ciento— son micro y pequeñas (de uno a 50 empleados), toman en cuenta a la familia en la toma de decisiones, se encuentran en primera generación en un 68 por ciento, cuentan con un plan estratégico en un 29 por ciento, tienen más de 20 años en un 39 por ciento, además de que afrontarán un cambio generacional, y sobre todo dejan claro que el entorno regional moldea la relación empresa-familia, siendo organizaciones muy regionales por lo que se les dificulta su expansión nacional e internacional.

Otro aspecto lleva a considerar la relevancia de las instancias de apoyo-asesoría a este tipo de organizaciones familiares, debido a que la realidad cotidiana permite demostrar que por sus necesidades de permanencia, las empresas familiares han recurrido a consultorías con personas especialistas, solicitando asesorías privadas en centros de apoyo para negocios y en universidades, con el fin de guiar sus estrategias, problemáticas y conflictos para continuar con su supervivencia; por consiguiente este tipo de instituciones de asesoría han crecido nacional e internacionalmente.

Enfoques teóricos y modelos de las empresas familiares

Los tipos de empresas con mayor presencia en el mundo son representados por las empresas familiares. Como se ha mencionado, este tipo de organizaciones, vincula dos sistemas con características en específico, siendo la empresa y la familia. Es así como la empresa familiar se define como el negocio gobernado por miembros de una misma familia o por una pequeña cantidad de ellas que tiene la característica de incluir generaciones. Debido a esta multiplicidad de familias de negocio, se necesitan varias perspectivas teóricas para su análisis.

A continuación se muestran algunas teorías que se han utilizado para realizar investigaciones sobre empresas familiares y otras que potencialmente pueden apoyar en el mediano plazo para dicho uso. La intención de mostrar esta variedad, deriva de tener mayor apoyo en el estudio, comprensión y profundidad de lo heterogéneo que representa cada familia de negocios, y a su vez generar conocimiento sobre las mismas. Las situaciones que permiten que emerjan dichas teorías proceden de por un lado de acercamientos teóricos que se han utilizado para su análisis, por otro de evidencias obtenidas de empresas familiares que han servido para desarrollarlas aún más o modificarlas, así como también provienen de utilizar los hallazgos para generar nuevas teorías.

Sharma (2004) señalaba que las teorías sobre las empresas familiares están conformadas por dos áreas: teorías organizacionales y teorías sobre los sistemas familiares, que al mezclarse en una empresa familiar se conforman dichos postulados. Además, los estudios de las empresas familiares, pueden contribuir a encontrar una nueva forma de dirigir y organizar la teoría existente o hacerla específica para las compañías familiares.

Conforme al documento *Theoretical Perspectives on Family Businesses*, presentado por Nordqvist, Melin, Matthias y Kumeto (2015) donde se enlistan las perspectivas teóricas para el estudio de las empresas familiares, se señalan las siguientes: la ecología organizacional, la teoría del comportamiento, la teoría de la agencia de comportamiento, la teoría del comportamiento planificado, el pensamiento de proceso, la teoría de la identidad social, la cultura organizacional, la teoría de la pedagogía crítica, la reputación corporativa y un par de postulados como la teoría de la base de recursos, la teoría de la agencia, la teoría de género y la del parentesco.

Este tipo de teorías como la ecología organizacional, plantea que las características ambientales afectan la supervivencia de las empresas familiares. La del comportamiento retoma la predicción y determinación de los objetivos organizacionales, aspiraciones y factores que influyen en el comportamiento estratégico de la organización dirigida hacia la asunción de riesgos. La del comportamiento planificado, retoma que los comportamientos pueden predecirse a partir de las actitudes, normas y control de las organizaciones familiares. La de la identidad social contempla el análisis de factores subjetivos que aportan pertenencia de personas a ciertos grupos o categorías sociales (Nordqvist, Melin, Matthias y Kumeto, 2015).

El tipo de abordaje que se utiliza con más frecuencia en los estudios administrativos de las empresas familiares, lo representa el modelo de la teoría de sistemas. La teoría general de sistemas (Bertalanffy, 1968) indica que los sistemas se deben estudiar globalmente, incluyendo todas las interdependencias de sus partes; donde los sistemas son un conjunto de unidades relacionadas que integran un objetivo y una totalidad. La empresa familiar se estudió como sistema a partir de los primeros artículos publicados en la década de 1960. Posteriormente en 1980, aparece el modelo de dos sistemas de Tagiuri y Davis, compuesto por la familia y la empresa. Surgiendo después, el modelo de tres círculos, denominado evolutivo tridimensional, que incluye tres subsistemas independientes pero sobrepuestos, siendo empresa, propiedad y familia, en donde las personas que funjan como actores en alguno, en dos o en los tres por las interconexiones en las que participe, pueden desempeñar hasta siete roles; permitiendo entonces determinar un punto de vista a partir del papel organizacional que se desempeñe (Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997). En la investigación se retoma dicho modelo para el caso de

transición evolutiva de la empresa familiar (Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn, 1999).

La teoría de los recursos y capacidades por su parte, explica los motivos por los cuales las empresas que se desarrollan en un mismo entorno competitivo obtienen diferentes niveles de rentabilidad, asociados a ventajas competitivas. Las ideas básicas son: los recursos y capacidades de las empresas son heterogéneos y tienen distinta disposición, por lo que la rentabilidad resulta diversa (Huerta, Navas y Almodovar, 2004). También se señala que este tipo de compañías van encaminadas a generar la ventaja competitiva, donde las familias unidas en los negocios pueden ser capaces de tomar decisiones con mayor rapidez para aprovechar oportunidades (Poza, 2011; Belausteguigoitia, 2010).

La teoría del capital social se aborda desde las posibilidades de las empresas familiares, de tener recursos potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones, representando un factor productivo para su negocio (Coleman, 1990 y Bourdieu, 2001), aunque a partir de una postura más crítica. Long y Villareal (2007) destacan un enfoque más profundo donde el capital social va inmerso de una retroalimentación, exigiendo a su vez acciones que deben cumplirse entre las partes inmersas en esta red y comportamientos a realizar que generan conflicto entre los actores(as).

De igual manera, como una primera vinculación entre la teoría de los recursos y las capacidades y la del capital social, se encuentra el enfoque del *familiness*, el cual integra los recursos y capacidades que emergen como únicos por la participación de la familia en la interacción con el negocio, no obstante Sharma (2008) señala que también son resultado de este enfoque los impactos en otros capitales como el humano, financiero y físico.

Una de las teorías más populares para el tema es la de la agencia, que retoma la consideración de que las empresas familiares disminuyen la necesidad de supervisión formal de los agentes que participan en ella, reduciendo así los costos de agencia de la propiedad del negocio, considerando que cuando existen ese tipo de vínculos los costos aumentan. Se enfatiza la necesidad o incapacidad de la familia por proyectar una adecuada planeación o gestión, se opta por contratar a una persona externa que posea las condiciones necesarias para ejecutar las acciones pertinentes, siendo así la que funge como agente (Vargas y García, 2017).

Es así que las teorías más utilizadas durante las investigaciones revisadas han sido: la de sistemas, la de la agencia y la de los recursos y capacidades. El presente estudio, se fundamenta en estas teorías, además de retomar la del capital social, la del parentesco —utilizando a su vez la genealogía como técnica, la de las preferencias o elecciones financieras *pecking order*.

Investigaciones de las empresas familiares en las regiones de Jalisco y del sector avícola

Los estudios de las empresas familiares mexicanas tienen ciertas particularidades. Belausteguigoitia (2010) menciona que en México al igual que en Latinoamérica la empresa familiar refleja elpreciado valor que se le da a la familia. Esta cultura y conducta familiar, se transmite hacia la empresa, donde se confirma la importancia que se otorga a los lazos y relaciones familiares, que normalmente son muy fuertes. Por otra parte se han realizado estudios sobre diversas temáticas como la planeación (Durán y San Martín, 2013), supervivencia (Mendoza, Romo y Macías, 2015) sucesión, emprendimiento (Soto, San Martín y Vázquez, 2017), profesionalización e institucionalización (Ferrón, Simón, Durán y San Martín, 2016) de estas entidades familiares. A continuación se señalan brevemente algunos ejemplos de investigaciones de empresas familiares, que se ubican en las regiones del estado de Jalisco y una sobre la avicultura. El trabajo de Rivera, Ramírez y Azpeitia (2016) se realizó en el sur de Jalisco: Zapoltiltic, Tamazula, Zapotlán el Grande, Tuxpan y Sayula, indagando en 20 empresas de esta índole, la dirección y órganos de gobierno que las caracteriza. Otra investigación se llevó a cabo en 40 empresas familiares de Ameca, Jalisco, en ella Gutiérrez (2007) analizó la cultura emprendedora que caracterizaba a estas entidades. Por otra parte, Padilla (1997) estudió los negocios familiares del mercado de abastos de Guadalajara, ahondando en las relaciones sociales de intercambio que se presentaban entre las y los actores de este sector de bienes perecederos. Se han realizado en el estado otros estudios que derivan de trabajos recepcionales de titulación de posgrados; además existen diplomados, carreras universitarias y centros de consultoría en la entidad, que pueden apoyarlas. Aun así falta documentar y conjuntar todos esos estudios a través de publicaciones para que se encuentren al alcance de la población jalisciense interesada en el ramo de los negocios familiares. Así entonces, el desarrollo de investigación aplicada sobre estudios administrativos de las empresas en razón de su constitución familiar es escaso, hay pocas referencias de investigaciones, así como también sobre empresas familiares, en específico de la región de Los Altos de Jalisco.

Por último, para el caso de las entidades económicas de tipo familiar dedicadas al sector avícola, el estudio de Real (2005, 2010) da cuenta de cómo este tipo de empresas familiares establecen relaciones en diferentes niveles, con grandes consorcios internacionales que tratan de controlar la producción y la comercialización de huevo y pollo, así como la manera en la que buscan y conservan nichos de mercado, analizando entre otras cuestiones su capital social.

Consecuentemente y tras haber revisado la importancia de las empresas familiares para el desarrollo de los países; los campos disciplinares que las han abordado; los enfoques teóricos y modelos de estudio desde la ciencia administrativa que han sido más frecuentes, así como las investigaciones realizadas en la regiones de Jalisco y en el sector avícola; se procede a presentar el enfoque de estudio basado en la teoría evolutiva tridimensional y en la teoría del capital social, que a su vez integra las prácticas de asociación de las y los actores de las empresas familiares. Para posteriormente dar cuenta del trabajo empírico realizado sobre las prácticas de gestión asociativa de empresas familiares avícolas.

Diseño metodológico de la investigación en 19 empresas familiares

Se ha venido exponiendo que la realidad continúa siendo un campo muy valioso para estudiar la cotidianidad y su cientificidad; por esta razón, la investigación realizada fue de tipo descriptiva, con la intención de señalar la acción y los medios sociales; es decir el fenómeno de cerca, sus elementos, acciones, condiciones a través de los significados individuales y grupales, que le atribuyen las personas (Álvarez, 2003). La metodología cualitativa y la técnica de investigación que predominó fue la entrevista abierta semiestructurada, ambas se consideran adecuadas cuando la persona que investiga desea profundizar en un fenómeno social. Los estudios cualitativos pretenden explicar en algún nivel un patrón de estas relaciones; así entonces, la investigación fue diseñada para identificar ¿de qué manera se han presentado las trayectorias de las empresas familiares avícolas y cuáles han sido sus prácticas de gestión y continuidad? La metodología empleada para el análisis cualitativo se lleva a cabo por la ausencia de investigaciones empíricas del área de estudio además, el proceso investigativo siguió un modelo circular de recogida de información y comparación, para llegar a la teoría, tratando de explicar de manera práctica lo relacionado con la conceptualización (Strauss y Corbin, citado en Flick, 2012; Glaser y Strauss, 1967).

La selección del tipo de muestra, parte de considerar el muestreo teórico, conformado por individuos, situaciones o eventos que se desean analizar y que pueden ampliarse o disminuirse; tratando de encontrar en la muestra revelaciones que aporten datos en la generación de la teoría y considerando en la muestra final, la identificación de los códigos que aparecen repetidamente en la recogida de la información, hasta lograr su saturación teórica por el método comparativo constante, después de que ya no emerja un nuevo dato que nutra la teoría (Glaser y Strauss, 1967).

De inicio se identificaron a las personas participantes a partir de tres métodos: en primera instancia se enlistaron las empresas familiares avícolas precursoras de la actividad avícola en un municipio de Los Altos de Jalisco y, por otra parte, se señalaron las empresas familiares que continúan con la actividad o se consideran como las de mayor volúmenes de producción del área; por último se procuró identificar a las y los empresarios de mayor liderazgo actual de dichas empresas familiares. Al inicio se identificaron 10 empresarios(as) líderes de las empresas familiares; posteriormente se integraron nueve más, dando en su totalidad una participación de 19: dos empresarias y 17 empresarios,² su edad oscilaba entre los 50 y 99 años. La totalidad de las entrevistas fueron conducidas por quien dirige la investigación durante el año 2016 y 2017. Una vez concluidas, se procedió con algunos(as) a realizar una segunda o tercer entrevista corta conforme se verificaban algunos datos. De igual manera hubo otro tipo de comunicación para cerciorarse de cierta información a través de medios tecnológicos y de comunicación como vía telefónica, correo electrónico y mensajería instantánea *WhatsApp*. En seis de las 19 entrevistas de la primera vuelta, estuvieron presentes algunos familiares que laboraban en dichas empresas o eran parte de la familia empresaria: en tres de ellas estuvieron las esposas, en dos más participaron las hijas y en una sexta el hijo; estas intervenciones no fueron permanentes. Complementariamente formando parte del muestreo teórico, se utilizaron diversos materiales relacionados de tipo: impresos, electrónicos, audiovisuales, bibliográficos, sitios web, diversidad de entrevistas con participantes secundarios(as) quienes fortalecieron o aclararon fortalecían o aclaraban algunos aspectos sobre este tipo de empresas o giro económico. Asimismo se asistió a un panel sobre las perspectivas de la industria avícola se realizaron entrevistas con algunos informantes clave como el director de la Asociación de negocios avípecuarios más importante del municipio y con directivos de la asociación gremial avícola del municipio. De igual manera con el encargado del Archivo Histórico³ quien quiso ser partícipe contribuyendo con algunos datos representativos en la identificación documental de registros en el tiempo, sobre empresas familiares de este sector y bien con la observación participante de la persona que realiza la investigación, acorde a los señalamientos de los métodos cualitativos.

²Con el empresario más longevo hubo tres encuentros físicos y varios acercamientos mediante vía telefónica, falleció hace un par de meses. Con el resto de empresarias y empresarios entrevistados, se ha tenido algún tipo de encuentro posterior a la entrevista principal y la comunicación por medios electrónicos, los cuales no se había presentado previos a la investigación. Hoy se agradecen esos encuentros e intercambio de información, documentos compartidos y preocupación por dar cuenta de la trayectoria empresarial avícola del municipio, la respuesta hoy comienza.

³Quien falleció meses después a la entrevista.

Se contactaron a las personas participantes por alguna persona cercana en el medio familiar o en el de la empresa y se pudo concretar la entrevista. Cabe hacer mención que para quien realizó la entrevista, representaba el primer encuentro verbal sobre el tema del negocio familiar con las personas entrevistadas.

Las y los empresarios entrevistados representan a la persona líder de la empresa familiar avícola. Alrededor de 15 empresas familiares son de tamaño mediano y cuatro son grandes. El número de posesión de aves (gallinas) mayor a un millón representa el indicador para establecer su tamaño.

Selección de la muestra: el muestreo ha sido teórico y la metodología representa la teoría fundamentada que determinaron Glaser y Strauss (1967).

Se empleó una guía de entrevista con temáticas a abordar a partir de una revisión de literatura y depurando a través de entrevistas piloto, puesto que la intención era obtener información amplia y profunda vinculada al objetivo (Fuentes, Hernández y Vallejo, 2008). Por ello se preguntó a las personas entrevistadas esperando respuestas abiertas sobre ¿de qué manera se ha presentado la trayectoria de las empresas familiar avícola y cuáles han sido sus prácticas de gestión y continuidad?, de tal modo que se suscitaron extensas citas enriqueciendo sustancialmente la información. En la fase inicial de las entrevistas se ha tratado de establecer un vínculo de empatía y afinidad con las personas entrevistadas y se han verbalizado los objetivos del estudio. Posteriormente el desarrollo de la misma se ha realizado comenzando con caracterizar el perfil y la trayectoria evolutiva de la persona entrevistada a la par de la empresa familiar y posteriormente se han abordado las prácticas de gestión administrativa y las perspectivas de continuidad. La duración de las mismas osciló entre una y siete horas. La revisión de documentos comprendió el apoyo para facilitar las comparaciones, la confirmación y el complemento de información, así como para contextualizar las trayectorias, las prácticas de gestión de negocios y la continuidad que se vislumbra.

El análisis de los datos de tipo cualitativo correspondiente fue de tipo interpretativo, constructor de teoría fundamentada, donde la conceptualización está basada en patrones sociales a partir de los datos obtenidos y en el que el análisis es la acción central de la investigación desde una lógica inductiva, y donde se emplea una serie de codificaciones que generan inductivamente una base teórica explicativa de un fenómeno (Flick, 2012).

La estrategia seleccionada fue a partir del método comparativo constante, realizado a partir de una codificación y análisis simultáneo, una comparación continua para refinar los conceptos y para identificar propiedades, interrelaciones e integrarlas en una teoría coherente. Además de la triangulación metodológica de técnicas, instrumentos, así como de fuentes, teorías y perspectivas vinculadas al tema. El marco interpretativo referencial procede del acercamiento para la comprensión de

un fenómeno social relevante más centrado en el análisis, donde se le da énfasis a diferencias y concordancias. El procedimiento partió de realizar la codificación, comparando incidentes, realizando lecturas cuidadosas de la información, posteriormente se integraron categorías y propiedades de la información conforme a ejercicios de análisis y síntesis de datos, seguido de una conceptualización teórica basada en una comprensión de estructuras aplicando el rigor epistemológico y describiendo el modelo teórico obtenido a partir de la claridad y minuciosidad lograda (Bonilla y López, 2016). Los resultados de este análisis se detallan a lo largo de todo el documento a través de algunas frases incorporadas de las personas o mediante la narración de la obra, a su vez se presentan algunas tablas y cuadros que extraen la información analizada, permitiendo abstraer algunas frecuencias; así también los resultados de la codificación selectiva se integra al final, comparando los hallazgos encontrados con la teoría en algunos modelos, buscando generar teoría de los datos codificados a los datos significados. El programa informático en el que se ha apoyado los análisis de datos ha sido el MAXQDA versión 12. La confiabilidad y validez de la investigación deriva de la credibilidad, transferibilidad, dependencia, coherencia y confirmabilidad. Así también se utilizaron otros programas con el fin de realizar infografías, tratando de explicar a través de imágenes algunos procesos complejos, con la intención de realizar representaciones visuales o diagramas para ejemplificar la información, como el caso del *GenoPro* versión 2016 para la realización de los genogramas y para las trayectorias del tiempo se utilizó *Timeline* de *NCTE*.

Trayectoria de las empresas familiares avícolas en Los Altos de Jalisco, México

TEPATITLÁN DE MORELOS, COMUNIDAD LA REGIÓN DE LOS ALTOS DE JALISCO

Tepatitlán de Morelos, Jalisco, es conocida como una población alteña, al ubicarse en Los Altos Sur del estado de Jalisco. En este apartado se abordan algunas características generales definidas por quienes han realizado investigación social en esta región.

La tierra de Los Altos se dice roja, flaca, sin vocación agrícola y muy agreste (Palomar, 2005). El paisaje alteño está compuesto por vías de comunicación, construcciones que albergan gallinas y cerdos, que se encuentran en granjas, así como también de praderas donde se observa ganado. Desde el año 1945, con la llegada de la compañía Nestlé, la región se ha convertido en cuenca lechera, que con el tiempo se ha modernizado. Hoy en día las instalaciones de ordeña se encuentran semi o completamente automatizadas. De igual manera el repunte de la cría de cerdo, se ha incrementado y al igual que las fábricas de huevo se ha forjado un empresariado local que ha atraído a compañías trasnacionales. Los *trailers* transitan por las carreteras alteñas, transportando gallinas, huevo y cerdos; con el tiempo se ha conformado una sociedad ranchera con infraestructura tecnológica, que compite a nivel nacional. De igual forma existe una franja productora de tequila con fábricas en Tepatitlán y en otros municipios, así como también se presenta la producción agrícola, como lo es, el caso del maíz. La industria textil también ha representado flujos migratorios del campo a la ciudad que se han presentado en el municipio. Es por ello que en Los Altos se han encontrado las vías para vincular la economía rural con la urbana y, a la vez, conectarse con los mercados extrarregionales para sus productos (Palomar, 2005).

Incluso el empresariado alteño que cita Fábregas y Tomé (2004) se ha consolidado por la reformulación de las bases de la vida regional, donde las vías de comu-

nicación representan agentes de transformación, que vinculan el enorme mercado de la Ciudad de México, así como Guadalajara y los entornos regionales, con Tepatitlán.

Otro factor por considerarse en estas transformaciones y la vinculación con la actividad económica lo representa la presencia de la Universidad de Guadalajara. Desde los años setenta con el servicio educativo de nivel medio superior, y en los años noventa al establecer un centro regional de educación superior denominado: Centro Universitario de Los Altos, ambas instituciones han contribuido a retener población joven en la región, facilitando su preparación y desarrollo profesional, así como la producción de un tipo de conocimiento especializado (Fábregas y Tomé, 2001; Macías, 2014). No obstante aún permanece la migración de población a los Estados Unidos de Norteamérica en busca de trabajo, generando a su vez una yuxtaposición de culturas. Así pues, la contribución de estas instituciones, así como de las empresas dedicadas al sector agropecuario han contribuido a estructurar pautas culturales de la población, es decir, del vivir alteño, provocando urbanización, mecanización y presencia de la actividad industrial. Tepatitlán se ha consolidado como un centro industrial de tamaño medio.

Recientemente las cifras de la radiografía económica de la Región Altos Sur (Macías, 2014) presentan en primer término las actividades relacionadas con la ganadería y la agricultura, así como también, las actividades derivadas y que circunscriben al desarrollo de las mismas. Las actividades derivadas de la industria de bebidas alcohólicas, el comercio y los servicios se posicionan en lugares posteriores con participación muy específica por municipio. En él que las posibilidades de acción y el desarrollo de cada municipio van aparejadas a su accesibilidad y a su conectividad. Así que esta capacidad articuladora del espacio geográfico condiciona las interacciones económicas y culturales: capacidad para circular personas, bienes e información redefiniendo los niveles de territorio. La dinámica económica regional actual se constituye en una dinámica globalizadora, integrando cuestiones migratorias, ecológicas y de transformación dinámica. Actualmente se cuenta con la producción avícola y el *boom* tequilero, con características de migración y con la incorporación de la mujer en esferas productivas (Gilabert, 2013). Así como también se encuentran actividades vinculadas al turismo religioso de la región, concebido como un fenómeno económico y considerado como estrategia de promoción turística. Por otro lado, algunos fenómenos globales y nacionales, han afectado algunos sectores productivos de la región como la industria textil y la competencia china, pero aún en ciertos rubros se es competitivo.

Por otra parte la comunidad, está caracterizada por una identidad alteña, que, partiendo de las definiciones de Fábregas y Tomé (2001) estaba compuesta por

grupos de parentesco, de familias que nacían en ciertos territorios, ranchos o poblados enmarcados en un municipio, identificándose así: territorio-parentesco-espacio. A partir de la familia nuclear alteña, grupo primario de trabajo, se establecían las relaciones de cooperación. Por lo que la funcionalidad y el parentesco servían como base de un lazo social, siendo Los Altos, una sociedad ranchera. La apertura de las mujeres a la vida productiva no parece acompañarse de un proceso similar en los aspectos familiares, sociales y culturales, así como también, ha proliferado el empleo femenino en maquiladoras y en actividades tradicionales agro-ganaderas, agroindustriales y comerciales (Palomar, 2005).

Más sin embargo, Palomar (2005) evidencia que en los anales alteños, se reconocía a la población criolla y sus descendientes, quienes cuidaban no mezclarse con la indígena, conservando estructuras familiares endogámicas, aún vigentes.

En los últimos años, la mayoría de la población ha residido en la cabecera municipal, representando el asentamiento de las actividades industriales. Así también el promedio de población es representado por jóvenes. De igual manera el catolicismo se ha desarrollado como en ninguna otra región del país (Fábregas y Tomé, 2001) y se dice que el individualismo es una característica (Palomar, 2005). Por ende, el apego de la gente a la tierra, la estima por la familia, el fervor religioso y la ganadería son elementos de la identidad (Fábregas y Tomé, 2001).

EL PANORAMA DE LA AVICULTURA MEXICANA DEL SIGLO XX Y XXI

En el año de 1905 se incluye en el plan de estudios de la antigua Escuela Nacional de Agricultura y Veterinaria de San Jacinto, la cátedra de Avicultura que se enseñaba en Tacuba —al poniente de la Ciudad de México— y la cual era impartida por el profesor Enrique Cárdenas. A su vez se registraba la tesis de Sebastián Blanco como médico veterinario, sobre la cría y productos de la gallina. Al mismo tiempo, se fueron formando varias personas en esta área, creándose la primera escuela de avicultura de México en el año de 1912, pero que duró poco tiempo. De igual manera Alfonso Carral escribe una obra sobre las enfermedades de las aves, siendo uno de los primeros avipatólogos de México. Posteriormente en 1933 se funda la Escuela Nacional de Avicultura de Santa Bárbara, en Ixtapaluca, Estado de México, egresando los primeros técnicos avícolas, quienes serían los primeros que enfrentarían y analizarían las enfermedades infecciosas aviares, así como la de Newcastle. A la par la Escuela Nacional de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional Autónoma de México, se enseñaba como Avicultura en la cátedra de Zoocultura.

Existieron algunas tesis que se desarrollaron alrededor de 1928 a 1948 (Márquez, 2008).

Por otra parte, se tenía el antecedente de que la gallina había sido el primer animal europeo en llegar al continente americano con Cristóbal Colón en su segundo viaje, al ocupar poco espacio y producir alimentos para los tripulantes. Además el guajolote existía en México, por lo que la población adoptó rápidamente la crianza de las gallinas y la incorporaron a la forma tradicional de criar a los guajolotes (Cuca, Gutiérrez y López, 2015; Camacho, Jiménez, Arroyo, Sánchez y Pérez, 2011).

La actividad avícola presentaba un despegue en la producción intensiva de huevo a partir de la década de 1940, debido a que comenzaba a desarrollarse, organizarse y tecnificarse, llevándola a convertirse conforme lo señala Márquez (2008), en la actividad pecuaria más dinámica y tecnificada de México. En lo que respecta a la producción de pollo de engorde tecnificada apareció posteriormente, comenzando en la década de 1960. Paralelo a ello la economía mexicana de posguerra del periodo del presidente Miguel Alemán Valdés de 1946 a 1952, favorece la industrialización del país, siendo la avicultura beneficiada (Márquez, 2008). Entre las décadas del surgimiento de la actividad y hasta los años cincuenta, se instalaron las primeras granjas avícolas modernas líderes en la producción de huevo en el Valle de México. Y debido a esta actividad, se favorecieron otras actividades como el empleo y el desarrollo del cultivo agrícola de sorgo, maíz y soya. Se importaban los implementos, la tecnología y la misma pollita de Estados Unidos, no obstante también se presentaron las primeras enfermedades de las aves, que afectaron el crecimiento y la prosperidad del negocio. Por lo que en 1946, se introdujo el virus de la enfermedad de *Newcastle*, que era altamente contagioso y había entrado por el puerto de Tampico, apareciendo en las granjas del Valle de México y más tarde se presentó en el resto del país. Esta enfermedad propició una devastación de población de aves, se importaron vacunas, posteriormente los laboratorios nacionales las produjeron. Dentro de 1950 y 1951 se volvió a presentar la misma enfermedad, reduciendo la población, importándose a su vez elevadas cantidades de huevo y carne. Márquez (2008) documentaba que durante el gobierno del presidente Adolfo Ruiz Cortines, se auxiliaron a las personas dedicadas a la avicultura con la campaña: *Recuperación Nacional Avícola*, fundándose a su vez, los Centros Nacionales Avícolas.

Real (2005) también documentaba cómo destaca el impulso gubernamental hacia la avicultura, por medio de programas y políticas diseñadas cuando se presentaba insuficiencia en la producción de huevo y pollo. Por otro lado, la avicultura se consideraba que se había afianzado desde los años cincuenta, debido a dos procesos (Hernández y Padilla, 2015): el primero consistía en la aplicación del

paquete tecnológico, el cual había sido diseñado por los grandes laboratorios norteamericanos, llevándola de una actividad de traspatio a una industria compleja; el segundo consistía en la intención del Estado de promover esta actividad para lograr varios cometidos. Las intenciones del Estado pretendían que se abaratara la oferta de proteína animal a la población, que estaba siendo más urbanizada, así como contribuir para mantener poca presión respecto a los salarios mínimos, además de ofrecer a las personas dedicadas a la avicultura rural, la oportunidad de sumarse a la cadena productiva como una alternativa de desarrollo, llegando así a ostentar una soberanía alimentaria minimizando las consecuencias de su adquisición.

La demanda iba en aumento por lo que las personas propietarias de granjas aumentaban su producción. En 1954, Márquez (2008) documentaba que se constituye la Sociedad Mexicana de Avicultura, que tenía el lema de: "Por una avicultura mejor", dando así origen en 1958 a la Unión de Asociaciones Avicultoras de la República mexicana. De la misma manera, Real (2005) documenta que surgen nuevos avicultores en esquemas de aparcería, contratos que aún subsisten.

La población avícola de México en 1930 era de 21 millones de aves domésticas, en 1950 de 57 millones y en 1960 se tenían 70 millones de aves: 35 millones eran gallinas para producción de huevo y 21 millones de pollo de engorde. Su consumo de alimento para producir un kilogramo de huevo era en 1950 la cantidad de 3.4 kilogramos y en 1960 consumía 2.4 kilogramos, representando un kilogramo menos de alimento.

Por otro lado, las estructuras para las aves que se presentaban alrededor de los años 1956, eran unos jacalones grandes de madera de muy buena calidad procedentes de Durango. Así que se traían algunas jaulas de alambre, procedentes de Estados Unidos (De la Torre y Rodríguez, 2004).

Posteriormente entre los años de 1960 y 1970, Real (2005) daba cuenta de las características de la actividad avícola que mencionaba Aguirre en su obra sobre la historia de la avicultura mexicana que presentaba una sobreproducción y crisis. El aumento sin control o el crecimiento no planificado de las personas dedicadas a la avicultura, tenía en parte relación con la caída de los precios de los productos avícolas, por debajo de los costos de producción. Real (2005) confirmaba una visión negativa de la avicultura nacional durante este periodo, por su análisis antropológico, centrándose en las personas que fueron parte de los sucesos principales y, a su vez, se redimensionaron por la participación de los consorcios transnacionales. El autor rescataba de la narración sobre la historia de la avicultura que la principal problemática de las personas dedicadas a la avicultura era el contrabando de huevo procedente de Estados Unidos, en el bajo precio de garantía, altos impuestos, epidemias, presencia de empresas transnacionales que desplazaban a las nacionales

por ostentar controles de incubación, producción y comercialización de alimento a precios muy altos, ausencia de censos avícolas para planear la producción, actores intermediarios y comercialización ineficiente. De igual manera se destacaba que las personas beneficiarias eran los fabricantes de alimentos, intermediarios, plantas incubadoras y reproductoras, fábricas de implementos avícolas, laboratorios de productos biológicos y farmacéuticos, que representaban capital trasnacional. Por otro lado, se proponía entonces capacitar-proteger al mediano y pequeño avicultor(a), para disminuir sus costos de producción en mano de obra, ofrecerle una plataforma de créditos para su impulso, integración de cooperativas con el fin de elaborar alimentos balanceados y lograr la venta común, dejar el precio del huevo libre, con intermediación del Estado y obtener autosuficiencia en forrajes.

Así también se identificaban regiones de avicultura regional en esos años, como la del noroeste: Sonora, Ciudad Obregón, Monterrey y Torreón, Chihuahua; del centro del país: Querétaro y Tehuacán, Puebla, sin ubicar aún a Jalisco o la región de Los Altos en sus divisiones.

En la década de 1970 a 1980, se presentaron estímulos del Estado para los grupos empresariales; no obstante, la situación que permeaba era de una crisis política, social y económica, donde varias personas dedicadas al sector salieron, desapareciendo productores(as) por no subsistir a dichas crisis, tanto por el disparo de los costos de inversión como por la competencia en el mercado. Los altos insumos de la producción descapitalizaban a las personas propietarias, al no poder elaborarlos ellos mismos y la falta de recursos financieros fue la razón del declive, dicho manteniéndose dicho comportamiento aún en tiempos actuales. Además, se presentaba un crecimiento y expansión de la actividad avícola caracterizado por los adelantos tecnológicos, como el uso de la computación en la industria (Real, 2005). Este adelanto perfilaba un mejoramiento en la formulación de alimentos para efficientar en el costo, a partir de las materias primas y los requerimientos nutricionales; fórmulas que eran preparadas por especialistas de nutrición, y se registraban a través de la computadora. Hoy en día el proceso de producción se encuentra altamente tecnificado. Y a su vez aparecieron subsidios para estimular la producción y consumo de huevo, siendo los insumos entonces más accesibles, representando la época dorada y de grandes oportunidades que algunas personas aprovecharon (De la Torre y Rodríguez, 2004) "ayudando a la avicultura del país y para algunas regiones representando el punto de partida" (Caso 18, 2016). Fue entonces que al término del periodo del presidente José López Portillo, se recibieron los últimos subsidios de apoyo avícola, no obstante como contraparte, las personas dedicadas al sector estaban obligadas a tener un precio de huevo económico-barato, puesto que gran parte de este apoyo o subsidio, se endosaba en la venta al público, siendo

una ganancia moderada, permitida a su vez por el Estado, quien la tenía contemplada (Caso 11, 2016).

De acuerdo con el señalamiento de Real (2005), la Subsecretaría de Ganadería y la Unión Nacional de Avicultores (UNA), elaboraron un Plan Nacional Avícola de 1975-1980, pretendiendo impulsar la formación de cooperativas de producción y mercadeo, así como la creación de líneas genéticas nacionales. A partir de 1973 la misma unión, creó las secciones especializadas de: progenitoras, pollo mixto de engorda, pollita de huevo de plato, contribuyendo a la integración vertical de la avicultura. Dichas estrategias pretendían abatir los costos de producción, comenzando primeramente en las grandes compañías de Sonora y posteriormente en otros estados.

Por otro lado, la experiencia en el estado de Querétaro mencionada por Real (2005) manifestaba que la avicultura ya había generado utilidades significativas, no obstante se percibía que en el contexto nacional las personas dedicadas a la avicultura eran magníficos productores, pero pésimos comercializadores, puesto que no tenían cautela cuando llegaban a comercializar, documentando que se llevaban los *trailers* a los mercados de la Merced, Lagunilla y San Juan de la Ciudad de México, donde se les pagaba fiado o con cheques de hule.

En los años ochenta, la avicultura era el área ganadera más tecnificada en el ámbito nacional, sin embargo, dependía de la importación de las progenitoras, es decir, el aspecto genético era el principal indicador de dependencia. Además de la revolución tecnológica, se presentaba la globalización, así que las estrategias de las personas del sector se perfilaban a la obtención de ventajas económicas a partir de la especialización y la descentralización del proceso productivo, reduciendo costos y obteniendo posicionamiento en los mercados. Así también la producción de huevo en esta década fue impactada por el control de precios, que hizo más eficaz y productivo a las personas dedicadas a la avicultura, además se mejoró la eficiencia genética para producir más con menos alimento, se controlaban enfermedades, se era más eficiente en el manejo de la parvada y se realizaron integraciones para producir el propio alimento y subsistir. A pesar de ello, en 1985 se presenta la crisis de los precios del huevo ocasionados por la sobreproducción, el control de precios y el incremento en costos de producción, incluso a pesar de recibirse subsidios en sorgo y soya, por parte de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), que permitió repoblar de gallinas, o aumentar el número de ellas en las granjas (Caso 9, 2018). Las características del sector se perfilaban en lo siguiente: comercialización deficiente, transporte obsoleto e ineficiente, insumos escasos y caros (importando casi la mitad de sus requerimientos), clima adverso, enfermedades no controladas, ausencia de planeación, altas tasas de interés y la banca de

primer piso no apoyaba la avicultura. De 1985 a 1990, la producción de huevo se estabiliza, creciendo a un ritmo anual de 0.2 por ciento, se propuso la liberación del precio del huevo, y la capacidad instalada de ponedoras operaba a baja ocupación por cuestiones de financiamiento y baja rentabilidad (Real, 2005).

En la década de los noventa, continuaba la garantía de que el huevo era la fuente de proteína animal más económica del mercado, así como la carne de pollo, además de que la avicultura era la actividad transformadora de proteína vegetal en animal. La UNA fomentaba un cambio estructural para dar importancia al apoyar a medianas y pequeñas empresas a través de programas de apoyos crediticios, capacitación y asistencia técnica. No obstante, en 1994 aumentaron los precios de la materia prima, se vivió la crisis financiera por el alza del tipo de cambio entre peso y dólar, y se elevaron las tasas de interés, aumentando los costos una quinta parte más. Las deudas —que se habían contraído para modernizar la producción avícola para eliminar el intermediarismo a partir de la integración vertical de las empresas— se acrecentaron causando la deserción definitiva de productores(as) de esta actividad. Aparejada a esta situación se observó que, en el caso de la forma asociativa de la aparcería, la cual consistía en que las grandes empresas rentaban las granjas y a su vez otorgaban un pago a los propietarios(as), proporcionándoles insumos, quedando la producción como propiedad de la gran empresa, ya fuese huevo o pollo. Otro hecho catastrófico en esa época fue el brote de la influenza aviar en 1994, en el cual se dijo que no había habido un manejo adecuado por parte de los propietarios(as) de aves. Sin embargo, el mismo Real (2005) evidenció que esta problemática económica y sanitaria había coincidido con los casos de llegada de compañías internacionales al país. Se nombraba como dato a la empresa Pilgrim's Pride —que en 2005 controlaba el 60 por ciento de la producción nacional de pollo— en el que su contrato de aparcería, se percibía como la “tabla salvadora” de esos tiempos.

Durante el mismo año de 1994, Pesado (2000) daba cuenta que la nivelación tecnológica entre Estados Unidos y México iba a ser de 10 años, no obstante se sabía que ese tiempo iba a ser insuficiente para la avicultura nacional, llevando a la quiebra a las granjas avícolas pequeñas y medianas, y provocando un aumento de las importaciones avícolas.

En el periodo de 1990 a 2000, la asimetría entre la avicultura mexicana y de Estados Unidos se seguía presentando puesto que existía una marginación de las exportaciones avícolas mexicanas. Al respecto, Real (2005) afirmaba que la asimetría en la escala de producción de pollo se había ampliado a pesar de la producción dinámica de pollo en México. Así como también evidenciaba que para el caso del huevo, la asimetría de esa escala se había reducido en un 23 por ciento hasta 2005,

además que el consumo de huevo en México había aumentado en casi un 3 por ciento en promedio por año durante esos 10 años. Para fines de la década, se redujeron el número total de granjas, sin embargo aumentaron el tamaño de las que prevalecían, resultado de una integración vertical, tendencia estratégica que se sumaba a las características de la avicultura de esos años, de la década de los sesenta hasta esos tiempos, donde había sido característico la inserción tecnológica, las políticas federales que incentivaban a la producción nacional y a la apertura de inversión de consorcios transnacionales.

Para el caso de las asimetrías en la producción nacional de insumos, se detallaba que no era la suficiente para proveer lo requerido en México, sobre todo en sorgo y pasta de soya, representando cuatro quintas partes de costo de alimentación de las gallinas, es decir, casi su totalidad. Además que la producción nacional de estos insumos tenía un precio más alto que la extranjera, alrededor de 20 por ciento más caro el del país.

Los modelos productivos y comerciales del sector avícola mexicano de acuerdo con Pesado (2000) se concebían como el de otros sistemas internacionales, y estaban basados en la articulación de eslabones de una cadena conocida como agroindustrial-comercial-financiera integrada. Cada eslabón representa una industria o servicio colateral que requiere diferentes características técnicas para articularse hacia adelante y hacia atrás, formando con los eslabones figuras de consorcio. La integración vertical se establecía por periodos de líneas especializadas-progenitoras, después por periodos de crianza, de producción de huevos fértiles, eslabón de reproductoras de huevo para plato. Mientras que la integración horizontal contemplaba los eslabones de selección, empaque, almacén, transporte, transformación, comercialización y distribución del producto. Consorcios avícolas han integrado verticalmente eslabones paralelos de materias primas y alimentos balanceados, algunos incluso arrendando superficies de siembra y cosecha de sorgo y soya.

Por otra parte, la clasificación del huevo conforme detalla Puga y Cruz (2012) la identifican como de calidad AA, para huevo fresco con duración de calidad de 18 días, calidad A, como huevo más adulto dan duración de 12 días, y de calidad B, huevo viejo con vida de cinco días.

Como se mencionó anteriormente, a partir de los años noventa, se incrementaba el consumo de huevo en el mercado mexicano, elemento que permitía desarrollar ventajas competitivas de quienes lo producían, accediendo a mercados internacionales de grano, aunque disminuían las y los pequeños productores. Resultados de estos ajustes de producción, fueron los presentados por los estados de Nuevo León y Sonora, que redujeron su participación, sin embargo el estado de Jalisco aumentó sus números de 23 por ciento en el año de 1990 al 48.5 por ciento

en el año 2012, convirtiéndose así en la entidad eje de producción de huevo a escala nacional. La mayor concentración de granjas avícolas en la entidad jalisciense se dio en los municipios de San Juan de los Lagos, Acatic, Tepatitlán de Morelos y Lagos de Moreno (Hernández y Padilla, 2015).

Márquez (2008) resaltaba que México ostentaba características de potencia mundial avícola a finales del siglo XX y principios del XXI, al representar el cuarto lugar mundial en la producción de pollo y el sexto en producción de huevo. De igual manera, Guzmán y Rodríguez (2017) expresaban que la avicultura como rama de la ganadería, había alcanzado un nivel tecnológico de eficiencia y productividad que podía compararse con el de países desarrollados.

La industria avícola mexicana ha estado creciendo a tasas de alrededor del 4 por ciento, la orientación de la producción es dirigida al mercado interno, sin tener la posibilidad de realizar exportación, salvo en el año 2015 que se registró una exportación mínima (UNA, 2016). Por su parte, la UNA (2016) establece la clasificación comercial de huevo para plato, dando cuenta que el 81 por ciento es a granel, el 14 por ciento en empaque cerrado, y el 5 por ciento a nivel industrial. El régimen arancelario en el año 2016 del huevo para plato es de huevo fértil LPE, huevo entero, congelado, yemas y ovoalbúmina.

De igual manera, la avicultura se ha desarrollado a la par de otras actividades pecuarias, al respecto, enfatiza uno de nuestros casos:

Las granjas avícolas y porcícolas están muy mancomunadas, las dos actividades, crecieron en cantidades de aves y de cerdos, conforme iban encontrando los mercados en las grandes ciudades, habiendo más necesidades de esos artículos de consumo, por eso Tepatitlán se hizo famoso, por producción de huevo y cerdo, posteriormente otras actividades, como fue la venta de los ingredientes, para darles de comer a los animales, cerdos y gallinas... (Caso 11, 2016).

A su vez Quiroz (2017) detallaba que la composición de empresas de la industria del huevo en México es de: 32 medianas y 150 empresas pequeñas, donde Bachoco es la segunda mayor productora y comercializadora de huevo blanco y líder en huevo café. La misma empresa estima que tiene una participación en el mercado nacional del 5 por ciento y es segundo lugar en huevo y mayor en reconocimiento de marca (Corporativo Bachoco, 2017). En cuanto a la industria del pollo Bachoco es la líder.

En una investigación sobre el consumo en México como la de Mendoza, Brambila, Arana, Sangerman y Molina (2016) se evidencian variaciones del precio del huevo genérico, enriquecido y diferenciado, citando precios de supermercados de la zona norte de la Ciudad de México (antes D.F.) y zona conurbada, mencionando

algunas marcas como: Aurrerá, Bachoco, Calvario y Alvisa como huevo genérico; San Juan enriquecido, Gena,⁴ Bachoco y Tehuacán, como huevo enriquecido y San Juan Light, Gallina libre, Orgánica Del, Mamá Gallina, Todo natural, Aires del campo, Orgánico E'el, como huevos diferenciados. En este trabajo detallan que en México se ha llegado al límite de consumo saludable de huevo genérico, siendo 24.6 kilogramos por persona, representando 5.5 huevos a la semana, por lo que mencionan que el huevo diferenciado es una estrategia económica a seguir para empresas pequeñas y medianas, puesto que las personas que lo consumen están pagando tres veces más por kilogramo de huevo diferenciado como huevo líquido, yemas deshidratadas, yemas y claras líquidas, de granja libre, orgánico, natural, vegetarianos, light y enriquecidos con omega 3 y con vitaminas y minerales, entre otros, representando un huevo con mayor precio al consumidor mientras tanto, Hernández y Padilla (2015) documentaban que de acuerdo a la UNA los canales de comercialización del huevo era vía mayoristas en un 71 por ciento, tiendas departamentales 22 por ciento y otros usos un 7 por ciento.

Actualmente la regulación del precio del huevo se ha dejado de manera libre, puesto que se ha valorado que si se limita a dicha regulación se estaría afectando su calidad. Además en lo respectivo a la situación del abasto de insumos para la elaboración de alimentos balanceados producidos en el país, como es el caso de la soya y sorgo, permanece insuficiente, por lo que se continúa recurriendo a las importaciones para completar las necesidades. Para cubrir estas cuotas requeridas para las cadenas de producción, las empresas han recurrido a importar dichos alimentos, hoy en día con Estados Unidos suele contratarse para entregas programadas a seis meses, sin embargo fluctúa que el producto pueda no estar en existencia o cambie su precio, por lo que se pone en riesgo un 70 por ciento de los costos, requiriendo necesariamente una planificación de coberturas (Caso 1b, 2018).

Para ejemplificar, se realizó un ejercicio comparativo de precios entre 2016 con los de hace más de 40 años, con el fin de diferenciar el comportamiento del precio del huevo de esas épocas con las recientes. En 1976 un kilo de huevo estaba en aproximadamente 7.50 pesos a precio de quien lo producía, con lo cual como equivalente, se podría comparar con otros elementos, por ejemplo, con ese mismo kilo de huevo se podían conseguir dos bolsas de pan blanco o pan de caja, hoy en día el precio de venta de este pan de caja está en 28 pesos, comprándose solamente una bolsa; también el precio era equivalente a cinco kilos de tortillas, actualmente con ese precio se llega a comprar alrededor de uno, uno y medio o dos kilos, este ejercicio representa algunos ejemplos de comestibles, aunque pudieran existir comparativas con no comestibles, por ejemplo, el precio de este mismo kilo de huevo, era

⁴Ubicada en Tepatitlán de Morelos, Jalisco, México.

equivalente a un litro de aceite para motor; hoy en día ese precio de aceite oscila entre 60 y 80 pesos y el huevo está difícilmente en 20 pesos a precio productor. Estos productos en comparativa han subido de cuatro hasta seis veces más que el kilo de huevo. De igual manera, por ejemplo, el litro de leche costaba 2.40 pesos y con tres litros se compraba un kilo de huevo, la leche también ha estado rezagada pero menos en comparativa con el huevo. Por consiguiente el producto más rezagado en el país alimenticio o no alimenticio, desafortunadamente ha sido el huevo. En el mismo año de 1976, el kilogramo de cerdo, pollo, res y huevo valían prácticamente lo mismo, en granja a nivel productor; actualmente el kilogramo de res, cerdo y pollo está de dos a cuatro veces más por arriba del huevo, incluso aún se piensa que sigue existiendo el subsidio al huevo, siendo que desde 1982 desapareció (Caso 11, 2016).

La generación de empleo en esta industria ha representado varios empleos directos y puestos de trabajo indirectos, alrededor de 200 mil y 900 mil respectivamente, contribuyendo a la economía mexicana (Márquez, 2008). Por ello la UNA (2016) da cuenta que la avicultura mexicana muestra una valía económica y social, con una aportación de 1 por ciento al Producto Interno Bruto (PIB), generando seis de cada 10 kilogramos de proteína animal que consumen los mexicanos.

Conforme a la opinión que un empresario, vicepresidente de la UNA, manifestó en una conferencia que actualmente en México se tiene una capacidad instalada para 150 millones de aves, existiendo alrededor de 80 millones de gallinas en el país. De igual manera la participación de las empresas avícolas es la siguiente: alrededor de 25 empresas poseen el 75 por ciento de la producción, mientras que 75 desarrollan la producción del 25 por ciento restante. Por otro lado, el país ostenta una autosuficiencia de producción de los procesos requeridos en la cadena de producción de huevo. Salvo en ocasiones se continúa recurriendo a la importación de granos para la elaboración de alimentos procesados (Caso 9, 2018). No obstante ese panorama en los últimos años, a partir del año 2015, se está viviendo un momento en la avicultura de un periodo neutro, llevándose como actividad deficitaria con flujos negativos, con bajas del precio de venta y alzas en el precio del dólar, por lo que los ingredientes están totalmente dolarizados, en la producción de maíz y soya México es deficitario, por lo que se debe importar en dólares dichos productos, y lo que se produce aquí se basa en dólares, y conforme se manifiesta: “Además las variables de la actividad avícola son muy volátiles que van cerrando la brecha a las personas que la producen” (Caso 11, 2016).

Por otra parte se tienen diversos costos por cubrir, como los asociados al equipo, de la caseta y de la energía. El costo externo de una caseta o de infraestructura por ave representa alrededor de 52.77 pesos, mientras que en total tiene un costo de 5'825,813 pesos. El costo interno de la caseta, es decir de equipamiento, tomando

en cuenta desde su sistema de alimentación (comederos, bebederos), colector de huevo, descargador de gallinaza, de ventilación, de aislamiento, entre otros representa un costo unitario por ave de 113.65 pesos, y del total de la infraestructura interna sería de 12'547,148.94 pesos. El kilogramo de huevo conforme a la materia prima (mano de obra y gastos varios de empaque, mantenimiento, sanidad, depreciaciones), representa un costo de producción de 16.69, más la administración y venta, llega a tener un costo por kilogramo de 18.19 pesos, más los gastos y costos financieros. Y a su vez un costo de reemplazo por ave es de 61.30 pesos (Serratos, 2018). Éste vendría siendo un panorama de inversión y costos, expuesto de manera general, al que se enfrentan las empresas del sector.

La población de aves en México conforme lo señala Serratos (2018), quien realiza investigación sobre avicultura, detalla alrededor de 138 millones, de las cuales el 23 por ciento son de la línea genética *Hyline*, 67 por ciento son *Bovans*, 8 por ciento son *Lohmann* y 2 por ciento son de otras líneas. Mientras que en el estado de Jalisco se tienen alrededor de 84 millones (es decir, alrededor del 61 por ciento de la población nacional) de las cuales el 37 por ciento son *Hyline*, 60 por ciento son *Bovans* y 2 por ciento *Lohmann*.

Durante los años 2017 y 2018, la avicultura nacional ha estado expectante debido al escenario internacional en el cual se renovarán los términos y las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). El presidente de la UNA transmitió que si este tratado se cancela sería una buena oportunidad para fortalecer el sector pecuario mexicano, siendo de vital importancia que la Secretaría de Economía implemente política pública para generar valor agregado en la cadena productiva. Para el presidente la estrategia sería otorgar cupos de importación libres de arancel para productos pecuarios, sin embargo deben ser otorgados de manera ordenada, programada y sin dejar de lado la consulta a las personas productoras del país. Más aún, reconoce el abasto agrícola para la alimentación de animales en cuanto a maíz, sorgo, soya y frijol de soya, que representa 19 millones de toneladas de granos forrajeros y oleaginosas, así como un 61 por ciento de lo que consume el sector pecuario nacional (Quesada, 2017). Asimismo manifestó a inicios del año 2018 que representaría los intereses del sector avícola en México y estaría presente en la sexta ronda de negociaciones del TLCAN, llevada a cabo en Montreal, Canadá (Quesada, 2018).

Para finalizar con este apartado, a continuación se integran algunas imágenes y tablas: ilustración I, II, III, IV y tabla I, con el fin de dar cuenta de diversos datos sobre la representatividad de la producción de huevo en México, detallándose por entidades federativas (haciendo énfasis en el estado de Jalisco), productos, valor económico y cantidad de producción así como por superficies.

Ilustración I
 Producción y consumo aparente de huevo en México, conforme al compendio de indicadores económicos de 2016 de la Unión Nacional de Avicultores (UNA, 2017)

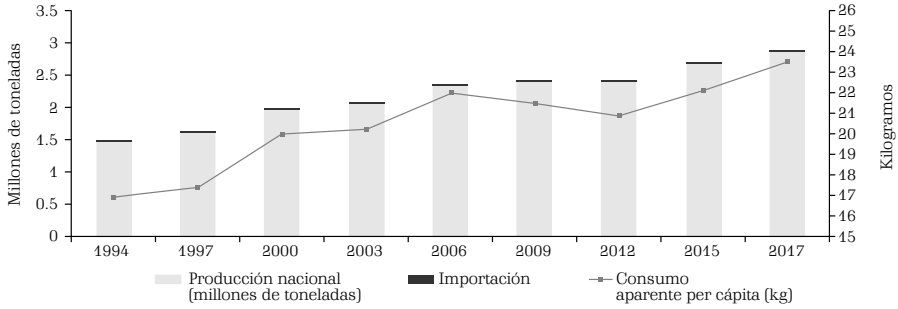


Ilustración II
 Producción de huevo en México por entidades federativas; conforme al compendio de indicadores económicos de 2016 de la Unión Nacional de Avicultores (UNA, 2017)



Ilustración III
 Producción de la industria avícola 2016 en México por tipo de productos,
 conforme al compendio de indicadores económicos de 2016
 de la Unión Nacional de Avicultores (UNA, 2017)

Producto	Volumen toneladas	Valor de la producción (Millones de pesos)
Huevo	2'765,422	42,728
Pollo	3'275,204	86,797
Pavo	41,950	872
Total	6'052,576	130,397

Ilustración IV
 Superficie (ha) de ganadería privada por aves de corral en entidades federativas mexicanas;
 conforme al Censo Agropecuario 2016, del Instituto Nacional de Estadística
 y Geografía (INEGI, 2017)

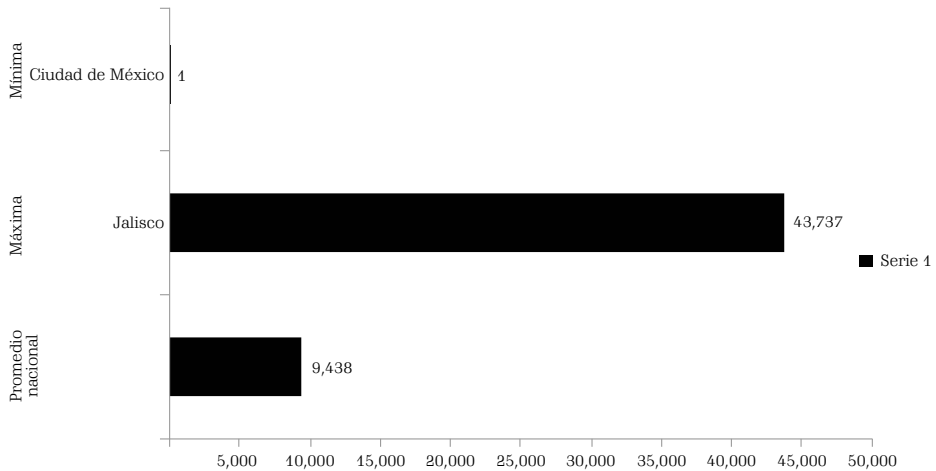


Tabla I
 Terrenos y superficie (ha) de ganadería privada por aves de corral,
 en las entidades federativas mexicanas con mayores registros; conforme al
 Censo Agropecuario 2016, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017)

Estado	Número de terrenos ganaderos	Superficie total ganadería privada
Jalisco	694.00	43,736.72
Sonora	150.00	32,270.11
Chiapas	813.00	23,315.00
Yucatán	199.00	17,404.78
Durango	205.00	13,807.78
Coahuila	77.00	12,639.67
Puebla	361.00	9,938.71
Nuevo León	177.00	9,664.98
Sinaloa	112.00	2,212.38

GENERALIDADES DE LA AVICULTURA EN TEPATITLÁN DE MORELOS, JALISCO

*La avicultura a mi juicio, es la columna vertebral
 de los centavos que hay ahorita en Tepa.
 (Caso 8a, 2016)*

Los inicios de la avicultura en la ciudad de Tepatitlán se dan después de la Guerra Cristera que se llevó a cabo de 1926 a 1929. Aproximadamente en el año de 1929 la población se encontraba en una situación económica donde habría que desarrollar alguna actividad para obtener el sustento para vivir. En el caso de Los Altos Sur, se procedía de una etapa caracterizada por el refugio de la población debido a la persecución que realizaba el gobierno a los religiosos católicos y civiles que profesaban dicha religión. Los Altos de Jalisco estaban identificados por ser una región clerical, donde según autores como Knight (2007) manifestaba que se veía como nefasta la revolución en su totalidad.

Por otra parte se vivía la etapa de la reforma agraria que consistía en la entrega de tierras a campesinos, existiendo la tenencia de la tierra y la propiedad privada. (González, 1999). En ese entonces las características de los inicios de la avicultura se vinculaba a la manera de proveerse de aves, siendo para algunas granjas de esta manera:

Fue en el tiempo que Don Lázaro repartió y estaba todo completamente estático de negocios, no había nada, nada[...] Sí, Don Lázaro Cárdenas; él entró cuando la Agraria,

era el 34, en ese tiempo el ya duró seis años, antes eran cuatro, y el tema era muy picoso —la avicultura—, porque era un negocio fácil de poner, sin saber lo trabajo-so que eran las gallinas. Total, pasa el tiempo y nos lanzamos a poner, bueno... las gallinas nosotros las criábamos anidando la misma gallina, no había incubadoras, no había quién criara pollitas ni mucho menos. En el piso era muy difícil, las gallinas se nos llenaron de *coriza*, por la humedad y lo de las aguas y todo, llenas de *coriza* estaban todas, volteábamos para todos lados y ni quién nos decía qué hacer, no había veterinarios ino existían! Ya más o menos en el 44, nos dimos cuenta que en Tlaquepaque Don Rubén del Río tenía una *incubadorcita* (*sic*) como de, alrededor de tres mil huevos o poco menos, ya vendía él ahí. Entonces nosotros al lanzarnos a poner la granjita, le compramos las pollitas, los pollitos a Don Rubén del Río (Caso 8, 2016).

Existieron algunas otras posibilidades de hacerse de aves:

Anteriormente las mismas gallinas cuando se enlucaban criaban a los pollitos después, ante una mayor demanda se comprarían las pollitas a plantas incubadoras sobre todo, provenientes de California, en cajas de múltiples de cien cada una. Este sistema perduró hasta la década de los sesenta, posteriormente esta industria comenzaría a crear formas más modernas de instalación de postura (50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán, 2017).

La *coriza* es una enfermedad similar a la gripe, dicha enfermedad es producida por una bacteria, las aves la presentan y los síntomas son una exagerada producción de exudado que obstruye las fosas nasales, se acumula en la cabeza hasta obstruir los ojos, por tanto las aves no pueden alimentarse y mueren por inanición (González, 1999).

Además en la misma adquisición de aves, los primeros lotes surtidos tenían ciertas particularidades para quienes las compraban, donde se mezclaban pollos y pollas:

pedimos quinientos pollitos, antes eran mixtos, no estaban sexados, no sabían sexar, y te daban como pilón algunos más, por los que se fueran, [...]las cuñadas de Don Rubén del Río se fueron a México, se dieron cuenta que había un japonesito que sabía sexar y él las entrenó, tenía un aparato así para sexar, entonces eran mixtos, pedíamos quinientos pollitos y nos daban doscientas cincuenta pollitas, no podían salir más. Ya con el tiempo de aquí se fueron a capacitar unas personas para saber sexar, unas químicas y una empresaria muy conocida que después fue diputada. Y así, Ramón diseñó las casetas, hizo las formas y todo, todavía chico Ramón y de allí nos lanzamos... (Caso 8, 2016).

El desarrollo económico de Tepatitlán en esos tiempos, era visto por los propietarios de granjas como crítico: “menciono esto porque estaba muy amolada la situación para todo mundo en Tapa... muy amolado todo, todo mundo no hallaba qué hacer, nosotros teníamos cierta experiencia con la gallinas en el rancho, por eso nos lanzamos a la avicultura” (Caso 8, 2016).

Además, las gallinas que se consideraban como de traspatio, se encontraban en los hogares sobre el piso, patios, corrales, trasladándose por doquier. Las gallinas buscaban alimentarse y satisfacerse, por lo que recurrían a ingerir varios tipos de objetos que se encontraban para cubrir sus requerimientos de minerales (Caso 11, 2018), asimismo sus jugos gástricos poseían características que hacían que procesaran lo que ingerían (Caso 1a, 2018), de igual manera se decía que en época de lluvias el cascarón del huevo era delgado, por falta de calcio, puesto que los pedernales carecían de calcio.

Es así que a principios de los años cuarenta, algunas personas iniciaron con la actividad avícola, que aún era incipiente en la región de Los Altos, no obstante se ha considerado como esa etapa, el germen de la industria avícola de la actualidad. Esta iniciación coincidía en forma paralela con el desarrollo de la actividad en otros lugares del país, como en el caso de algunas personas que comenzaron a iniciarse en la actividad en Tehuacán, Puebla (Márquez, 2008). En Tepatitlán de Morelos se mencionan algunos nombres: “Hicimos una casetitas Ramón y yo; después del Dr. Francisco González Reynoso, Jorge Gutiérrez, dentista, José Franco del rancho, Abelardo mi hermano, y nosotros del rancho” (Caso 8, 2016a).

Por otro lado, González (1999) daba cuenta que el surgimiento de la primera generación de personas dedicadas a la avicultura en 1940, fueron personas que las unían lazos de afinidad personal como Lucas y Luciano Franco, Jesús González, los hermanos Salvador y Ramón y el doctor Reynoso.

Los primeros empaques de huevo, es decir, los medios de traslado para su venta eran tradicionales; así se narran: “Aquí iba el bote de la manteca y el otro iba lleno de huevo enfaenado con zacate... entonces no había conos, estaba un tendido de zacate, luego uno de huevo, otro de zacate y así, en la mula se vendían los domingos en Acatic” (Caso 8, 2016). Más tarde se presentaron algunos avances en la forma de transportarlos: “los avicultores pioneros utilizaban cajas de madera en las que introducían zacate para que los huevos no se rompieran, así se transportaba el huevo, posteriormente se utilizaban cajas de tres kilogramos, en las que colocaban diez conos con treinta y seis huevos” (50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán, 2017).

Asimismo, se valoraba dedicarse a la avicultura, pues sí representaba un negocio:

El precio en los años cincuenta era muy redituable, un huevo se vendía hasta en treinta centavos, y el kilogramo de pastura no costaba arriba de los noventa centavos, el precio más bajo era de 5 pesos por kilogramo y en el mejor tiempo era hasta de 10 pesos el kilo. Había un precio de garantía en México a través de CENSA de 85 pesos, la calidad era muy buena aunque la producción no era mucha, mas sin embargo el riesgo de enfermedades era alto (50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán, 2017).

El desarrollo de la avicultura era resultado del avance en la infraestructura del país, en tanto se presentaba un impulso a las vías de comunicación:

Hace 55 años posiblemente empezó la avicultura en Tepa, en muy pequeñas cantidades, porque el país tenía muy pocos habitantes y había mucha avicultura de traspatio, porque las comunicaciones entre ciudades eran muy escasas. En muchos lugares no nomás el huevo; conforme hubo más comunicaciones terrestres, ya empezaron a comercializarse productos del campo entre ciudades lejanas, para poder tenerlos, no solamente en temporadas, sino todo el año. Fue por lo que la avicultura fue progresando, dejó de ser la producción para consumo local, fue para llevarlo a las ciudades grandes (Caso 14, 2016).

Algunas características de la producción de huevo en esos tiempos, presentaba prácticas básicas de alimentación y cuidado, que en ocasiones no podrían controlarse, conforme se aborda en lo siguiente:

Los pioneros, tenían sus gallinas en corrales, les daban como alimento muchas de las sobras de la comida, en ocasiones maíz. Aquellas gallinas, no eran de todo pesadas, ya sea por la genética o el alimento, la cantidad de huevos que daban era mínima, pero suficiente para el autoconsumo, el huevo había que estarlo buscando ya que las aves no tenían un lugar específico en donde ponerlo. Se cambiaba la cama de las gallinas constantemente para evitar las infecciones. En estas épocas hubo una enfermedad de Newcastle, que exterminaba prácticamente las parvadas, no había una vacuna o ésta no se podía adquirir. Fueron años de pérdidas en los cuales muchos de los avicultores desaparecieron sobre todo los más pequeños (50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán, 2017).

Así existían evidencias de la problemática en varias personas: “Anteriormente mi abuelo tenía gallinas pero en su momento llegó una enfermedad, que era, es muy conocida, Newcastle y barrió con la avicultura. Mi papá posteriormente sí quiso seguir en la avicultura y, bueno, yo creo que le halló el gusto por ello” (Caso 18, 2017).

Este gran auge de producción y comercialización de huevo como negocio, fue evidenciado por González (1999), no obstante también daba cuenta de que la epizootia provocada por el paramixovirus de la enfermedad de Newcastle, había devastado la incipiente avicultura mexicana entre 1947 y 1948, persistiendo solamente Luciano Franco y Salvador de Anda. El Newcastle es producido por un virus, y es una de las enfermedades que ha causado mayores pérdidas a la avicultura mundial, donde el aire es el transmisor más activo del virus.

Así entonces se continuaba haciendo hincapié a cuál sería la base del desarrollo avícola:

El éxito de la avicultura en el estado y básicamente en la zona de Los Altos de Jalisco se debía a quienes emprendieron esta aventura hace más de sesenta años, los problemas de la avicultura han sido históricamente los mismos, el reto más importante que enfrentamos y que yo puse en primer lugar, fue la modernización de la avicultura. La avicultura había venido manejándose con formas y maneras muy convencionales, en algunos casos hasta un poco arcaicas si le podemos poner un calificativo (Rodolfo Camarena, 50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán, 2017).

Esta primera etapa o periodo de la avicultura en Tepatitlán fue considerado por González (1999) como el periodo tradicional donde los productores de huevo de traspatio compartían los excedentes que se presentaban restándole su autoconsumo. Asimismo afirmaba que la mayoría de la población iba de la agricultura y habitaba los ranchos alrededor de la ciudad. Las formas de crianza de las aves se relacionaban con una producción primitiva, alimentándolas con granos de las cosechas y en las casas de la ciudad se tenía un lugar para su crianza.

En esa época, el número de gallinas en las granjas no era alto: “En los cincuenta y tantos, estamos hablando que las poblaciones de las granjas eran de trescientas gallinas, quinientas, el que tenía mil, ya era una súper granja” (Rodolfo Camarena, 50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán, 2017). A su vez, González (1999) daba cuenta que existían entre 150 y 200 avicultores, la producción se daba en corrales, y las parvadas eran de 500 animales y la comercialización del huevo presentaba como principales clientes a las personas que elaboraban pan.

Posteriormente, las variables de la avicultura, que se analizaron con mayor detenimiento, fueron el alimento y los lugares donde se tenían a las aves:

Las jaulas con el tiempo fueron llegando, ya lo macizo fue en 1950, cuando empezaron en Tega, y las pasturas balanceadas también. Api-Aba fue después. Primero fue Api, de los españoles y, después llegaron los alemanes con Aba, y ya después se fusionaron y formaron Api-Aba... También un nutriólogo —Umaña— empezó a vender por su cuenta premezclas, y eso nos benefició mucho a los que hacemos

nuestras propias pasturas, porque él nos asesoraba en lo de la nutrición, a él le comprábamos las premezclas. Después de lo de Umaña, como jugando surgió PAFOIN, una asociación para realizar nuestro alimento y, también nos juntamos después en otra que se llamaba IPASA —con casi mil gentes— (Caso 8, 2016).

Es así como en 1958, se crea la primera empresa de alimentos e implementos en Tepatitlán, Pasturas y Forrajes Industriales (PAFOIN) con inversión de personas dedicadas a la avicultura y porcicultura de Tepatitlán, Acatic y Valle de Guadalupe, con el fin de abaratar costos de otras compañías como Api, Purina, y Fogusa (González, 1999). Posteriormente con el tiempo cambia a otra sociedad llamada Altesa (Caso 7, 2016).

Otras evidencias dan cuenta de estas particularidades:

Es entonces que, en el periodo entre los cincuentas y los sesentas, se desarrollaron granjas productoras de huevo y de ganado, el alimento para animales era el principal factor de análisis del costo de producción; estos alimentos se adquirían de empresas comerciales de marca como Purina y Api-Aba (González, 2015).

El precio del huevo para el año de 1950, tenía diversos registros. En el mes de julio el huevo para incubar por docena se tenía registrado en 3.00 pesos y el huevo para consumo en docena en 2.40 pesos, así también un pollo fino costaba 5.00 pesos y uno corriente 3.50 pesos. En el mes de noviembre, el huevo para incubar por docena se elevó a 5.00 pesos y el de consumo por docena estaba en 3.60 pesos, una gallina fina se tenía en 10.00 pesos, una gallina corriente en 6.00 pesos, mientras que un pollo fino subió a 10.00 pesos y uno corriente en 4.00 pesos. Estas variantes daban cuenta de lo volátil de los precios en torno al huevo en un mismo año (Archivo Histórico de Tepatitlán, 1950).

A fines de la década de los sesenta, comienza una nueva etapa de la modernización en la avicultura se construyen casetas de aves como las conocemos en la actualidad, las jaulas eran colocadas en partes altas, con capacidad de 15 a 20 mil aves, logrando evitar los problemas de infecciones principalmente los de *salmonela* y *coccidiosis*, así como de otros muchos parásitos que se producían por la crianza en el piso, se mejoraron las razas mayormente la raza blanca como *Hyline*, la *H&N*, la *Saber* y la *Babcock*, pero también las gallinas negras y rojas. La producción de vacunas era mayor así como la adquisición de las mismas. Las personas del ramo contaban ya con una mejor preparación, sin embargo, en esos años y a pesar de los avances, las *corizas* y las enfermedades crónico respiratorias se volvieron una pesadilla para muchos avicultores aunadas con enfermedades como *laringo*, *gumboro* y *marek* (50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán, 2017).

Asimismo revisando algunas evidencias en el Archivo Histórico de Tepatitlán⁵ en el año de 1960 se encontraban registradas 112 personas propietarias de aves, de las cuales 40 tenían menos entre 47 y 190 aves. El resto poseía más de 210 registradas según fueran en crecimiento, reproductoras u otras. Por el nombre se ubica que sólo había una mujer registrada, salvo algunos nombres que se utilizan para varón o mujer y no se identifican en la tabla II. Se pueden revisar a detalle.

Tabla II
Registro de personas y cantidad de aves que poseen, año de 1960;
conforme al Archivo Histórico de Tepatitlán (2016)

Nombre	Aves postura	Raza	Aves crecimiento	Aves reproductoras	Otras aves	Total
J. Cleofás Casillas Franco	2,500	Kimber	2,000	4,500	-	9,000
J. Carmen Aceves	2,700	Hig-line	1,500	1,100	-	5,300
Juan Jiménez Aceves	1,800	Hig-line	3,000	-	-	4,800
Rosendo Gutiérrez	4,000	Leghorn	-	-	-	4,000
Modesto Martín	800	Leghorn	3,000	-	-	3,800
Pablo Castellanos Franco	850	Hy-Line	900	1,750	-	3,500
Luciano Franco	3,000	Leghorn	-	-	500	3,500
Jesús González	3,000	Leghorn	-	-	-	3,000
Guillermo Hernández	1,340	Hy-Line	1,100	240	-	2,680
Mario Navarro	2,500	Leghorn	-	-	-	2,500
Antonio Pérez	1,450	Leghorn	1,000	-	-	2,450
J. Luis Muños	1,000	Leghorn	1,400	-	-	2,400
Ramón Gutiérrez	2,400	Leghorn	-	-	-	2,400
Ramón de la Torre V.	1,100	Hig-line	900	-	-	2,000
Antonio de la Torre	2,000	Leghorn	-	-	-	2,000
Arturo González González	1,000	Kimber	900	-	-	1,900
J. de Jesús Castellanos	1,100	Kimber	550	-	-	1,650
Rigoberto Padilla R.	800	Leghorn	800	-	-	1,600
Alfonso González	1,600	Leghorn	-	-	-	1,600
Rodolfo Padilla R.	500	Leghorn	1,000	-	-	1,500
José Padilla	1,500	Leghorn	-	-	-	1,500
Elogio L. Graciano	470	Leghorn	1,000	-	-	1,470
Tiburcio de la Torre	400	Leghorn	1,000	-	-	1,400
Teófilo Ramírez	1,000	Leghorn	400	-	-	1,400
Ramón Barba	800	Leghorn	600	-	-	1,400
Horacio Franco Martín	400	Leghorn	600	350	-	1,350
Miguel Vargas H.	800	Leghorn	500	-	-	1,300
Luis Coronado	600	Leghorn	600	-	-	1,200
Agustín de la Mora	1,200	Leghorn	-	-	-	1,200
Servando de loza	1,200	Leghorn	-	-	-	1,200
J. Jesús Gutiérrez	600	Leghorn	500	-	-	1,100
Victoriano de la Mora	400	Leghorn	-	-	600	1,000

⁵ Documentos proporcionados por Francisco Alcalá Barba del Archivo Histórico de Tepatitlán, 2016.

Nombre	Aves postura	Raza	Aves crecimiento	Aves reproductoras	Otras aves	Total
J. Jesús Gallegos	400	Leghorn	600	-	-	1,000
Antonio Franco	400	Leghorn	600	-	-	1,000
José López	500	Leghorn	500	-	-	1,000
Vicente Franco	1,000	Leghorn	-	-	-	1,000
J. Jesús Martín	1000	Leghorn	-	-	-	1,000
Lucas Franco	630	Leghorn	300	-	-	930
Francisco Martín	450	Leghorn	450	-	-	900
Rafael Martínez	900	Leghorn	-	-	-	900
Hilario Muños	900	Leghorn	-	-	-	900
J. de Jesús Gómez	250	Hig-Line	600	-	-	850
Marcos Gutiérrez	850	Leghorn	-	-	-	850
Enrique Franco	400	Leghorn	400	-	-	800
Demetrio Gómez	500	Leghorn	300	-	-	800
Luis Gutiérrez	800	Leghorn	-	-	-	800
Encarnación Romero	350	Leghorn	400	-	-	750
Pedro Navarro	240	Leghorn	500	-	-	740
Anacleto Plascencia	250	Hig-Line	470	-	-	720
J. Luis Barba Hernández	300	Leghorn	420	-	-	720
Roberto Martín	660	Leghorn	-	-	-	660
Plácido de la Mora	600	Leghorn	-	-	-	600
Ivon S. Ascencio	600	Hig-line	-	-	-	600
Jesús González	600	Leghorn	-	-	-	600
Nemesio Padilla	300	Leghorn	250	-	-	550
Miguel Ibarra	250	Leghorn	250	-	-	500
Alberto González	500	Leghorn	-	-	-	500
J. Refugio Martín	500	Leghorn	-	-	-	500
Herminio Martín	450	Leghorn	-	-	-	450
Jesús Aguirre	300	Leghorn	100	-	-	400
Julián Montañez	400	Leghorn	-	-	-	400
Jesús Hernández V.	400	Kimber	-	-	-	400
Luis Vargas	400	Hig-Line	-	-	-	400
Eligio Iñigues	400	Hig-Line	-	-	-	400
Rafael Aceves Gómez	350	Hig-Line	25	-	-	375
Juventino Cruz	300	Leghorn	-	-	-	300
Guadalupe Ramírez	260	Leghorn	-	-	-	260
Miguel de la Torre C.	250	Leghorn	-	-	-	250
Alfonso Franco	242	Leghorn	-	-	-	242
Everardo Hernández	238	Leghorn	-	-	-	238
Onésimo Orozco	210	Leghorn	-	-	-	210

La segunda etapa de la avicultura en Tepatitlán considerada por González (1999) como el periodo moderno, se iniciaba en los años cincuenta, con la segunda generación de personas dedicadas a la producción de granja, quienes eran: Rosendo Gutiérrez, Alberto González, Rodolfo Camarena Báez, Gilberto Hernández, Miguel Vargas, así como Alfonso González González (Márquez, 2008). Además, las granjas de la primera generación casi desaparecieron por las enfermedades que

redujeron considerablemente las parvadas. Lo denomina periodo moderno porque las granjas ya estaban fuera de la ciudad, contaban con mayor infraestructura, se aplicaban vacunas para prevenir enfermedades, y se contrataba personal conforme a lo que requería la producción, no solamente participaba la familia propietaria. Asimismo contrataban transporte para hacerse de insumos alimenticios y para comercializar el huevo en la Ciudad de México, se fundaron las empresas de forrajes que consideraban también ganado vacuno y porcino al igual que se introdujeron las vacunas, desapareciendo entonces el mercado de los huevos de rancho.

Durante los años sesenta y setenta, se establecieron de manera regional forrageras de tipo comercial y cooperativas para la autoproducción de alimento para animales, además de comenzarse a edificar las primeras plantas de alimentos para las propias granjas con el fin de cubrir el autoconsumo. Ya a inicios de la década de los setenta, se continuaba dependiendo de terceros en el suministro y diseño nutricional de los alimentos para animales, con la intención de que las granjas fueran más competitivas y tuvieran más alta productividad (González, 2015). Además durante estas décadas se observó un crecimiento sin orden, provocando sobreproducción y caída de precios. La aparición de enfermedades y el manejo de costo fue menor en esta época que en la anterior (González, 1999).

En esas épocas, el 22 de julio de 1962, se constituye la Asociación de Avicultores de Tepatitlán, Asociación Ganadera (AG) aprobada por la Unión Nacional de Avicultores Asociados de la República Mexicana, un mes después (González, 1999). El primer presidente de la misma fue el doctor González Reynoso, enseguida repitió varias veces Salvador de Anda, no obstante también fueron miembros fundadores Rosendo Gutiérrez y Rodolfo Camarena, entre otros (Caso 8a, 2016).

La tercera etapa considerada por González (1999) como intensiva, se ubicaba como un periodo gradual que inicia en los años setenta —y la evidencia hasta su publicación, que data de 1999—, donde el número de personas propietarias de aves, fueron reduciendo en número y creciendo en parvadas. Las estructuras para las aves fueron elaboradas, así lo evidenciaba el autor: se pasó de la producción en piso de construcciones de adobe, a casetas de acero y lámina que albergaban hasta 30 mil aves en lugar de 700 en tejabanos. Inician también las asociaciones de empresas para adquirir vacunas, producir conos de embalaje, preparar mezclas alimenticias, producir huevo industrial, implementar laboratorios biológicos para prevenir epizootias y generar sus propios anticuerpos, se industrializan los pigmentos naturales y el desarrollo de la genética, bajo la conducción de empresarios a sabiendas de que para subsistir habría que cooperar con empresas nacionales e internacionales. Por último, evidencia la aportación de la avicultura de Tepatitlán a la economía mexicana a través del desarrollo económico y empleo generado en todas sus áreas, siendo entonces esta actividad trascendente para la historia del

municipio, generando tres transformaciones culturales: en la alimentación de las aves, en la administración de las granjas y empresas periféricas y en los edificios que albergan las parvadas. Estas transformaciones se irán mostrando en el transcurso de este apartado con mayor detalle.

Ya en el año de 1976, se conforma el Grupo Premezclas Vitaminas Tepa, S.A. de C.V. (Previtep-Vitep), logrando un paso determinante de la unión del sector en Tepatlán, con el fin de lograr proyectos comunes para el impulso del crecimiento y la competitividad (González, 2015). El grupo tuvo varias características que se describirán más adelante en un apartado en específico.

Es así, que en la década de los setenta y ochenta, se presenta un gran desarrollo de las capacidades productivas y de transformación de la actividad pecuaria, es decir, se transita entre la granja y la industria de la producción de alimentos pecuarios (González, 2015).

Mientras tanto, en el año de 1977, se constituía la Unión de Asociaciones Avícolas de Jalisco, A.C. cuyo objeto perseguía la adquisición de materias primas e insumos necesarios para los asociados, la gestión de créditos, la organización de campañas de previsión y la promoción de las exportaciones. Las personas de Tepatlán quienes participaron como parte de la mesa directiva, en la dirección, Salvador de Anda Molina, como tesorero: Alfonso González González, presidente por la asociación de Tepatlán: Rodolfo Camarena Franco, por Guadalajara: Benjamín Pérez de Anda y por San Juan de los Lagos: Jaime Ruiz Márquez, entre otros (González, 1999).

En estas décadas, sesenta y setenta, se formaron sociedades para el autoconsumo de alimento, por ejemplo, una sociedad llamada el Chispiadero, donde varios amigos se reunieron y se hicieron socios como Rafael Martínez, Lucas Franco, Desiderio Torres, Adolfo Barba, Alfredo Casillas, Miguel Aguirre Núñez y el doctor Jiménez de Jalos, entre otros. Después decidieron juntarse en otra sociedad que ya estaba instalada, para producir sus alimentos terminados, fue entonces que terminaron y se sumaron a Altesa, donde estaban como asociados: Alfonso González, Raúl Estrada, Alfredo Casillas, Lucas Franco y muchos granjeros como Pepe Martín Barba, José Franco —no granjero pero socio—, Víctor Franco, Desiderio Torres y Rafael Martínez Rivera, entre otros (Caso 7 y Caso 8a, 2016).

De igual manera, durante el periodo de gobierno del presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), se apertura la espuela de ferrocarril, donde la carga y descarga de insumos, como materias primas y alimentos para la producción de huevo y para la actividad agropecuaria, tenían otra posibilidad de adquirirse. Conforme al artículo 2, fracción IX, del *Reglamento del Servicio Ferroviario* (2018); una espuela, representa una vía férrea de propiedad particular conectada por un solo extremo a un ladero o a la vía principal, para conectarse a una vía general de comunicación ferroviaria. Actualmente la Compañía de Ferrocarril Mexicano, S.A. de

C.V. (2018), considera a varios clientes con los que se puede descargar y cargar en Jalisco. En lo que respecta a la zona de Los Altos, se ubican los siguientes clientes en San Juan de los Lagos: Proteína Animal, S.A. de C.V., Empresas Guadalupe, S.A. de C.V., Procesadora de Alimentos Integrales, S.A. de C.V. y Avícola y Porcícola de Los Altos, S.A. de C.V.

El panorama del financiamiento en el municipio durante el inicio de los años ochenta, lo dejaba ver el presidente de la asociación de avicultores:

Los subsidios han sido un apoyo de parte del gobierno para favorecer a las clases más necesitadas o más desprotegidas. El despegue —de la avicultura— en la zona de Tepatitlán fue gracias a los créditos comerciales que nos daba la banca extranjera en este caso Estados Unidos granos a tasas preferenciales que eran Libor más un punto, estuvimos importando bastantes barcos durante esos años los cuales nos favorecieron porque eran tasas en dólares, pero más barato que los bancos mexicanos y se aprovechó la relativa estabilidad que tuvo el peso a lo largo de ese tiempo que yo estuve al frente de la asociación y eso permitió que los avicultores tuvieran capital de trabajo para aprovecharlo en crecimiento y en sus granjas (Rosendo Gutiérrez, 50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán).

En los años noventa, se vislumbraba que el comportamiento de los consumidores tenía una vinculación con el precio del huevo, así como también las temporadas de mayor consumo del mismo. De igual manera se vislumbraba que el intermediarismo no debería rebasar a los productores por ello, la comercialización habría que dirigirla hacia la deshidratación, por lo que el huevo tendría un mayor ciclo de vida, dejando de ser perecedero y así entonces podría llegar a industrializarse (Gutiérrez en González, 1999). La integración vertical le concedía valor agregado al producto, mientras que la integración horizontal conjuntaba lo necesario para llegar a una capacidad productiva. Del mismo modo, entre los años ochenta y hasta el año de 1994, se presenta la integración vertical y horizontal que se frena en la comercialización e industrialización del PT. Y posteriormente se presenta la crisis financiera en todo el país a partir de 1994, periodo en el cual aparecen crisis financieras paralelas en empresas del sector en Tepatitlán y la región, aparejadas a la caída del modelo de liderazgo unipersonal prevaleciente en la década previa (González, 2015).

Se mencionaba que en el año 1995 se vivió un año dramático en la cadena de valor agregado de la avicultura, además de que las deudas de algunas empresas estaban registradas en millones de dólares y al transformarse a pesos reflejaban grandes cantidades de dinero que aparecían en números rojos. Así pues, pasaron 10 años entre el periodo de 1995 al año 2005 cuando se vivió un relativo estanca-

miento de la integración y en el crecimiento de la industria avi-porcina⁶ de Tepatitlán. En el que paralelamente se fortaleció la avi-porcicultura⁷ de San Juan de los Lagos y se presentaron otros actos empresariales. Asimismo, permanecía una ausencia de liderazgo claro concentrado en una persona, por lo que se construía paulatinamente un liderazgo compartido (González, 2015).

Entre el año 2005 y el año 2013 se presentó en la región el reimpulso de la infraestructura industrial para la integración de los suministros a la avicultura, así como también se presentaron los nuevos crecimientos en las capacidades productivas de la industria en Tepatitlán, con algunas alianzas con Grupo San Juan. No obstante, entre el año 2012 y 2013, se presenta una enfermedad en las aves, el gran brote de la influenza aviar H7N3, con impactos graves en la población de gallinas de las granjas, afectando severamente la productividad en periodos subsecuentes. Dando como consecuencia una caída pronunciada en la producción de huevo, que causó efectos financieros inicialmente adversos y muy favorables hasta el año de 2014. Por lo que el periodo del 2012 al 2015, se recuperó paulatinamente la producción de huevo del país y de la zona, y al mismo tiempo se presentaron importaciones avícolas compensatorias de huevo fresco y de otros ovoproductos que llegaban a México, procedentes de Estados Unidos, observándose una pérdida por la imposibilidad de exportar por cuestiones de la enfermedad de la influenza aviar del país y por la falta de producto (González, 2015).

Ya en el año 2015, se presenta un gran brote de influenza aviar H5N2, en Estados Unidos de América, donde a pesar de ello, de la suspensión de las importaciones de huevo procedente de Estados Unidos a México, de los precios altos récord de ese país; en México se continuaba presentando un precio de venta del productor de huevo por debajo del costo, producción excedida y ausencia de proyectos de exportación. Por lo que se veía en esos momentos una radiografía de la industria avi-porcina de Tepatitlán caracterizada por un liderazgo compartido, carente de un plan maestro —al que estuvo acostumbrado los últimos 40 años—, con deseos de expansión, de nuevas inversiones, de diversificación y de concepción de oportunidades para las terceras generaciones (González, 2015).

Para el año 2016, el número de empresas avícolas en Tepatitlán se había reducido bastante, aunque otras distintas se habían formado: “la gente de la avicultura en aquellos tiempos, platica que habían 150 o 140 avicultores y ahorita creo que hay alrededor de unas 40 empresas; se ha ido disminuyendo, el número de avicultores. En la avicultura en aquellos tiempos se tenía que comprar todo de otros lados, no de aquí. Y ahora se fabrica todo aquí” (Caso 7, 2016). “En los años ochenta

⁶ Agrupa actividades avícolas y porcícolas.

⁷ *Idem.*

había 135 avicultoras en Tepa y quedamos como treinta” (Caso 1a, 2016). “la avicultura a mi juicio es la columna vertebral de los centavos que hay ahorita en Tepa, la avicultura creció rápido y fue mucho negocio, mucha lana, aparte de los capitales que hay ahorita en Tepatitlán y varias nacen de la avicultura” (Caso 8b, 2016).

El panorama de la avicultura en el año 2017, se percibió por la expresión de diversos actores partícipes a nivel nacional, estatal y del municipio de Tepatitlán en un panel realizado en agosto del mismo año, denominado: “Perspectivas de la industria de huevo en México” (AVECAO, 2017), en éste; el presidente ejecutivo de la UNA, percibe los siguientes escenarios: continúan los cupos de importación de huevo abiertos para Estados Unidos, además que existen cupos que tampoco se cierran para el ingreso de huevo de terceros países que no se encuentran en el Tratado de Libre Comercio, y se les da entrada a su producto, entonces existe más apertura a las importaciones. Estas importaciones son difíciles de vigilar para la estructura gubernamental de México, por la red de frío que debe mantenerse y garantizar que el producto que se importa, esté en buenas condiciones, su etiquetado, entre otros; dichas importaciones se realizan en mayor medida por personas que lo comercializan, lo industrializan y no en tanto por las personas dedicadas a la avicultura. Asimismo, continúa presentándose una relación considerada por el ejecutivo de la organización, como difícil y lejana con las autoridades, siendo las acciones recientes de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) el mejor ejemplo de que es compleja. A su vez, este vínculo fue más vulnerable a partir del brote de la influenza aviar, puesto que se presentaba el panorama de recesión, difícil para la industria y el gobierno utilizaba medidas de investigación para fiscalizar, habiendo menor confiabilidad en la información. Sobre los márgenes de comercialización considera que ahora se presentan más grandes y el comercio del huevo al mayoreo sigue mostrándose en pocas personas. Asimismo la caída de las exportaciones vincula con escenarios de mercados por decir más cómodos. Además existe exceso de producción en Estados Unidos y probablemente en México, por lo que se visualiza que el panorama no pintaría bien. Por último, el panorama sobre la legislación de bienestar animal, considera el uso responsable de antibióticos por parte de las personas dedicadas a la avicultura y valora las tendencias en el consumo del huevo de los consumidores, como los veganos.

La perspectiva que daba cuenta el presidente del Consejo Estatal de Productores de huevo de plato del estado de Jalisco, señalaba que para la avicultura el año 2012 donde se presentó la influenza aviar, tuvo características específicas de producción, donde por ejemplo algunos estados como Chiapas, Nuevo León y la región de la Laguna, que ya no producían de la misma manera, lograron hasta el

momento un buen volumen. Y a su vez en el estado de Jalisco se sigue presentando el crecimiento, viendo como reto el saber manejar esta producción, la cuestión sanitaria vinculada a comités de protección pecuaria para la Región Altos de Jalisco, que representaría un plan estratégico para la avicultura de la región.

El escenario que vislumbra el director de la empresa Previtep, para la industria del huevo en México lo presenta en comparativa constante con la realidad de la misma industria en Estados Unidos, observando la aparición de precios más bajos, que diarios y noticias como el *Wall Street Journal*, publican que las tiendas de alimentos se encuentran inundadas de huevos baratos, pues los productores en Estados Unidos se han recuperado de la influenza aviar que vivieron en ese país, siendo la más devastadora historia de crisis de la parvada avícola, originando la mayor caída de la década en los precios del huevo. Por otro lado, en México se recuperaron los volúmenes de producción resultando esta enfermedad, pero por diversas variables permanece restando competitividad y reduciendo la posibilidad de exportar, puesto que ya son tres años consecutivos de un precio de huevo por abajo del costo de producción, resultando un panorama muy crítico. No obstante, se desea continuar con la industria que tiene más de 70 años en Tepatitlán, de la cual la mayoría de sus habitantes se vincula con ella, por lo que es necesario que se contribuya a la generación de riqueza y a la calidad de vida.

El presidente actual de la Asociación de Avicultores de Tepatitlán detallaba que la industria del huevo contribuye al ingreso per cápita del municipio, y ahora el reto está en salir adelante siendo más eficientes apoyados con las personas profesionales de la medicina veterinaria.

El representante de la biosanidad de la UNA, quien es empresario avipecuario del municipio, expresaba lo siguiente del panorama avícola: “la alimentación del pueblo de México atañe a un tema de seguridad nacional y bienestar humano, por lo que las personas profesionales de la veterinaria están comprometidas con cuidar el aporte de proteína de calidad para el bienestar de la sociedad. De igual manera requiere de inocuidad y de manejo de antibióticos, residuos tóxicos y pesticidas”. Así también da cuenta que la UNA ha creado una iniciativa de fondo de aseguramiento para lograr un centro de investigación, tratando de unir esfuerzos con gobierno federal para contribuir a resolver la problemática de la avicultura.

Por último, la intervención del vicepresidente de huevo de la UNA y empresario avícola del municipio expresa que esta vinculación e interdependencia con Estados Unidos posibilitó que en la etapa de la influenza aviar de ese país, la industria mexicana pudiera exportar durante unas cuantas semanas en 2015, un poco de huevo para consumo industrial y no doméstico, posteriormente se cerraron las puertas;

mientras que el país vecino continúa considerando a México un receptor de su huevo, perjudicando a las personas que lo producen en nuestro país. Asimismo coincide con otros actores al expresar que los medios gubernamentales han ejercido cierta presión al sector a través de auditorías y revisiones por diversas instancias, aunque se sabe la industria trabaja bien y se tendrán buenos resultados de estas revisiones. En cuanto a competitividad, comenta que se tienen mayores índices de producción, además de crear una industria integrada, no obstante ahora no es suficiente, por lo que es necesario realizar acciones que solventen los tiempos negativos, que pudiese ser la diversificación, garantizar empleos y el crecimiento programado. Por otra parte, la industria del huevo procesado está creciendo a la par de las personas que lo consumen, como huevo líquido, puesto que se ha generado confianza en el consumidor del cuidado de la calidad de los mismos. Además de los distintos tipos de producto ofrecido como huevo orgánico.

Actualmente la comercialización del huevo de la zona se sigue dirigiendo con mayor énfasis a la Ciudad de México, continúan los ejercicios de asociación así como disolución de sociedades, los esfuerzos de mantener la producción, de crecimiento, de control de sanidad y de enfermedades, así como de mantenimiento del empleo. A pesar de este empuje, el panorama de los últimos años ha sido muy crítico respecto a los costos de producción, confrontados con los precios de venta, por la difícil recuperación de la inversión y el mantenimiento del equilibrio.

Asimismo, diversas peculiaridades han caracterizado la avicultura durante estos años en el municipio, por lo que ahora las mismas voces de las personas dedicadas a esta actividad presentan su propia reflexión de lo que se ha llegado a presentar y de lo que se requiere para continuar. Entre estos escenarios aparece la alta tecnología en manejo y producción, la organización del desarrollo, el financiamiento y capital de trabajo, la bioseguridad, la comercialización y la toma de decisiones, así como el desarrollo de actividades en paralelo: pecuarias y agrícolas.

En sus propios términos, así se manifiestan sobre los principales retos que existen: “la evolución y desafíos de la avicultura ha alcanzado a todos los niveles de las organizaciones y sus familias, siendo de carácter legal, económico, generacional y de salud animal” (*El día del avicultor*, 2016). “En la avicultura tenemos varios retos algunos de ellos son; bioseguridad, el consumo, bajar costos y exportación, por ello debemos preparar y hacernos de gente para preparar los productos y realizar exportaciones, para jugar a nivel mundial” (Armantina González, CD. de 50 Aniversario de avicultores de Tepatlilán, 2017).

Sobre la organización de la producción, así lo expresan:

Hoy se tiene la necesidad de tener granjas de una sola edad y también tener granjas que deben de tener una distancia una de otra, no menos de 5 km, no se podrá ya estar trabajando como se hacía antes, ya que antes eran de múltiples, hay mucho riesgo sanitariamente, lo que se tiene que hacer ahorita es tener los cambios desde división de edades, distancia en las granjas, crianzas fuera de la zona de producción a una distancia de lo más aislado que se pueda tener (Ricardo Estrada, 50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán, 2017).

Sobre la tecnología y desarrollo, así se muestra:

Las empresas hoy deben de estar implementadas con las más alta tecnología para así poder tener los mejores estándares de calidad y de oportunidad, debemos asumir la obligación de implementar las mejores prácticas pecuarias, para que de esta manera seamos capaces de cumplir con todas las regulaciones sanitarias y alcanzar los estándares de exportación ya que la avicultura de nuestra región ha sido capaz de alcanzar otras latitudes en nuestro hemisferio, gracias a la tenacidad de tantos empresarios regionales ha sido posible añadir valor y riqueza a nuestra región (Carlos Ramírez, 50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán, 2017).

Tepatitlán actualmente cuenta con varias granjas, las cuales tienen tecnología de punta a la par con países más desarrollados del mundo con niveles de producción y estándares altamente competitivos... De hecho se exporta huevo deshidratado ya no solo se produce huevo si no que hemos logrado ser líderes en este ramo además de haber creado empresas de alto valor agregado (50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán, 2017).

Así como se presentan la producción y la tecnología, el panorama financiero de la actividad avícola también se vislumbra: "tener unas finanzas sanas, ser muy disciplinados en las finanzas, tener los suficientes recursos para el futuro y la permanencia" (Juan Manuel Gutiérrez, 50 Aniversario de avicultores de Tepatitlán, 2017).

Finalmente y sin lugar a dudas se han presentado escenarios de desavenencia, que han provocado que varias empresas avícolas lleguen a declinar en la actividad económica que realizan:

La decisión de no continuar en la avicultura se deriva de no estar viviendo en carne propia los momentos buenos y malos que se presentan cada año, en ocasiones es algo desmotivante vivir momentos difíciles en los que se puede pensar en cambiar de actividad, porque... hay más estables que no provocan tanto estrés (Caso 11, 2016).

La avicultura ya en Tepatitlán se saturó, es un error seguir haciendo granjas para gallinas esa es la verdad, entonces esa es la perspectiva que tiene uno a futuro. A lo mejor por ejemplo viene una enfermedad y se te mueren millones de gallinas pues el precio toma un precio muy caro, pero son cosas eventuales y si no hubiera eso y si seguimos haciendo instalaciones pues es irnos muriendo solos, esa es la percepción que hay en la avicultura (Caso 16, 2016).

Por último, se agrega en esta sección, la ilustración V, con la superficie de terreno que se dedica a la ganadería privada por aves de corral en los municipios con mayor representatividad en la región de Los Altos de Jalisco, y a su vez se integran imágenes que detallan la ubicación de las granjas avícolas en Tepatitlán de Morelos, Jalisco, representadas en las ilustraciones de la VI a la XIV.

Ilustración V
Superficie (ha) en ganadería privada por aves de corral de los municipios con mayor representatividad en la región de Los Altos de Jalisco, México; conforme al Censo Agropecuario 2016, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017)

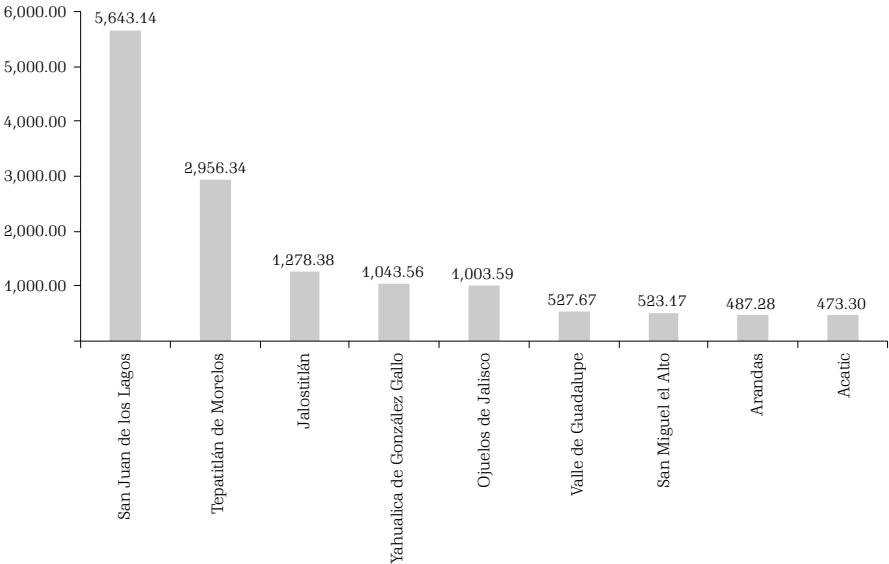


Ilustración VI
Ubicación de granjas avícolas parte 1, norte de Tepatitlán de Morelos,
conforme al mapa geográfico 2016, clave F13D57e
del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017)

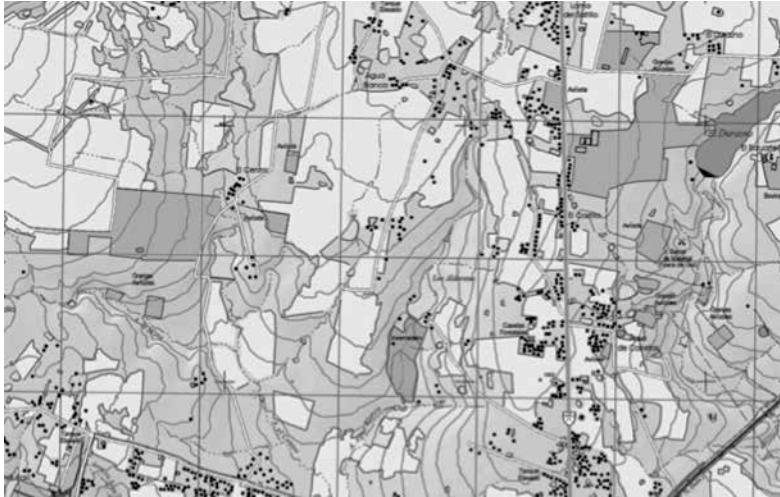


Ilustración VII
Ubicación de granjas avícolas parte 2, norte de Tepatitlán de Morelos,
conforme al mapa geográfico 2016, clave F13D57e
del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017)



Ilustración VIII
Ubicación de granjas avícolas parte 3, sur-oeste de Tepatitlán de Morelos,
conforme al mapa geográfico 2016, clave F43D57e
del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017)



Ilustración IX
Ubicación de granjas avícolas parte 4, sur-oeste de Tepatitlán de Morelos,
conforme al mapa geográfico 2016, clave F43D57e
del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017)



Ilustración X
Ubicación de granjas avícolas parte 5, oeste de Tepatitlán de Morelos,
conforme al mapa geográfico 2016, clave F13D57e
del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017)

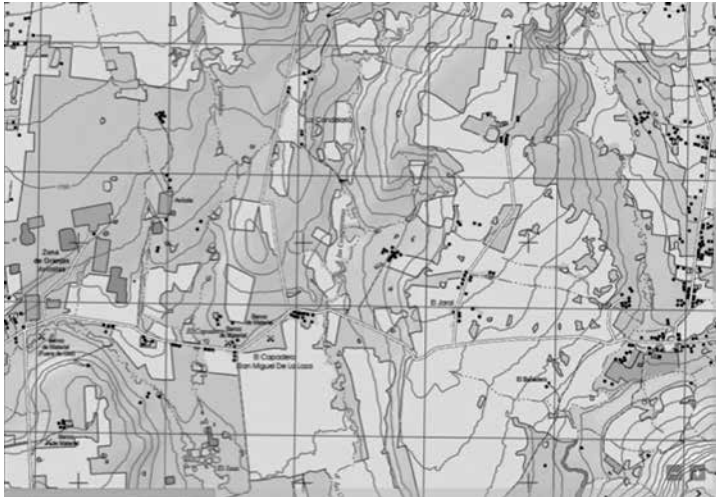


Ilustración XI
Ubicación de granjas avícolas parte 6, norte de Tepatitlán de Morelos,
conforme al mapa geográfico 2016, clave F13D57e
del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017)



Ilustración XII
Ubicación de granjas avícolas parte 7, noreste de Tepatitlán de Morelos,
conforme al mapa geográfico 2016, clave F13D57e
del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017)



Ilustración XIII
Ubicación de granjas avícolas parte 8, sur-oeste de Tepatitlán de Morelos,
conforme al mapa geográfico 2016, clave F13D57e
del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017)

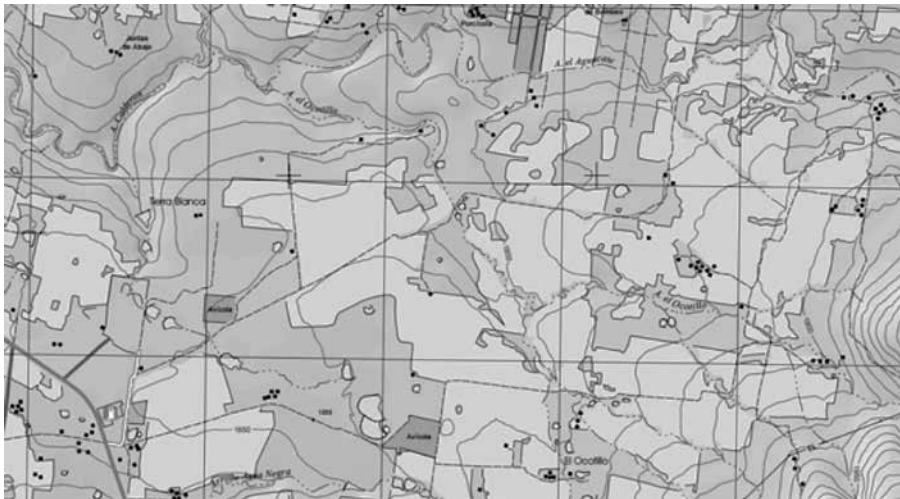
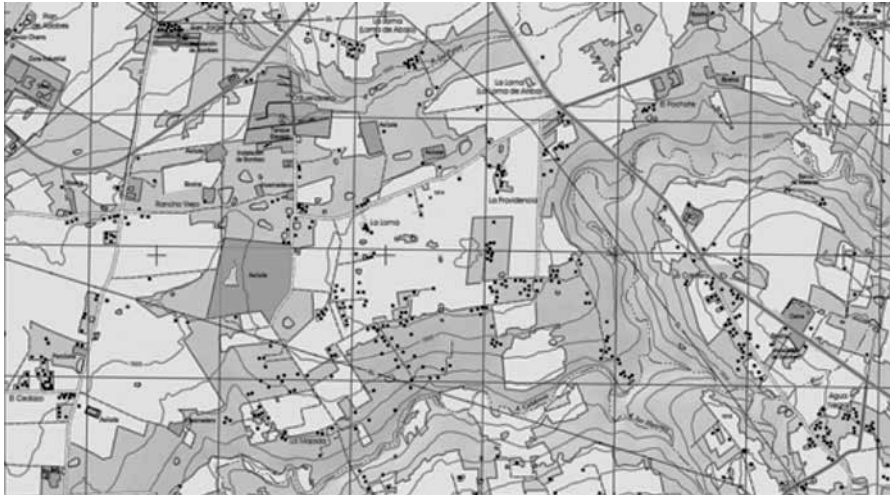


Ilustración XIV
Ubicación de granjas avícolas parte 9, sur de Tepatitlán de Morelos,
conforme al mapa geográfico 2016, clave F13D57e
del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017)



LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

En los estudios que refieren a una unidad económica de indole familiar, se requiere indagar en el interior de dos instituciones sociales, que a la vez son muy complejas: por un lado, la familia, y por otro, la empresa, además de adentrarse en una tercera que sería la misma empresa familiar (Padilla, 1997). La participación de la familia impacta en la organización, operación, gestión, toma de decisiones y órganos de gobierno del negocio. En esta sintonía, los sistemas sociales familia y empresa participan en la posibilidad o restricción que se tiene para lograr ciertos objetivos.

El fundamento sostiene que las familias que se desempeñan en estos negocios, son consideradas como el núcleo generador y estructurador del trabajo, dicho parentesco amplía el círculo de los compromisos y, a su vez, de los beneficios económicos. Por ello se concibe como una división moral del trabajo, que procede de familias organizadas en negocios. La respuesta al porqué partir de la familia para lograr el sustento de vida, queda claro al considerarse una estrategia económica de carácter fundamentalmente social que hace frente a las restricciones y carencias de recursos de capital, por tanto se optimiza la mano de obra con la familia. Además, la centralidad de la familia rescata una actitud fuertemente competitiva y una

jerarquía de funciones en torno a figuras patriarcales. Dentro de las mismas, también surgen conflictos y dificultades; no obstante, lo rescatable es la interacción de estos dos entes o sistemas como un acto rentable en lo económico y a su vez es socialmente explicado y dirigido. Asimismo, Padilla (1997) rescata la postura de Wolf sobre la flexibilidad que caracteriza a la organización familiar, al ser eficaz en el aglutinamiento de funciones, en minimizar costos y en la adaptación a cambios que la definen. En ciertas ocasiones, se forman coaliciones caracterizadas por un capital independiente con cierta autonomía familiar y requiere una sociedad autónoma de sus relaciones de parentesco; las coaliciones permiten la inversión, la consolidación y la expansión de empresas, permitiendo así la superación de limitaciones cuando el negocio se administra exclusivamente por la familia (en el caso número 16 de la Unión Tepatlán, se verá reflejado dicho ejercicio de coalición, donde varias familias se conjuntan por amistad y forman una nueva entidad de negocios).

Por otro lado, desde el punto de vista de investigaciones del área administrativa (Belausteguigoitia, 2010 y Grabinsky, 2016) permanece el valor otorgado a la familia, y para el caso de México, es un elemento cultural relevante incluso de los más importantes, así como para Latinoamérica. El trabajo en la empresa suele ser una extensión del hogar, donde casi siempre el varón propietario continúa como la autoridad moral como padre y permanece la influencia del abuelo. Además, las relaciones interpersonales, el apego y la sensibilidad emocional es una peculiaridad de la familia mexicana, que se hace extensiva a la empresa y la distingue de otras entidades familiares de negocios del mundo. La familia en México solía ser numerosa, y normalmente sus relaciones son muy fuertes, incluso en la familia extendida, integrada por la familia nuclear de padres e hijos y sus parientes. Aun para Treviño (2010) ningún miembro de la familia extendida es totalmente independiente del grupo familiar, debido al parentesco y las conexiones intra y extrafamiliares o por la realización de negocios cruzados, esporádicos o frecuentes o en su caso, por el apoyo emocional y moral.

De igual modo, al llevar a cabo un primer análisis de las familias empresarias que participan en la actividad avícola de la región, se recurrió a fundamentar la categorización conforme a la que realizó Padilla (1997) en su estudio sobre los tipos de familias que participan en las actividades de comercialización del mercado de abastos de Guadalajara, Jalisco. A continuación son abordadas de acuerdo a sus genealogías.

GENERACIONES, GENEALOGÍAS Y TIPOS DE FAMILIAS

La conformación de las familias está dada por sus integrantes, ancestros comunes y descendencias particulares; por lo que las generaciones representan una unidad elemental de la historia de la familia. En el estudio de la familia, se recurre al concepto de generación para poder observar los cambios y el modo en el que se presenta cada generación familiar durante el tiempo. En el caso de las familias avícolas, cada generación de familias tiene peculiaridades, en ocasiones éstas son similares a generaciones de otras familias, y a su vez provienen de la herencia de sus antepasados. Por otra parte, el cambio generacional es una particularidad que puede representar un binomio entre la conservación y la innovación, una articulación/desarticulación de generaciones, que conlleva a la modificación histórica de la sociedad; incluso se llega a decir que “los vivos son gobernados por los muertos” (Padilla, 1997), por ello es de interés utilizar la clasificación de generaciones para tener visualizadas las características que pueden parecer homogéneas o diversas entre sí.

El dato sobre las generaciones a cargo de la empresa familiar señala la realidad de las entidades mexicanas donde un 66 por ciento de las organizaciones se encuentran a cargo de la primera generación, el 29 por ciento de la segunda, el 4 por ciento de la tercera y el 1 por ciento por la primera (San Martín y Durán, 2017).

Así, ahondando en las generaciones, se presentan cuatro principios concretos de acuerdo con la postura de Dromel, mostrada por Mariás (1949): *a)* el predominio de una generación dura dieciséis años, y le sucede al mando una nueva generación, *b)* durante el ejercicio de una generación, la siguiente se educa políticamente y critica a la anterior, *c)* el ideal social de una generación es superior y, en cierto modo, contradictorio con el de la precedente y, por último, *d)* la obra de cada generación es especial, única, uniforme y exclusiva. La duración de cada generación es de 30 años, donde los primeros 15 son de gestación y los segundos 15, de gestión. Así también la composición de una época está conformada por la participación de tres generaciones.

Con el fin de tener en una sola mirada la estructuración de la familia empresaria, se recurrió al uso de la genealogía. En este contexto, se observa a cada generación de la familia avícola y su integración al conjunto familiar así como también se percibe su articulación como organización familiar y empresarial. La genealogía apoya en observar el seguimiento familiar, el proceso de cambio o la permanencia de valores entre generaciones. Es de interés, ubicar a las personas que iniciaron en el negocio de la avicultura y el cómo se han estado integrando los miembros de la familia; además de visualizar la complejidad de la red familiar y las funciones

vinculadas a las actividades del negocio, la presencia y ausencia de algunos integrantes.

La realización de las genealogías se concretó como un objetivo de la investigación en una segunda etapa. Al observarse como un proceso complejo el integrar la población de las familias empresarias avícolas, sus orígenes, migraciones, separaciones, es decir, el reconstruir familias y empresas sin biografías, se pudieron recabar en un segundo momento; algunas requirieron otras fuentes de información —como medios impresos que mostraban información de propietarios(as) de negocios— y otras acudiendo a las personas informantes entrevistadas, o algún familiar o persona conocida que tuviera los datos, con el fin de integrar familias que legitimizaran su historia. La siguiente agrupación de casos se construyó tomando como base principal las entrevistas y el material adicional que esclarecía los datos. La información se presentó desigual: la longitud de las conversaciones y el material, así como el tiempo y la participación de las personas entrevistadas, algunas presentaron a detalle su dinámica interna y otras sólo de manera general, no obstante, todas fueron enriquecedoras para dejar ver a sus integrantes: las personas líderes en el presente, en el pasado y a quien visualizan en el futuro; así como las migraciones, asociaciones, disociaciones, las personas sucesoras, los tipos de empresa familiar avícola, los distintos giros, su intervención en la empresa avícola madre y el orden de hermanos(as), por ejemplo. En general se privilegia la información de la organización familiar para dejar a otros apartados la temática en específico del estudio de la empresa familiar.

Para realizar este análisis se acudió al uso de los genogramas, los cuales permiten conocer la estructura familiar y las relaciones de sus integrantes (Belausteguigoitia, 2003; Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2014), se consideran útiles para comprender la dinámica familiar y la historia; los genogramas se apoyan al utilizar simbología que representan personas y líneas que describen sus relaciones. Su realización se llevó a cabo a través del programa GenoPro versión 2016. Vale la pena dejar claro que los genogramas y los tipos de familias, permiten identificar pautas de organización familiar y no representan modelos estáticos.

Por consiguiente, la familia es la base de la función y organización del negocio, así que a continuación se detallan las 19 familias que presentan como eje común el giro avícola y conforme al modelo de Padilla (1997) se clasifican en dos: nucleares y extensas. Las nucleares a su vez, se han dividido en corporativas, corporativas con miembros colaterales y en las que suspendieron la actividad relacionada con la avicultura.

Las familias nucleares de las empresas avícolas, representan al tipo de familia que inicia con la operación de la empresa y se encuentran en la etapa de formación. Los elementos internos de la estructura familiar (madre, padre, e hijos y/o hijas)

pueden optimizarse y orientarse, siendo así corporativas, con miembros colaterales y en este caso, que suspendieron el giro avícola. Por otro lado, las familias extensas están conformadas por diversas generaciones, generalmente tres, abarcando desde los abuelos(as) hasta los nietos(as), quienes a su vez confluyen al participar en la empresa familiar. Con base en esta categorización utilizada por Padilla (1997) se presentan los casos abordados.

Familias nucleares corporativas en la actividad avícola

Como se señaló, en la familia nuclear corporativa se presenta la figura paterna, materna y la descendencia de hijos(as). En este tipo de familias se encuentran integrados en la actividad avícola los padres e hijos(as), por lo que dos generaciones interactúan en las funciones. Conforme lo documenta Padilla (1997), la madre suele participar en la formación de la empresa y el padre es el máximo líder y autoridad, quien determina la posición y la actividad que desempeñan sus hijos(as), perfilándolos a los roles avícolas, al tiempo que se va configurando la herencia en el mando y en el capital.

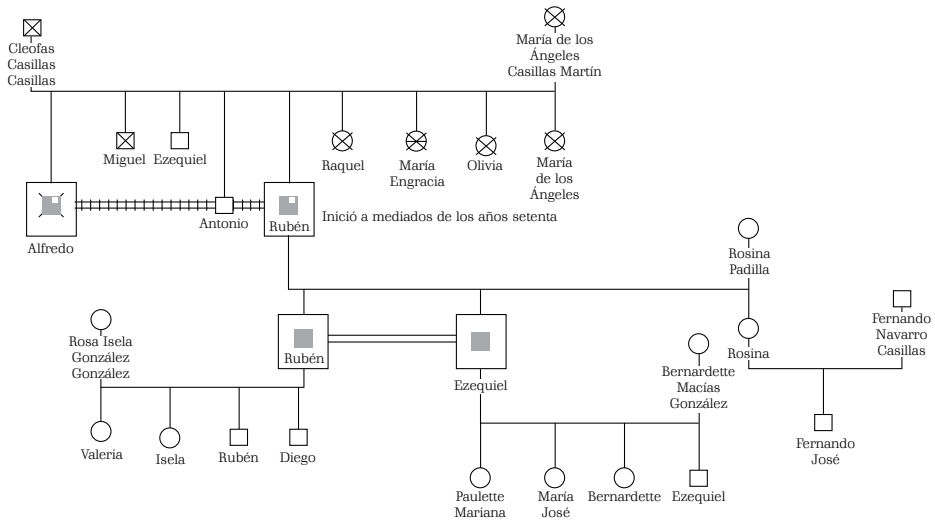
La primera generación fundadora ya no se encuentra activa o está por sustituirse. El éxito de estos negocios se debe a la inducción de sus integrantes. La segunda generación (joven y profesionalizada) está en plena capacidad para desarrollar y conducir la empresa, al ejercer alrededor de 15 años en la organización y permanecer otros 15 más laborando y preparando a la siguiente. Se reconoce en éstas, el legado familiar de dedicarse a la avicultura y de ubicar lo referente a la actividad, a manera de conciencia historiorizada en forma oral, mostrando los conocimientos del área, reproduciendo concepciones y percepciones de este sector. En ocasiones, las mujeres sustituyen figuras paternas débiles o diluidas, participando en el negocio.

En la Genealogía I se mencionan los siete casos de familias nucleares corporativas en la actividad avícola.

Actualmente la familia Casillas Padilla que se muestra en el genograma, da cuenta de las generaciones que le antecedieron. Comienza con el matrimonio entre Cleofas Casillas y María de los Ángeles Casillas. En sus inicios, la familia Casillas Casillas se consideraba una familia nuclear corporativa con miembros colaterales, debido a la asociación entre hermanos, quienes representaban las figuras centrales nucleares, que se sumaban al negocio para tener el suficiente capital humano para comenzar. La empresa Laguna Colorada fue fundada en primera generación por los hermanos: Alfredo[†], Antonio y Rubén. Conforme pasó el tiempo, cada uno fue trabajando por su cuenta y formaron por separado su propia empresa. Rubén Casillas Casillas, crea la empresa que actualmente se sigue llamando Laguna Colorada y

Genealogía I

Caso 1. Familia Casillas Padilla-Laguna Colorada

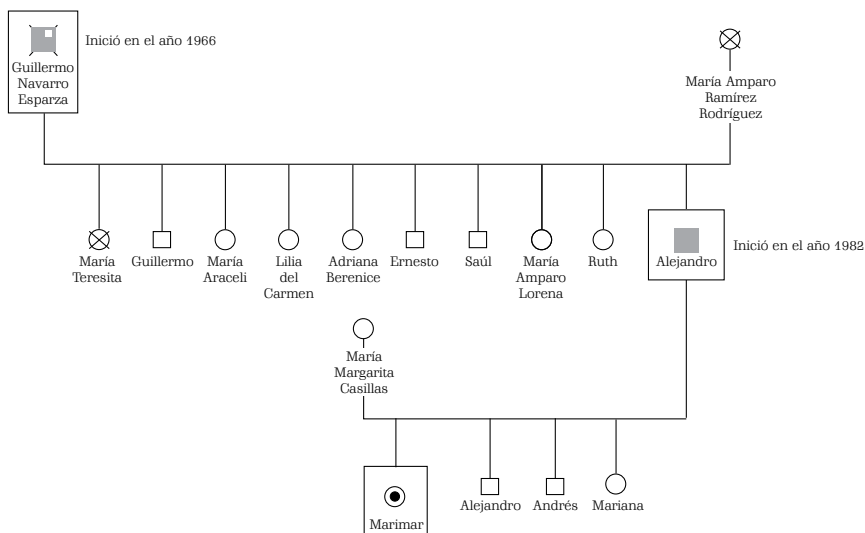


que se encuentra en el mercado, se clasifica como familia nuclear corporativa, por la inclusión del líder Rubén, padre de familia y dos de sus hijos, además de que se espera la incorporación de la tercera generación. Rubén, el menor de los hombres, cuando era pequeño, su padre lo apoyó para que fuera capaz de iniciar su primer negocio; recordando la anécdota, la relata:

Narrar un poco esto, a veces pudiera ser muy sencillo, yo pudiera decir, que empecé con una cerda, después tuvo ocho cerdos. Esa cerda me la da mi padre, y luego compré diez y tuvieron cien lechones; y ya que empecé a tener un poquito de solvencia, yo solo iba y lo compraba.

Años después Rubén incursionó en la avicultura, comentando: “Empecé a crecer más y luego vi que en ese tiempo, Alfonso González tenía gallinas, entonces decidí invertir en cinco mil gallinas, revisando cómo pagar la caseta y las pollas —raza que venía de Sonora—”. Tuvo tres hijos (dos varones y una mujer) con Rosina Padilla. Los varones Rubén y Ezequiel, son los líderes actuales y representantes de la segunda generación dentro de la empresa. Cada uno de ellos están casados y tienen cuatro hijos(as), quienes se encuentran en su formación académica. La familia Casillas Padilla, representa un tipo de familia nuclear corporativa, en la que labora el padre y sus dos hijos varones, como responsables de diversos giros del negocio.

Genealogía II Caso 2. Familia Navarro Casillas-AVICAM



Alrededor de 1966 la empresa avícola AVICAM, comenzó a desarrollarse. El líder fundador en primera generación fue Guillermo Navarro Esparza, quien inicia con una granja de 1,000 gallinas ponedoras en sociedad con su compadre Rodolfo Camarena Báez. Al poco tiempo se diluyó la sociedad en buenos términos y continúa con su granja “Las Camelias”. Posteriormente los antiguos socios se hacen compadres, así lo señala su hijo Alejandro: “Uno de mis hermanos es su ahijado de bautizo”. Guillermo se casó con María Amparo Ramírez Rodríguez en 1950 con quien tuvo seis hijas y cuatro hijos. El primer negocio de Guillermo fue el comercio, la venta de ropa para toda la familia en Tepatitlán. Tenían los dos negocios, granja y comercio, la pareja del matrimonio lo atendía, así lo manifiesta el empresario actual:

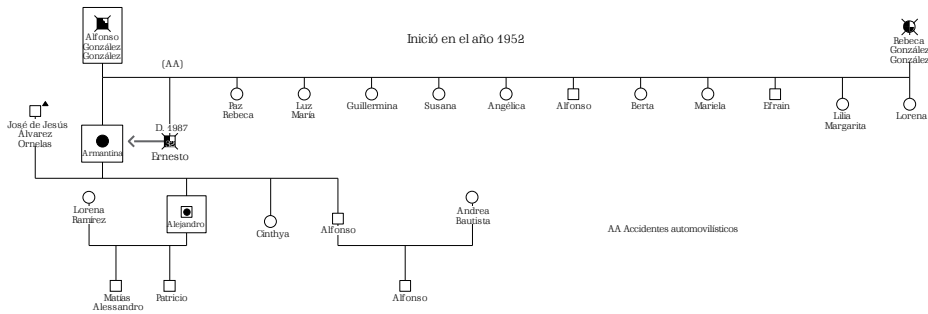
le gustaba mucho su tienda. En un principio él salía, pero después mi amá se queda al pendiente de la tienda pero, ya no podían las dos cosas, salir y quedarse. Tenían que estar los dos porque había mucha clientela. Eran socios los dos. Aunque mi madre tuvo muchos hijos, se daba tiempo de ayudarle al marido a estar en la tienda y sacar la familia y el negocio entre los dos. Hubo un tiempo en que la tienda se cerró y nos trasladamos a vivir a Guadalajara por las escuelas. Mi papá se quedó en el negocio de la avicultura, pero aun así —que es una de las cosas que le agradezco—, hacía mucho esfuerzo en ir y venir a vernos diario a Guadalajara y, en esos tiempos no había autopistas, eran unas carreteras fatales. Quince años duró yendo y viniendo diario.

De igual manera, Alejandro desde la preparatoria iba con su padre a Tepatitlán cada fin de semana, y así conoció el negocio, posteriormente su padre lo llama a trabajar por lo que continuaba viajando de Guadalajara a Tepatitlán, al tiempo que estudia la preparatoria y después la universidad, mientras que sus demás hermanos no estaban en el negocio. Tiempo después su padre enferma y Alejandro lo atendía a la par de llevar el negocio. Tras el fallecimiento de Guillermo, el negocio de la avicultura —el millón de aves— quedó en manos de dos hermanos, se dividió el 50 por ciento de las aves para cada uno. Tomando el liderazgo de la segunda generación y con un perfil administrador de empresas, Alejandro continúa con la avícola AVICAM, además de implementar otros giros: “Me dirigí a traer ganado de otras partes como Estados Unidos y Canadá, para meter buenas razas en la zona y también con borregos, ahorita tenemos esas tres ramas de negocios”. La decisión de estar al frente de la empresa, así la expresa Alejandro: “Gracias a que me dijo vénte (su padre) me casé con una persona de aquí de Tega, y seguí aquí, me gustó Tega, pero a lo mejor si él me dice: ¡no, no te quiero en el negocio!, a lo mejor no estudiéramos aquí”. Alejandro se casa con María Margarita Casillas teniendo dos hijas y dos hijos, la mayor que ahora es parte de la empresa y representa la futura líder para la tercera generación. Sobre la tercera generación, Alejandro tiene la siguiente apreciación: “Mis hijos allí vienen, si quieren integrarse no hay ningún problema, pero no hay ningún otro vínculo más que la familia directa y no está mi esposa en el negocio. Las puertas están abiertas, no hay ninguna limitante ni para hombres ni para mujeres, ni para mi esposa; lo que quieran hacer ellos, sobre lo que estudiaron o si quieren crecer hasta donde ellos quieran junto conmigo; pero crecer con fundamentos”. Sobre la incorporación de su descendencia y sus perfiles, el empresario comenta: “Yo no puedo decir: ¡ah!, el que estudió va a ser el más listo, va a sacar el negocio, no sabemos porque hace cuarenta años sacaron un negocio adelante los que no estudiaron. A lo mejor el carácter del que no estudió, puede sacar adelante el negocio igual que él que estudió”. La familia Navarro Casillas, en la actualidad es una familia nuclear corporativa, el padre es el líder principal y su descendencia se encuentra en proceso de integración o formación.

El segundo hijo de Elías González y María Concepción González fue Alfonso. En el año de 1952 Alfonso adquiere una granja que le vende su padre. Ésta la compra con las ganancias obtenidas por el negocio del ganado. En la granja vivían él y su esposa Rebeca González, representando la primera generación. En 1953, consigue en Guadalajara, un lote de 100 pollitas para la producción de huevo y con el apoyo de su esposa, poco a poco fue creciendo, hasta prácticamente en dos años instalar una caseta. De igual manera comercializaba leche, carne de res y cerdo. El matrimonio tuvo 10 hijas y tres hijos. En el año de 1966 Alfonso junto con su hijo

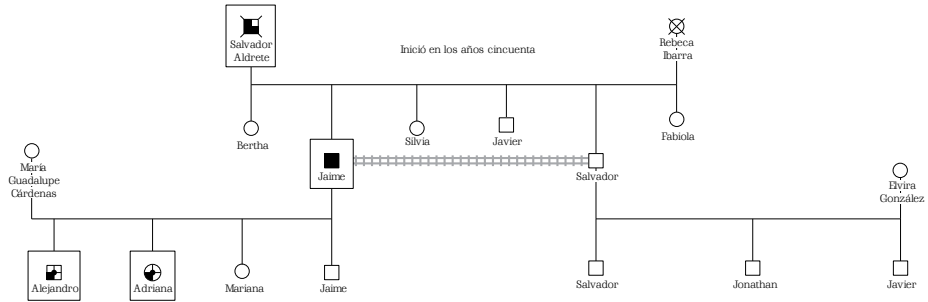
Genealogía III

Caso 3. Familia González Álvarez-Pollo y huevo Triunfo



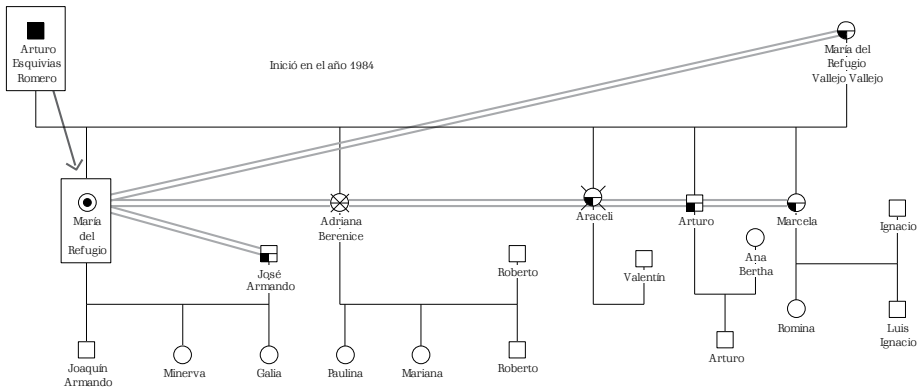
Ernesto y su hija Armantina constituyen Grupo Gigantes Tepa, así relata Armantina su experiencia: “hacíamos un equipo extraordinario, Ernesto mi hermano era un tipazo y nos la llevábamos muy bien”. Ernesto era el encargado de producción y Armantina del área administrativa. En 1984, Armantina se casa con José de Jesús Álvarez Ornelas y en 1987 muere Ernesto, por lo que Armantina junto con su padre llevan la dirección de la empresa familiar. Posteriormente, inauguran dos empresas más, de las cuales eran encargados los dos hijos varones: una de giro avícola-ganadero y la otra denominada Trigón; así Armantina lo señala: “crecen los dos hermanos hombres —que quedaban— y los jalamos a trabajar”. En 1990 la empresa Gigantes Tepa, diversifica en cuatro empresas, relacionadas con la producción de pollo y huevo, el transporte y la fábrica de alimentos —para animales—. En el año 2003, Armantina deja de participar en los negocios con la familia por cuestiones de conflictos. Así que inicia su propia empresa, apoyada en sus amistades, quienes eran empresarios avícolas, ella relata los comentarios que le hacían: “¡Tú renta las casetas que necesites!, yo te mando las pollas y hacemos pagarés, me las vas pagando poco a poco, como tú puedas”. En 2005, junto con su esposo, sus dos hijos y su hija, fundan Pollo y Huevo Triunfo, empresa dedicada a la producción de pollo y huevo, adquieren un terreno y comienzan a hacer sus propias casetas. Armantina involucró a su descendencia en la empresa familiar agropecuaria y a la par la impulsa en el desarrollo de sus negocios propios: “desde que tenía dieciséis años yo le puse unos borregos, él ya tenía su empresa desde chico y estaba estudiando... es para que ellos tengan ilusión también en su propio negocio pero, también estén al pendiente del negocio familiar”. Alejandro tiene una vinculación más directa en el área de producción, Cinthya se desempeña en recursos humanos y Alfonso se dedica al ganado y a la siembra. La familia Álvarez González actualmente es de tipo nuclear corporativa, la madre y la segunda generación son quienes llevan el negocio.

Genealogía IV Caso 10. Familia Aldrete Cárdenas-Huevo Aldrete



La empresa familiar fue fundada por Salvador Aldrete, en los años cincuenta. Salvador inició desde joven, con el pollo de engorda, así evidencia su hijo Jaime: “criaba pollos en su casa y los llevaba a vender a Guadalajara”. En cierto tiempo, las aves sufrieron enfermedades y el negocio terminó; Salvador entonces se fue a trabajar a Estados Unidos y después de varios años regresó a Tepatlán. Salvador se casa con Rebeca Ibarra y su descendencia la conforman tres varones y tres mujeres; los/as primeros nacieron en Estados Unidos y los/as tres últimos en Tepatlán. Entre los años sesenta, Salvador comienza de nuevo con la producción de huevo de plato. La esposa no se sumó al negocio. En 1992, Salvador muere, por tanto Jaime y Salvador, sus dos hijos, continúan con el negocio trabajando juntos, así también narra Jaime: “En el año 2000 nos separamos, cada uno con una parte de la granja y trabajando en su área, pero continuamos los dos con la misma marca —Huevo Aldrete— para que sea igual, y no exista ninguna rivalidad”. Jaime contrajo matrimonio con María Guadalupe Cárdenas y tuvo dos hijas y dos hijos. Actualmente Jaime ha involucrado a su hijo e hija mayor y están trabajando en el negocio, los(as) más pequeños aún se están formando académicamente, según señala: “Se están preparando, están estudiando y si se quieren venir aquí a trabajar a la empresa, están las puertas abiertas, es para ellos... que continúen en el negocio, pero pues cada quien decide lo que hace con su vida. Los estoy preparando como empresarios y que sigan el negocio”. También su esposa se encuentra al pendiente de la empresa: “Así es, no es ajena al negocio, no está en el negocio, pero está al pendiente”. Actualmente se conservan las mismas actividades: huevo de plato, ganado vacuno de carne, porcino y siembra de maíz para autoconsumo y el tipo de familia que le caracteriza es de tipo nuclear corporativa, debido a que padre, hijo e hija, laboran dentro de la empresa y se encuentra en liderazgo aún en la segunda generación.

Genealogía V
 Caso 12. Familia Esquivias Vallejo-Huevo Tapa



La empresa familiar Huevo Tapa fue fundada por Arturo Esquivias Romero junto con su esposa María del Refugio Vallejo. Arturo señala que desde soltero, cuando estudiaba la secundaria, ya desempeñaba una actividad avícola:

Fui avicultor en pequeña escala, engordaba pollos. Cuando llegué a tener quinientos, me sentí el avicultor más importante de Tapa. Yo personalmente, tenía los pollos y los vendía en las pollerías de Tepatlán y en las carnicerías. Los preparaba y me ayudaba alguien —que quisiera—. Luego me los llevaba los fines de semana a vender a Guadalajara.

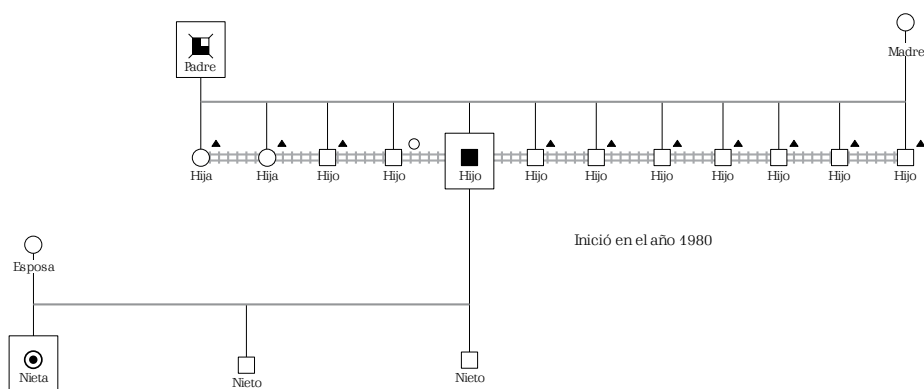
Arturo apoyaba a su padre en la comercialización avícola:

teníamos nuestra entrega de huevo y pollo. El huevo lo comprábamos en las granjas avícolas que había —a un tío, Luis Rivera y a Don Alfonso González—, desde los ocho y hasta los diecinueve años fui a llevar el huevo, en camiones de pasajeros, y antes de casarme alcancé a comprar una camioneta pick up para poder llevarlo. Ese negocio lo siguió mi papá con mis hermanos.

Posteriormente Arturo tuvo otras actividades laborando en instituciones financieras. En 1976 contrae matrimonio, y al mismo tiempo se desempeña como gerente del grupo avícola local más importante que se ha formado en Tepatlán. Después, comienza su negocio actual: “Don Salvador de Anda me hizo el favor de rentarme sus instalaciones que dejó, al trasladarse a una planta más moderna que se llama El Chispeadero; Rubén Casillas me mandó hacer con los cien mil pesos que me debía la primer caseta y las pollas me las vendió Don Benjamín”. Por consiguiente

el empresario menciona que en 1984, contaba con su propia empresa avícola junto con el apoyo de su esposa: “Todo el tiempo mi mujer me ayudaba mucho, en la contabilidad, ella llevaba las cuentas de banco, los depósitos, las cuentas de alimentos, lo de todo”. También uno de sus hermanos labora con él, según señala: “Conforme fue creciendo la empresa, ingresó conmigo un hermano que se llama Abel, él me quita de todos los problemas”. Además tres de sus hijos(as) también se han involucrado y laboran en la empresa: “El varón me ayuda allá en el rancho, se ocupa de la producción, de los camiones y del personal. Dos hijas, son las que están dentro, la mayor está de encargada en la empresa de Cuatro Granjeros —en donde estoy con tres socios más—, y Cheli apoya también en todos los documentos, lo bancario”. El esposo de la hija mayor se ha integrado al negocio. Arturo comenta que hay mucha armonía en su familia, respeto, sinceridad y honestidad, su esposa ha generado este ambiente y formado así a sus hijos(as), incluso valora en incorporarlos(as) a cada uno de sus negocios en una actividad y giro, si lo desean. Los giros que desempeña la empresa familiar son: avicultura, ganado de carne, agricultura: siembra de maíz, agave y la charrería, entre otros, y se identifican algunas empresas como: Granja avícola Miraflores, Rancho Nuevo y Huevo Tapa. Por esto, la familia Esquivias Vallejo, se clasifica dentro de la familia nuclear corporativa, puesto que el padre, la madre e hijos(as), laboran en el negocio familiar. Se espera que se involucren cada uno de ellos posteriormente por distintas actividades. El caso del hermano de Arturo, podría considerarse como miembro colateral, no obstante, no participa como el resto de los casos de familias de la misma propiedad que el hermano líder o de la autoridad de la empresa familiar, por lo que se considera solo familia nuclear corporativa.

Genealogía VI
Caso 13. Familia



La empresa familiar del caso 13 está conformada por una familia de la región que desde sus ascendientes se dedicaron a actividades agroindustriales, según señala el líder actual de la segunda generación y propietario:

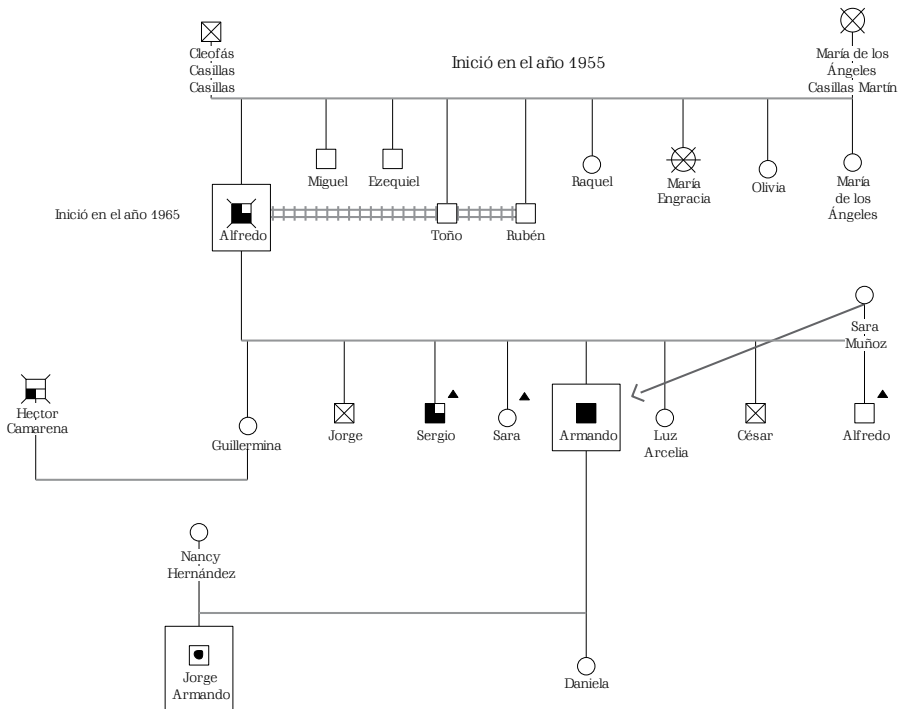
Constituida por alteños de nacimiento, familia con gran arraigo en la cultura de los trabajos del campo: las tareas de la agricultura y de la ganadería y un poco de la porcicultura rústica. A principios del siglo, la generación posterior, los abuelos, incursionaron en una actividad porcícola y ganadera un poco más tecnificada, y generacionalmente, ha habido definitivamente implementación de mejores prácticas de producción, con más tecnología, procedimientos más profesionales y la actividad ha tendido a institucionalizarse un poco más y a tecnificarse.

El padre de esta familia involucró a sus hijos(as) en las funciones del negocio, en aquel tiempo el empresario, lideraba el negocio de la porcicultura en la sociedad, cuando él muere, cada hijo(a) se queda a cargo de su propio negocio. El quinto hijo labora en el sector avícola, vacuno y porcino, siendo el líder actual y representante de la empresa familiar, que queda a cargo de la empresa, surgiendo alrededor del año de 1980. Contrajo nupcias y tuvo tres hijos(as), de los cuales hay una mujer y dos varones. La hija mayor se encuentra involucrada en las funciones de la empresa y los dos hijos varones están apoyando y formándose profesionalmente. Por consiguiente la familia es de tipo nuclear corporativa, puesto que el padre y en cierta manera la hija y los hijos se encuentran desarrollando actividades de la empresa.

El matrimonio de Cleofas Casillas y María de los Ángeles Casillas conformaron la empresa Laguna Colorada de la cual se desprendieron varios negocios, según lo afirma Armando, el empresario actual: “Mi abuelo tenía gallinas, pero en su momento llegó una enfermedad, muy conocida de Newcastle y barrió con la avicultura”. La empresa La Ciudad del Huevo proviene de la familia Casillas Casillas, comienza con la primera generación fundadora de Alfredo Casillas como propietario, líder y responsable de la empresa, quien contrae matrimonio con Sara Muñoz, teniendo cinco hijos y tres hijas. Armando, su hijo, comenta los antecedentes de su padre y cómo funda la empresa:

Él estaba allá —duró como diez años en Estados Unidos—, se casa, vive unos meses más y se viene a establecer a México y comienza comercializando huevo. Lo compraba aquí, lo cargábamos y lo comenzaba a desplazar a provincia, a México —tenía una bodega— y posteriormente él tomó la decisión: en 1985 establece su granja con gallinas, cerdos y ganado lechero y de carne. Mi abuelito le dio un terreno y allí comenzó con sus primeras casetas.

Genealogía VII
 Caso 18. Familia Casillas Casillas-La Ciudad del Huevo



En un inicio Alfredo incorporó al negocio a su hermano menor quien posteriormente emprende su negocio propio, así lo narra Armando:

Cuando mi padre se casa, mi tío comienza a vivir con mi papá —se fueron a Tepetitlán y mi tío comienza a tener su formación. Mi tío Rubén le ayudó a mi papá a trabajar y mi papá lo metió en el negocio de la avicultura, le ayudaba también para que le dieran créditos en el banco y bueno, pues mi tío es una persona muy bien administrada y llevó ya su empresa.

Asimismo Alfredo reunió a sus hijos Sergio y Armando a laborar en la empresa y al esposo de su hija Guille; conforme Armando lo expresa: “Yo termino de estudiar en el 92 y comienzo a trabajar aquí en la empresa como veterinario de la granja porcícola. Después en 1995 trabajé en el área de la administración” Armando entonces estudia finanzas y administración tomando varios cursos en el CUALTOS y CUCEA de la Universidad de Guadalajara y en el Tec de Monterrey, para hacer frente al área. Alfredo crea la marca La Ciudad del Huevo, puesto que él dibuja la ciudad

con imágenes de huevos y le pone el color azul. Alfredo fallece, y Héctor, esposo de Guille junto con Sergio desarrollan su propio negocio por su cuenta, por lo que Armando lleva la empresa familiar y comenta que su madre Sara, está al pendiente de la información general de la empresa: “A mi madre se le avisa y se le entera de todos los movimientos que hay en la empresa, ella es la dueña, sigue encargándose de la dirección de la empresa”. Sus hermanos y hermanas no están en la empresa familiar donde se encuentra el giro avícola, cada quien lleva su propio negocio. Armando contrajo nupcias con Nancy Hernández y tuvo un hijo y una hija, quienes se encuentran en formación profesional. Sobre la incorporación de las siguientes generaciones, Armando comenta:

los nietos están estudiando en las universidades y se están preparando para que sigan realizando el trabajo de la empresa. Unos sobrinos estudian en el área de ingeniería en Guadalajara y en Tepatlán, mi hijo estudia Dirección de empresas familiares y mi hija va a estudiar finanzas; yo siempre les digo a todos, que se formen, por si el día de mañana no quieren trabajar aquí, pues que no lo hagan y así tengan la libertad de hacerlo donde ellos quieran, pero si va a ser aquí tienen que tener una formación y una disciplina, porque así son los negocios; aunque el anhelo es que sigan aquí en la empresa y es muy importante saber trabajar en familia y dar ese extra, de quien trae puesta la camiseta.

Por esta razón el tipo de familia se ha considerado nuclear corporativa, debido a que aún la madre se encuentra al pendiente del negocio y uno de sus hijos es el líder, además que la tercera generación se encuentra en formación y aún no se incorpora.

Familias nucleares corporativas con miembros colaterales en la actividad avícola

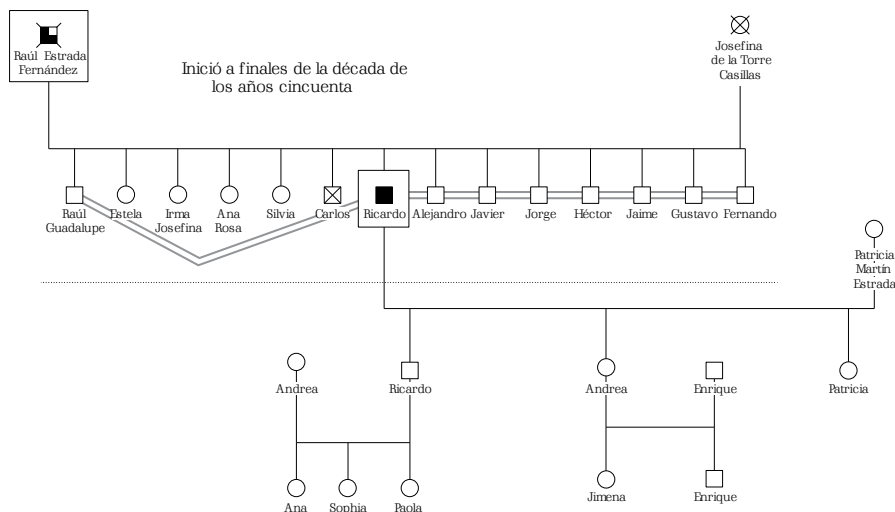
Este tipo de familias se conforma al agregarse a las figuras centrales nucleares, algunos otros miembros colaterales de la familia, como los hermanos(as) del padre, (los de la madre o sobrinos(as), es menos común) y ambos llevan la autoridad en el negocio. Son entonces, un grupo de familias, por lo regular de la primera generación en la actividad avícola, puesto que la descendencia tiene corta edad para incorporarse, es decir, se recurre al parentesco para el funcionamiento del negocio, y en su mayoría se presenta la participación de varones. El crecimiento y la solidaridad familiar son horizontales, a diferencia de la vertical que se suele tener con los hijos(as) en la familia nuclear corporativa. La separación de este tipo de familia, sucede cuando los hermanos(as) se dividen, es decir, después de haber tenido un mismo origen en negocios, se independizan. Padilla (1997) mencionaba que en es-

tas familias el conflicto es una característica, sobre todo en los varones: entre el padre y sus hermanos, entre el hijo sucesor y el tío y, entre el padre y el hijo. Dichos conflictos se resuelven por conveniencias familiares o se presenta la separación definitiva de algún miembro.

Son familias de relaciones horizontales y por lo general temporales (que no resisten el paso generacional), puesto que la verticalidad dará como consecuencia, la herencia en una lógica generacional en línea paterna y materna. En cambio, si se depura paulatinamente, se puede llegar a consolidar como empresa, pensándose en una estrategia no familiar.

La empresa familiar de Raúl Estrada Fernández se conforma en los años sesenta. De manera previa, Raúl se independiza de su padre, quien realizaba labores de sastrería, y establece una fábrica de suéteres con dos hermanos. En 1948, contrae matrimonio con Josefina de la Torre, teniendo cuatro hijas y 10 hijos, falleciendo uno de ellos. Asimismo, Raúl era comerciante, tenía un negocio de ropa, posteriormente estuvo a cargo de una actividad sobre engorda de cerdos y, en el año de 1965, comenzó con su propia granja de gallinas, organizándolas en batería. Mientras tanto, la actividad comercial se la había delegado a su hijo Raúl, y Ricardo el segundo varón, desde los 13 años le había pedido a su padre trabajar con él, por tanto él lo incorporó. Por consiguiente, en 1973 Ricardo empieza a laborar en la granja El Pedregal, señalando sobre su padre: "Me empezó a dejar responsabilidades, entonces yo era el encargado de la granja y después me dijo ahora encárgate de la otra granja". Tiempo después se adquieren más granjas y Ricardo era el responsable de

Genealogía VIII
Caso 5. Familia Estrada de la Torre-Grupo Estrada de la Torre



las ventas de estos negocios. A su vez, se incorpora al esposo de una de las hijas de Raúl, pero no continuó laborando en la empresa. Raúl quería formalizar una empresa familiar, era su objetivo, según lo comenta Ricardo:

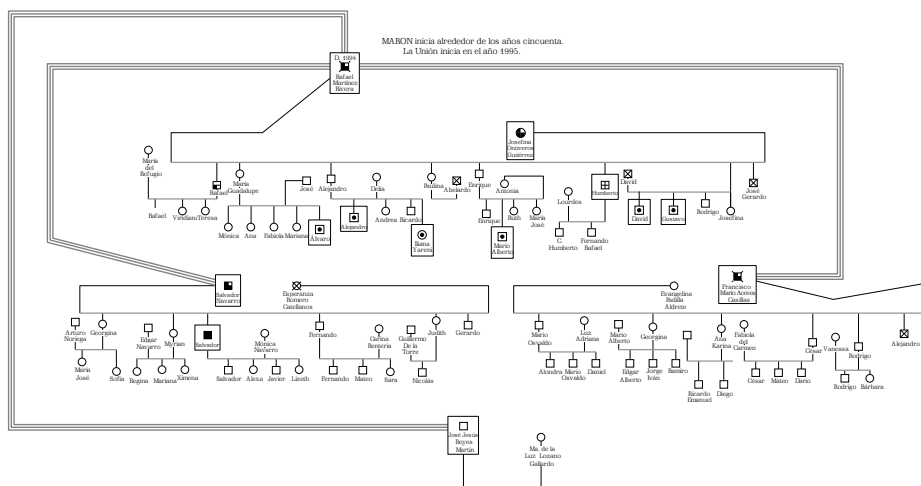
Entonces le dije: oye si quieres integrar a la familia, ¿por qué no la integras? Y nos empezamos a enrollar. Entonces yo hablé con Raúl, mi hermano mayor y le dije, pues hay esto, ¿aceptas el reto? —Yo era el mediador—, de ahí empezó el racimo a ingresar, los nueve hermanos. Los hombres empezaron a integrarse, los que estudiaban carrera terminaban y trabajaban en la granja, y los que no estudiaban se integraban.

Ricardo contrae matrimonio con Patricia Martín, de los cuales nacieron un hijo y dos hijas. Ricardo llevaba el control supervisado por su padre, quien era muy rígido:

Yo seguí en ventas, y seguí en la administración, yo llevaba todo el control, bajo supervisión de mi papá, nunca estuve solo, siempre me estaba checando, pero ¡me tenía tanta confianza! Mi papá era muy exigente, muy estricto, muy duro, muy severo y era muy visionario para las relaciones públicas que lo asesoraban, le gustaba el compadrazgo.

En 1987, se constituyó la empresa Grupo Estrada de la Torre, con un consejo y diversos cargos en presidencia, secretaría y tesorería; desde esa fecha Ricardo ha sido presidente y se han establecido nueve gerencias para cada uno de los hermanos, con remuneraciones y reparto de utilidades similares, y aunque Ricardo sea presidente, todo está equilibrado y se tienen marcadas políticas y regulaciones. Raúl padre, edificó también un centro de convenciones y negocios. Las hijas de la familia apoyaban en sus labores de hogar a su madre y se les repartieron locales para arrendar en Tepatlán y Guadalajara. Por lineamiento familiar y por razones de cuidar la equidad, la tercera generación que comprende alrededor de 50 nietos(as) no puede ingresar a laborar en la empresa, puesto que algunos(as) tienen mayor edad que otros por tanto, su descendencia debe buscar dónde emplearse. Los giros de la empresa familiar son agrícola, avícola, porcícola, vacuno y comercial. El caso de las hijas e hijo de Ricardo, laboran en el negocio agropecuario que tiene por separado de sus tíos. En este sentido, la familia Estrada de la Torre, se identifica como una familia nuclear corporativa con miembros colaterales. Estos últimos están representados por los hermanos, quienes llevan la autoridad en la empresa, siendo las figuras centrales, y continúan laborando en la misma sintonía como comenzaron con su padre, por ahora no se vislumbra el futuro inmediato de la empresa, por la gran cantidad de nietos(as) que la conforman, recibe asesoría para continuar con el protocolo.

Genealogía IX
 Caso 7. Familia Martínez Ontiveros-Maront
 y Caso 16. Familia Navarro Romero, Familia Aceves Padilla,
 Familia Reyes Lozano y Familia Martínez Ontiveros-La Unión



La familia Martínez Ontiveros comienza con Rafael Martínez Rivera, quien contrae matrimonio con Josefina Ontiveros Gutiérrez. Rafael contaba con un negocio de carnes frías; desde pequeño se inició en el comercio de carne, más tarde incurrió en la avicultura con algunas granjas, también desarrollaba la producción porcícola y la transformaba en productos como: carnitas, jamones y chorizos. El negocio del comercio de carnes se llamaba: Empacadora La Gitana. Josefina por su parte tenía negocio de colchas y sábanas y sus hermanas solteras también incursionaban en lo textil. La pareja de Rafael y Josefina procrea nueve hijos(as). Los dos hijos varones de mayor edad, apoyaban en la actividad textil; el segundo también se vinculó con la granja pero no continuó. Josefina también estuvo muy al pendiente del negocio de la empacadora, Rafael —el sexto hijo— así lo manifiesta: “mi mamá fue muy empresaria, ayudó a mi papá en el tiempo que estaba la procesadora de carnes y, curiosamente en cuanto empezó el negocio de lo agropecuario ya no”. Rafael (hijo) continuó también en el negocio de la avicultura y así comenta su experiencia de liderazgo e ideas de negocio:

cuando menos acordé ya tenía el liderazgo y la responsabilidad. No lo pedí, ni nada pero ya, estaba liderando a la familia... En eso, estaba ahí reflexionando un domingo, pensaba ¿qué vamos a hacer?... traigo esta idea... voy a invitar a los socios de mi papá, de la cooperativa, y les platicué de hacer una sola granja, una sola empresa y allí surgió esa idea de La Unión.

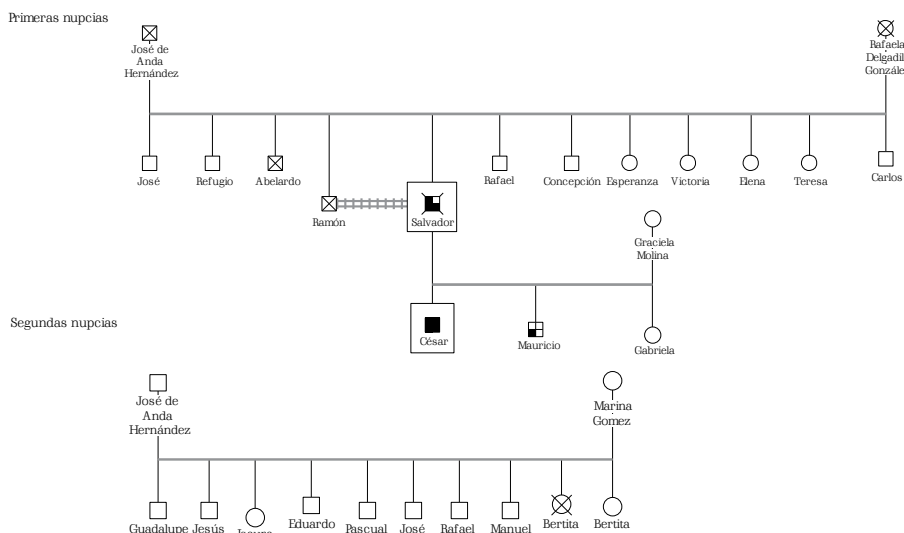
Por otra parte, la mayoría de los hermanos y hermanas continuaban en lo textil y Rafael seguía de líder y director general en el negocio de las granjas, fundando Agropecuaria Maront (Martínez Ontiveros) donde se encuentra vinculada toda la familia: “mis hijos todavía no están porque se están preparando, ya de los grandes, de mis hermanos, ya están pensionados, pero ahí están todos mis sobrinos”. La familia se encuentra en el negocio siguiendo ciertos lineamientos establecidos:

Todo va sobre los reglamentos y ciertas políticas que tenemos en la familia, se le da trabajo solo a familiares directos, si les gusta realmente, si son productivos y hacen que la empresa vaya adelante. Ningún cuñado, ni cuñada pueden entrar, no es sano que entren otros familiares políticos, pues los momentos que se viven son muy difíciles. Hemos visto otras empresas en los que sí están y han sido la salvación, y en otras se han acabado, pero aquí son las políticas que hemos tomado, todos estamos de acuerdo.

Tras el fallecimiento de Rafael Martínez Rivera, la familia platicó de los detalles acordando adoptar figuras corporativas, con mayor institucionalización, reuniendo las empresas y separar en acciones, conforme lo detalla Rafael hijo: “las empresas tienen que ser dueñas de sus activos, tienen que ser dueñas de todo. Y la familia tendrá su participación en acciones, y así, es muy diferente”. Además de que visualiza, que la familia crece más rápido y la empresa no produce al mismo ritmo, y allí es donde pierde fuerza la empresa. La tercera generación, los hijos y las hijas de hermanos y hermanas se encuentran en la agropecuaria. Esta última —Maront—, se funda como empresa que da cabida a espacios laborales para la descendencia y para mantener a La Unión aparte. Maront se crea sin el fin que ha cumplido ahora, es decir, ha apoyado bastante en desahogar conflictos que se pudieran dar en la familia, pues el manejo de la empresa familiar no es fácil. Actualmente Rafael es el director general y seis sobrinos(as) laboran en Maront, existiendo en ellos(as) características de diversos(as) líderes por cada familia. Por tanto, Maront, se ha considerado en un tipo de familia nuclear corporativa con miembros colaterales en la actividad avícola. De alguna manera la autoridad y participación es horizontal entre la figura de la segunda generación compuesta por hermanos y hermanas. No obstante, sólo uno de ellos está activo, siendo el director general, y el resto ya está pensionado. La tercera generación participa al mismo nivel horizontal, representando a sus padres y con la posibilidad de sumarse, por ser familiares directos. La empresa familiar que se estableció de manera paralela a la gran empresa —que se fusionó con otras familiares para armar un corporativo—, ha sido una alternativa que consideran muy benéfica para el sustento económico de la familia.

Mientras tanto las familias Navarro Romero, Padilla Aceves, Reyes Lozano y Martínez Ontiveros han conformado una asociación de familias empresarias en una empresa avícola institucional, basada en amistad, donde laboran personas externas y dichas familias en su segunda generación forman a los accionistas, no se integran otras generaciones, por ello dicha organización: La Unión, no se integra a ninguna tipología de familia.

Genealogía X Caso 8. Familia De Anda Molina-Avicar



La familia de Anda Molina tiene sus inicios con una primera generación de hermanos, en la cual Salvador[†] y Ramón de Anda Delgadillo iniciaron con la actividad avícola, alrededor de 1935. Sus hermanos mayores se casaron y realizaron sus propias actividades. Salvador⁸ comenta que antes de comenzar, él y su hermano-socio, realizaban algunas actividades:

nosotros trabajamos todo para el montón —familia—. Así que Ramón se fue para apoyar a algunos de los hermanos que estaban en México —allá se recibió de químico, yo estudié hasta 3^o de primaria—, pero se vino conmigo, nos asociamos él y yo. Yo tenía una fabriquilla de mosaicos también.

También describe o su incursión y crecimiento en la actividad avícola:

⁸Salvador de Anda Delgadillo muere en el año 2017, las cuatro entrevistas fueron realizadas durante el año 2016 en diversos sitios.

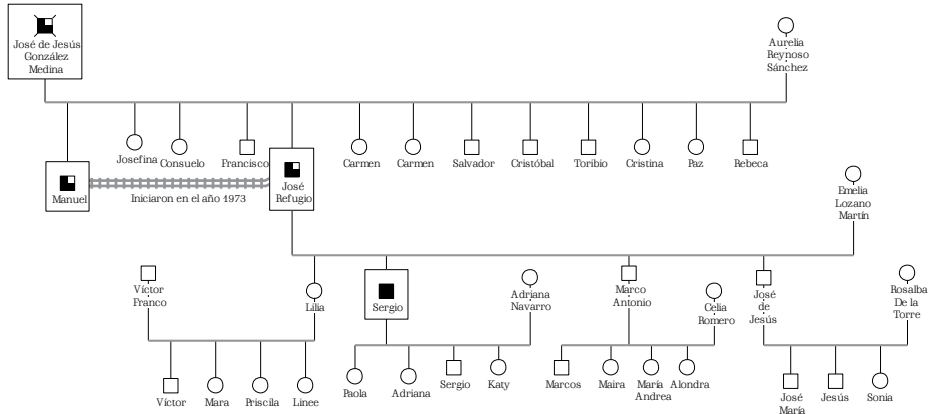
en el rancho las gallinas estaban para el gasto de la casa, mi jefa pues era la que andaba procurando los huevitos, les dábamos de comer de la troja maíz así que no desembolsábamos nada y nosotros disponíamos del huevo que sobraba, íbamos y lo vendíamos en Acatic y eso ya era de lo mío. Hicimos unas casetitas Ramón y yo —éramos de los chicos— pedimos 500 pollitos. Los grandes —hermanos— se fueron al Pinto y Calderón, y ya en Lagunillas, pusimos nuestra primera planta de alimentos, también pusimos el negocio de jaulas e invitamos de socio a Toño —uno de los empleados.

Posterior a la separación de hermanos y de la sociedad, Ramón se queda con el negocio de jaulas y Salvador con el de las gallinas. Su padre los apoyaba y les tenía mucha confianza, ellos dos realizaron la repartición de los bienes entre hermanos(as) por indicación de su padre y conforme lo manifiesta Salvador: “fue muy parejo”. En tanto, sus hermanas no entraron al negocio avícola, dos de ellas laboraron en el taller, Salvador les rentaba una casa en Tepatitlán, para que allí vivieran. En 1961 Salvador se casa con Graciela Molina y procrean dos hijos y una hija. Los giros de su empresa familiar han sido avícola, vacuno y porcino. Los dos hijos de Salvador se han integrado al negocio, César el mayor se incorporó muy joven, aproximadamente desde 1965, comenzó a vender huevo, además de integrarse y dirigir las asociaciones de manera local, estatal y nacionalmente; por ahora ellos llevan la empresa familiar con diversas actividades. Avicar continúa representando su actividad avícola. La familia entonces se clasifica en nuclear corporativa con miembros colaterales, puesto que la autoridad en el rubro avícola y agropecuario ahora se encuentra compartida entre dos hermanos.

La familia González Lozano tiene su surgimiento con la sociedad de hermanos de Manuel y José Refugio, quienes fueron hijos de José de Jesús González y Aurelia Reynoso. Ellos inician con una granja de gallinas, en la colonia Popotes, los antecedentes de la marca de comercialización de huevo se vincula a Huevo Jalisco. Incluso con esta marca se concentraba el huevo del grupo de hermanos, no solamente de Manuel y José Refugio, sino también se incluían las cuatro empresas de cada uno de los hermanos; a su vez, ambos hermanos tenían una planta de alimentos de la que se proveía cada granja. Sergio, hijo de José Refugio, manifestaba el liderazgo de su padre entre hermanos:

El que manejaba todo era mi papá. Aunque era el cuarto, él siempre manejó a todos los hermanos. Mi papá era muy ordenado, llevaba todo el ciclo desde que iniciaba la pollita hasta que terminaba, un día se iba a las pollitas y estaba ahí todo el día revisándolas. Otro día dentro de las iniciaciones, revisando que estuviera bien limpio, con alimento, todo ordenado, que tuvieran sus vacunas.

Genealogía XI
 Caso 14. Familia González Lozano-Huevo GGL



Tiempo después, el par de hermanos asociados adquirieron el rancho de Santa Bárbara y después de unos años, tras cada uno de contraer matrimonio y contar con descendencia, se separaron como sociedad. José Refugio atiende entonces el rancho de Santa Bárbara. El giro de sus actividades agropecuarias comprendía las aves, puercos y vacas. Con el tiempo los hijos y la hija de José Refugio se incorporan al negocio, así lo manifiesta Sergio el hijo:

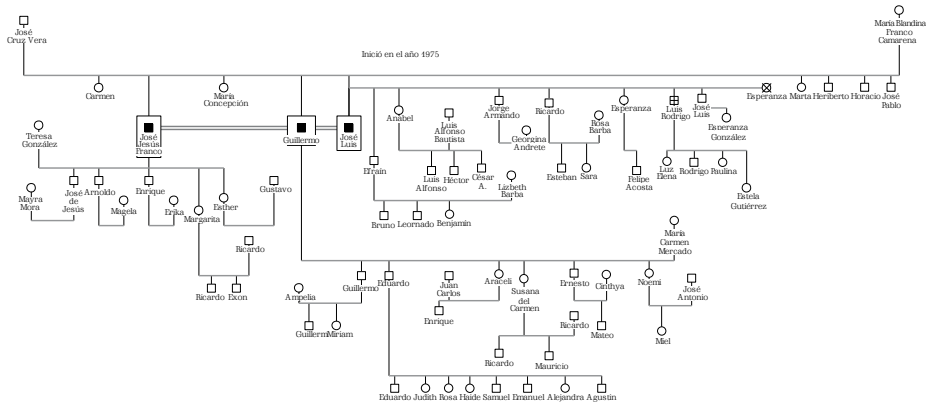
estamos todos, los cuatro hijos; a mí me gusta la administración, Marco y Chuy están en la granja, Lilia también se va con ellos y a Lilia le encanta meterse a las casetas y es muy curiosa y le gusta poner orden y todavía tomamos en cuenta a mi papá.

Sergio estudió administración de empresas y sus hermanos decidieron sumarse a la granja en cuanto terminaron la preparatoria, pues su padre les dejaba decidir, si deseaban trabajar o estudiar. En el caso de los parientes políticos, se ha integrado al esposo de la hija, ambos se apoyan en lo de la granja y aparte tienen su negocio propio. Sergio manifiesta su experiencia en la incorporación del negocio:

yo tenía 14 años cuando mi papá me puso en la máquina: séntese mijo y aquí va a manejar toda la planta de alimentos. Yo hacía el alimento, por ejemplo me decían que tenía que hacer 200 toneladas de alimento —hacía mi sacrificio—, tenía un control preciso para descargar y cargar las tolvas de alimento, estar sentado horas, apretando botones, checando tiempos para las revolventoras y al minuto exacto tenía que mover un botón, abrir unas puertas, cerrar otras, prender motores para que se cargaran otra vez.

Así también expresa su participación actual en la empresa: “Acá yo trato que todos seamos iguales, pero casi siempre me lo delegan a mí, yo soy representante legal, y a las reuniones me mandan a mí, y bueno a mí me encanta”. Actualmente la tercera generación se está preparando profesionalmente y puede incorporarse al negocio. Es por ello que este tipo de familia se ubica en las de tipo nuclear corporativa con miembros colaterales, debido a que se encuentran involucrados la totalidad de los tres hijos y la hija. Así como también se vislumbra que de la generación de los nietos se estará incorporando, según lo deseen.

Genealogía XII Caso 17. Familia Cruz Franco-Avícola Los Viveros



La empresa familiar propietaria de Avícola Los Viveros, se constituye con la conformación en negocios de tres hijos de la pareja conformada por José Pablo Cruz y María Blandina Franco. Jesús, José Luis y Guillermo representan dicha sociedad, su padre realizaba el oficio de la carpintería y su madre en el hogar. Guillermo da cuenta de sus inicios:

no traigo herencia de granjero; nosotros somos una empresa familiar entre hermanos, desde muy jovencitos diario lo que hemos ganado, lo hemos juntado, lo hemos llevado adelante y siempre hemos compartido los mismos sueldos y prestaciones. Estudiamos aquí en Tepa, hasta primaria en el Colegio Morelos, entonces no había secundaria.

Los tres hermanos conformaban figuras de sociedad, que comenzaban con diversas actividades, a los 17 años de edad iniciaron con camiones de carga en general, primero siendo choferes y posteriormente realizando más actividades, resaltando la avicultura en 1975 y Guillermo así lo detalla:

Siempre compartíamos todo los tres hombres mayores y así fue como iniciamos, nos hicimos de un camión, vendí las sociedades y compré otro, fleteábamos el forraje a purina, logramos que nos dieran a Purina, y de ahí iniciamos en el ambiente de agricultura, avicultura, de ganaderos y de avicultores; a los 24 años también puse la funeraria; pero vi que la carretera no era lo que yo quería. Después nos dijeron diario andan consiguiendo más dinero para soltar más pastura a granjeros, para vender más, ustedes andan financiando muchas granjas, así que pongan una. Y así fue como iniciamos, compramos la primer granja avícola y luego metimos cerdos.

Guillermo siempre ha sido el líder, comenta que siempre ha sido el que hace cabeza, que le ha tocado a él, no obstante afirma que entre hermanos no ha habido discusiones, que analizan las situaciones y las sacan adelante y deja claro la autoridad compartida: “Nadie más de los tres manda, los tres tomamos las decisiones, somos los dueños, hacemos lo que necesitamos, pensamos, lo que nos conviene, movemos los negocios y por lo general diario me han respaldado”. De igual manera, considera que las siguientes generaciones deben prepararse estudiando y que se les apoya para sus negocios, reconociendo que cada persona es distinta, así lo manifiesta Guillermo: “entre más los retiremos es mejor, para que empiecen ellos otra cosa y los que se van a quedar pues que se queden aquí. Así que los iniciamos y, ya que le peguen”. Por esta descripción la familia se considera de tipo nuclear corporativa con miembros colaterales, puesto que tres hermanos comparten propiedad y autoridad de los negocios familiares. La siguiente generación está inmersa en el negocio familiar avícola, en los otros negocios conjuntos o han desarrollado alguno propio. Por ahora la autoridad horizontal y por el tipo de familia pronto tendrá que ser vertical aún no se asegura que se conserve este tipo de figuras.

El tipo de familia del Caso 19,⁹ también pertenece a la nuclear corporativa con miembros colaterales, puesto que está conformada por la unión de tres hermanos. A continuación se muestran los detalles de su surgimiento y evolución hasta su etapa actual.

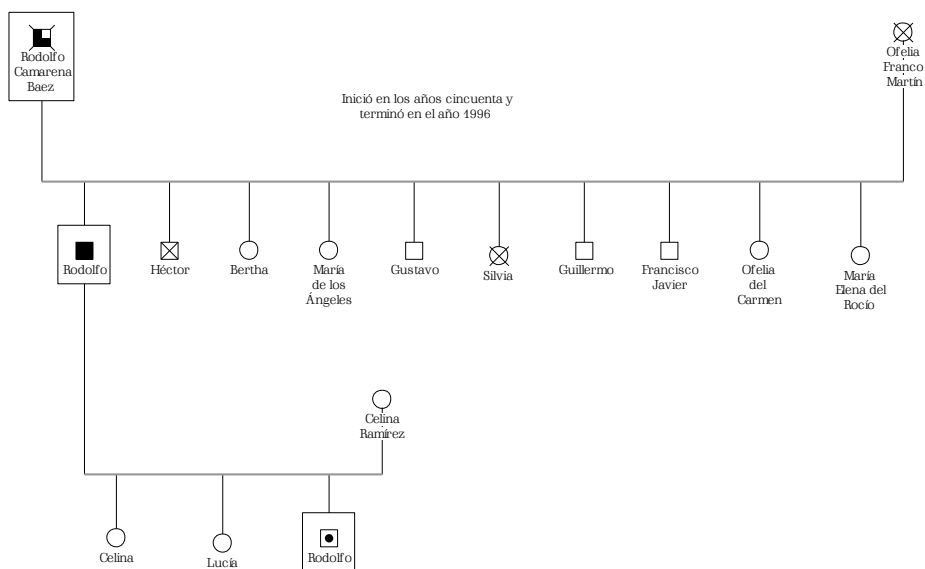
⁹La genealogía no se incluye, ya que no fue autorizado por la familia.

La familia comienza conformándose con el negocio comercial del padre de estos tres hermanos, puesto que el abuelo tenía una panadería. El padre contrae matrimonio y tiene tres hijos varones y seis mujeres que vivieron. El padre tenía una tienda de ropa en la cual estaba asociado con un sobrino, ambos contribuyeron con distintos tipos de capital, el sobrino con el trabajo y el tío —padre de los tres hermanos— con el capital económico. Después de un tiempo, ambas personas, tío y sobrino a la par de la tienda, invierten en un rancho, con ganado de leche y gallinas, mientras tanto los dos primeros hermanos concluían sus estudios, primaria y preparatoria, respectivamente. Pasados algunos años se separan, el sobrino se queda con el negocio de las gallinas y el tío —padre de los hermanos— con el de la tienda y el ganado de leche. Los hijos crecen, uno de ellos, de los dos hermanos se incorporó en el negocio, en la tienda de su padre, y el otro iba al rancho uno o dos días por semana; cumplidos alrededor de 15 años comentaban con su padre que tuvieran la oportunidad de trabajar, insistiendo alrededor de uno a dos años. Ambos hermanos se deciden y apartir de 11 vacas que tenía su padre, le comentan: “¿Sabe qué papá? La leche de hoy en adelante es de nosotros...” y así comenzaron a comercializarla personalmente en el zaguán de su casa, vendiéndola a personas vecinas. Poco a poco fueron comprando más vacas. Tiempo después, a finales de los años sesenta comenzaron a integrarse al negocio de las gallinas, gracias al apoyo de un primo hermano. Dicho primo hermano, tenía gallinas y les dio la oportunidad de criar 3 mil; les prestó las instalaciones, las casetas de gallinas, mientras tanto, ambos seguían solteros. Había mucha empatía entre hermanos, tenían una diferencia de un año de edad, por lo que asumen que pensaban similar y se visualizaban muy unidos. Luego ambos hermanos hacen su propia caseta para gallinas en el rancho y van prosperando en el negocio. Contraen matrimonio y continúan juntos en sus negocios de ganado y aves. Dejan de producir huevo rojo, dedicados solamente al blanco. Alrededor de 1995 se integra el tercer hermano varón a la sociedad, y continúan los tres en sociedad hasta la fecha y, a pesar de las crisis, han manifestado entendimiento y unidad, así como también la fortaleza de cumplir cualquier trato siempre y exigir cumplimiento. Incluso ellos tres afirman que han tratado de ayudar a sus familias, asimismo a sus hermanas mujeres en sus negocios o situaciones en particular, aunque no estén involucradas en los negocios. Actualmente, las y los hijos de estos tres hermanos se han incorporado a laborar a la empresa, generalmente no intervienen los esposos y esposas, porque ellos laboran en otros lugares.

Familias nucleares que suspendieron la actividad avícola

Otro tipo de familia incluye familias que se componen de padre, madre e hijos(as) pero a razón del negocio, la actividad avícola solamente se realiza por el padre, con participación precaria o nula del resto del núcleo familiar, por cuestiones de lineamientos familiares, diferentes intereses o por carencias. Este tipo de familia comienza y termina en la misma generación. Estas familias se vinculan con los canales hacia atrás y adelante, pero las carencias, conflictos, intereses diversos o limitaciones familiares permanecen. El ciclo generacional se rompe o recomienza con base en la secuencia generacional. Se presentan dificultades para apoyar la empresa en la familia nuclear por intereses distintos, por lo que se carece de recursos sociales y virtudes organizacionales, para dar dinamismo a la vinculación capital y relaciones que se requieren en la empresa familiar.

Genealogía XIV Caso 4. Familia Camarena Ramírez-Avícola las Américas



La familia Camarena Franco se integra por el matrimonio entre Rodolfo Camarena y Ofelia Franco, quienes tuvieron cinco hijas y cinco hijos. Rodolfo fue huérfano de madre y su padre murió muy pronto. Los inicios de Rodolfo en su actividad económica, parten del comercio ambulante. Rodolfo, su hijo, menciona que su padre poseía una pequeña troca de tres toneladas y relata:

Recorría buena parte de la república comercializando lo que había en el camino. Si iba tránsito al norte —que casi todos los viajes eran hacia allá— llevaba sandías y las vendía a medio camino. En la zona adquiría lo que había para vender y comprar... volvía a cargarla, y según la mercancía, ya fuera que se regresara. Eso fue su vida durante muchos años.

Posteriormente Rodolfo se dedicó a distribuir productos de una empresa transnacional denominada: Api-Aba; tenía actividades porcinas y vacunas, en la porcicultura su actividad era considerable, comparada con otras personas dedicadas a la misma en la comunidad y decide ingresar a la avicultura, conforme lo detalla su hijo:

logró reunir un patrimonio y tomó la decisión de encausarse por el lado de la avicultura. Él decía: me voy a meter en la avicultura a eso le veo futuro: —inunca una vaca va a dar lo que da una gallina!— y allí creció el negocio, inició con una pequeña parvada de gallinas unas 200 o 300 una cosa así; en aquel entonces se hablaba de cientos de avicultores en Tepatitlán.

Realizaba negocios con Guillermo Navarro y con varios más. Rodolfo ayudaba a su padre en la granja avícola:

Me ponía diversas labores, desde separar el huevo roto y ponerlo en bolsas de polietileno, para ayudarle a un señor mayor que estaba allí; también me ponía de peón de albañil, me ponía a matarme de trabajar. El régimen de mi padre era de autoritarismo, era su forma de educar, sobre todo con los primeros hijos que aceptábamos sus comentarios, nunca era de felicitar, también era de valores y llevaba las cosas hasta sus últimas consecuencias, siempre buscando lo mejor en calidad, sin importar cuánto valía.

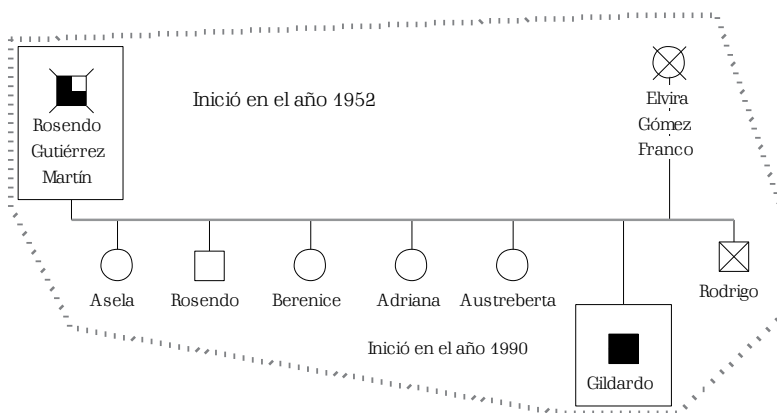
La familia vivía en Tepatitlán, mientras tanto su hijo mayor menciona que fue trasladado a un internado en la delegación Tlalpan de la Ciudad de México para estudiar la secundaria. Al terminar ese periodo, toda la familia se reubica a vivir a Guadalajara, Jalisco; Rodolfo quería que sus hijos e hijas estudiaran la preparatoria y su carrera en esta ciudad. Rodolfo, el hijo mayor, en cuanto terminó su carrera de administración de empresas se incorporó al día siguiente a las actividades del rancho en Tepatitlán, debido a que desde pequeño le gustaba pasar tiempo en el rancho con su abuelo materno, así que aprendió a disfrutar de la agricultura y ganadería, incluso mencionó que recomendaba a su padre en sus tratadas para que adquiriera terrenos para ranchos, puesto que Rodolfo hijo quería tener ganado y su padre le decía: “bueno, ¡ándale pues!”. Rodolfo y Héctor laboraban en el negocio familiar de agricultura y ganadería, el mayor en el área administrativa y el que seguía en el

área técnica de la salud animal. El resto de sus hijos(as) se incorporan a las actividades familiares no agropecuarias, años más tarde. Los planes de Rodolfo en la avicultura eran precisos, así los menciona su hijo:

mi papá siempre fue de objetivos, no era un hombre de estrategias, sino que era un hombre que iba sobre la marcha, porque no tuvo estudios, no terminó la primaria. Tenía un cierto desahogo económico pero su mente la tenía, en crecer la granja y tenía ya una cifra metida en su cabeza: —no voy a descansar hasta el día que produzca cien toneladas de huevo diarios—; y llegó un día y me dijo: —imira lo imposible!

Después de un tiempo y alrededor del año de 1985, Rodolfo padre pide a su hijo mayor que le apoye para conseguir un negocio de agencia de coches y así lo expresa: “Me dijo: ¡tú échate el tiro! ¡tú negocia! Y... yo negocié”. Rodolfo hijo deja lo agropecuario y realiza actividades políticas, en eso, su hermano le comenta que su papá había decidido rentar la granja —avícola—. Su padre deseaba invertir en algo como en la agencia, y sus hijos(as) no solían confrontarlo, por la forma en que fueron educados. Entonces Rodolfo padre y por tanto su familia, dejan la avicultura, decidiendo arrendar la granja a otro avicultor, y así dedicarse a otro tipo de negocios comerciales y de servicios. Actualmente Rodolfo hijo continúa en las actividades agropecuarias y su hijo varón se integra a las mismas. La familia de Héctor,[†] el segundo hijo varón, también desempeñan algunas actividades del área por su parte. Por lo mencionado, esta familia corresponde a la nuclear corporativa suspendida, puesto que la actividad avícola terminó en el periodo de la primera y segunda generación.

Genealogía XV
Caso 11. Familia Gutiérrez Gómez-Agropecuaria GIRO



La familia comienza con el matrimonio de Rosendo Gutiérrez Martín y Elvira Gómez Franco. Alrededor de los años cuarenta, Rosendo se inició en la actividad económica como comerciante en Tepatitlán, tenía una tienda o almacén donde vendía todo lo necesario para una casa, desde los abarrotes hasta materiales para construcción. El padre de Rosendo también tenía un negocio similar en una delegación del municipio llamada Pegueros. El matrimonio tuvo tres hijos y cuatro hijas, Gildardo comenta sobre su padre:

En la tienda vendía de todo: manteca, comestibles, velas —porque la electricidad no era muy abundante, no toda la gente tenía el poder adquisitivo para tener electricidad y también era necesario el uso de velas, para la gente de los ranchos—. La tienda de mi padre era de mayor tamaño que la de mi abuelo, porque la población así lo ameritaba.

Sobre la apertura del negocio avícola, Gildardo sostiene que el surgimiento fue de la siguiente forma:

fue iniciando poco a poco con gallinas, al parecer por un gusto personal de Rosendo mi hermano que cuando era niño le gustaban los animalitos y le compraron 10 pollitos que se transformaron en gallinas y se usaron para el consumo de la casa y de ahí allí fue ampliando el número de gallinas hasta que se hizo una explotación comercial pero de bajo tamaño porque así se necesitaba al parecer, después el negocio de la avicultura requirió de su total atención y cerró la tienda.

Elvira la madre participó en el negocio en sus primeros años de matrimonio ayudando con las primeras gallinas, después en el comercio y posteriormente en el hogar con sus hijos(as). La familia se trasladó a vivir a Guadalajara, obteniendo así los siete descendientes su licenciatura, como veterinaria, administración de empresas, entre otras. Rosendo padre, viajaba diariamente de Guadalajara a Tepatitlán para atender la granja. En el año de 1990 Rosendo se retira de la granja y conforma una sociedad anónima para sus descendientes. Gildardo era el director general, posteriormente las hijas continúan viviendo en Guadalajara y alrededor del año 1996, ellas venden sus acciones, y los hijos se dedicaron a distintas actividades. Desde ese año y hasta el año 2016 Gildardo era el único hijo/a que continuaba en la actividad avícola con la empresa Agropecuaria Giro, así comenta la experiencia:

decidieron no continuar en la avicultura, porque tenía momentos buenos y malos, durante esos años que lo vivieron en carne propia prefirieron salirse de la actividad, yo soy el único que permanezco. En ocasiones es algo desmotivante vivir momen-

tos difíciles, se puede pensar en cambiar de actividad porque hay más estables que no provocan tanto estrés en el propietario.

Asimismo, Gildardo conformó su propia familia con cuatro hijos, y en el año de 1999 se trasladó a Guadalajara por sus objetivos familiares: “para que mis hijos estudiaran en instituciones de mayor calidad a las existentes en Tepatlán, esto también les permitió hacerse más ciudadanos y ausentarse del campo”. Además, les pidió que no se dedicaran a la avicultura, señalando:

yo los apoyé económicamente para que tuvieran otra actividad, pero no la avicultura, nada agropecuario, porque es muy demandante en tiempo y en preocupaciones, quizá deberá seguir existiendo gente que se dedique a estas actividades, pero mis descendientes no. Fue sorprendente para el mayor, porque fue al primero que se lo tuve que decir, él ya estaba un poco enterado de la actividad agropecuaria y quizá ilusionado y el haberme escuchado que le pedía no seguir sobre este mismo camino fue lo más fuerte comparado con platicar con los demás que son menores y, pues ya estaban un poco convencidos, no les recomendé ninguna carrera en especial, sólo que fuera otra cosa que no fuera el agronegocio. Actualmente se dedican a otras cosas y viven en ciudades muy diferentes, un poco más alejados de la vida de campo. Se tuvieron algunas actividades, éramos socios de universidades en varios estados y posteriormente se invierte en la rama energética teniendo hoy en día los hijos su propio negocio por partes iguales y muy satisfechos.

Solo Gildardo como familiar lleva la empresa, no hay otro integrante de la familia y la situación que se vive es la siguiente:

En este momento la avicultura ya tiene 16 meses siendo neutro, actividad deficitaria con flujos negativos. La empresa avícola que yo dirijo tiene aproximadamente unos cuatro años de no crecer, anteriormente tenía crecimientos más lentos que el promedio de los demás compañeros de la actividad, porque yo desde hace unos cuarenta años fui observando que las variables de la actividad avícola iban haciéndose cada vez más perjudiciales; hay una incertidumbre grandísima, hoy puede ser una cosa y mañana no haber servido para nada lo planeado el día de hoy.

Por tanto, Agropecuaria Giro es una empresa familiar nuclear corporativa suspendida debido a que solamente existe un integrante de la segunda generación en el negocio avícola y ha pedido a sus descendientes que no lleven ese tipo de negocio, así que ha apoyado que realicen otras actividades, por lo que se vislumbra la interrupción de las funciones de la avicultura en esta empresa.

Familias extensas en la actividad avícola

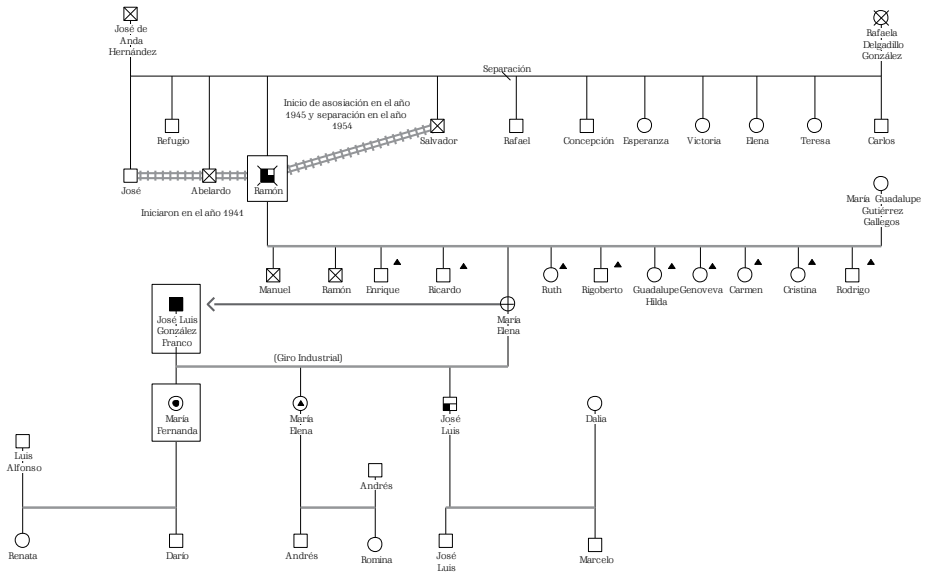
Las familias extensas se encuentran en la tercera generación, el padre murió o está retirado, dejando el liderazgo a alguno de sus hijos(as). Hermanos(as) poseen una parte del negocio que funciona con cierta autonomía pero dentro de un grupo familiar, valorándose como negocio diversificado. Lo extenso se deriva de la relación horizontal entre hermanos, quienes conforman la estructura familiar, y entre padres e hijos en vertical. Las familias extensas se integran por más de dos hermanos(as) que van formando a sus familias (nucleares) y se unen fraternalmente, incluso en la casa de los padres. Representa un conjunto de alianzas familiares, linajes corporativos con tres generaciones; su formación implica una gran organización de todos sus integrantes en el negocio avícola, incluso diversificada en grandes dimensiones, llegando a cubrir la cadena de producción y comercialización, algunas integran hasta 30 miembros. Cuando la dirige la segunda generación y la tercera está integrada, puede haber integraciones de familiares cruzados, por ejemplo en los negocios de los tíos(as); y cada hermano(a), realiza parte del negocio heredado que es útil para los demás hermanos(as).

Son las más relevantes en cuanto la organización familiar y empresarial y no las más comunes. Se establece la sucesión del mando. Existe interdependencia de las familias, no obstante con cierta autonomía individual. Y se observa un proceso de diversificación. Tienen un prestigio social, e influencia en el mercado. Familias que han sobrevivido a cambios, crisis, y a su propia dinámica. Los integrantes se encuentran en una fase familiar que favorece la actividad económica, sobre todo avícola.

La empresa familiar con actividades avícolas denominada Agropecuaria Calderón, surge a partir de la unión entre dos hermanos Ramón y Salvador, hijos del matrimonio de José de Anda Hernández y de Rafaela Delgado González. Ambos hermanos se dedicaban a la avicultura y a otros negocios, tenían un rancho. María Elena, hija de Ramón así lo expresa:

mi *niño* (sic) Salvador y mi papá siempre fueron muy unidos, todo lo que emprendían lo hacían juntos, uno decía que ponía el intelecto y el otro la sagacidad, uno era muy intelectual y el otro muy arriesgado, eran socios y a la hora que se dividieron, uno se quedó con las granjas y otro con la empresa —De Anda, Grupo Industrial.

Genealogía XVI Caso 6. Familia De Anda Gutiérrez-Agropecuaria Calderón



Ramón contrae matrimonio con María Guadalupe, del cual nacen 12 hijos(as). Alrededor del año de 1954, Ramón y Salvador fundan la empresa industrial, con el fin de tecnificar las jaulas-casetas de gallina y pasado el tiempo los hermanos se separan a sus negocios. Posteriormente, la familia de Ramón se traslada a vivir a Guadalajara para realizar sus estudios, María Elena refiere:

solamente Ramón —hijo— se quedó en el negocio en Tepatitlán con mi papá —no le llamó la atención el estudio; mi papá se iba con nosotros a Guadalajara del viernes en la noche al martes por la mañana y el resto se venía a Tepa. Ramón estaba en la granja con ganado y aves en el rancho Calderón.

Asimismo María Elena menciona las actividades que desempeñaban en familia:

Mis hermanos se dedicaron más bien al campo, al rancho y sobre todo a la agricultura y ganadería, a ellos les gustó más el campo, primero Ramón y después también Enrique; Ricardo se quedó en Guadalajara en la empresa fundidora, a mí me gustó, pues no sé, me gustaba aquí el taller, me gustaba mucho el negocio, la empresa era de las mujeres. Pepe, un primo hermano —hijo del tío Cuco— era junto con Margarita —asistente—, los brazos derechos de mi papá. Pepe era mucho mayor que mis hermanos, yo creo que le lleva a Ramón unos quince o dieciocho años.

María Elena narra su incorporación laboral vinculada con los negocios familiares:

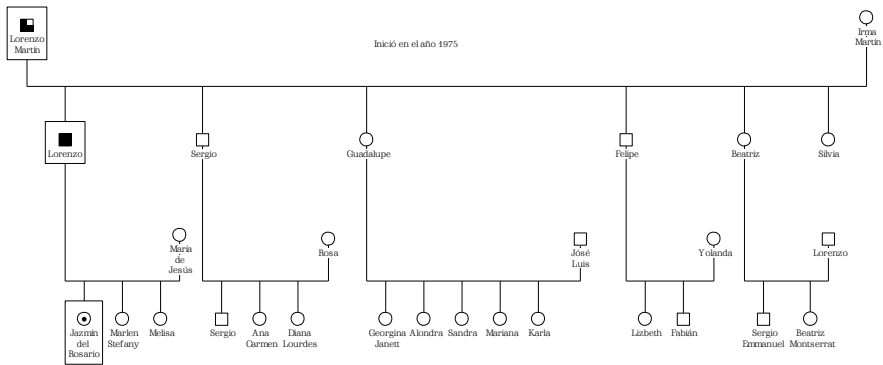
Ya estaba en la universidad y alrededor de 1977, fui a hablar de negocios con mi papá —ya éramos avicultores—, a comprarle el huevo quebrado y ya me fui por un tiempo a ofrecerlo a las panaderías de Guadalajara. El chofer venía en las tardes de Calderón de recoger el huevo quebrado y lo llevaba a Guadalajara, yo empecé en mi carrito, lo llevaba en la cajuela al Panqué y me iba en la madrugada —cinco de la mañana— acompañada de Leti mi hermana —la hija de la señora que nos ayudaba—, a mí siempre me gustó trabajar, después me dediqué a la empresa —Grupo Industrial— y me casé con José Luis, iba y venía a Guadalajara.

Después de un tiempo se rentaron granjas del rancho de Calderón y a la par continuaban con sus negocios y el de la avicultura. María Elena continuaba de encargada del taller o Grupo Industrial, posteriormente decide incorporarse a la política, su padre permite que el esposo dirija la empresa industrial, así ella lo evidencia:

mi papá le dejó una encomienda muy fuerte al Güero —José Luis— de velar por la familia y, hasta ahorita lleva mi papá diez años de fallecido y creo que mis hermanos lo reconocen y es una cosa que tengo que admirarles y agradecerles, cada quien —de hijos e hijas— ya tenía bien delimitado su área —desde cuando vivía su padre— y José Luis lo ha respetado.

El resto de las hijas mujeres se han asociado con sus hermanos para que ellos ya no acudan a rentar las granjas, así que la segunda y la tercera generación, los hermanos(as), así como sobrinas(os) continúan en diversas actividades según los negocios familiares, conforme lo detalla María Elena: “los de Enrique mi hermano, son los que están llevando ahorita, uno está encargado de las aves, otro está encargado de los puercos. Calderón lo representan mis sobrinos o mis hermanos, Enrique más bien”. Mientras tanto el rol de la madre fue de ama de casa, sin intervenir laboralmente en los negocios familiares. En conclusión la familia De Anda Gutiérrez permanece en la tipología de familia extensa, debido a que el líder pertenece a la segunda generación, no obstante es un familiar político, el resto de integrantes de esta generación y de la tercera, tienen cierta autonomía, existen relaciones de autoridad de manera horizontal entre hermanos(as) y entre sobrinos(as), así como vertical entre padres e hijos(as). Los negocios han diversificado y se tienen actividades vinculadas a cadenas de producción, así como también sus miembros se acercan a una cantidad de 30 y cuentan con cierto prestigio en el mercado.

Genealogía XVII
Caso 9. Familia Martín Martín-Agropecuaria El Gran Chaparral



Los inicios de la familia se remontan a la actividad laboral de Lorenzo, quien vivió en Estados Unidos y después en la Ciudad de México; donde junto con su hermano vendía ropa en abonos, cobrándola y trasladándose en una bicicleta y luego en carro. La familia Martín Martín se conforma por el matrimonio entre Lorenzo Martín e Irma Martín, sus tres hijos y tres hijas. La empresa avícola inició alrededor del año 1974, Lorenzo radicando en la Ciudad de México recibe la invitación de su hermano para que ambos instalen una granja de dos casetas de aves en Pegueros, delegación de Tepatitlán y acepta comenzar con 15 mil gallinas y 30 vientres de cerdo. Un año después trae su familia consigo y compra el terreno que era de sus tíos: Puerta de Macías —donde Lorenzo había sido mediero de ellos—, invirtiendo en el mismo cinco casetas, para ello requiere vender su casa de México y renta una pequeña en Tepatitlán, el terreno es hoy la empresa El Gran Chaparral. Lorenzo se separa de su hermano para continuar con su propia granja. Pasados 10 años llega a una producción muy alta, conforme lo expresa Lorenzo (hijo): creció hasta tener trescientas mil gallinas en los primeros diez años, creo que ha sido admirable para mí la tenacidad de mi padre". De igual manera expresa la formación e incorporación de hijos(as) y nietos(as) a la empresa:

Además nos enseñaba a trabajar jugando, permitiéndonos equivocarnos aquí en el negocio, pues creo que ha sido lo más importante. Todavía hasta el día de hoy de la mano, es el que está hoy al pendiente y no nada más de la segunda generación, sino que la tercera generación vaya por el rumbo que a él le gustaría que siguiéramos.

La incorporación laboral de los hijos tuvo experiencias similares, de acuerdo con la experiencia de Lorenzo (hijo), que así lo manifiesta:

las primeras veces mi papá me ponía a contestar la llamada de quien le iba a vender el huevo, yo le tenía miedo al teléfono, número 1 y número 2 para las negociaciones pues yo escuchaba a mi papá y era natural su comercialización, así que entonces ahí me tocó vender el huevo y comprar los productos durante más de diez años, luego me tocó salir a la región y conocer otras cosas y al mundo, pues finalmente no fue fácil esa aceptación de la familia y la de ellos y fue cuando en 1989 entramos al Grupo Vitep.

Hijos e hijas estudiaron preparatoria y Felipe estudió veterinaria, todos(as) laboran en las empresas familiares, así también lo manifiesta:

Beatriz colabora en la procesadora y en el negocio de servicios y comercio, Sergio está en el área de operaciones y lo relacionado con cerdos, Felipe en la procesadora, Lupita en lo de bancos, Silvia en las finanzas personas y yo en la administración, las aves, la nutrición y planta de alimentos.

La familia recibió asesoría de un profesional externo para la colocación de cada hermano(a) en los puestos, teniendo la siguiente experiencia: “pues renegamos porque no nos gusta las reglas, no es fácil venir sin reglas durante toda la vida”. Durante la segunda generación se ha sumado a los negocios familiares, respetando reglas o han formado sus propios negocios, algunos vinculados a la cadena de producción y comercialización o a las actividades que se realizan, cuidando de que sea redituable. Sobre la participación de las mujeres Lorenzo (hijo) se expresa así:

tenemos una figura maternal fuerte, mi mamá consiguió el cliente para la casa y para que mi papá se haya animado a venirse de la Ciudad de México, además cuando mi papá hizo la sociedad anónima pensó que a las hijas era más fácil algún día darles un bien que formarlas en una empresa, pero en estas fechas, hace 20 o 30 años, yo le dije que acababa de ver a una hermana que le dejaron muchos bienes y hoy sus hijos están muy molestos porque no supo dirigirlos y llevarlos; por lo que es más fácil que lleguen a estar en una sociedad, si por algo no llegan a ser una buena empresa.

La empresa por asesoría profesional, no acepta familiares como esposos de hijos e hijas, por ello hay negocios alternos, no obstante se encuentra abierta para los nietos(as) e hijos(as). La tercera generación tiene distintas actividades, así lo afirma:

una sobrina tiene un restaurante, un sobrino planta agave y varios cultivos, tiene una granja de gallinas y ganado, otro tiene con mi hermano ganado y siembra y otro tiene una granjita con su madre; aparte de ello nos apoyan en proyectos como en

imagen de la empresa, porque les gusta mucho apoyarnos, mi esposa y mis hijas tienen su propio negocio, un rancho con aves y siembra, y les apoyamos cobrándoles la comercialización.

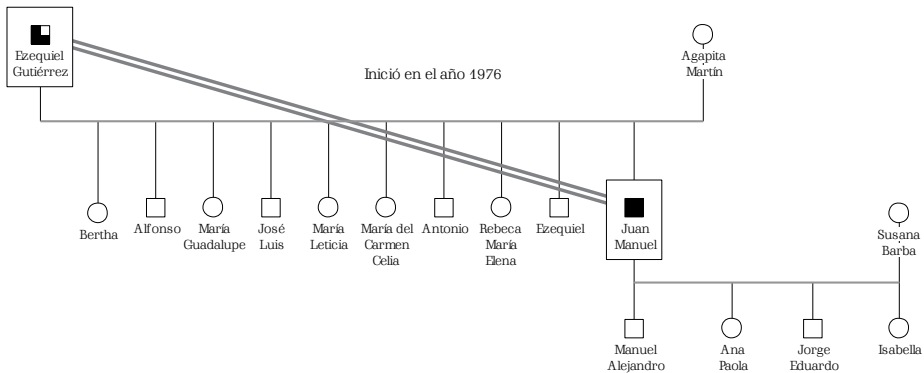
Así, la tipología de pertenecer a una familia extensa en la actividad avícola por parte de la familia Martín Martín, detalla la inclusión de integrantes (alrededor de 30) que laboran en la empresa familiar de segunda y tercera generación, pues nietos(as) trabajan dentro del negocio o de los propios —han diversificado— y apoyan a la empresa, además se tienen lineamientos y participación con cierta autonomía, existiendo diversas formas de autoridad por hermanos(as), sobrinos(as) y entre padres e hijos(as), continúan reuniéndose en casa de los padres, hay cierto reconocimiento de la familia y de la compañía en el mercado, así como también existe una visualización de mando de interdependencia y autonomía.

La familia Gutiérrez Martín se conforma por el matrimonio de Ezequiel y Agapita, con sus cinco hijos y cinco hijas. Ezequiel nace en Valle de Guadalupe, Jalisco aunque vive en Pegueros —delegación de Tepatitlán— de donde a su vez son sus ancestros. El padre de Ezequiel, llamado Primitivo, tenía un rancho en dicha comunidad denominada La Barranca con algunas vacas y pocas aves, mientras que su madre, María, tenía una tienda, comercializaba ropa y textiles. Ezequiel a sus 15 años, se va a México a probar suerte, después de haber estudiado tercero de primaria en el Colegio Morelos. También intentó en tres ocasiones residir en Estados Unidos, pero lo regresaban por falta de documentos. Así que en la Ciudad de México se dedicó a la venta en abonos, de ropa, así lo describe Juan Manuel su hijo menor:

abría cobros, para ver cuál era su zona a trabajar, tocaba puerta por puerta, iba en una bicicleta; subía mercancía y preguntaba ¿qué querían?; daban un enganche y cobraba en abonos, no sé si dos veces por semana, dependiendo de lo amplio de las rondas, además llenaba su tarjeta y regresaba con más mercancía. Llegó un momento que los mismos clientes le pedían encargos: ¡oiga necesito para mis hijos pantalones, necesito suéter! Mi papá fue una vez con un compadre, lo enseñó y aprendió; compró mercancía con un dinero que se llevó de aquí —mi abuelo respondió por él—; se fue en un septiembre y para diciembre ya regresó a Pegueros y pagó su deuda, y luego regresó y ise casó!

Después de casarse (1949) se estableció en Tepatitlán, no obstante valoró regresar a la Ciudad de México, porque allá estaba su futuro, viviendo alrededor de treinta y tantos años, donde nacieron nueve de sus últimos hijos(as). Tras unos años, alrededor de 15, adquirió la tienda de donde se surtía del barrio de La Lagunilla y se hizo surtidor de aboneros, así también recibía textiles de su región pagando al con-

Genealogía XVIII
 Caso 15. Familia Gutiérrez Martín-GM Group



tado y les vendía mercancía para que se la trajeran de regreso. Sus tres primeras hijas le apoyaron en este negocio, puesto que sus primeros hijos se formaban con sus estudios y en el seminario. Alrededor de 1978, Ezequiel y Agapita regresan a Tepatlán con sus dos hijos menores, y el resto —los de en medio— se quedan en México. Sus descendientes estudiaron en la Ciudad de México, y los últimos dos hijos en Guadalajara. Las hijas se formaron con carrera técnica y una de ellas en medicina, incluso con especialidades en el extranjero. La mayoría de sus hijos obtuvieron su licenciatura en varias áreas y el menor obtuvo una maestría en dirección de empresas. Los inicios y la experiencia de Ezequiel en la avicultura, los narra su hijo menor:

A principios de los setenta mi papá invierte con otros avicultores aquí en Tapa en una granja avícola, lo invitan Florentino Martín, Rosendo Gutiérrez; y mi papá invita a mi tío Rafael González. Bertha y Alfonso —ya casado(a)—, quienes se vinieron con anterioridad, le ayudan a administrar su porcentaje de la granja, además les compra una nave de quince mil gallinas como regalo, para ellos dos, por su ayuda. Después de dos o tres años, termina la sociedad, se liquidan y, mi papá se instala en su primer granja, y a mis hermanos les da terrenos para que cada quien se separe y siga creciendo. Juan Manuel platica de su experiencia de apoyo y trabajó con su padre en varias etapas de su vida: cuando yo estaba en la secundaria —en Tepatlán—, a las tres o tres y media a más tardar, agarraba mi camión y me tenía que venir a Pegueros, porque ahí tenía su oficina y a las seis, nos regresábamos... yo decía —¿para qué vengo?— platicaba con los encargados e iba aprendiendo el movimiento; qué entra, qué sale, qué se produce y hasta después tú entiendes... Después en la prepa, a las ocho de la mañana me tenía que ir a la gasolinera para

ayudar en las cuentas que hacían los muchachos, después me iba a una granja y ya él me recogía a las diez u once de la mañana, terminaba, pero ya en Tapa tenía que acompañarlo a su oficina a hacer otras actividades como: vender y comprar productos de huevo, y de ahí iba al banco y a veces lo acompañaba, como hasta la una me soltaba, para bañarme, comer e irme a la prepa. Mi hermano Ezequiel también lo llegó a hacer en su época.

La organización que llevó a cabo Ezequiel de su familia y los negocios, principalmente avícola, se percibe en la experiencia que narra Juan Manuel:

Mi papá siempre ha ayudado a todos sus hijos, ha sido un buen mediador y hoy en día sus bienes están señalados para evitar algún conflicto cuando él falte, la empresa ya se desaparece porque los activos de esa empresa ya están repartidos. Mi papá siempre ha tenido su negocio aparte.

Asimismo Juan Manuel continúa platicando de su experiencia sobre sus estudios y los señalamientos de su padre:

Él no quería que yo estudiara, me decía: —si tú estudias ya no te va a gustar el trabajo y vas a hacer otras cosas, todos los demás han estudiado y no me ayudan, ¡ya no les gusta el trabajo!, mira si te vienes te doy tal granja te compro una camioneta nueva y si tú te vienes te doy esto y te doy lo otro.

Juan Manuel con el apoyo de su madre, logra convencer a su padre que lo deje estudiar su licenciatura, incluso posteriormente obtiene una maestría, desarrolla varios negocios en lo individual y con sus hermanos(as) e incursiona con algunas granjas avícolas, también con ellos(as). En 1992, tuvo tres negocios de comercio y servicios con su hermano Antonio, en 1993 se casa con Susana Barba, y su padre le da una granja comentándole: “¡Para que te quites de esos negocitos que tienes ahí, si te la acabas ya no cuentas conmigo no hay más, si la quieres crecer pues ya es decisión tuya!”. A su vez, su padre adquiere otras granjas para dos de sus hijos, y le pide a Juan Manuel que les ayude a administrarla. Además obtiene otra para dos hermanas y un hijo más, solicitando a Juan Manuel que les apoye, y así lo hace. Posteriormente Juan Manuel señala que tenía otras propuestas y se las hace saber a sus hermanas(os):

Vamos haciendo una sola empresa en vez de tantas, y que cada quien tenga acciones. Mis hermanos compraron la idea, mi papá al principio no, decía que cada quien lo suyo, al final aceptó. Éramos siete hermanos y, mes a mes había una junta; a cada quien se le entregaba el estado financiero. Nadie trabajaba y todos apoyaban

en checar que las granjas estuvieran bien; a Antonio y a mí, sí se nos dio un sueldo, armamos una estructura administrativa mucho más en forma. Entonces viene una escisión donde a ellos se les regresan sus granjas y mi hermano Antonio también pide su separación.

Juan Manuel señala el evento que lo marcó:

El 2012 marcó la vida de todos los avicultores de aquí; el 80 por ciento de mis gallinas se murieron —¡la fosa!— y el 20 por ciento quedaron vulnerables, tenía más gallinas, algo de cerdos y algo de ganado. Actualmente comenta que ha tratado de diversificarse y da cuenta de la organización de sus empresas: todo mi grupo se llama GM group, GM agroindustrias es la forrajera y la planta de empaques, GM Farms es la de gallinas, GM agroalimentos es la de cerdos, GM gas de gasolineras y GM avel de aguacates, obviamente la madre ha sido la del huevo, y somos pioneros en comercialización de huevo por ejemplo: en huevo enriquecido.

Así detalla la formación académica actual de la siguiente generación y la adquisición de experiencia a través de la administración individual de sus negocios:

Tengo tres hijos que están en la universidad, quiero que ellos emprendan su negocio, para que se enfrenten con los problemas de la vida, que sepan vender, cobrar, comprar, contratar y despedir empleados, que ellos sepan cómo funciona un negocio; porque cuando están en una área no es lo mismo, tienen que saber hacer en de todo. Ya empiezan a tener negocitos, por ejemplo les puse una granja para que vayan experimentando, tienen borregas, vacas y gallinas.

De igual manera, finaliza comentando sobre la familia: “no es fácil trabajar en familia, el problema es que no entienden muy bien la relación laboral contra parentesco es difícil muchas veces”.

Esta última familia se encuentra clasificada en la tipología de familia extensa, donde Ezequiel, continúa como primera generación realizando su labor avícola y fungiendo como mediador, la segunda generación tiene un líder que continúa con la avicultura, los hermanos(as) tienen negocios con cierta autonomía de diversos giros. Así, se denomina extensa porque en la segunda generación, existe una autoridad horizontal, a su vez, la tercera generación ostenta una autoridad vertical entre padres-madres e hijos(as) de segunda a tercera generación. Aún se reúnen en casa del padre, existen algunas alianzas familiares y prestigio en el mercado, se han diversificado, la forman más de 30 integrantes y consta una sucesión, interdependencia y autonomía.

Comentario sobre los tipos de familia

Después de haber presentado la agrupación de los tipos de familias, en general se puede señalar que tres de las familias se consideraron extensas en la actividad avícola o agropecuaria, 15 más se incluyeron en las nucleares en la actividad avícola o agropecuaria y la última figura es una coalición de familias agrupadas por amistad dedicadas a la avicultura sin tener una empresa en paralelo organizada por una sola familia.

Las familias nucleares fueron siete como corporativas en la avicultura, seis corporativas con miembros colaterales y dos suspendidas en la avicultura.

Las tipologías de familia evidencian procesos abiertos y dinámicos (incluso temporales) de la organización familiar y las determinantes en la formación y permanencia del negocio. La familia como elemento social determina el inicio y crecimiento del negocio avícola, es decir lo social determina lo económico. No obstante la familia no otorga todos los aspectos requeridos, como las cuestiones de profesionalización y capacitación. La familia suele ser el mecanismo para atribuir y generar actividades económicas reguladas por el aspecto social.

TRAYECTORIAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AVÍCOLAS

Las empresas familiares que se presentan en este estudio, tuvieron un eje conductor: su enfoque y dedicación a la avicultura. La actividad desarrollada en este sector ha sido diversa para cada una de ellas. Para algunas entidades familiares lo significativo de la avicultura se presentó a inicios de su vida empresarial, siendo precursoras de esta actividad en el municipio y la región, para otras durante su trayectoria empresarial surge la oportunidad de dedicarse al sector avícola.

Todas las empresas familiares avícolas tienen su origen en Los Altos de Jalisco, en específico en el municipio de Tepatitlán de Morelos, y de allí se han extendido a diversos sitios conforme sus necesidades de desarrollo económico lo han exigido. De acuerdo a los volúmenes de producción se consideran de distintos tamaños, de tipo mediano y grande.

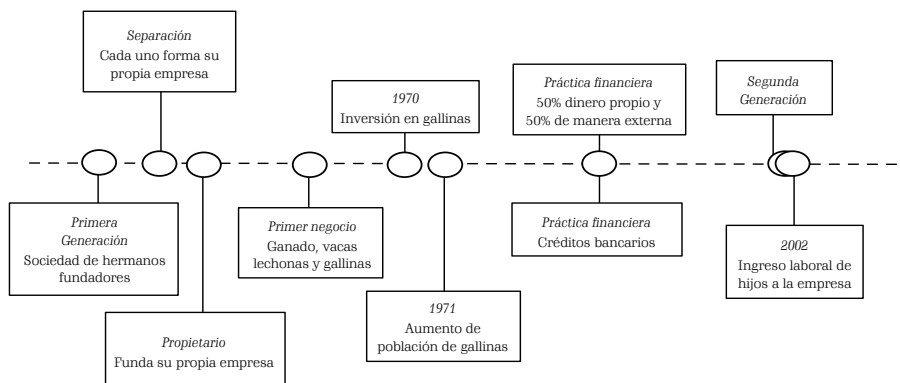
Además tienen un papel importante como entidades que articulan diferentes sectores sociales implicados en la producción, comercialización y distribución, colocándose en posiciones importantes de impacto en otras esferas, como las económicas, sociales y políticas de la ciudad y región. Dicha relevancia ha sido mencionada en otros sectores por cierto tipo de empresas, por ejemplo el caso de Padilla (1997) sobre los comerciantes del mercado de abastos. Asimismo, su importancia

radica en que cada empresa familiar y en sí, la conformación de este tipo de entidades agrupadas por sector tienen un impacto significativo: por un lado, en el desarrollo económico del municipio y de la región en cuestión, y por otro en la producción avícola y pecuaria abasteciendo el consumo nacional.

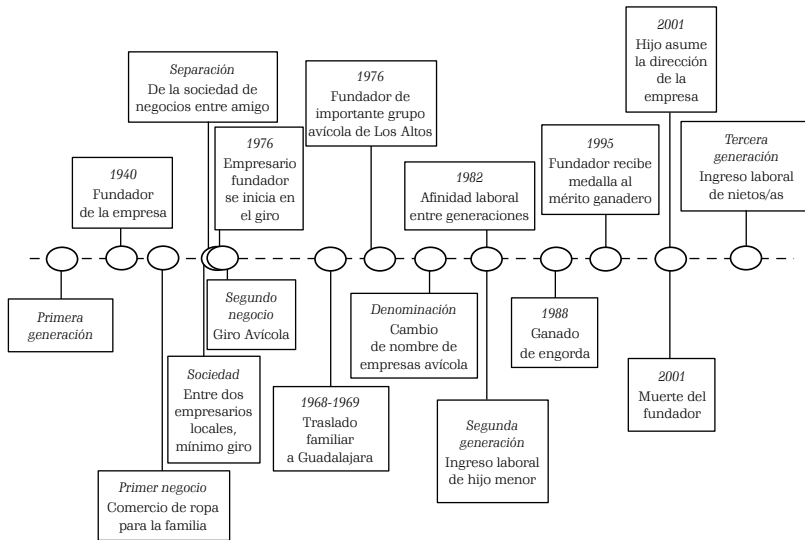
En el siguiente apartado se abordan las trayectorias de cada empresa familiar avícola, con un doble objetivo: el primero es tratar de presentar de manera general el curso que han seguido cada una de ellas, incorporando la participación de las generaciones, haciendo énfasis en el inicio, desarrollo y continuidad de la actividad avícola y asimismo, agregando diversas actividades económicas a desarrollar en algunas fechas relevantes; el segundo objetivo, parte de presentar algún elemento de gestión que lleva a cabo cada empresa familiar, como son sus prácticas administrativas, de asociación, de diversificación, financieras, señalar distinciones, estructuras de liderazgo que han llevado y algunos sucesos o prácticas de gestión que las han categorizado.

La elaboración de las trayectorias de cada una de las empresas se realizó de manera manual, y posteriormente se trasladaron al programa denominado *Timeline* de NCTE. A continuación se presentan de manera consecutiva por cada uno de los 19 casos abordados.

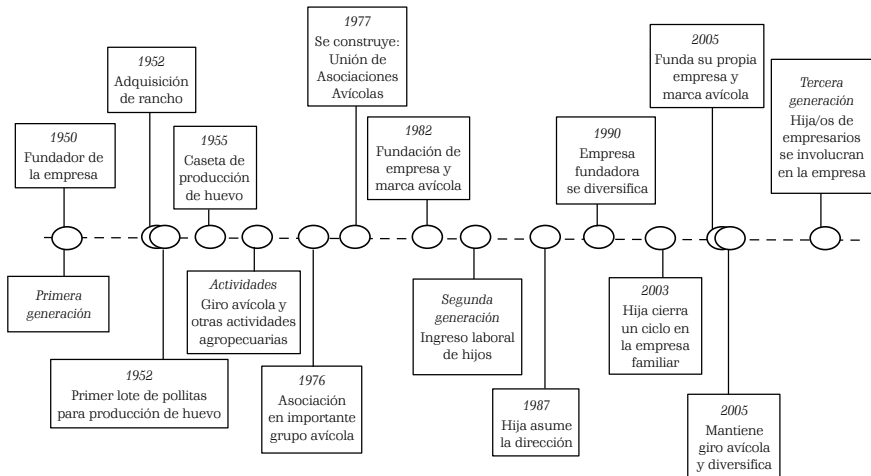
Línea del tiempo I. Caso 1



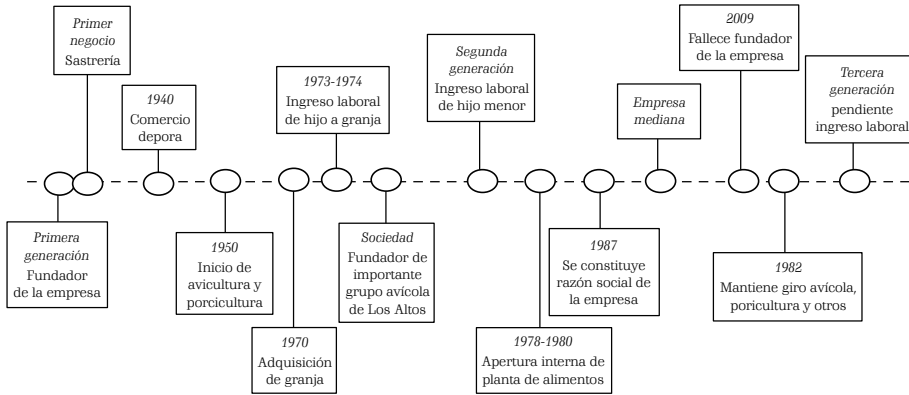
Línea del tiempo II. Caso 2



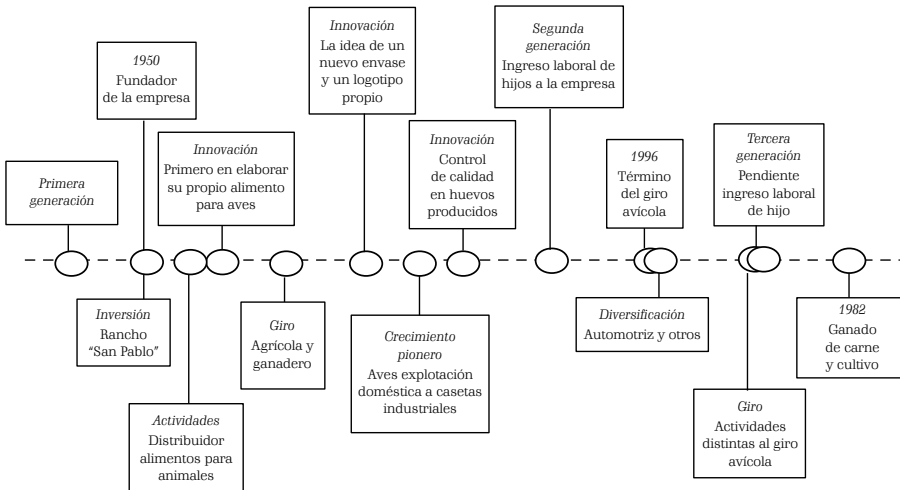
Línea del tiempo III. Caso 3



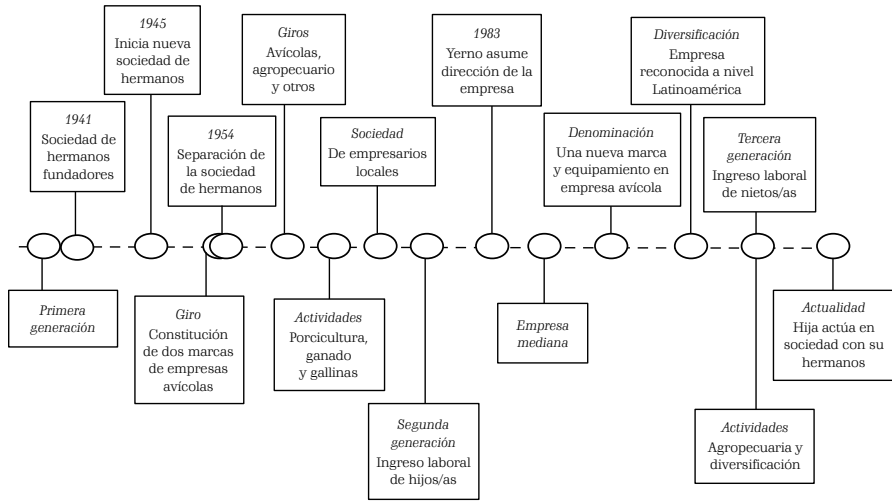
Línea del tiempo IV. Caso 4



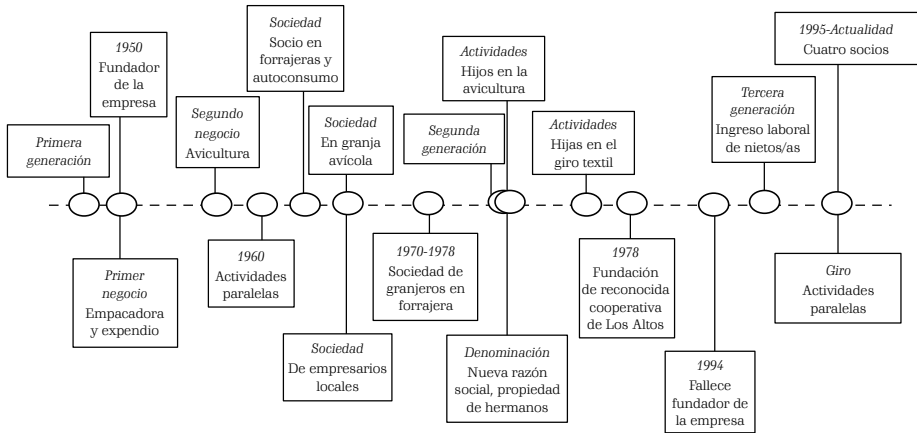
Línea del tiempo V. Caso 5



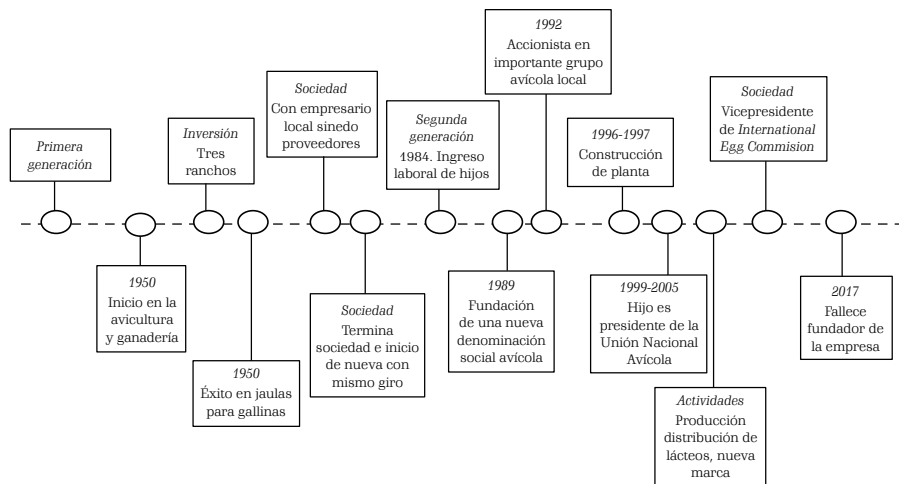
Línea del tiempo VI. Caso 6



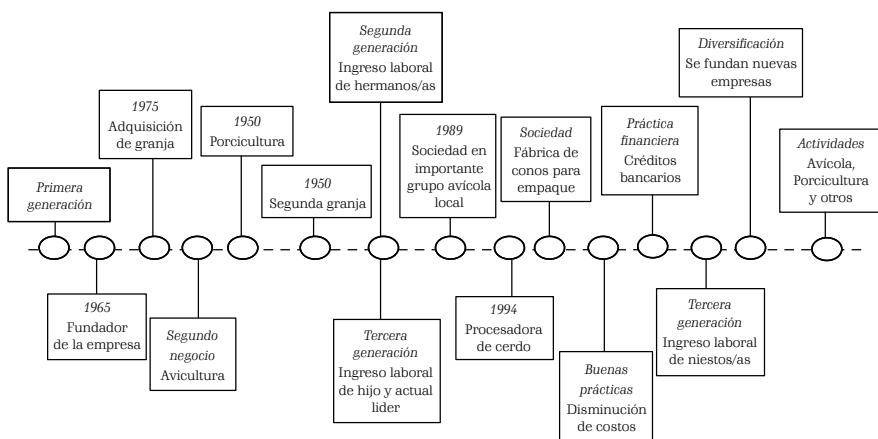
Línea del tiempo VII. Caso 7



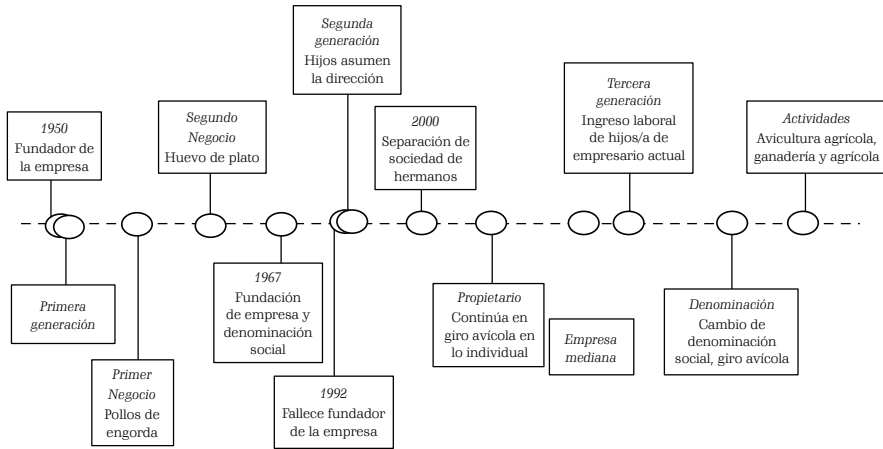
Línea del tiempo VIII. Caso 8



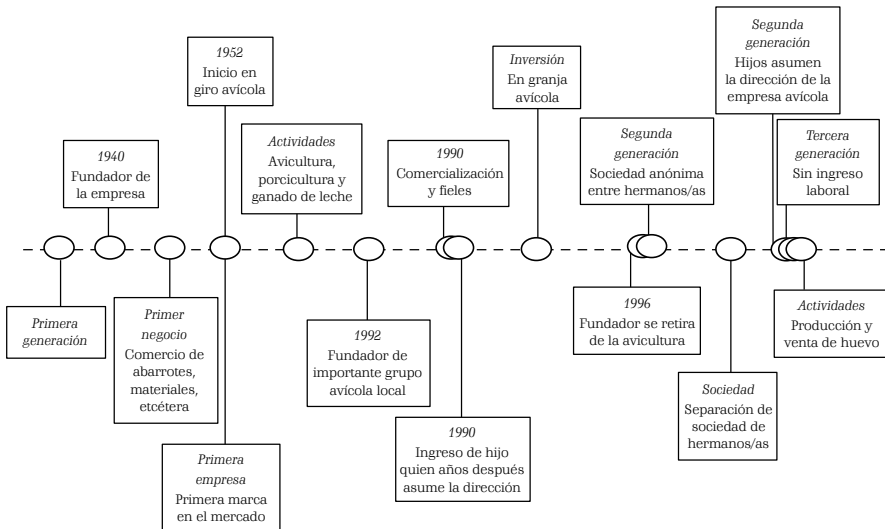
Línea del tiempo IX. Caso 9



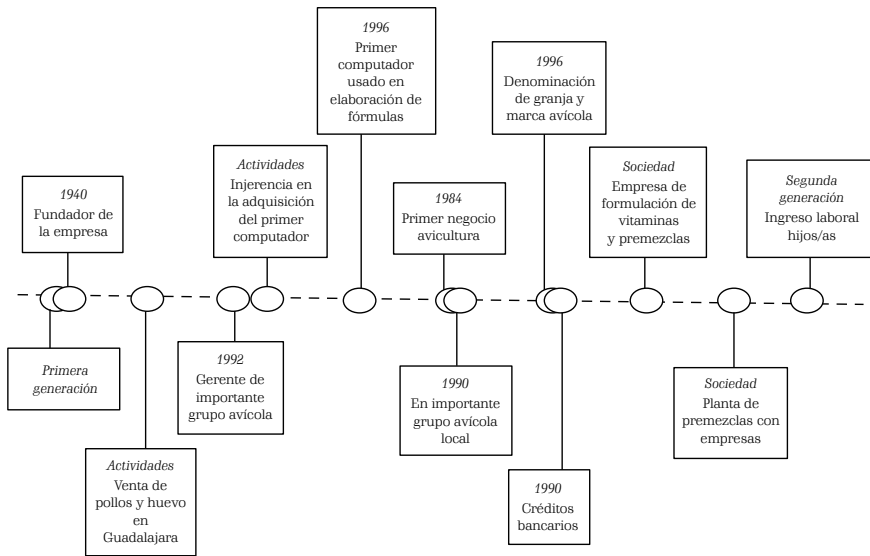
Línea del tiempo X. Caso 10



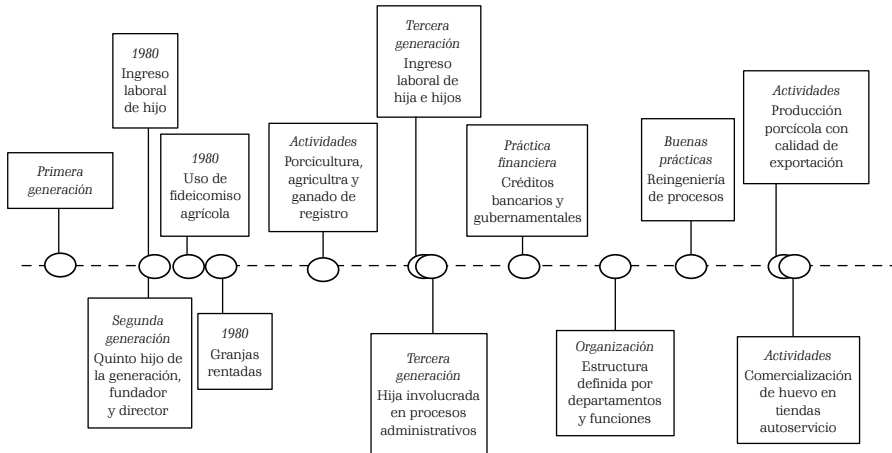
Línea del tiempo XI. Caso 11



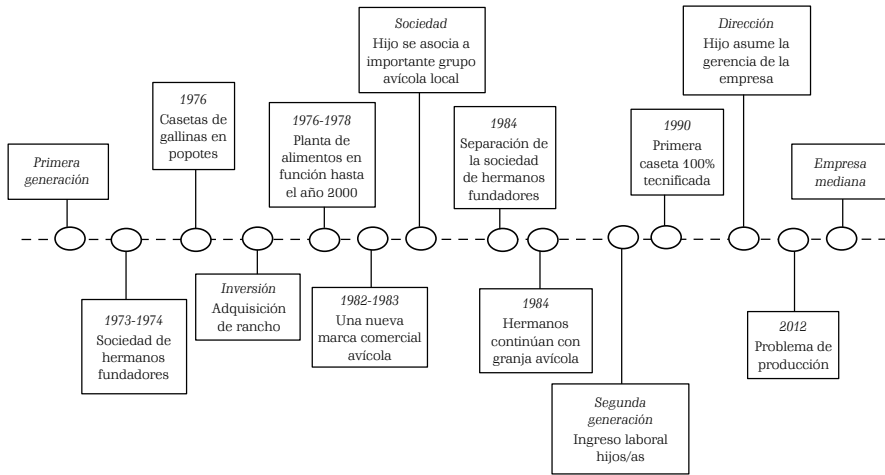
Línea del tiempo XII. Caso 12



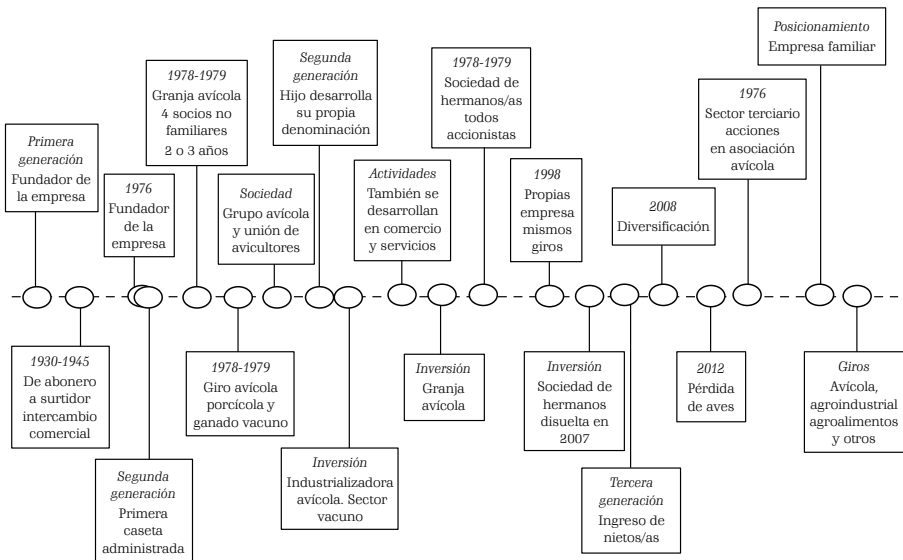
Línea del tiempo XIII. Caso 13



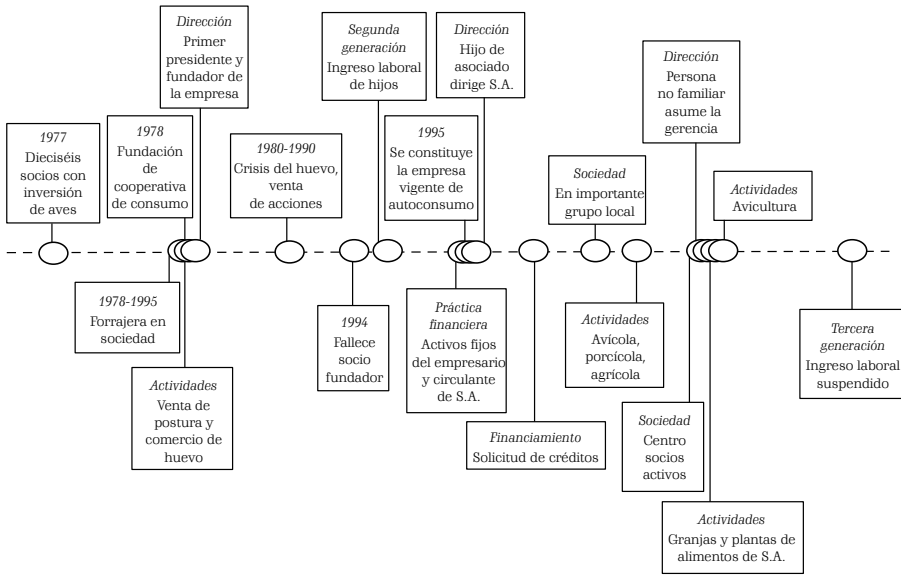
Línea del tiempo XIV. Caso 14



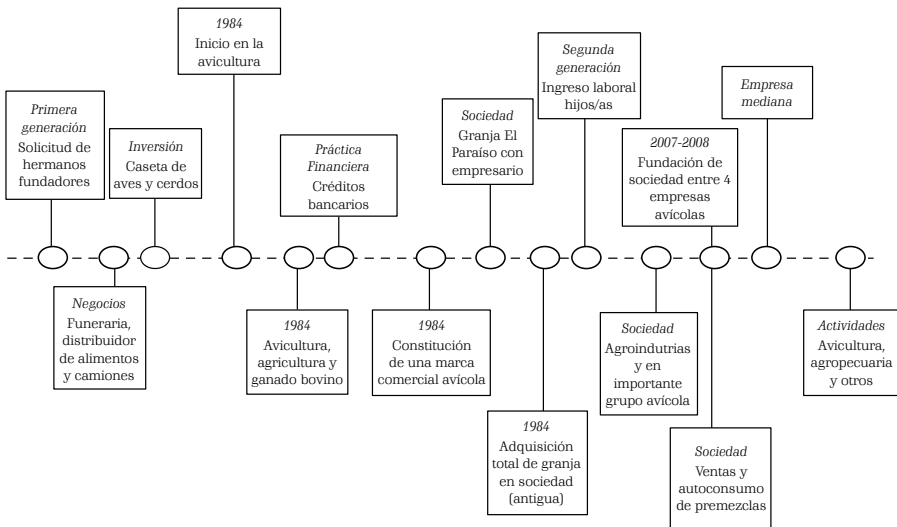
Línea del tiempo XV. Caso 15



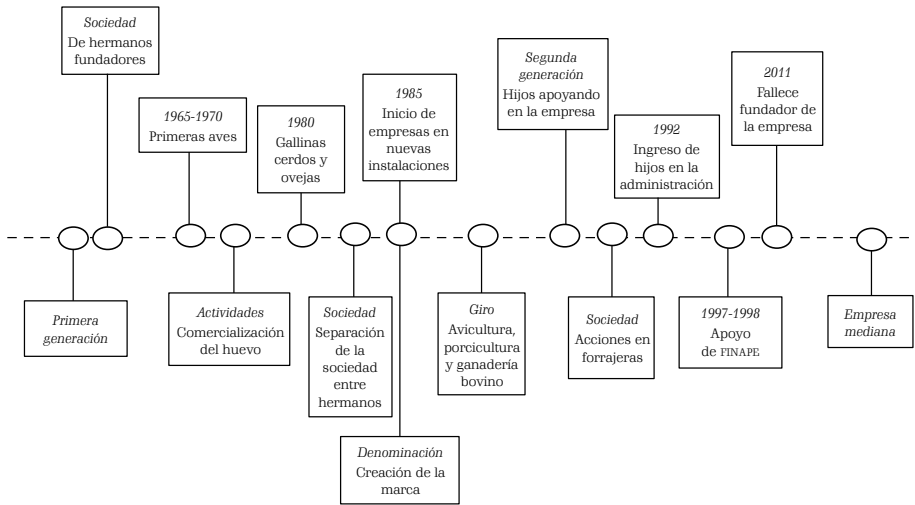
Línea del tiempo XVI. Caso 16



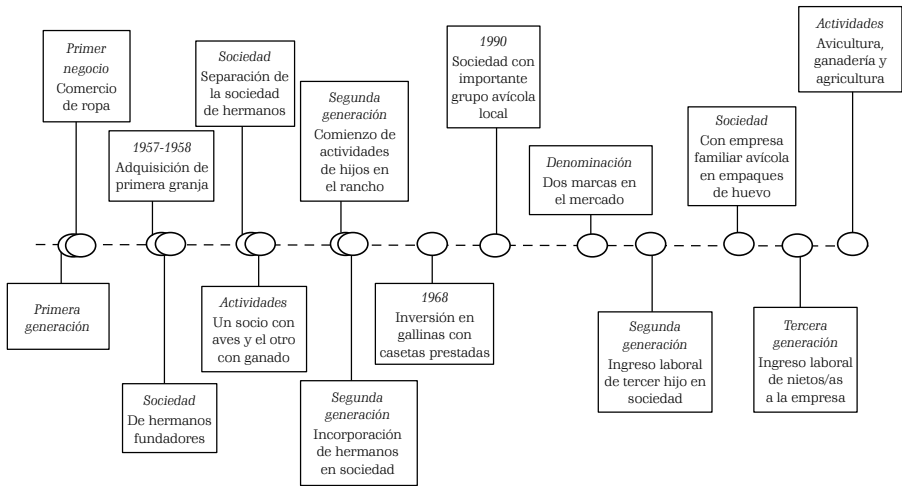
Línea del tiempo XVII. Caso 17



Línea del tiempo XVIII. Caso 18



Línea del tiempo XIX. Caso 19



El surgimiento de las empresas familiares como avícolas ha acontecido en diversas etapas, por lo general se presentaron como sigue: dos de ellas iniciaron en los años cuarenta, seis en los cincuenta, tres en los sesenta, cinco en los setenta, dos en los ochenta y una en los noventa. Es decir, su tiempo de existencia oscila las más antiguas con más de 70 años y las más recientes alrededor de 20 años.

Las décadas con mayor surgimiento de empresas avícolas fueron la de los cincuenta con seis y la de los setenta con cinco empresas.

Las líneas del tiempo dejan ver que se han realizado diversos tipos de actividades económicas, tanto de tipo agropecuario y otras de distintos giros. Se han visualizado prácticas de gestión: etapas de asociación, de constitución, de ingreso y egreso de familiares, de producción, inversión y adquisición de bienes, de niveles de comercialización, de nombramientos, así como otras prácticas de tipo financiera y de continuidad.

Gestión de las empresas familiares avícolas

Conforme al estudio de la empresa familiar, el modelo clásico de los tres círculos se conforma por: familia, propiedad y empresa (Gersick *et al.*, 1997). El último círculo denominado empresa también se le identifica como gestión. En la gestión se ven inmersas las labores directivas que liderean las distintas áreas funcionales de la organización y donde se lleva a cabo el proceso administrativo.

Así pues, a través de esta segunda parte, se observarán las prácticas de gestión en las empresas familiares avícolas, tanto en lo administrativo y en ciertas generalidades, como en lo financiero y resaltando el éxito de la gestión en las prácticas de asociatividad, de diversificación y las relativas a la continuidad.

Cada uno de estos temas es abordado en lo particular. En esta primera sección se señalan las características de la gestión administrativa.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES AVÍCOLAS

La gestión de las empresas familiares conlleva que se consideren los recursos que involucra como la organización y la dimensión o tamaño que representa cada entidad. Estos dos elementos, tanto recursos como dimensiones, apoyan a identificar su complejidad. Los recursos de las empresas integran conforme detalla Casillas, Díaz, Rus y Vázquez (2014) los físicos (tamaño, planta, localización, etcétera), tecnológicos, organizativos (planeación, coordinación, control y estructura organizativa) financieros (capacidad de endeudamiento, flujo de caja, etcétera) y los de reputación (imagen favorable ante *stakeholders*, etcétera). A través de la gestión empresarial, dichos elementos se deben regir e integrar por competencias y capacidades estratégicas para proveer de fortalezas a las empresas familiares, siéndoles de utilidad y permitiéndoles generar ventajas competitivas sostenibles. De igual manera como

una particularidad de este tipo de entidades familiares, se debe distinguir que para que estas prácticas administrativas tengan éxito, se deben separar las cuestiones de negocios, debido a que éstas son de índole más lógico, de las cuestiones de familia, que se dejan llevar por cuestiones emocionales (Hutcheson, 2016).

Así también, los procesos de gestión y de planeación de empresas familiares al igual que las no familiares, son auxiliares en el diseño de objetivos con el fin de permanecer en el mercado.

Para llevar a cabo la gestión estratégica y su respectiva planeación, Hutcheson (2016) recomienda que se integre un equipo sólido, y no solamente se lleve a cabo a través de una sola persona. Además sugiere una administración intermedia, formada por suficiente personal, pudiendo integrar no familiares, que incluso en los intervalos que se presenten entre generaciones, respalden y brinden la flexibilidad que se requiera.

En este apartado, se abordan de manera general los aspectos teóricos que evidencian los fundamentos de la gestión empresarial, resaltando la planeación estratégica, la organización, el control, la cultura organizacional y la toma de decisiones; y posteriormente se presenta un panorama sobre las prácticas de gestión administrativa que frecuentan las empresas familiares avícolas.

La administración y las estrategias

Una de las lecciones aprendidas para la administración de este tipo de empresas, es tener en cuenta que éstas se encuentran en constante e inevitable cambio evolutivo. La estructura de la propiedad es la que menos cambia, la familia se transforma constantemente y la empresa se modifica de manera imprevisible.

La propuesta de la administración de la empresa familiar en desarrollo, conforme a Gersick *et al.* (1997), parte de considerar que en cada uno de los tres círculos que la conforman, existen estructuras y planes que habrán de llevarse a cabo. La organización y ejecución de los mismos, se realiza conforme al tamaño de la empresa y la etapa en la que se encuentre.

Las estructuras del círculo de propiedad son: la junta de accionistas y el consejo de administración; las del círculo de la familia: el consejo de familia y las del círculo de la empresa o negocio: el equipo de desarrollo gerencial.

Los planes tienen dos dimensiones, por una parte se realizan dentro de cada uno de los círculos y por otra, representan las oportunidades de vincular y crear intersecciones con la creación de planes entre dos o tres círculos que la conforman. Los planes de cada círculo son los siguientes: en la familia se realiza el plan de familia, en la empresa el plan de desarrollo gerencial y en la propiedad se generan los planes en intersección con los demás sistemas o círculos. Entre propiedad y familia, el plan

de sucesión, entre propiedad y empresa el plan estratégico, y entre los tres círculos, se elaboran: el plan de continuidad y el plan de contingencias. El plan de desarrollo gerencial que se realiza en la empresa proyecta necesidades de personal directivo, trayectorias de personal familiar y no familiar, estimulando su desempeño y aclarando opciones profesionales y de cargos. Los familiares deben comprometerse a seguirlo, asimismo, el equipo directivo o la persona encargada vigilarán que la información fluya al consejo de familia.

No sería tan solo administrar, habría que vislumbrar los beneficios en particular; por ello se tendría que dirigir a una administración estratégica, partiendo de considerar que la dirección y la administración de los recursos del negocio tienen que ir a la par de establecer las mejores ventajas para triunfar en el mercado (Porter, 2003). Por lo cual se haría necesario identificar las fuentes de dichas ventajas conforme a la visión empresarial. Así pues, la administración estratégica estaría representando un conjunto de teorías respaldadas por herramientas y técnicas para apoyar al personal administrativo en tareas de planeación estratégica; al mismo tiempo de un pensamiento y aprendizaje estratégico.

El pensamiento estratégico se espera que esté presente en el personal directivo de la empresa familiar; éste alude al desarrollo de la visión de futuro por parte de las personas que llevan el liderazgo, mientras que el aprendizaje estratégico, se refiere al autoaprendizaje clave. Por último, la planeación definirá los objetivos fundamentales y los planes para alcanzarlos.

Por otro lado, la estrategia como función administrativa, se sujeta a un conjunto de medidas competitivas y enfoques de negocio, buscando una posición única y valiosa en el mercado, en el caso de las empresas familiares, vinculadas al crecimiento y a la supervivencia (San Martín y Durán, 2017). Las estrategias provenientes de las escuelas de diseño estratégico (Minzberg y Waters, 1985 y Ansoff, 1957) señalan niveles que tienen diferentes alcances; la corporativa considera el añadir valor a las distintas partes y unidades de negocio; la de negocio, señala el competir con éxito en los mercados ofreciendo productos o servicios con mejor valor; y la operativa, se ocupa de las diversas partes que componen a la empresa para aplicar eficazmente la de negocios y la de corporación en cuanto a los recursos, procesos y personal.

La planeación estratégica en las empresas familiares

El primer paso de la administración y la base de las actividades es la planeación, es decir, trazar el camino a seguir. Chiavenato y Sapiro (2011) comentan que existen tres niveles de planeación: estratégica, que se realiza a largo plazo y contempla la organización como un todo de manera general; táctica, que se lleva a cabo a me-

diano plazo y aborda las áreas o departamentos, por ejemplo producción, finanzas, entre otros, y por último la operativa, que se realiza a corto plazo orientándose a una tarea u operación en específico, como el plan de carrera, de ventas, entre otros.

La planeación para empresas familiares mejora el rendimiento empresarial, además de guiar y coordinar tanto a la compañía como a la familia, en ella se establecen los objetivos y se describen las acciones para lograrlos. Además, permite que la familia identifique políticas y programas, creando una visión de futuro, nuevas estrategias para revitalizar la empresa y promover su crecimiento durante años y generaciones. Se pueden incluir planes de empleo, de sucesión, de rescate, de acciones, entre otros (Carlock y Ward, 2004).

La planeación de escenarios en empresas familiares ha sido abordada en las investigaciones de Carlock y Ward (2004), refiriendo que las personas que dirigen este tipo de organizaciones, por lo general se resisten a la planeación familiar y a pensar en estrategias de futuros tanto para sus familias como para los negocios. Este panorama lo visualiza conforme a investigaciones de empresas familiares americanas donde casi el 70 por ciento tiene un plan estratégico por escrito, un 40 por ciento no tiene acuerdos de compraventa y dos terceras partes del personal directivo mayor de 55 años no han nombrado sucesor para los próximos cinco o 10 años.

Así también existe la planeación de escenarios como optimistas, moderados y pesimistas, con el fin de analizar el riesgo del negocio. Y a su vez la planeación de contingencias, con un elemento de incertidumbre en específico.

Para realizar la planeación estratégica, se requiere de un conocimiento holístico de la totalidad de la organización. Por lo que se incluyen varios rasgos generales que conviene integrar y que señalan Lerma y Bárcena (2012), como la formulación con base en objetivos, la necesidad de incluir acciones creativas y analíticas proyectadas a largo plazo, como una herramienta de reducción de riesgo que se mide por la eficiencia e incluye acciones de forma racional, dando así coherencia y homogeneidad a las decisiones de las empresas.

Los elementos de la planeación estratégica en las empresas familiares (Chiner, 2006), son el compromiso de la familia con la idea empresarial (a través de la asignación de recursos y su disposición), los objetivos personales y familiares (mediante los planes patrimoniales, personales filantrópicos y de sucesión), la evaluación de la empresa (financiera y de talento humano), la identificación de las opciones estratégicas (adoptando un punto de vista sobre el futuro y un concepto de negocio) y la elección de la alternativa estratégica (su vocacionamiento de largo plazo). Todo esto con el fin de ubicar las estrategias que se han valorado seguir para posicionarse.

Mientras tanto, la realidad de las empresas familiares mexicanas, conforme la radiografía presentada por San Martín y Durán (2017) demuestra que el 71 por ciento de ellas no cuenta con un plan estratégico. No obstante, su alcance de comercialización ha sido regional en un 69 por ciento, nacional en un 25 por ciento e internacional en un 6 por ciento, además el 55 por ciento de éstas han ingresado a nuevos mercados o han incorporado nuevos productos o servicios en un 67 por ciento, ambos en los últimos tres años. Es así que han podido mantenerse en el mercado, generando nuevos productos o servicios, diferenciándolos en cuanto a costo y precio, teniendo en su mayoría un alcance regional.

Configuraciones-modelos de planeación estratégica orientados a la empresa familiar

La planeación estratégica ha sido objeto de estudio en las empresas familiares, presentando así algunas configuraciones o modelos para desarrollarla. El estudio de Borrego, De la Garza y Moreno (2008) los detalla uno a uno, y así también se incorporan algunos otros:

- a) El modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia de Ward en 1988, permite elegir la estrategia que esté acorde con las familias empresariales, a su vez, otorga retroalimentación al evaluar resultados e iniciando un nuevo proceso.
- b) El proceso de administración estratégica propuesto por Sharma *et al.* en 1997, se enfoca hacia un modelo dinámico en el cumplimiento de objetivos y la formulación e implementación de estrategias, diferenciando así empresas familiares de no familiares.
- c) El modelo de sostenibilidad de la empresa familiar de Stafford *et al.* en 1999, identifica los recursos y las operaciones que deben desarrollarse en la familia y en la empresa para mantener la sostenibilidad.
- d) El modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar de Ussman en 2004, mezcla objetivos familiares y empresariales, y se basa en dos esquemas: de análisis situacional y de gestión estratégica.
- e) El modelo del proceso de planeación paralela de Carlock y Ward de 2003 unifica familia y negocios, se basa en los valores, pensamiento estratégico, visión futura y la formulación de planes de continuidad y empresarial. De igual manera Carlock y Ward (2004) mencionan que el equilibrio en las familias de negocios se logra al identificar planes y políticas de cinco variables: control, carreras, capital, conflicto y cultura.

La organización, el control, la dirección y la toma de decisiones en las empresas familiares

Primeramente el proceso de la organización en las empresas está constituido por la división del trabajo, que comprende la estructura de la organización y su respectiva coordinación, a través de distintas herramientas y modelos de organización (Münch, 2010). El armonizar los elementos que constituyen a las empresas como son las personas, los recursos y los sistemas para el logro de los objetivos, es la finalidad de la organización.

Consecuentemente, en la etapa de dirección, se realiza lo planeado y se ejecutan los elementos de la administración. Por lo que la dirección está conformada por una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo (Münch, 2010).

Por último dentro del proceso administrativo, el control como parte del ejercicio administrativo y ligado a la planeación, pretende entre otras cuestiones, asegurar calidad, protección de activos y garantizar el cumplimiento de los planes. Las herramientas y sistemas de control pretenden evaluar la realización de los planes, y a su vez obtener informes o reportes, por ejemplo los sistemas de información, que representan los medios a través de los cuales se procesan los datos.

Por otra parte, el proceso en específico de la dirección estratégica en empresas familiares y no familiares es similar, puesto que se formulan objetivos, seguido del diseño de estrategias, su implementación y evaluación. Las diferencias radican en el tipo de objetivos que se persiguen, en el proceso y sobre todo en los participantes, puesto que se ven influidos por valores e intereses familiares que lo controlan (Cabrera, 1998). Lo importante radica en valorar dichas influencias y en aprovecharlas como fortalezas, para alcanzar los objetivos.

Así pues, en esta sección se abordará la práctica de la toma de decisiones, tratando de considerar las peculiaridades que le son propias a las empresas familiares avícolas.

La toma de decisiones en el área administrativa, representa el proceso en el cual se elige una alternativa con base en un análisis realizado. La elección se efectúa de manera cotidiana cuando se planea, organiza, dirige y controla. De igual manera, una regla de decisión indica a la persona que debe tomarla, cuál alternativa debe elegir (Griffin, Philips y Gully, 2017) y el ejercicio de seleccionarlas va también acompañado de la delegación y la capacitación (Sosa, 2014).

Asimismo, las formas para llevar a cabo la decisión se conforman de dos figuras, por un lado del pensamiento lineal donde se contempla información externa y se realiza un proceso racional, y por otro lado, en la no lineal, donde se utilizan

fuentes internas y características particulares de las personas tomadoras de decisiones (Vance, Groves, Paik y Kindler, 2007). De igual manera se tienen distintos estilos para tomarlas: decisivo, flexible, jerárquico e integrador. Otra variedad en la toma de decisiones es que se pueden llevar a cabo desde la racionalidad, intuición o racionalidad limitada, y a su vez existen decisiones programadas, y otras que no se prevén, según como se presenten, incluso se les suele llamar rutinarias y no rutinarias. Por otra parte, los modelos de la toma de decisiones en el ámbito empresarial son: el racional —basada en un cálculo de probabilidades—, el de la teoría de juegos —basada en decisiones conjuntas— y el de los roles —que juega la persona decisora conforme su posición.

La propuesta de analizar la toma de decisiones de la empresa familiar, desde la teoría de sistemas, procede de evaluar las interacciones de los elementos que giran en torno a la decisión y la configuran; como son los internos, los del personal que la toma y la influencia de lo que puede impedirla o modificarla, por lo que es un sistema complejo. La influencia de cuatro elementos en la empresa familiar son: el entorno, la familia propietaria, los órganos de dirección y la persona que dirige el área comercial, a la par de la variable propiedad y tiempo. De igual manera conviene dejar claro que estas organizaciones se encuentran bajo una doble dirección, unos objetivos empresariales y otros familiares, que permanecen vigentes (Valdivia y Stefanu, 2017).

Las investigaciones sobre cultura organizacional y empresa familiar, detallan algunos hallazgos. De la Garza, Lorente y García (2006) señalan que la toma de decisiones se realiza hacia adentro de la familia, valorando algunas buenas decisiones que ha tomado la generación antecesora, siendo de trascendencia para lo que en la actualidad es la empresa. No obstante también dejan ver que la administración activa sea ejecutada por al menos una persona integrante de la familia en cada una de las generaciones.

Otra postura señala que los estilos para la toma de decisiones se derivan de la cultura empresarial y para las empresas familiares, conforme lo detallan López y Contreras (2013), basándose también en la experiencia y en los valores. La investigación realizada a empresas familiares mexicanas de Guanajuato, detalla que un 58 por ciento de las mismas toman decisiones de manera democrática, organizando reuniones familiares constantes a través de acuerdos, incluso se toman acuerdos de pareja o con los cónyuges, mientras que un 32 por ciento de las decisiones se llevan a cabo de forma autocrática. Las decisiones centralizadas a través de la familia nuclear son las más frecuentes, incluso aunque se observen crecimientos en el tamaño de la empresa, generalmente así permanecen, puesto que de manera centralizada se continúa manteniendo el control.

Continuando con el tema de la complejidad de este tipo de organizaciones, se señala que la toma de decisiones en las empresas familiares tiene dos escenarios, puesto que por un lado aparecen las normas familiares, y por otro las normas de la empresa. Además en este tipo de organizaciones, entran en juego la emoción, que en ocasiones interviene en la toma de decisiones lógicas, estratégicas, racionales y objetivas. Estas decisiones casi siempre son tomadas por la familia empresaria, por lo cual los valores, la afectividad y los conflictos que la comprenden influyen en el proceso para tomarlas. La investigación de Saldaña, Ruiz, Gaona y Castillo (2016) sobre el caso de Bimbo en México, da cuenta que cuando existe voluntad en la familia empresaria para garantizar la supervivencia empresarial y la visión de largo plazo de las siguientes generaciones, existe posibilidad de anteponer las normas de la empresa a los familiares.

Finalmente, y desde el punto de vista empresarial, lo conveniente sería garantizar la imparcialidad del sistema familiar al del sistema empresarial (Belausteguigoitia, 2012), por ejemplo la evaluación del personal, basada en el mérito y la capacidad de cumplir metas en la organización, siendo más productivo y por lo tanto, obteniendo mayores beneficios.

La cultura organizacional en las empresas familiares

En el panorama de la gestión, así como se ha mencionado anteriormente intervienen valores, tradiciones y prácticas empresariales, por lo que es apreciado también desde la cultura organizacional de la empresa familiar. Al abordar dicho término, se retoma el concepto de cultura que proviene de la antropología, y en términos de las escuelas de análisis organizacional, la definición considera que representa una necesidad social, una variable de desempeño, de signos y significados (Rendón, 2003). Asimismo, el eje vertebral de la cultura organizacional lo representan los valores, creencias y las prácticas empresariales que constituyen soluciones aceptables a los problemas de la organización (Shein, 1983; Zahra, Hayton y Salvato, 2004; Steckerl, 2006).

Cada empresa posee una cultura organizacional constituida por sus creencias, guías de conducta, tradiciones, políticas, filosofía, prácticas financieras, administrativas, principios y valores predominantes; es decir, a partir del análisis de la cultura organizacional se identifica el funcionamiento y las experiencias que han constituido a las empresas a lo largo de su trayectoria, dejando ver también sus límites y diferencias respecto a otras organizaciones. Lo deseable sería que dicha cultura sea estable y que provea de cohesión organizacional a la entidad empresarial, para su desarrollo (Arbaiza, 2013).

En el campo de la empresa familiar, la cultura organizacional está conformada por dos dimensiones y por sus interrelaciones (Rendón, 2003), puesto que aparecen aspectos familiares como la afectividad y solidaridad, y por aspectos empresariales como la eficiencia y funcionalidad.

Estas condiciones hacen que la cultura organizacional en la empresa familiar genere una ventaja competitiva sostenible (Steckerl, 2006), que sea un recurso estratégico importante basado en los recursos; además que la interconexión de sus activos intangibles y tangibles que poseen, inhiben la imitación de sus culturas, que las hace promover el espíritu empresarial y mejorar su esencia distintiva en productos, bienes y servicios (Zahra, Hayton y Salvato, 2004). Además representan un aspecto difícil de imitar por la competencia, puesto que surge en orígenes heterogéneos y conforme a dinámicas de historias familiares (Gersick *et al.*, 1997). Así, las variables culturales y los mecanismos organizacionales tienen un fuerte y significativo impacto en las actividades de gestión empresarial, además que la cultura de la iniciativa empresarial, es decir, el emprendimiento es mayor en las empresas familiares, por lo que el personal directivo debe fomentarlo (Zahra, Hayton y Salvato, 2004).

Sobre cómo se genera la cultura organizacional, Schein (1983) y Steckerl (2006) detallan que la persona fundadora es quien la propicia, creando además los valores, pues es en la familia donde se forman, además que se transmiten a las siguientes generaciones y, a su vez, van emergiendo patrones de comportamientos (De la Garza, Lorente y García, 2006). Recordando que para el caso mexicano, la familia representa un elemento de peso en la tradición. Por otro lado, la continuidad de la empresa familiar se ve afectada por las características culturales de la entidad, al ser un sistema abierto en interrelación con el entorno.

Rendón (2003) diferenciaba aspectos de gestión administrativa, al retomar la cultura y la organización de la empresa familiar y no familiar:

- a) La organización interna de una empresa no familiar es formal y de una familiar es pragmática,
- b) La toma de decisiones en la entidad familiar se basa en lo razonable, sentido común, es centralizada, rápida y prudente, mientras que en la no familiar, se basa en lo racional, técnicas o modelos de *management*, es burócrata, lenta y riesgosa.
- c) La planeación estratégica en la no familiar es a mediano y largo plazo, y en la familiar a corto plazo.

Algunos aspectos de gestión administrativa de la empresa familiar

Otros aspectos que han sido abordados en diferentes investigaciones han visualizado las desventajas, ventajas y desafíos que deben enfrentar las empresas familiares desde su proceso de gestión empresarial, por lo que se detallan a continuación.

Desventajas de la empresa familiar

El administrar una empresa familiar lleva consigo algunas desventajas que habrían de evitarse, conforme lo expresa Prieto (2017):

- Confusión entre las finanzas personales y de la empresa.
- Priorización de intereses personales sobre empresariales.
- Planes de sucesión que compliquen el traspaso de propiedad entre generaciones.
- Acceso a financiamiento y problemas familiares.
- Retención de talento.
- Oposición de familiares de avanzada edad.
- Elaboración y puesta en marcha de plan de sucesión.

Ventajas de la empresa familiar

Los beneficios de las empresas familiares, conforme a Simón y Gómez (2013) lo detallan: la encuesta de empresas familiares de 2012 de PWC, al mostrar sus diferencias positivas suelen ser la agilidad en la toma de decisiones, al ser más fluidas, menos rígidas y burocráticas.

Así la mencionada ventaja competitiva que le caracteriza al poseer una inimitable cultura organizacional (Gersick *et al.*, 1997; Zahra, Hayton y Salvato, 2004 y Steckerl, 2006), representa un recurso diferencial con las empresas no familiares.

Desafíos de la empresa familiar

Los retos de las empresas familiares residen en mantenerse en el mercado, conciliando las relaciones familiares y laborales en un mismo lugar, así como el de identificar la autoridad en la empresa y la solidaridad en la familia (Orozco *et al.*, 2017).

Los desafíos que afrontan las empresas familiares respecto a la planeación son señalados por Carlock y Ward (2001), así como por Grabinsky (2016). Entre ellos se manifiestan algunos elementos, por una parte la persona emprendedora no debe centralizar su administración, es decir, debe delegar responsabilidades a siguientes generaciones o a su estructura, puesto que en ocasiones la planeación se ve como un ejercicio restrictivo y no flexible. Regularmente se piensa que los miembros fa-

miliares mayores son los culpables, sin embargo todos los familiares son parte de la toma de decisiones y también pueden ser un obstáculo. Se debe lograr la previsión y comunicación para no llegar a tener situaciones caóticas de perderse lo conseguido, por falta de estas acciones, puesto que pareciera que no se necesita el plan familiar y que por naturaleza se dará el éxito. Además se tiene temor por parte de la generación predecesora, de que no haya capacidad de gestión de la siguiente generación, incluso dicha transición puede provocar en el personal empleado no familiar duda respecto a la estabilidad del negocio.

Otro reto o desafío es afrontar las crisis económicas, de las cuales regularmente se sale a flote; no obstante, las que son difíciles de superar se ubican más en la administración centralizada, egoísta, autoritaria, deficiente y con enredos en la sucesión, por ello se debe acudir a una administración estructurada. Incluso Grabinsky (2016) señala el *gut feeling*, sentimiento de tripa o de cosquillas en el estómago, donde habrá que actuar para llegar a las oportunidades, ya que podrían convertirse en decisiones desafortunadas.

En consecuencia y de acuerdo con estas características de gestión empresarial, en párrafos más adelante se menciona la información recabada de las entidades familiares avícolas, con el fin de ahondar en sus prácticas administrativas.

La experiencia de las prácticas de gestión administrativa en las empresas familiares avícolas

Después de haber señalado que como parte de la gestión empresarial se considera la planeación, la organización y el control, así como la toma de decisiones y la percepción de la cultura organizacional, a continuación se señalan las voces de las empresas familiares avícolas sobre sus experiencias en las prácticas de planeación, control y toma de decisiones, las cuales reflejan su cultura organizacional. La intención continúa mostrando lo valioso del presente estudio, por lo que representa poder profundizar en cada una de estas empresas. En ocasiones las frases que se presentan, por ejemplo, en el caso de planeación, integran diversos actos de gestión administrativa involucrándose planeación, gestión financiera, asociatividad, control, organización por representar un trabajo cualitativo, no obstante se trata de guiar a la persona que lee el trabajo con estas temáticas, en ocasiones explícitas o implícitas.

Prácticas de planeación en empresas familiares avícolas

Las experiencias de prácticas de planeación que realizan las entidades familiares avícolas se transcriben a continuación.

Caso 1. "Para abrirse uno las puertas, debemos de ser muy, muy disciplinados..." "No gastemos más de lo que ganemos, es una fórmula sencilla es general, total, y al final de una nota ese general total es importante que seamos disciplinados, que seamos muy constantes con lo que empezamos"[...] "Yo siempre gastaba un diez y lo demás lo dejaba para una reserva. Ocupamos una reserva económica para tanto cambio que hay en la vida...". "El ahorro es maravilloso, casi con eso inicié mi forma de pensar, hay que tener ahorro de emociones, y ahorro siempre saber cómo salir de un apuro en tiempos de crisis, hay tiempos de vacas flacas, hay tiempos de vacas gordas".

Caso 2. "No ir con pasos tan grandes, porque luego te va absorbiendo ese negocio y, ya también hay que tener forma de trabajar y de disfrutar el trabajo, no ser esclavo del trabajo...".

Caso 3. "Todos los crecimientos, que este año vamos a crecer: tantos cientos de pollo, tantos cientos de gallinas, vamos a hacer tantas granjas y las vamos a hacer aquí, aquí y aquí y, vamos a necesitar tanto dinero y pues a ponernos a trabajar. En todo el año trabajábamos y en octubre nos sentábamos para ver qué nos faltaba y qué no, y qué era lo que iba a seguir para el siguiente año y así estuvimos".

Caso 4. "Pues dicho y hecho, entonces de las cosas de innovaciones que esto casi nadie lo sabe, fue la primera empresa que tuvo computadora, la primera empresa avícola cuando menos aquí, yo no sé en otros lados, pero aquí en la zona".

Caso 5. "Entonces, siempre él veía estrategias".

Caso 7. "Entonces fue la forma de que nació ahí La Unión Cooperativa, que era Sociedad Cooperativa Limitada". "Exactamente, cada quien con sus pasivos, cada quien se iba a hacer responsable para que la empresa empezara sana". "Estamos ahorita en el sector secundario, vamos al terciario, que hay que hacerlo, industrializar todo hasta llegar al consumidor. Ahorita es nuestra visión, de llegar a tener toda la integración del propio negocio. Desde producir el huevo hasta venderlo al consumidor, pero si lo quieres huevo fresco, si lo quieres pasteurizado, si lo quieres en polvo, o a la industria o a quien sea". "Un nuevo proyecto, siempre estamos con eso, siempre".

Caso 8. "Mi hermano con mucha preparación, costeara la jaula con mermas y todo y se reservaba un 17 por ciento de utilidad y con eso se portaba de *fiachas* (*sic*) y todo eso y se fue para adelante...".

Caso 10. "Se planeaba bajar producción mandar gallinas al rastro, anticipar unas gallinas que tenían que salir *equis* (*sic*), en ese tiempo pues las anticipabas ¿no?, no, son puro intermediario. Yo tengo mi mercado, donde mandar mi huevo y ahí a mí no me perjudican, cada quien tiene su mercado donde acomodar su huevo, si no, nos anduviéramos peleando todos los días".

Caso 11. "Desde los años setenta, mi padre y otros avicultores contemporáneos a él, tuvieron que, por necesidad, crear varias empresas colaterales que les abas-

tecían de productos que anteriormente compraban a terceros pero, obviamente los terceros con fines comerciales tenían una utilidad y en ocasiones podía dudarse de la calidad del producto entregado, entonces tenían,[...] de ahí nace la primera empresa de estas asociaciones de avicultores medianos pero que ya el volumen de todos juntos". "Existen los manuales de producción que la casa genética te da, las gallinas deben producir a tal edad, deben producir tantos huevos de este tamaño, hay variaciones, pero más o menos se rige uno". "No se puede tener la certidumbre o todo, por el tipo de cambio en este país entonces hay que ponerle a toda, a nuestra receta contable un poquito de incertidumbre y casi como un futurismo, como una sensación muy personal de intuición, porque los puros números son muy fríos y nos van a decir la historia y, pero no nos va a decir el futuro porque no es muy predecible en nuestro país, se ha intentado, pero como nuestro costo de producción es más alto, porque tenemos que importar y pagar en dólares".

Caso 13. "Pues, hay que hacer planeación, flujos de caja, para visualizar la respuesta oportuna, para afrontar esos compromisos". "Estamos en el proceso de terminar una planta de pasteurización de valor agregado para el huevo procesado, esperamos que como en dos meses esté". "Se tienen los departamentos que se requieren para trabajar de la manera más eficiente y además, pues, tenemos gente muy valiosa, gente preparada que, que sabe, involucrada y que está generando resultados". "También te tienes que ir acoplando ¿no?, de hecho creo qué han sido estos últimos cinco años, cinco años de desafío pero para toda la industria, porque han tenido y hemos tenido que aprender a los cambios muy bruscos". "Nos conlleva a una reingeniería a un re-direccionamiento de las actividades, tenemos que hacer reingeniería de los procesos productivos para que esos modelos sean encausados con una visión de futuro con alto grado de competitividad, porque si nos quedamos con los modelos tradicionales en el entorno corto, sin cambio tecnológico, vamos a perecer, entonces hoy en día tenemos que modificar esas estructuras de producción, esos modelos y tenemos que enfocar nuestros productos generados al cliente; porque finalmente el cliente en anaquel escoge lo que él quiere de acuerdo a su gusto ético, ecológico, económico, educacional y él es el que está marcando las tendencias y tenemos que estar orientados al cliente, porque de él vivimos, a él nos debemos, a él tratamos de satisfacer, a él tratamos de conquistar porque de no hacerlo no vamos a ser exitosos y no vamos a tener resultados satisfactorios". "Vamos adquiriendo o no, descapitalizando, no sé cómo o, no importa que no se descapitalice, pero ¡hay que guardar y ser previsores y no deliberados!". "Ya está planeado, tenemos un pasivo, un pasivo laboral y un pasivo para pensiones".

Caso 15. "Yo fui el primero que dije ¿cómo voy a diferenciar el huevo?, o sea ¿todo el huevo?, ¡son huevos!: pero no son iguales, algunos más grandes, otros más chicos, más sucios, más limpios, más esto, más otro. Entonces yo le quería sacar más valor a un huevo, entonces fui el primero que empecé a dividir en varias marcas,

la marca primera calidad, segunda calidad y tercera calidad y así lo puse". "¡Yo produzco mi propia charola de cartón!, y también hacemos charola para manzanas, hacemos charola para aguacate". "Otro tema que no te he platicado, que también somos pioneros en tema de comercialización de huevo, el tema de, por ejemplo, somos los primeros en desarrollar el huevo enriquecido con omega 3, de los huevos enriquecidos con vitaminas y minerales, huevos vegetarianos". "Y ahora acabamos de sacar al mercado este producto, el huevo de gallina libre de jaula, se llama el huevo *cash free*, que es un huevo que hay gente que lo pide, que lo solicita, hay un mercado para ese huevo, aunque yo no lo entiendo". "Estamos por sacar las claras de huevo". "Tenemos de todo: tenemos a granel, marca gallina real, hay una marca que se llamaba mamá gallina".

Caso 16. "Hacíamos la pastura para los dieciséis, para las dieciséis granjas. O sea, era la pasturería y comercializábamos el huevo. Pero, en las granjas seguíamos siendo dueños nosotros". "Entonces el puerco te da para que, te ayuda a las pérdidas que te deja el huevo. Hay avicultores que nada más tienen puro huevo, entonces ahí es más riesgoso".

Caso 17. "Y entre cuatro para[...], como no estábamos en Previtep, hicimos algo que se llama cuatro granjeros, no es una empresa para utilidad, son empresas para la granja, para no tener cada quien un laboratorio, de ése, así de este tamaño, mejor tenemos uno más grande para cuatro".

Caso 18. "Hay aspectos que más que dar un crecimiento te debes de fijar más en los costos de producción, de que te sirve crecer si se te están yendo de las manos estos mismos costos, yo creo que el precio de venta no lo controlas, pero el costo de producción sí lo controlas y prefiero irme más por esa área que por el área de crecimiento, ¿no?".

Caso 19. "Y a mí siempre me gustaba hacer números. Entonces ya me puse a hacer cuentas y le dije: 'mira hermano, con la inversión de las gallinas es igual a tantas vacas, y las gallinas dan lo doble, entonces hay que vender las vacas para comprar gallinas'... Poco a poco la vaca iba pariendo, la íbamos vendiendo y lo íbamos, mejor dicho, primero íbamos cruzando las vacas con un toro cebú e íbamos dejando la cría, ya a media sangre, cebú con pinto negro y luego vendíamos la vaca. Y así fuimos dejando ganado de engorda". "Entonces yo decía, bueno pues hay que hacer huevo grande, empecé a hacer pruebas y la 'pre-pelecha' yo la inicié, creo que a nivel nacional". "Cuando no conocemos el negocio recurrimos a alguien que sí conozca el negocio, que nos oriente, pues, preguntando".

Prácticas de toma de decisiones en empresas familiares avícolas

La toma de decisiones ha sido una de las experiencias enunciadas más a detalle. Las frases dejan ver el proceso para realizarlas, el estilo de la decisión, las interaccio-

nes, las variables de influencia familiar y empresarial, positiva y negativa, él cómo se realizan, la intervención de la familia nuclear, entre otras.

Caso 2. “Yo cuando decidí traer el ganado de Estados Unidos, me voy a la ciudad de San Antonio Texas a comprar un lote de ganado, lo traigo, muy bonito el ganado, todas las hembras venían cargadas para, o sea preñadas para el parto. Con unos excelentes toros de muy buena calidad, estoy hablando de que las traje en el mes de mayo y junio; ¡para julio ya estaban muertas todas!”. “Sí, antes los padres decidían”.

Caso 3. “Hizo una compra muy grande a una empresa internacional y el grano se bajó y mi papá dijo: “no vamos a recibir esto”, y pues..., porque compró carísimo, entonces ya después me dice mi papá arregla eso”. “Y algo de concentrado y ya los vendemos de 450 kilos, entonces él se encarga de todo eso, se encarga del taller...”.

Caso 12. “Se les está yendo mucho dinero a los avicultores en Tepatitlán por la cuestión de premezclas, por la cuestión micro. Están haciendo las cosas muy rudimentariamente, —necesitan— agrúpense y háganlo y, si ustedes quieren yo les paso mi nutriólogo —que era Don José Osorno Novelo—, era ingeniero químico, pero él tenía tanta destreza tanta habilidad mental que un libro de nutrición lo asimilaba muy rápido y ahí fue donde se inició; los pedidos eran cada vez más”. “Al mismo tiempo que se estaba haciendo Hy-Line se hizo MecaTep, que también por iniciativa de Don Benjamín, que también sabía mucho de camiones, y dijo: ‘hay que hacer un taller donde compremos llantas en común donde todo mundo esté’”. “Es una etapa muy difícil de que tengo tres meses para hacer una, tomar una decisión, en una decisión que tengo que, o sea, estrategias, pues que se venga Cuquis —mi hija— a administrar el negocio que sería fabuloso, ¡sería fabuloso!, pero ahí tengo que equilibrar el reparo que va a pegar el personal que ya está, el que ya está funcionando y ¿qué va a decir?, ¿cómo me va a decir ésta lo que tengo que hacer, si yo tengo tantos años aquí?, pues va hacer muy difícil”.

Caso 13. “Si vemos que alguien tiene madera para incorporarse al equipo y va a generar resultados ¡adelante!” “...al final no puedes hacer todo tú, no, tienes que confiar en que esas personas van a hacer bien su trabajo y lo hacen... bueno los veterinarios líderes tienen 29 años trabajando con nosotros”. “Un líder que es un coordinador y los demás son parte de esa célula, o de esa estructura de producción o de mantenimiento o de mejora, y nosotros nos involucramos con ellos para revisar los resultados y los avances”. “Tráiganse esa información porque debemos tomar tal decisión, y si estamos aquí el sábado y el lunes a las diez de la mañana, estamos dando seguimiento”. “Otra reunión de evaluación, porque debemos tomar una decisión o hacer una compra, una venta o un movimiento que tiene que ser consensuado con el equipo respectivo”. “Si la empresa tiene éxito en sentido organizativo porque hay un consejo de administración profesionalizado y responsable que

puedan ir tomando decisiones acordes a las demandas del futuro pues, van en la ruta correcta". "Cada día la decisión se torna más dificultosa (*sic*), porque predecir resultados en el tiempo es complicado, porque no sabemos los comportamientos de los mercados y de las producciones del futuro".

Caso 14. "Y dijimos: vamos dándole adelante, órale y fue con lo que iniciamos, nos aventábamos. Por ejemplo nos dio mucha tristeza porque de cuando pasó, cuando murieron todas esas". "Pues yo he estado en pláticas con mis hermanos para ver si hacemos invernaderos pero todo para exportación...".

Caso 15. "Entonces deciden ellos invertir en una granja avícola y ponen entre los cuatro socios: mi papá, Florentino Martín, Rosendo Gutiérrez y Rafael Martín, ponen una granja de gallinas, que es donde está ahorita Rosendo Gutiérrez; donde tiene su taller de venta de acero, entonces deciden instalarse". "Mi papá siempre entendió muy bien eso y, lo que mi papá siempre hizo fue decirme a mí, díganme cuánto me toca y yo lo mando —él no participaba en las decisiones no le gustaba mucho participar ahí". "Entonces dice, se la voy a dar a dos hermanas y a —otro hermano— Alfonso y me dice —a mí—, y a ti te voy a dar una cuarta parte de esa granja con tal de que se las administres. Le gustó cómo yo administraba, entonces me da una cuarta parte de esa granja". "No, a él nunca le gustó, él decía: 'ni se metan conmigo, ni me meto con ustedes, yo les ayudo de afuera'". "Entonces yo busqué cómo convencer a mi papá de que mejor hiciéramos una sola empresa y cada quien tuviera acciones".

Caso 16. "Las inventaríamos —los socios—, se evalúan todos los pasivos que traíamos cada quien, pues cada quien nos vamos a hacer cargo y decidimos entre los asesores que tenemos más los socios". "El tener positivismo realmente, si tú pones que queremos llegar aquí, pero tú das una opinión que a lo mejor llegamos dándole una vuelteita, y yo digo que si le doy otra vuelteita por acá y otro dice que está más recto por aquí y si tú dices no, yo quiero que sea aquélla y esta línea y si tú te vas por la lógica, por la razón, dices es la más corta pero yo digo que tiene que ser la mía. Entonces si no tenemos ese fin de ese consenso de que hay que escoger en que yo diga que sea por acá, pero veo que tú traes o esta persona tiene la mejor idea, yo voy a apoyar ésta y hay personas que nos cerramos que tiene que ser mi idea". "Y ya después, surgió la idea de hacer una *forrajerita* (*sic*). Y de esos *veintitantos* (*sic*) que éramos, dijimos: ¿quién quiere entrar? Entonces hicimos la cooperativa de consumo La Unión, que es ahorita La Unión Tepatitlán". "Y después a los 20 años, la hicimos S.A. donde ya, donde ya juntamos todo". "Éramos ciento cincuenta y seis, por eso tomamos esa decisión porque cuando hicimos la S.A. ya nomás quedaban como treinta". "Sí, nos vamos todos, somos cuatro, pero mi madre Eva casi nunca va (es mujer), vamos tres y el gerente, cuatro y en el camino diario nos va platicando traigo este problema, surgió este problema, surgió esto y

lo otro ¿qué deciden? y así, vamos tomando decisiones en el camino y normalmente vamos a comer, comemos en Arandas". "Decidimos invertir en puerco porque, como dice ahí un proverbio: "no eches los huevos en una sola canasta". "Nosotros en La Unión, tomamos la decisión de no meter ya más gallinas, no más, esta estación que estamos terminando porque ya estamos tratados y no, no nos podemos rajar, pero de ahí tomamos una decisión de que en un tiempo ni una gallina más". "Las decisiones nomás nosotros y estamos muy en contacto con el gerente".

Caso 17. "Para las decisiones nada más nosotros —los tres hermanos".

Caso 18. "Bueno, mi papel que he desempeñado aquí, es tratar de mantener la empresa y para ello pues se tuvo que reestructurar un poco y bueno hacerle frente a la empresa familiar, porque anteriormente mandaba mi padre".

Caso 19. "Nos dijo mi tío: 'icálenle a las gallinas!', él ya también tenía gallinas, tenía muchísimas gallinas". "Ahora, pues platicamos los tres y si nos gusta el negocio pues nos integramos, y si no pues no nos integramos y así..., los tres y ahora también hasta los hijos". "Como siempre estamos todos juntos, nos reunimos en la oficina de mi hermano y ahí platicamos y ya decidimos". "Hacemos una reunión, muy esporádicamente".

Prácticas de control en empresas familiares avícolas

Las prácticas de gestión administrativa vinculadas al control y organización que establecen las empresas familiares avícolas presentan las siguientes características:

Caso 1. "Día a día se tiene que saber lo que se come, no se diga al mes, al año, eso es elemental, si no hay quien lleve esas cuentas le vamos a echar la culpa a todo mundo, al gobierno y el clero, pero día a día se tiene que llevar cuentas de lo que se gasta, porque sin ello, no llevará rumbo". "Todo tiene que estar en inventarios, diario hay inventarios, diario hay reportes a las seis de la tarde hay un reporte de todo". "Sin reportes no hay toma de decisión, no hay en qué sustentar".

Caso 2. "Todos los días estoy al pendiente, pues sí tengo a mi gente, o sea tengo asesores fiscales y contables, bueno contables los tengo de planta. Pero fiscales son asesores que están pues, cuando se ofrezca o una situación que yo desconozca totalmente lo que sea fiscal, pues están al tanto de lo que yo les pida porque los tengo al día. Pero los números yo los veo todos los días, nomás los jueves no, pero los miércoles en la tarde como hoy, veo los números al ratito con una secretaria muy confiable que tengo aquí, y ya que dejo organizado todo para mañana, me voy tranquilo porque ya sé que está todo arreglado de las finanzas para el día de mañana. Pero yo todos los días veo los números con ella". "Si hay que pedir créditos o ya depende, eso lo vemos cada mes".

Caso 3. "Lo llevamos en la computadora (ésta es mi computadora) todos los días a las 9:00 de la mañana yo ya tengo cuantas cajas de huevo tengo". "Todos mis

inventarios, yo tengo cuánto, a la una de la tarde yo tengo cuánto dinero va a llegar". "El flujo y ya, y voy a tesorería y veo los compromisos que tenemos y pues lo estiro, a veces quisiera que fuera de chicle para que creciera o de elástico pero no crece y, pues así, así la llevamos, ahorita el precio del huevo está a once pesos y la producción nos sale producir a diecinueve pesos con veinte y, pues ni modo".

Caso 4. "Y me dijo: mira, si me ahorra tanto en costos, más me incrementa tal porcentaje en la producción que no es nada del otro mundo, le puedo pagar doscientos mil pesos, no cincuenta mil, él ya traía sus números hechos".

Caso 5. "No, pues él tenía sus asesores, o sea, tenía su equipo contable, con su administración y todo..., los contadores eran externos".

Caso 10. "Hoy en día ya uno no sabe uno nada, pues baja el consumo y los precios bajan y aparte de todo los precios de los granos ahorita están a un precio, mañana están a otro, en la mañana están a un precio, a medio día están a otro". "y finalmente tiene uno que seguir la línea de cuántos se produce, cuánto consumen, cuánto cuesta lo que consumen y termina los buenos o los malos números en el banco".

Caso 11. "En cuanto a costo de operación y su precio de venta los puede conocer un margen de ganancia más o menos estable en este caso la variación es tan grande que podemos pasar de números rojos a negros o viceversa en cuestión de días, la cantidad de producción que eso nos viene dando la oferta y la demanda, hay productos que compiten, no solamente el huevo compite contra sí mismo, cualquier alimento puede ganarnos el bolsillo y el estómago del consumidor". "El exceso de gallinas que vino a provocar una baja de precio va a terminar por regresar al número que el mercado necesita, el número de gallinas y cómo va a ser esa reducción de gallinas, la falta de flujo de efectivo en quienes menos lo resistan, quienes tienen exceso a otras actividades, pues podrán tolerar perder en las gallinas y la suma de toda su empresa salir a flote y los demás serán quienes quiten gallinas hasta que se nivele la cantidad necesaria, de gallinas para el consumo". "Excel, o sea reportes diarios, reportes diarios de producción que incluyen el consumo, la mortalidad, el consumo de alimento, la producción de huevo, la mortalidad de aves, la conversión que representa cuántos kilos de pastura se comen para producir un kilo de huevo y los números deben más o menos coincidir con el manual de los estándares que nos regala la incubadora y pues hay las entradas y salidas del almacén y todo más o menos debe de estar cuadrando". "Es altamente volátil, aunque se tenga experiencia o control informativo no se puede tener certidumbre".

Caso 12. "Los mismos socios no se convencían de que les estamos dando un producto de calidad porque nuestra presentación no tenía ni logotipo, ni marca, ni trabajamos de una manera muy rústica, entonces cuando ya se le pidió al consejo, el personal le pidió al consejo pues que necesitábamos contador, fue una empresa

que nació así, sin una contabilidad establecida, se le pidió al consejo que nos ordenaran los números y luego pues que ellos con la visión, ellos querían más, querían que la empresa empezara a comprar macro ingredientes en común para abaratar los costos”.

Caso 13. “Las procesadoras que les mandamos el producto obviamente exigen ciertos estándares de calidad que con el TIF, éste los tienen, además estamos en otras certificaciones más avanzadas, las cuales las van requiriendo empresas que ahora si van para el consumidor final, entonces cuidan mucho la inocuidad de sus productos, justamente para salvaguardar la integridad de la salud”. “En el momento que se requiere acudimos a revisar medio nivel o profundamente, los resultados de acuerdo al nivel de exigencia que se necesite”. “Ahora mi hija, tiene justamente una responsabilidad bien definida y que tiene que sacar adelante”.

Caso 14. “No nada más ahorita tenemos secretarías, yo soy el que me encargo con los registros de históricos en la granja también tengo a una persona encargada de registro”. “Mi papá era muy ordenado, le gustaba tener todo en orden y como siempre a él le ha gustado tener la granja y tener pollitas, lleva todo el ciclo desde que inicia la pollita hasta que terminaba entonces, un día se iba a las pollitas y estaba ahí todo el día revisándolas, que estuviera bien limpio, que estuviera con alimento todo muy bien ordenado que tuvieran sus vacunas porque hay que vacunarlas. Otro día se iba a los desarrollos porque desde el inicio se dedica a su desarrollo también ahí se la pasaba después, otro día en las granjas, así se la iba pasando él todo el tiempo, siempre, siempre”.

Caso 15. “Y aparte que su administración, es una administración muy sencilla. Cuando tú no debes y, todo lo que compras —compras volúmenes grandes—, pagas de contado, en una operación matas muchas compras de poquito; y cuando vas pagando a crédito, que lleguen y te lo cobren, luego un abono, esto y lo otro, tienes muchas operaciones por una sola compra que debiste haber hecho”. “Tratando de él controlar los *dineros* [sic], él nunca ha tenido una contabilidad tal cual, fiscal y todo lo maneja muy bien, pues su contabilidad es de flujos, al estilo empírico. A la semana su secretaria le prepara un informe donde le dice todos los ingresos menos todos los egresos y cuánto quedó. Como él paga de contado, no cobra de contado porque a veces los clientes no son así, pero él de alguna manera sabe sus números al día”. “Y yo, nada más ellos pagaban su alimento y cobraban su cheque y yo ya se los daba, pero a la que vendía huevo, yo la controlaba, el alimento yo lo controlaba, se los pasaba a costo y todo...”.

Caso 16. “Les toca una vez cada dos meses, por ejemplo: al mes recorremos cuatro y al mes otras cuatro”.

Caso 17. “Claro, hay un corte mensual, hay lo anual, hay todo, totalmente. Y precios sobre todo, sabemos lo que es la calidad, y qué no tenemos que comprar, a ver que nos dan en otro lado”. “Si no lo tienes entonces, pues no vas a existir, de

eso es que nos cuidan, hay muchas cosas que quien ordena, que quien manda todo eso, ni idea tiene ino tiene la menor idea!". "Pues está la oficina del centro, aquí en Jesús Reynoso, entonces ahí tenemos todo lo contable".

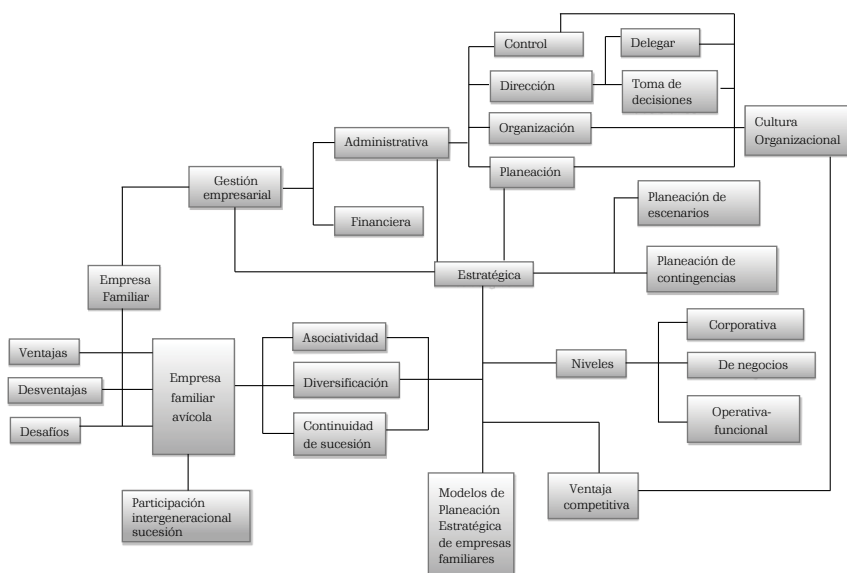
Caso 17. "A las once estoy aquí y me tomo un café y de aquí a las 11:30 por lo general me voy a la granja, y de la granja viendo qué van a cargar de camiones, que hayan llegado fleteros, etcétera... etcétera... y de ahí".

Caso 18. "Bueno, aquí se cuenta con una, un área administrativa donde se, se tiene su departamento, donde se tiene el control de tus cosas ¿no?, entonces son también yo pienso que es el principal indicativo para tomar, para la toma de decisiones, el control de tu negocio, ¿no?, es la parte fundamental de ella, entonces se tiene el costo de producción, y la proyección de ventas que se tiene establecido y pues en fin, entre otras cosas, ¿no?".

Caso 19. "Si los tengo ahí, inclusive estudios de aves de toda una crianza", "le poníamos en la caja usada, una cinta en la pegadura que se le pone de la que sella, le poníamos una cintita negra al huevo blanco y una cinta roja al huevo rojo".

Por consiguiente, conforme a la identificación de estas prácticas de gestión administrativa, se distinguieron entonces las categorías más significativas, diseñándose la propuesta del Modelo de investigación teórico (Cuñat, 2007; Schettini y Cortazzo, 2015) en el Modelo I.

Modelo I
Modelo de investigación sobre las prácticas de gestión administrativa
en las empresas familiares avícolas



De acuerdo con el tipo de metodología seleccionada de la teoría fundamentada, la comparación de elementos de manera constante y la identificación de los principales temas de la realidad social que dejan ver las experiencias de gestión administrativa de la realidad social de las empresas familiares avícolas, se señalan a continuación las prácticas a las que han recurrido dichas entidades para continuar operando.

- a) La gestión empresarial de las empresas familiares avícolas se ha llevado de tres maneras, la primera ha sido abordada en esta sección, que comprende las experiencias sobre la administración o el proceso administrativo, contemplándolo en planeación, organización, dirección y control. Las otras dos formas han sido la gestión financiera y la estratégica. Esta última se ha separado en asociatividad, diversificación y continuidad.
- b) La planeación estratégica se ha llevado a cabo a partir de la planificación o programación de escenarios y contingencias. A su vez se ha desarrollado a través de diferentes niveles como la corporativa, añadiendo unidades de negocio; la de negocio, mejorando el valor de sus productos, y la operativa, en cuanto a corporaciones según los recursos materiales, humanos y de procesos.
- c) La organización de las empresas familiares avícolas dejan ver la experiencia en armonizar los elementos y recursos de la empresa; la dirección y el control, comprenden la delegación y el ejercicio de la toma de decisiones, en los cuales se puede revisar el involucramiento y la participación de las generaciones que la conforman.
- d) La gestión empresarial de las empresas familiares avícolas se asocia a la cultura organizacional que prevalece en cada una de las entidades en particular, partiendo de llevar su proceso administrativo.
- e) Las empresas familiares avícolas lidian con ciertas desventajas y desafíos que deben ser afrontadas desde su gestión administrativa y las ventajas que éstas posean.

A manera de conclusión

La gestión administrativa de las empresas familiares avícolas ha estado caracterizada por semejanzas entre las 19 entidades y presentado particularidades entre sí. A la organización y armonización de los recursos que la conforman, se ha sumado la complejidad de llevar las entidades de propiedad y familia de forma simultánea.

En algunas se ha conformado una estructura organizativa la cual se ha ido consolidando para lograr la administración, delegación, control y toma de decisiones, formada por integrantes familiares y no familiares, en algunas otras permanece

una sola persona, y en otras se continúa con la figura de sociedad de hermanos(as) dirigiendo la organización de la empresa. Estas prácticas administrativas también reflejan cómo han ido cambiando conforme se ha llevado el liderazgo en la empresa por los familiares y las generaciones en particular; es decir, no ha sido la misma planeación que realizaba la primera generación, o el control y registros manuales en bitácoras y mediante flujos de efectivo; mientras las segundas generaciones registran con apoyo de sistemas de información administrativa, utilizando el programa Excel o registros en archivos electrónicos, con planeaciones más complejas. Para empresas que realizan diversas actividades avícolas y agropecuarias, también señalan la importancia de los controles, el aseguramiento de la calidad, por ejemplo, en rastros TIF, en el manejo del huevo y en la protección de sus activos, los cuales son muy rigurosos. No obstante de todas las que se recabó la información, mencionan que tienen los datos de inventarios, deudas, producción, al día o en cierto horario; las personas empresarias quienes fueron las informantes dejan ver con certeza, señalando hasta hora precisa para identificar los controles del negocio.

La programación de reuniones de organización también ha sido diversa, existen empresas familiares que consecutivamente se reúnen, sin embargo la mayoría sólo en caso de configurar o plantear escenarios necesarios como planeaciones de crecimientos, o en su caso, de contingencias, para permanecer en el mercado, como la que afrontaron por el panorama de enfermedades de las aves que acabó con la mayoría de su población avícola, o cuando se presenta alguna problemática en específico.

La conformación de las ventajas competitivas a partir de la cultura organizacional de cada empresa familiar ha sido valorada en las 17 empresas que continúan como avícolas, puesto que para proseguir en marcha han transferido la experiencia holística de la organización, así como sus valores, creencias y prácticas, generadas y frecuentadas por las personas fundadoras y que se manifiestan en la actualidad, aunque ahora bajo las generaciones vigentes que llevan la figura del liderazgo y conforme a la personalidad en lo individual o en la conformación del grupo administrador. En algunas entrevistas permanecieron la generación predecesora y sucesora, y las opiniones sobre las prácticas administrativas, como de políticas, tradiciones, patrones de comportamiento, guías de conducta y principios predominantes, se dieron de ambas partes, dejando ver la importancia de continuar con la cultura vigente en la organización. En algunas empresas, emerge la afectividad y solidaridad, la eficiencia y la funcionalidad aparejada en las prácticas sobre el reconocimiento al personal empleado no familiar, a su trayectoria, a su compromiso con la empresa de años, reconociendo que han sido parte de las mismas.

En las experiencias se visualiza que de acuerdo con los modelos de planeación estratégica de la empresa familiar, permanecen los objetivos empresariales sobre los familiares. No obstante se tienen estrategias paralelas, como el caso de la diversificación para solventar los que se refieren a la familia y que son abordados en dicha sección, y pueden ser vistos también en los planes de continuidad en el apartado de sucesión cuando se habla de plan de carrera, entre otros.

Los desafíos siguen presentes en la delegación de responsabilidades y el establecimiento de estructuras para la toma de decisiones, tanto para las pocas que dejaron ver problemáticas familiares y conflictos, como para las que aún no logran tomar decisiones de inclusión de siguientes generaciones en el liderazgo. Mientras que la fluidez en la toma de decisiones también les ha representado un beneficio o la agilidad para reunir a la familia nuclear, tomando decisiones centralizadas, hacia adentro de la familia, contemplando información externa, racional, calculando posibilidades, apareciendo también la intuición y la experiencia, siendo éstas privilegiadas, contra el perfil de los tomadores/as de las decisiones.

Posteriormente se abordará la gestión financiera y el éxito de la gestión administrativa, considerando la asociatividad, la diversificación y las perspectivas de continuidad.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES AVÍCOLAS

La organización de las finanzas de las empresas familiares forma parte de sus procesos de gestión administrativa. Algunas características como la conformación del patrimonio, el capital inicial y las alternativas de financiamiento son aspectos que determinan en mayor medida su supervivencia.

De igual manera, la estructura de capital representa una de las características más complejas para la toma de decisiones financieras de las empresas familiares y no familiares, por las variables que se interrelacionan. En dicha estructura se plantea la distribución óptima y la forma en que se toman este tipo de decisiones, a su vez, se toman en cuenta las deudas financieras y los plazos para cumplirlas (Dumrauf, 2010). Además de que los objetivos de las personas (integrantes de la familia) que son las propietarias de las compañías familiares, impactan en la toma de decisiones para conformar esta estructura de capital.

En este apartado, se describen los elementos que utilizan las empresas familiares avícolas para realizar su gestión financiera. De alguna manera, el factor tamaño, sector y tiempo de existencia de las entidades, permitirá entender sus prácticas en el manejo de las finanzas; además de considerar el aspecto familiar que como orga-

nización las distingue. El mostrar sus realidades, cultura, costumbres en el manejo del dinero resulta ser también relevante, por lo que el acercamiento a través de la investigación cualitativa, posibilitó dicha expresión de experiencias.

La separación entre las prácticas financieras de tipo formal e informal, provienen del uso de la bancarización. En la antropología económica, lo informal proviene de la economía moral, al valorar las necesidades de las personas y lo formal, de la economía formalista y de mercado donde existen compromisos de deuda a través de términos de referencia y contratos institucionales (Villarreal, 2004; Bazán y Saraví, 2012 y Macías, 2016). Es decir, los usos de mecanismos formales se utilizan a través de intermediarios financieros autorizados y las informales de acuerdos entre particulares.

Más adelante también se enuncian consideraciones teóricas y resultados de investigaciones sobre la gestión financiera de las empresas familiares; igualmente se detallan las experiencias financieras de las empresas familiares avícolas desde la voz de las personas participantes y al final se realizan algunos ejercicios con tablas y modelos que engloban dichas prácticas, tratando de dar un panorama general de la gestión financiera.

La teoría de la jerarquía de las preferencias o elecciones financieras: *pecking order*

En primer término, se enuncia un postulado teórico que señala algunos argumentos sobre las elecciones financieras de las compañías en general.

La teoría sobre el comportamiento financiero basado en un orden jerárquico, procede de considerar que en las empresas se tiene información asimétrica y, a su vez, existen diferentes costos asociados a cada una de las fuentes financieras. El argumento reside en que en esta información asimétrica, se tiene mayor costo por los recursos ajenos que por los propios; así entonces las empresas tendrán preferencia por obtener financiamientos mediante fondos generados internamente y, en caso de que los recursos no les sean suficientes, preferirán financiarse de manera externa. Por ello, en primer orden emitirán deuda, posteriormente decidirán aumentar la cifra de capital y, conforme se avancen en los siguientes niveles de la escala jerárquica de elecciones financieras, aumentarán los costos para obtener dichos fondos (Myers, 1984; Myers y Majluf, 1984 y Navarrete, 2012). Por tanto la estructura financiera procederá de considerar el financiamiento de nuevas inversiones (Navarrete, 2012).

Incluso teorías que estudian el comportamiento de las personas actuando en estos entornos de negocios, son susceptibles de analizarse. Así también el orden jerárquico de utilizar primero fondos internos, seguido de deuda y como último

recurso emisión de acciones, permanece en este tipo de empresas (Romano, Tanewski, y Smyrniós, 2000)

De igual forma la teoría de la agencia permanece vigente en el análisis de la organización financiera de las empresas familiares, puesto que acorde con ésta, se tienen menor impacto de los costos de agencia porque la propiedad y la gestión de las mismas se encuentran en poder de la familia.

Otras elecciones financieras

Para llevar a cabo las elecciones financieras, existen diversas posibilidades para las empresas. Las fuentes de financiamiento de tipo interno se refieren a las autogeneradas por el mismo negocio, es decir, provienen de la inversión de recursos en el capital de las compañías, en este caso serían entonces: utilidades, aportaciones y capital. Las fuentes de tipo externo, se vinculan a los pasivos operativos de las empresas, como el endeudamiento que se tiene con empresas proveedoras y acreedoras, así como el derivado de pasivos negociados, que se vinculan a las deudas contraídas con el sistema financiero y la banca de desarrollo. Este tipo de elecciones financieras se consideran de tipo formal.

Así también existen financiamientos que se consiguen con amistades o familiares, señalándose como de tipo informal. Por otro lado, existen algunos otros apoyos que se agregan a este panorama de elecciones financieras, como son aquellos que se refieren a subsidios de instituciones externas, o de otras personas; entre ellos los apoyos gubernamentales.

Características financieras de las empresas familiares

La realidad financiera de las empresas familiares tiene una gama de particularidades, por ejemplo, la proporción real de su deuda contra su capital y la asimetría de información, varían conforme pasa el tiempo y según sus necesidades de financiamiento externo (Romano, Tanewski y Smyrniós, 2000; Briozzo y Vigier, 2009).

Otro aspecto deriva de la planeación administrativa, donde los préstamos familiares se consideran fuentes de financiamiento que pretenden llevar a cabo crecimientos en ventas y, para el caso de lanzamientos de nuevos productos o servicios o para la iniciación de nuevas empresas, es menos probable recurrir a estas fuentes.

Este ejercicio de planeación, vinculado a las elecciones financieras, es un elemento que se considera relevante para adquirir financiamiento, así lo señalan Romano, Tanewski y Smyrniós (2000), es importante cubrir este aspecto administrativo para lograr financiamientos y así demostrar niveles de confianza a las instituciones financieras, puesto que con ello se argumenta la evaluación de las capacidades y

habilidades de gestión, inmersas en los planes de negocios y anteproyectos. Por otra parte, las empresas familiares obtienen capital a través de financiamiento externo en los mercados de capitales privados y de deuda en lugar de los mercados públicos.

Algunos estudios sobre las prácticas financieras de las empresas familiares

Indagando en algunas investigaciones sobre empresas familiares para conocer sus características de gestión financiera y saber de sus prácticas, a continuación se detallan un par de ejemplos de varios países, incluido México.

Un estudio realizado en Australia (Romano, Tanewski y Smyrnios, 2000) menciona que los fondos de las empresas familiares pequeñas provienen sustancialmente de sus propietarios(as), equipo de gestión, de familiares o amistades. Además de ser administradas por las personas que poseen su propiedad, pues temen que se debiliten los enlaces entre propiedad y control por lo que son reacios a contratar personal y fondos externos. Mientras tanto, las empresas familiares grandes, se preocupan más por la independencia familiar y por utilizar un capital externo. Asimismo, las de menor tamaño utilizan estos préstamos familiares para iniciar y para el crecimiento de sus negocios.

De igual manera este tipo de característica de financiamiento interno de las compañías, se ve reflejado en las empresas españolas en las que indagaron Claver, Rienda y Quer (2008), al observar que limita su internacionalización y a su vez incurrir en costos de oportunidad, incluso se llega a valorar el supuesto de que la presencia de personal directivo no familiar se relaciona con el compromiso internacional. Además que las empresas de este país, mantienen sus políticas financieras orientadas a utilizar sus fondos internos, soportando menor ración de crédito que las no familiares, y no poseen el mismo patrón de comportamiento financiero que estas últimas (Navarrete, 2012). Los hallazgos del estudio realizado en España (Navarrete, 2012), resalta que las oportunidades de inversión y crecimiento de las empresas familiares medianas y grandes se vinculan a la teoría de la jerarquía de preferencias y las pequeñas en menor grado. Las de mayor tamaño, que están más diversificadas, resultan más favorecidas para obtener financiamiento. Las más antiguas, tienen menor endeudamiento, por los recursos que han acumulado, se rigen por la orientación a largo plazo y la supervivencia, guiadas por la autofinanciación; además de que el sector al que pertenecen no condiciona su política financiera. Además considera que las empresas familiares se acercan a su objetivo de endeudamiento más rápidamente que las no familiares, y soportan costos de transacción menor. Y las que son de tamaño pequeño acceden con mayor velocidad al financiamiento por vincularse al patrimonio personal y empresarial, no obstante esta relación

puede vincularse con la insolvencia, también se estudia la disciplina personal de las personas propietarias de la misma.

El orden de preferencias lleva a que las empresas agoten su autofinanciamiento, antes de emitir deuda. La jerarquía financiera para las pequeñas empresas puede replantearse al considerar los efectos de los costos de transacción y el deseo de mantener la flexibilidad, para el caso de compañías argentinas (Briozzo y Vigier, 2009).

La investigación sobre gestión financiera en pequeñas y medianas empresas mexicanas, de tipo familiar y no familiar, que pertenecen al sector turístico (Esparza, García y Duréndez, 2010) da cuenta que ambos tipos de compañías continúan utilizando las elecciones financieras de acuerdo con la teoría de las preferencias —*pecking order*— probablemente por los altos costos de acceder a financiamientos bancarios o por tener temor al control de la empresa, al no liquidar la deuda. Asimismo, detallan que las de tipo familiar, tienen mayor rentabilidad que las no familiares, esto por la inversión a largo plazo para tener continuidad de la misma, sufriendo así menores costos por agencia, puesto que la familia tiene la propiedad y su gestión.

Por otra parte, un par de estudios sobre las características financieras de las empresas mexicanas en general, señalan que el financiamiento vía proveedores constituyó la principal fuente de recursos financieros en el periodo del 2000 al 2009 de las empresas micro, pequeñas y medianas, con una participación promedio del 57 por ciento, seguido de la banca comercial y otros (Pavón, 2010); la penetración bancaria en México es la más baja de América Latina, por lo que empresas pequeñas e informales continúan utilizando el crédito de proveedores (Cotler, 2015). Aunado a que la mayoría de empresas son de tipo familiar, puede tenerse un acercamiento a este tipo de alternativas financieras a las que se recurren.

Los factores que intervienen en la gestión financiera de las empresas familiares

Otra particularidad de este tipo de organizaciones familiares se manifiesta en los procesos de decisiones de financiamiento, debido a que están influenciados por diversas cuestiones y factores que interactúan, siendo de tipo social, familiar y financiero, por lo que se presenta como una complejidad de variables contextuales que se interrelacionan con la evolución de la familia y de la empresa. Este tipo de factores considera las actitudes hacia la deuda de las personas que son propietarias de la empresa, por ser ésta una forma de financiamiento que se rige por un ambiente externo de mercado, además de existir otros factores como la cultura, las características empresariales, la experiencia de las personas propietarias, el control familiar, los objetivos, tiempo de permanencia y tamaño del negocio, el ciclo de vida de la empresa, la estructura de propiedad preferida, los puntos de vista sobre el control

y las relaciones de deuda de corto y largo plazo con el capital (Romano, Tanewski y Smyrniós, 2000).

De igual manera estas decisiones para García, García y Domenge (2012) y Romano, Tanewski y Smyrniós (2000) se dividen por un lado en factores internos: características individuales de personas propietarias, directivas, sus experiencias, expectativas financieras, aversión al riesgo y actitudes ante el control; y por otro, en elementos externos como factores macroeconómicos, productos y mecanismos financieros, contexto social, tecnológico cultural, legal, fiscal e internacional.

Con mayor precisión sobre los factores determinantes del comportamiento financiero de las empresas familiares, el trabajo de Navarrete (2012) señala que por una parte se encuentra la proximidad entre el patrimonio empresarial y familiar, la influencia de la familia, la concentración de responsabilidades, poderes, propiedad y las relaciones de agencia, por la otra, distingue las dificultades de acceso a mercados financieros, asimetría informativa y el racionamiento del crédito. En este último integra las características familiares que facilitan deuda, el tamaño de la empresa familiar, las relaciones bancarias y los efectos de financiamiento. Además se contempla que las empresas familiares presentan mayores tasas de endeudamiento, aunque sean adversas al mismo, puesto que tienen menor racionamiento del crédito y éste se vincula con sus bienes como garantía.

Los cambios generacionales y la estructura financiera en las empresas familiares

El cambio generacional es un aspecto de análisis en las entidades de tipo familiar. En las empresas familiares existe el deseo de continuar con el control familiar y mantener la estructura financiera, no obstante con el paso de las generaciones se debilitan los lazos familiares, reduciéndose así la capacidad de sacrificio de sus integrantes, por lo que se proceden a considerar diferentes ponderaciones en sus fuentes de financiamiento y no sólo se mantiene la elección de los fondos propios.

Un estudio realizado en España con empresas familiares y no familiares manifiesta esta vinculación (Blanco, Quevedo y Delgado, 2009), la política de financiamiento de las empresas familiares, en las primeras generaciones recurre a reclamar menos dividendos para asegurar más capital requerido en gestiones futuras —evitando costos de agencia, por el autocontrol de la empresa presentado por sus integrantes—, es decir, se sacrifica, en cambio, en las generaciones futuras aumentarán progresivamente las preferencias por el aumento de las exigencias de liquidez sobre su participación en la empresa, mermando así la retención de los beneficios y presionando para que se lleve a cabo el financiamiento externo de la empresa o la apertura de capital a accionistas. Esta dispersión accionaria se incrementará con la sucesión generacional rompiendo con la coincidencia en propiedad y control y

con los roles de las personas que integran la familia en la empresa. Además continúa un orden de preferencias de financiamiento acorde a lo establecido con la *teoría del pecking order*, que en primer término es el autofinanciamiento y la reinversión de beneficios, al ser prudentes o reticentes al recurrir a la deuda, por posible pérdida de control de los recursos. Por otro lado, cuando se abre el capital a personas ajenas, se está acudiendo al endeudamiento para financiar ciertas estrategias. Además que la utilización de la deuda de las empresas familiares, se asocia al tiempo de existencia y tamaño de las mismas.

Sucesión y prácticas financieras en las empresas familiares

Otro distingo en las empresas familiares se refiere al aspecto de sucesión o transición generacional. Las estrategias de las empresas familiares para llevar a cabo su crecimiento, trasladar su poder y controlar a las siguientes generaciones son parte de sus particularidades; es por ello que su continuidad, supervivencia y sucesión es un punto álgido para poder transitar (Navarrete, 2012, San Martín y Durán, 2016). Estos procesos pueden involucrar distintas vertientes, por integrar a la vez familia y empresa, surgiendo así, por ejemplo, conflictos intrafamiliares, preparación de las personas sucesoras —académica y experiencial—, así como disposición en cuanto a financiamientos, preservación de riqueza y planificación del proceso de transición.

Vinculando en esta ocasión, la característica de las prácticas financieras y la sucesión de las empresas familiares, se señala un estudio que aborda esta relación. La investigación realizada por San Martín y Durán (2016) sobre la sucesión, el endeudamiento y el desempeño de las empresas familiares mexicanas de tipo públicas, de tamaño mediano y grande, deja ver el análisis practicado. Los efectos de la sucesión en el desempeño financiero de las mismas, es distinto para las empresas de tercera generación, y en el caso de las que se encuentran en segunda generación se identifican por tener mayor aversión al riesgo, por lo que tienen una actitud más conservadora, temiendo endeudarse en comparación con las de tercera generación que sí optan por financiarse a través de deuda, para crear más valor a su organización.

El estudio del cambio en la transición y de las prácticas administrativas deja ver que el proceso de sucesión de primera a segunda generación tiene un efecto negativo en el nivel de endeudamiento, por lo cual se considera estancada en la estructura financiera al ser una entidad más conservadora, más reacia al riesgo, limitando su crecimiento; puesto que la generación se preocupa por preservar la riqueza, con crecimientos moderados y no muy arriesgados. Mientras que de la segunda a la tercera generación el resultado es inverso, teniendo menor aversión al riesgo y mayor uso de la deuda, buscando así tasas de crecimientos.

Las características de la familia en la empresa de la primera a la segunda generación suele distinguirse en tanto la dirección y el gobierno corporativo se atribuyen a los(as) integrantes familiares, llevando así fines socioemocionales en la conducción de la empresa. En tanto la tercera generación se caracteriza por una dispersión de propiedad entre integrantes familiares, por lo que se recurre a participantes no familiares en el gobierno y dirección de la empresa, encaminándose así a conducir mayor valor de la misma, con los riesgos que conlleva. Así pues, en el estudio se recomienda que las empresas familiares de segunda generación propicien estructuras organizacionales y políticas que faciliten la comunicación de la organización y la familia, incluyendo la alta dirección, donde también se puede tener participación de personas que consultan profesionalmente, quienes pueden llegar a apoyar estos procesos.

La experiencia de las empresas familiares avícolas en sus prácticas financieras

Después de haber revisado estos panoramas de investigaciones y postulados, en cuanto a la gestión financiera, se presentan las experiencias en las prácticas financieras de las empresas familiares avícolas.

Para ello, se ha recurrido a mostrar los casos de las empresas familiares a través de las voces de las personas entrevistadas y a un par de tablas como ejercicios recopiladores, tratando de resumir el panorama presentado. No obstante, lo trascendente son las frases que describen las experiencias financieras de las empresas familiares, al ser más precisas al mostrar sus prácticas. De igual manera, hablar de dinero sigue siendo un tema no muy frecuentado, por lo que en algunas entrevistas se mencionaba explícitamente la manera de llevar a cabo las gestiones financieras, incluso por generaciones y otras no. Sin embargo, todas con su particularidad han sido significativamente valiosas.

Fuentes de financiamiento de las empresas familiares avícolas

Con el fin de presentar un panorama general de las fuentes de financiamiento a los que acostumbran recurrir las empresas familiares avícolas y haciendo énfasis en la confrontación de evidencias con la jerarquía de preferencias, en la tabla III se exponen señalamientos generales realizados en cada uno de los casos.

De acuerdo con la teoría de la jerarquía de preferencias —*pecking order*— (Myers, 1984; Myers y Majluf, 1984), todas las empresas familiares avícolas utilizan en primera instancia los fondos propios e internos y posteriormente 17 de ellas recurren a contraer deuda bancaria, valiéndose de recursos externos, no se recabó la práctica de emisión de acciones, sin embargo se supone algunas han cotizado en

la Bolsa. De igual manera las empresas han recurrido a solicitar fuentes de financiamiento, 13 de ellas han requerido o han recurrido a solicitar préstamos con personas externas, desde amistades, familiares o empresarios(as); estos préstamos han sido monetarios y en especie, así como también 17 de ellas han utilizado apoyos gubernamentales para el sector.

Tabla III
Fuentes de financiamiento de las empresas familiares avícolas

Caso de empresa familiar avícola	Jerarquía de preferencias, pecking order*		Otras fuentes			
	Internas	Externas	1.3 Préstamos con personas externas	1.4 Apoyos gubernamentales	1.5 Herencia**	1.6 Proveedores**
	1.1 Fondos propios	1.2 Deuda privada de bajo riesgo como la bancaria				
Caso 1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Caso 2	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Caso 3	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 4	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Caso 5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Caso 6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Caso 7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 8	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Caso 9	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
Caso 10	Sí	No	No	No	No	No
Caso 11	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Caso 12	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 13	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 14	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Caso 15	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Caso 16	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Caso 17	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Caso 18	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Caso 19	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí

*La emisión de acciones no se retomó en ninguna de las entrevistas y conforma la tercera opción de la teoría de la jerarquía de preferencias.

**La herencia y el manejo de créditos con proveedores tampoco se indagó, salvo que en unas entrevistas se mencionaron.

Cabe hacer mención que 12 empresas señalaron en el diálogo la herencia de bienes, territorios y otros, y 12 indicaron experiencias con proveedores en general, sin mencionar en ninguno de los casos explícitamente qué era por motivos de financiamiento o créditos y en las entrevistas no se hizo hincapié en ello.

Prácticas financieras que llevan a cabo
las empresas familiares avícolas

Así, al indagar acerca de las prácticas de financiamiento de las empresas familiares avícolas a las que han recurrido sus generaciones se rescata una recuperación general de los casos en la tabla IV, donde 11 empresas tienen prácticas formales e informales, tres entidades combinan prácticas tradicionales y formales, dos empresas llevan a cabo prácticas tradicionales, formales e informales, una de ellas tiene solamente prácticas tradicionales y otra empresa recurre a prácticas tradicionales e informales.

No obstante, lo que resalta en las experiencias de gestión en general, es la tendencia actual de llevar a cabo prácticas financieras formales, viéndose reflejado en 13 empresas. Asimismo existen tres entidades que tienen una tendencia de práctica mixta y tres que conservan prácticas tradicionales.

Tabla IV
Prácticas financieras de las empresas familiares avícolas

<i>Caso de empresa familiar avícola</i>	<i>Generación</i>	<i>Prácticas financieras</i>	<i>Tipo de prácticas financieras por generación</i>	<i>Tendencia de prácticas financieras</i>
Caso 1	1 ^a	Fondos propios, bancos, préstamos y apoyos	Formal e informal	Formal
Caso 2	2 ^a	Fondos propios, bancos y apoyos	Tradicional y formal	Formal
	1 ^a	Fondos propios		
Caso 3	2 ^a	Fondos propios, bancos y apoyos	Tradicional, formal e informal	Mixta
	1 ^a	Fondos propios		
Caso 4	2 ^a	Fondos propios, bancos, préstamos y apoyos	Formal e informal	Formal
	1 ^a	Fondos propios, bancos, préstamos y apoyos		
Caso 5	2 ^a	Fondos propios, bancos y apoyos	Formal e informal	Formal
	1 ^a	Fondos propios, bancos, préstamos y apoyos		
Caso 6	2 ^a	Fondos propios, bancos y apoyos	Formal e informal	Formal
	1 ^a	Fondos propios y préstamos		
Caso 7	2 ^a	Fondos propios, bancos y apoyos	Formal e informal	Formal
	1 ^a	Fondos propios, bancos, préstamos y apoyos		
Caso 8	2 ^a	Fondos propios, bancos y apoyos	Formal e informal	Formal
	1 ^a	Fondos propios y préstamos		
Caso 9	2 ^a	Fondos propios y bancos	Formal e informal	Formal
	1 ^a	Fondos propios, bancos, préstamos y apoyos		
Caso 10	2 ^a	Fondos propios, bancos y apoyos	Tradicional	Tradicional
	1 ^a	Fondos propios		
	2 ^a	Fondos propios		

<i>Caso de empresa familiar avícola</i>	<i>Generación</i>	<i>Prácticas financieras</i>	<i>Tipo de prácticas financieras por generación</i>	<i>Tendencia de prácticas financieras</i>
Caso 11	1 ^a	Fondos propios, bancos, préstamos y apoyos	Formal e informal	Formal
	2 ^a	Fondos propios, bancos y apoyos		
Caso 12	1 ^a y 2 ^a	Fondos propios, bancos, préstamos y apoyos	Formal e informal	Mixta
Caso 13	1 ^a	Fondos propios	Tradicional, formal e informal	Formal
	2 ^a	Fondos propios, bancos, préstamos y apoyos		
Caso 14	1 ^a	Fondos propios	Tradicional y formal	Formal
	2 ^a	Fondos propios, bancos y apoyos		
Caso 15	1 ^a	Fondos propios	Tradicional y formal	Formal
	2 ^a	Fondos propios, bancos y apoyos		
Caso 16	1 ^a	Fondos propios, bancos y apoyos	Formal	Formal
Caso 17	1 ^a y 2 ^a	Fondos propios, bancos y préstamos	Formal e informal	Mixta
Caso 18	1 ^a	Fondos propios, bancos, préstamos y apoyo	Formal e informal	Tradicional
	2 ^a	Fondos propios y apoyo		
Caso 19	1 ^a y 2 ^a	Fondos propios, préstamos y apoyo	Tradicional e informal	Tradicional

La experiencia financiera de la familia empresaria durante el negocio avícola, se narra por una parte distinguiendo las prácticas tradicionales o conservadoras, consideradas como fondos propios, las prácticas formales realizadas a partir de contraer deuda bancaria, las prácticas informales vía préstamo de bienes y dinero, y por último a través de otras prácticas como de apoyo gubernamental, por herencia y por instancias proveedoras.

Vale la pena subrayar aquí la postura actual sobre las prácticas financieras y su análisis a través de las generaciones. Por esta razón, las frases que se enuncian a continuación, señalan evidencias anecdóticas con las primeras generaciones y en su mayoría con segundas generaciones,¹⁰ manifestando respuestas al cuestionamiento sobre ¿qué tendencias de prácticas de gestión financiera se visualizan en las empresas familiares avícolas?

Prácticas tradicionales, la experiencia con los fondos propios

El utilizar los fondos propios, así como los recursos de la empresa, representa una práctica muy frecuentada, que se visualiza por generaciones.

Caso 1. "Mi papá tenía propiedades y de allí me permitía irme desarrollando".

Caso 2. "Tener lo mejor para la familia y[...] los recursos para el negocio dejárselos al mismo negocio, que vaya creciendo con lo que el mismo negocio va dando".

¹⁰Como se ha mencionado, se entrevistaron a siete personas propietarios(as) de las empresas en primera generación, el resto (12) se realizó con propietarios(as) de segunda generación.

Caso 4. “Él solo y, cuando tuvo un patrimonio que él consideró que podría establecerse como un negocio, tuvo primero una pequeña forrajera enfrente de lo que es ahorita la Plaza Morelos”.

Caso 5. “Si él veía que era generoso el negocio y lo que hacía era seguir invirtiendo, seguir invirtiendo”. “Al principio, de mi papá desconozco, yo casi casi creo que con sus propios recursos, si a él le sobraba un peso por decirlo él lo invertía”. “Él nunca se aventuraba vamos agarrar dinero y acá y[...] vamos invirtiendo acá, no, él siempre invertía en bienes y raíces, entonces decía: ‘bueno ya con ese terrenito ya con eso jala’”.

Caso 9. “Ya en el setenta y cinco, compra esta tierra que es Puerta de Macías, que era sus tíos y, pues da inicio a cinco casetas, vende la casa donde vivíamos en la Ciudad de México, rentamos casa aquí en Tepatlán y pues compra el que hoy es la empresa, que se llama El Gran Chaparral”.

Caso 10. “No, yo no he pedido recursos del gobierno ni de familiares, todo se ha manejado con recursos propios. Tuvimos un crecimiento de hace cuatro años para acá, un crecimiento de un 30 o 40 por ciento, entonces, fue con recursos propios y este crecimiento que dimos ahorita, ya vamos a esperarnos un tiempcito para ver cuál es el futuro”.

Caso 15. “Mi papá siempre ha crecido, ha sido una persona que le gusta crecer con recursos propios, nunca le ha gustado deber un centavo, es más, mi papá no sabe deber un peso ni a los proveedores, él se pone nervioso dice: —que no le gusta deber—, siempre ha pagado de contado, entonces él siente que parte de su éxito ha sido ese: pagar de contado, pagar de contado, pagar de contado...”. “Y aparte que su administración es una administración muy sencilla, cuando tú no debes y todo lo que compras, compras volúmenes grandes, pagas de contado en una operación matas muchas”.

Caso 17. “Nunca he querido yo caminar con dinero de bancos, ajeno”.

Caso 19. “Pues hasta ahorita, casi no nos endeudamos”.

Prácticas formales, la experiencia con la deuda bancaria

Caso 1. “Yo tenía un horizonte muy grande, muy diferente a lo que ellos vivían —mi familia. Pues sigo con la camiseta puesta, pero ahora me apoyo con los bancos. Ya de alguna manera traigo una tartalacha que ya me hago sujeto de crédito con ellos”.

Caso 2. “Mejor si le recomiendas un buen banco, una buena tasa y pues que tenga el compromiso o trabajar para sacar el préstamo más los intereses”. “Bueno eso lo hacemos ya cuando es más, este, meternos más a fondo no sé, para valorar si crecemos o no crecemos. Si hay que pedir créditos o ya depende, eso lo vemos cada mes”. “Bueno aquí en el negocio son puros apoyos bancarios, por decir, si hay

un crecimiento no sé de trescientas mil aves, no sé a los cinco años que falleció mi papá decidí crecer". "Yo me he dedicado más a lo que es préstamos bancarios, que los préstamos del gobierno".

Caso 3. "Me puse a platicar con los bancos y a sacar créditos, fue muy difícil, hasta cuando yo ya tenía algo que ofrecerle al banco".

Caso 4. "Nunca tuvo problemas para obtención de créditos, pero, no era algo recurrente, sí lo utilizaba, pero lo utilizaba con una planeación, moderación y más que eso". "Entonces manejó el criterio de los créditos con una discrecionalidad muy prudente, sin agarrar y endeudarse".

Caso 5. "Él era muy enemigo de los créditos bancarios, muy enemigo. Sí, porque los conocía, porque el banco siempre te mata". "El banco nunca te va a perdonar así que ten mucho cuidado, entonces él sí tenía y agarraba créditos pues pagaba luego, luego, y cuando se ocupaba que había una buena inversión". "En los ochenta, si tú llegabas a un banco y veían a un empresario y decían pásale y te rendían tributo". "El banco siempre te mata, el banco nunca pierde, entonces, si te agarra no te deja y si te ve en la calle llorando, a él no le importa, cobra sus cosas aunque te deje aplastado, eso decía mi papá". "Hizo mucha amistad con los gerentes y le gustó, y mi papá siempre iba todos los días a las diez de la mañana a los bancos, se tomaba su cafecito con los gerentes, entonces ese cafecito era para enrolarse e informarse de cómo estaban los negocios, qué opciones se presentaban para hacer pues más negocios, era su rutina, entonces lo hacía por convivir un rato, tener información y enterarse". "Entonces mi papá empezó hacer eso, esos recorridos mi papá siempre tenía su rutina bien marcada, muy metódico, se levantaba a las siete de la mañana, se iba a la granja, a las nueve y media, llegaba y desayunaba, y después de las diez de la mañana se iba a los bancos y a las doce o doce y media llegaba a la oficina".

Caso 9. "De dónde sale el cuero si no de las correas, lo único que toda la vida no sé, porque mi papá con ese sentido común, por cuestiones fiscales nos ha ayudado bastante a que toda la vida ha sido con líneas de créditos de banco, nada por aparte".

Caso 11. "Entonces en caso de necesitar un crédito para un crecimiento del negocio pues, es indispensable pedirselo al banco, actualmente los créditos bancarios no son muy caros, entonces mientras el negocio produzca por arriba de lo que el banco cobre es viable". "En este momento la avicultura ya tiene dieciséis meses siendo neutra una actividad deficitaria con flujos negativos".

Caso 12. "Ya la segunda caseta de gallinas la inicié porque tenía yo un financiamiento, precisamente del mismo banco donde yo había trabajado, por gratitud me ofrecieron un crédito".

Caso 13. "Moderamos los endeudamientos".

Caso 14. “Por ejemplo, nunca nos habíamos endeudado nosotros con bancos, no nos gustaba siempre, siempre manejamos la situación nosotros y había que sacar dinero del negocio, sacábamos de la alcancía [...] hasta esta situación que se dio en todos estos meses malos, sí pasó la alcancía”. “Pedir dinero al banco y así es como saber manejarlo”.

Caso 16. “Hemos tomado nosotros créditos en el banco, es muy importante eso, es a fin de que tú te vayas ampliando”. “Nosotros sí tuvimos que estar necesitando del banco desde el principio, entonces vas al banco y el banco a veces titubea cuando ve que la avicultura anda barata y no tiene para pagar”.

Caso 17. “Yo prefiero dormir, que deber, entonces ¿para qué? si hemos ido creciendo muy lento pero diario hemos crecido, entonces ¿para qué avorazarse uno a más créditos y a acrecer más?”. “Traer el dinero, traer dinero y ya le vemos en qué invertirlo”. “Cuando iniciamos las granjas si agarramos un financiamiento, compramos la primer granja y de ahí sacamos un crédito en Banamex en Comermex que fue quien nos abrió las puertas; entonces no había banco Comermex en Tepa, venía un gerente regional a prestar dinero [...], se hicieron muy amigos como agentes, el gerente de Purina y la gente de Comermex entonces[...] pues llegaban con nosotros, sobre todo con José Luis el que atendía ahí y ya”. “Ya de ahí, Leobardo decía: —oye pues traigo tantos millones de pesos y tengo que soltarlos, fui con zutano, mengano y perengano y él nos dijo que ustedes andan financiando muchas granjas, y nos dijo: —hagan una cosa, recojan mucho de los créditos que traen, compren una granja, lo que les cueste la granja y les presto otro tanto para que la echen a andar, luego, luego de golpe”.

Caso 18. “Y mi papá lo ayudaba para que le dieran también créditos en el banco y bueno pues mi tío sí es una persona muy bien administrada[...] que ya su empresa es una segunda generación”. “Con su trabajo, fue una persona muy trabajadora, con el trabajo que desempeñaba y a veces le pedía algún dinero, anteriormente era muy fácil que el banco te prestara”.

Caso 19. “No, casi nunca nos hemos endeudado”.

Prácticas informales vía la experiencia de préstamo de bienes y dinero

Caso 1. “Con familiares y con los bancos”.

Caso 3. “De Tepa Don Ramón de Anda, me fui con él y le dije: —oiga necesito que me haga unas casetas pero no le puedo dar cuarenta mil pesos por semana, pues es todo lo que a mí me quedaba cuando ya tenía rentadas las granjas, administrándome bien, pagando las pollas, pagando el alimento, pagando trabajadores, pagando la renta y todo, me quedaba eso por semana, y ya él volteó con el gerente y le dijo: —hazle lo que te diga, ella te va a decir cómo te va a pagar— y entonces el otro se quedó: ¡pues ha de haber dicho, ésta con qué paga!”. “Me habló Manuel

Romo y me dijo: Armatina me di cuenta de lo que te pasó, no te preocupes, y me dijo: —tú renta las casetas que necesites, yo te mando las pollas y hacemos pagarrés, me las vas pagando poco a poco como tú puedas”.

Caso 4. “Era enemigo de eso, porque él sabía que lo único que iba pasar, si él prestaba a alguien la posibilidad de quedar mal y perdiera las amistades, entonces eventualmente sí pero, no era un hombre que se dedicara a ver si te hace falta y te presto, no”.

Caso 11. “Solamente solicitaba préstamos al banco, después vino una época, pero ya bajo mi dirección en la que sí se pedía a veces apoyo a amigos o se les daba apoyo a los amigos según quien estuviera en la necesidad”.

Caso 12. “Dos empresarios me ayudaron, a cambio de que yo les abriera el camino, ingresaron al mundo de hacer su alimento porque lo compraban en una forrajera, y ellos vieron que si seguían así..., diario fueron muy, muy ordenados, muy financieros y muy formales, entonces ellos vieron que si seguían en esa forrajera iban a desaparecer como avicultores[...] les fui proporcionando proveedores de harina de pescado, de pasta de soya, de grano y les fui abriendo, pero ellos en agradecimiento y en mutuo acuerdo me hicieron el alimento como —pienso— que como un año, mientras que yo terminaba mi planta”. “Sí, ellos se equiparon primero con una planta que todavía existe y la han actualizado”. “Como amigos yo era muy dado a pedirle prestado a la gente que tenía algún ahorro y yo le di ese dinero prestado, cien mil pesos[...] para él trabajar y a los seis meses me dijo: —oye ya tengo tu dinero ¿lo quieres? pero mejor no te voy a dar dinero, te voy a mandar a hacer una caseta de gallinas con Plasencia”.

Caso 13. “Si somos abiertos en la medida en que podamos abrir las puertas para que alguien capitalice algo, con todo gusto lo hacemos —en equipo— y también a veces abusamos de confianza y pedimos que nos retroalimenten; porque tenemos mucho que aprender de los compañeros empresarios, porque algunos si en algunas áreas no dejan de llevar procedimientos adelantados”.

Caso 14. “No nunca hemos prestado y ni le hemos pedido a los terceros”.

Caso 16. “En ese año —como fue esa crisis— los bancos quedaron escépticos de ya no prestar, no se animaba nadie. Entonces en aquellos tiempos sí hicimos el uso de créditos de la unión de gente particular, un poquito informal, por decir algo. Particulares que nos prestaban informalmente”.

Caso 17. “De prestar, no, de préstamos a dinero no. De ayudarles financiándoles gallina en lugar de al rastro, pasárselas para que la pelechen, de detalles, ahí sí, sí, entre mismos avicultores, de eso sí, pero otra cosa no”.

Caso 19. “Su mamá es hermana de mi papá, él nos dio oportunidad, o sea, nosotros queríamos meterlas y pues no nos animábamos y nos dijo: —yo les presto para que críe—; nos prestaba las instalaciones, solamente las casetas, las de acá de la salida”.

Otras prácticas: el apoyo gubernamental

Caso 1. "Ha habido programas que hay que saberlos aprovechar, es un poco difícil porque casi siempre le toca a tres personas, las que están *cerquitas* [sic], y las que están muy vivarachas".

Caso 3. "Gubernamentales he recibido por ejemplo para los pivotes, para el riego, he recibido para la planta de alimentos lo que son los paneles solares".

Caso 4. "Hubo un programa que duró muchos años, donde a los avicultores les vendían el sorgo subsidiado y de cantidades importantes eran millones y millones de toneladas; era a toda la avicultura nacional y, obviamente ese recurso". "Los busco, pero no los sigo, igual en mi vida a lo mejor he tramitado, cuatro o cinco apoyos que, para un tractor...".

Caso 5. "De subsidiar cada ave que tengas te voy a dar un porcentaje, entonces te subsidiaba, y él dijo yo quiero que México sea autosuficiente".

Caso 6. "Se ha comprado una o dos máquinas con programas, si han ayudado programas, ha sido muy poco".

Caso 7. "Pues son apoyos que te den, que hay que conseguirlos, hay que buscarlos, todo eso hay que buscarlos. Pero el gobierno sí está apoyando en esa forma, no te apoyan tanto en la producción sino en la integración".

Caso 11. "Los apoyos gubernamentales son buenos en el papel, en la teoría, desafortunadamente los complican mucho los funcionarios que deben ejecutarlos y autorizarlos, piden muchos requisitos en tiempos muy cortos para cumplirlos".

Caso 12. "Estaba yo para crecer las mismas dos casetas, hicieron la número tres con las utilidades, porque teníamos en aquel tiempo el subsidio de Conasupo que nos daba el grano por la cantidad de aves que tú tenías, te daba equis cantidad de grano, el más barato que andaba en el mercado entonces, eso me hizo evolucionar para hacer la caseta tres".

Caso 13. "Apoyo de gobierno, desde luego, también a tratar de captar los apoyos existentes".

Caso 14. "Sí nos ha dado algo el gobierno, pero pocos gobiernos, y si los considero".

Caso 15. "Han sido mínimos, casi el banco y yo".

Caso 16. "El gobierno nos ha apoyado en ciertas instalaciones, en cercos, en ganado, borregas, sí nos dan apoyo, en una instalación que hicimos también. Una lavadora de huevo que nos dio apoyo Firco, en las instalaciones y nos apoyó se me hace que con el 30 por ciento".

Caso 17. "Pues yo los oigo mucho y yo nunca he podido hacer nada de eso, es increíble, te cansas de meter papeles y otros papeles".

Caso 18. "En su momento los utilizábamos nosotros en compra de granos y los pagábamos en dólares y, pues esto ocasionó que el dólar de estar a tres pesos con

cuarenta centavos, de un momento a otro, subió hasta siete a ocho con cincuenta centavos bueno, había unas tasas de interés mensuales que eran impagables hasta que en el año noventa y siete o, noventa y ocho, sale un apoyo llamado Finape⁴⁴ y esto vino a rescatar y ayudarnos con la economía”.

Caso 19. “Solo hubo un subsidio hace varios años, en la ganadera, pero cosas pequeñas”.

Otras prácticas: la herencia

Caso 2. “Al principio, bueno, pues la herencia, ya es mucha ayuda porque ya sabes hacia dónde vas, pero ya los crecimientos que se hicieron en la avicultura como en el ganado y todo, fueron financiamientos”. “La empresa en un 100 por ciento de manejo propio tiene quince-dieciséis años, porque fue cedida por mi padre una parte de la empresa, él fue de los que innovó la avicultura aquí en Tepatitlán”.

Caso 6. “Yo creo que inició, yo creo que la herencia que les han de haber dejado y todo de su papá, pues de ahí empezaron”.

Caso 12. “Y me los llevé a una bodega que yo tengo, que es de mi señora, es una herencia que le dejó su tío, su tía”.

Caso 14. “Todo de mi papá, mi abuelito lo único que les dejó fueron propiedades, pero mi papá para hacer las casetas todo eso él lo hizo con su capital. Les dio el terreno: —¡ahí pónganse a trabajar!— y ellos empezaron ahí”.

Caso 18. “Y comenzó su empresa, mi abuelo le dio un terreno y ahí fue donde comenzó a hacer las primeras casetas”.

Otras prácticas: los proveedores

Caso 1. “Casi no, me ha gustado ser muy ordenado, no me gusta ‘jinetear’, andar arriba del lomo de otra persona”.

Caso 14. “Recientemente tuve que contratar deuda bancaria, para pagar deuda a proveedores, porque los proveedores ya habían llegado a su tiempo, a su límite y preferí pagarles a ellos y la deuda bancaria se hizo para tres años, se reestructuró, entonces da tiempo a pagar mensualidades relativamente medianas y, los proveedores siguieron satisfechos porque estaba cumpliendo el banco”.

Caso 13. “Tratar de ser precavido, no sobre invertirse, no sobre apalancarse, nunca perder el crédito con proveedores”.

Caso 18. “Se han mejorado, porque cuando muere mi padre comienzo otro descalabro muy fuerte en la cuestión financiera y pues bueno, como él ya no estaba pues hubo exigencias de parte de bancos y acreedores y proveedores, querían su dinero, yo pienso que por la incertidumbre de la misma”. “Mi papel que he desempeñado aquí, es tratar de mantener la empresa y para ello pues se tuvo que

⁴⁴FINAPE: Programa de apoyo a deudores, por parte de autoridades financieras y banca, 1998.

reestructurar un poco y, bueno, hacerle frente a la empresa familiar, aunque anteriormente mandaba mi padre”.

Caso 19. “Un prestigio como personas, cumplimos lo que decimos, no cambiamos de parecer tan fácil y también les pedimos a nuestros proveedores el mismo trato”.

Las tendencias de las prácticas de gestión financiera por generaciones

Tendencias de prácticas financieras mixtas

Caso 3. “Yo creo que hasta en el 2007 ya me pudieron prestar en los bancos”.

Tendencias de prácticas financieras formales

Caso 1. “De un crédito, necesitamos apoyarnos en cosas institucionales para que no haya sentimientos y avanzar más, avanzar más fácil”.

Caso 4. “Bueno esto se hizo en mi padre, utilizó la deuda, pero no fue un recurso que lo usara repetitivamente, mi padre que siempre gozó de un prestigio crediticio extraordinario; con terceros lo hizo cuando inició con gente que le prestaba dinero”.

Caso 6. “José Luis, tiene que tener apoyos bancarios porque fiscalmente y todo eso para las empresas, ya ves que tiene que ser así”.

Caso 7. “En los bancos, el que mi papá tenía en ese tiempo era Bancomer, y el otro creo que Banamex”. “Ya empezamos con más confianza y ya en estos últimos años hemos tenido ya muchos ofrecimientos, tenemos las líneas de crédito de ya ahorita casi todos los bancos”. “Porque siempre ha habido crisis, siempre ha habido sus altibajos, como todo, ¡y sí! nos capitalizábamos de eso, nos apalancábamos de gente particular; ya en seguida los bancos empezaron a prestar, a tenernos más y más confianza”.

Caso 8. “Mi hijo: —él tenía facilidad para conseguir dinero de los bancos— para cada quien, entonces para poner un lugar, un negocio”.

Caso 9. “Empiezo a abrir nuevas líneas de créditos y el día de hoy lo que hacemos, es trabajar con cuatro bancos, tratando de dar una reciprocidad y que favorablemente el equipo profesional que hemos formado, han creído en nosotros, y tratamos de manejar algo importante”.

Caso 11. “Préstamos entre amigos que no tenga comprobante fiscal y el pago de sus respectivos impuestos ya no es viable”.

Caso 13. “Definitivamente con la banca, además es una exigencia porque todo crédito conlleva una coparticipación de inversión propia de la empresa por regulación”. “Entonces los bancos de segundo nivel como son los bancos comerciales, que todos conocemos, ellos les disponían los recursos, a tasa preferencial para el sector agropecuario”.

Caso 15. “Entonces su administración siempre ha sido muy chica, sus costos de él han sido bajísimos, al grado de que cuando todos pierden él no pierde; ¿cuál ha sido su limitante, de mi papá? a lo mejor él hubiera crecido más, pudo haber crecido mucho más, si hubiera delegado más y, si se hubiera a lo mejor, que icon lo propio!”. “Yo soy más arriesgado y yo sé trabajar créditos hasta ahorita, arriesgado en el sentido de que me gusta invertir, hay gente que dice si no tengo el dinero en mano no invierto en algo nuevo: una granja, un proyecto nuevo, y yo no, si el proyecto es viable con dinero propio, bancario o con lo que sea”.

Caso 16. “Fíjate que en aquellos años cuando era cooperativa, los socios que traían más dinero como Chuy Casillas, ellos nos prestaban, pero era en aquellos tiempos; ahora no, ahora gracias a Dios tenemos bancos que nos tienen confianza y ya no nos piden garantías y nos prestan a un interés muy barato”.

Tendencias de prácticas financieras tradicionales

Caso 10. “Yo le tengo miedo porque los negocios no están ahorita para confiarte, que te digan *okay (sic)*, voy a prestarte un millón de pesos, equis cantidad, para que me lo pagues en uno o dos años, los negocios no están confiables para que tú digas: —yo en un año recupero toda la inversión—, entonces si no recuperas ¿de dónde vas a pagar? si no estás recuperando la inversión con el negocio, que ahorita están muy inestables”.

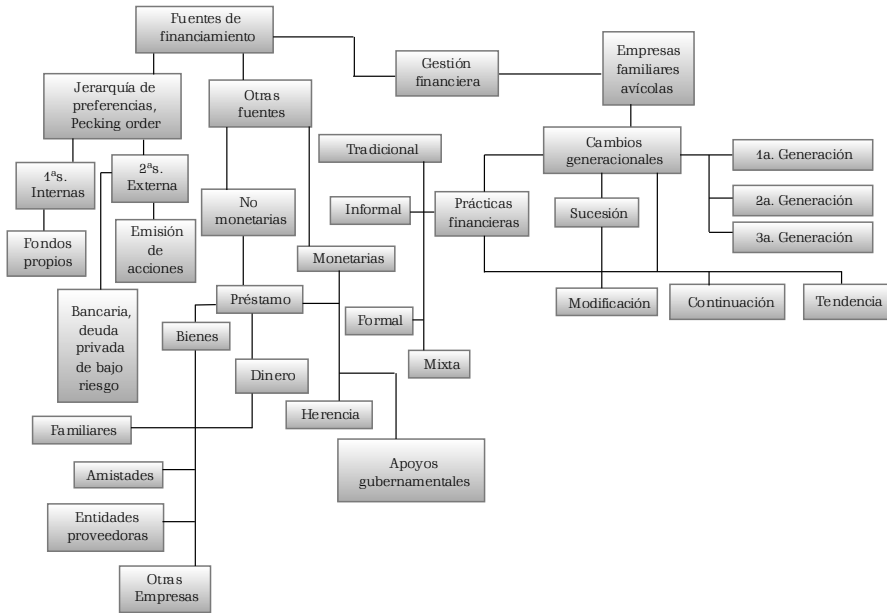
Caso 18. “Yo tengo algo negativo en mi empresa, con los bancos no tengo acceso a líneas, mi papá siempre fue creciendo con deuda, deuda y es algo que yo en lo personal pues no estoy de acuerdo, pero respeto, fue la forma en cómo él hizo una empresa”.

Finalmente, se sintetizan las categorías identificadas en las prácticas financieras de las empresas familiares avícolas, de acuerdo con la propuesta del siguiente modelo de investigación teórico (Cuñat, 2007; Schettini y Cortazzo, 2015) en el Modelo II.

Surge así un modelo de prácticas de gestión financiera de las empresas familiares avícolas, acorde con la metodología de la teoría fundamentada, tras realizar la comparación de contenidos e identificando con las categorías los datos significativos de su realidad social.

- a) Las prácticas de gestión financiera de las empresas familiares avícolas, parten de considerar en primera instancia la estructura financiera de cada una de ellas, en donde la misma ha quedado integrada por fuentes de financiamiento internas consideradas como fondos propios, y por externas, como la deuda privada de bajo riesgo, entendiéndose como la bancaria, mientras que la emisión de acciones, quedaría pendiente de revisar. De igual manera, existen otras

Modelo II
Modelo de investigación sobre las prácticas de gestión financiera



fuentes de financiamiento de las que se han valido, como el préstamo de dinero y bienes con personas externas como familiares, amistades y con empresarios(as) del área. Así pues, los apoyos de gobierno han sido parte de su gestión financiera. No obstante, la herencia se constató en algunos casos y se interpreta que en varios más existe, así como el apoyo de proveedores, los cuales no fueron muy latentes, por no cuestionarse a profundidad.

- b) La esencia del modelo como empresa familiar del ramo avícola se ve caracterizada por prácticas vinculadas a cambios generacionales y a prácticas de sucesión y continuidad entre generaciones; sin embargo se arrastran líneas de crédito formal en las instituciones bancarias, o antecedentes crediticios limitados. A diferencia de otros objetivos de observación, en este apartado de finanzas, se observaron tendencias de gestión financiera solamente en dos generaciones, aunque la indagación y el análisis con el método comparativo constante da cuenta que actualmente dichas empresas tienen ciertas tendencias de gestión financiera dirigidas a considerar los instrumentos de deuda bancaria para lograr sus planeaciones, a continuar integrando una tendencia de gestión mixta entre prácticas formales, informales y tradicionales y aun así, de mantener solo la gestión tradicional.

A manera de conclusión

Así pues, se parte de considerar que las prácticas de gestión financiera de las empresas avícolas han sido variadas y conformadas de manera heterogénea. Sobresaliendo una homogeneidad en las 19 experiencias, marcadas por el tipo de sector agropecuario (al que pertenecen) a un tamaño similar (mediano y grande), a la etapa histórica compartida, en la que dichas entidades han coincidido al estar operando (conforme al tiempo de existencia de las empresas), por lo que sus estructuras de capital se han integrado por las tendencias de las épocas; siendo en sus inicios el caso las prácticas informales, de solicitar préstamos y apoyos de bienes y de dinero, con las personas de su entorno: familiares, amistades y del sector empresarial avícola-agropecuario. Asimismo, su recurrencia financiera a apoyos o subsidios gubernamentales, se ha caracterizado fundamentalmente en momentos de política gubernamental dirigida a la avicultura en específico, para solventar crisis económica del país mexicano, y hasta la actualidad apoyos diversos en maquinaria, materiales, alimentos y producción en general.

La característica relevante de realizar prácticas de gestión financiera-administrativa informal entre personas externas, y sobre todo entre las personas líderes de las empresas familiares avícolas, logrando así apoyos de préstamos monetarios y también en especie, por ejemplo, al utilizar plantas de alimento, terrenos, instalaciones y maquinaria, han sido elementos de su gestión financiera presentes en casi la mayoría de empresas, desembocando en resultados de tipo financiero.

La jerarquía de elecciones —*pecking order*— (Myers, 1984; Myers y Majluf, 1984) se ha llevado a cabo conforme a la teoría, de utilizar preferentemente fondos propios y posteriormente externos, por lo que ha sido compartido por las empresas familiares avícolas. Sin embargo, actualmente la política gubernamental les ha indicado ciertos lineamientos financieros-contables que dichas entidades deben acatar, por lo que las prácticas formales de recurrir a las instituciones bancarias para solicitar créditos, son la tendencia de la mayoría de ellas. De las que no, son por casos específicos, por ejemplo de resurgimiento de empresas familiares que sobrevivieron a conflictos, de personas que aún continúan como líderes de la empresa y pertenecen a la primera generación caracterizándoles la aversión al riesgo de la deuda bancaria; porque existen recursos de otras fuentes de financiamiento al alcance como la herencia familiar o porque la empresa familiar ostenta líneas de crédito canceladas.

Un factor implícito en estas prácticas financieras ha sido el surgimiento de una primera estructura de capital de dichas empresas familiares, donde la persona fundadora, siendo generalmente varones, ha forjado el capital inicial proveniente

de herencias o de diversas actividades económicas que se han realizado previamente a su ingreso a la avicultura. Por ejemplo, el comercio ha sido uno de los más frecuentes, siendo en su mayoría de artículos en general, y para algunos del giro agropecuario. Posteriormente estas inversiones de capital propio al inicio de la empresa propiciaron el surgimiento de la avicultura donde las utilidades, han representado fondos propios autogenerados.

La sucesión o continuidad de prácticas de gestión financiera ha sido transferida de primeras a segundas generaciones, compartiendo experiencias del uso de fondos propios, efectivo, bancos y abonando en registros históricos bancarios de líneas de crédito de las empresas a través de sus generaciones. Ahora las segundas generaciones, —a diferencia de las investigaciones que señalan terceras generaciones— tienen mayor uso de fuentes de financiamiento bancarias, por cuestiones gubernamentales y porque las personas entrevistadas dejan ver que a razón de crecimiento de la empresa, es la fuente más recurrente, conforme a su planeación administrativa-financiera, coincidiendo con la teoría.

Las evidencias no mostraron el reclamo de utilidades de generaciones subsecuentes, sin embargo detallan que en las primeras, incluso en segundas generaciones permanece la capacidad de sacrificio de las propietarias sobre el aseguramiento de capital. Y de igual manera, las segundas generaciones —algunas primeras que comenzaron en épocas actuales— tienen mayor propensión a contraer deuda para lograr mayores tasas de crecimiento, optando por financiarse. Y algunas de primera generación que aún viven, incluso alguna de segunda generación, son más conservadoras y reacias al cambio en la elección financiera.

Estos aspectos de continuidad han sido mencionados por las personas entrevistadas como parte de las prácticas de gestión financiera de las empresas, aunque no siempre se han compartido, o las generaciones que actualmente dirigen las empresas no continúan de acuerdo con ellas, no obstante, han comprendido que fueron utilizadas y que en la actualidad deben ser diversas, o en su caso tienen la ventaja o desventaja de llevar la empresa con estos antecedentes bancarios, por el uso de elecciones financieras. Las actitudes de aversión o no al riesgo como factor individual de la persona tomadora de la decisión financiera de la empresa familiar avícola impacta en la elección, al igual que los factores externos como el tipo de cambio de la moneda mexicana en la adquisición de insumos en particular, reflejan el entorno macroeconómico vulnerable de la actividad avícola.

Ninguna empresa dio cuenta que la internacionalización se ha limitado por carecer de financiamiento, o fueron explícitas en utilizar el financiamiento vía proveedores —no obstante la teoría lo señala—, probablemente porque el tamaño mediano y grande de las empresas familiares avícolas, las hace distintas de las pequeñas.

EL ÉXITO DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AVÍCOLAS

Conforme a las prácticas de gestión administrativa señaladas por el grupo de empresas familiares avícolas en estudio, se rescatan dos experiencias particulares. La primera se refiere a la asociatividad entre estas organizaciones, o a sus alianzas estratégicas, y la segunda se vincula a la estrategia de la diversificación de actividades económicas.

Prácticas de gestión asociativa en las empresas familiares avícolas

En la siguiente sección se aborda una de las estrategias perseguidas que se han identificado en la mayoría de las empresas familiares avícolas en estudio. Una destreza que apoyó el surgimiento de dichas entidades, que ha sido seleccionada durante el tiempo para continuar en marcha, y que en la actualidad permanece vigente para potenciar los alcances de negocios visualizados, logrando con esto el éxito en la generalidad de ellas.

A lo largo de este apartado se describirá la asociatividad, desde el enfoque administrativo, por el estudio de las alianzas estratégicas y a su vez se llevará a mayor profundidad desde el punto de vista del capital social.

Asociatividad como alianza estratégica

En el estudio de las dinámicas de negocios, aparecen las estrategias de relaciones denominadas alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas son conceptualizadas por Chiavenato y Sapiro (2010) como las estrategias de relaciones y de cooperación, que en la actualidad suele ser muy frecuentada. Las entidades y organizaciones involucradas en la alianza aportan sus competencias y en conjunto se obtiene una sinergia, más que una adición de actividades conjuntas. El objetivo a perseguir es conjunto, a partir de las empresas asociadas durante un periodo y con ciertas responsabilidades.

Las alianzas o asociaciones pueden involucrar distintas formas de colaboración o tercerización. De acuerdo con el enfoque administrativo, la elección de esta estrategia radica en:

- Ser confiable por la coparticipación y a su vez responsable por el éxito o fracaso que se presente.
- Enfocar y dedicar recursos y competencias para asegurar la colaboración.
- Ofrecer valor agregado y complementar con la experiencia práctica.

- La complejidad puede ser desempeñada, así como la obtención de rendimientos deseados con mayor precisión, bajo costo y alto valor.
- Señalar la medida de asunción de riesgos de cada proceso o función.

Las ventajas que se obtienen involucrando empresas asociadas de relevancia agregan valor al negocio, flexibilidad en trabajo conjunto, relaciones de largo plazo, objetivos conjuntos y claros, así como franqueza y confianza recíproca.

El capital social y la práctica asociativa
en el estudio de las empresas familiares

El resurgimiento del capital social se presenta después de los fracasos a las ideas economicistas del desarrollo, por lo que se hace necesario rejerarquizar en este proceso la integración de valores como la confianza interpersonal y los elementos predominantes en la cultura de una sociedad como lo es la asociatividad. El término en lo individual de capital se ubica solamente como una categoría económica que asume una concepción de uso, reproducción y acumulación de recursos, al proporcionar beneficios. La cuestión social se vincula con la reciprocidad y sistemas de intercambio entre individuos, que brinda compensaciones humanas, constituyendo un importante recurso y herramienta en la estrategia de vida de los individuos (Jiménez y Piña, 2014). A su vez se esquematiza como un flujo lineal de retroalimentación entre dos o más individuos, que integra reciprocidad, cooperación en torno a objetivos y metas comunes.

Y bien, ahora en el concepto compuesto del capital-social, se identifica que la teoría del capital social (Bourdieu, 2001) considera que las unidades de análisis están constituidas por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas, de conocimiento y reconocimiento mutuo. En la práctica, las relaciones de capital social sólo pueden existir sobre la base de relaciones de intercambio de materiales o simbólicas, además de que contribuyen a mantenerlas. Sin embargo, el capital social no es totalmente independiente del capital económico y cultural de un individuo determinado, ni del de la totalidad de individuos relacionados con éste. La reproducción del capital social exige el esfuerzo incesante de relaciones en forma de actos permanentes de intercambio. El trabajo de relacionarse es parte integrante del capital social, como lo es también la disposición (adquirida) para apropiarse y mantener esa competencia específica.

Otro abordaje teórico del capital social es el que hace Coleman (1990) identificando a la socioestructura que integra a su vez, un activo de capital, representando un factor productivo vinculado a la capacidad intrínseca de la persona para trabajar-cooperar con otras personas en un entorno con normas. El origen entonces

viene por una red, una expectativa de beneficio mutuo, basada en reciprocidad y confianza; los vínculos se dan de manera horizontal y son recíprocos, junto a las relaciones verticales que se requieren para acceder a los diferentes recursos que se necesitan (Putnam, 2004). Esta reciprocidad es afirmada por Coleman (1988) quien reconoce que un actor puede acumular a su favor obligaciones de terceros, o bien derechos de control sobre ciertas acciones de otros (en el caso de las relaciones de autoridad). El valor del capital social reside en identificar aspectos de la estructura social, como los recursos que se pueden utilizar para lograr los intereses. Viéndolo de esta manera, el capital social representa una ayuda para tener distintos resultados a nivel de las y los actores en lo individual; además de apoyar en las transiciones de micro a macro, en las estructurares sociales y, de atribuirles valor a los productos, debido a que el valor depende de la organización social. Así, se advierte que los procesos de transformación social registrados en Occidente a partir del siglo XVIII y que continúan hasta el momento, habrían provocado el declive de instituciones primordiales basadas en la familia. Tal declive habría sido acompañado por una pérdida del capital social informal sobre el cual descansaba el control social (derivado de la observancia de normas, la confiabilidad del ambiente, el cumplimiento de obligaciones, etcétera). Dicha pérdida tendría que ser recompensada con el diseño de organizaciones sociales orientadas expresamente a tal fin. Así pues, el cierre de las relaciones sociales es una propiedad y de éste depende que las normas sean efectivas y exista confianza. Toda estructura social debe cerrarse, la reputación no puede surgir en una estructura abierta y colectiva.

Y bien los beneficios de una organización social apropiada no son solamente los de primera instancia. Coleman (1988) afirma que una vez creada la organización para ciertos propósitos también puede apoyar a otros, constituyendo un capital social disponible para ser utilizado, la relación múltiple es una propiedad. A veces el recurso es sólo información que se puede intercambiar o que se puede recurrir para ayudar cuando uno tiene problemas en otro contexto.

Es así, que Bourdieu (2004) y Coleman (1988) coinciden en señalar que las relaciones sociales formadas proveen a las personas de los recursos para lograr fines establecidos. Coleman (1988); por su parte, aborda las expectativas y obligaciones y Putnam (2004) que se verá más adelante, deja en claro las normas de reciprocidad. Ambas posturas dejan claro el dinamismo del capital social que se construye, se mantiene o se destruye.

Además, en una postura bilateral, el término capital se ubica como una categoría económica que asume una concepción de uso, reproducción y acumulación de recursos, al proporcionar beneficios y, en la cuestión social se vincula con la reciprocidad y sistemas de intercambio entre individuos, que brinda compensaciones humanas, constituyendo un importante recurso y herramienta en la estrategia de

vida de los individuos. A su vez, se esquematiza como un flujo lineal de retroalimentación entre dos o más personas, que integran reciprocidad y cooperación en torno a objetivos y metas comunes (Jiménez y Piña, 2014).

Por otro lado, en la postura de Durston (2002) se rescata la definición del capital social, los conflictos, los lazos, las formas, las dinámicas y los elementos para su formación. El capital social considera el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación. Este concepto ubica el enfoque conductual de las relaciones y de los sistemas sociales, identificándolo como capital social individual y colectivo, y que en la esfera material se equipara como recursos naturales y capitales económicos.

Por último, Durston (2002) manifiesta una posición contraria, señala que la exclusión es común en las redes y organizaciones, puesto que la asociación pretende combinar los activos y así desarrollar las estrategias de conservar los privilegios. Así se justifica que los grupos compiten entre sí para conquistar el control sobre los recursos y territorios; además señala que el capital social es un activo, que las formas de interacción son múltiples, que coinciden en ser relaciones de poder y cuando hay lazos fuertes, es más difícil quebrantar las normas. Los lazos débiles son menos poderosos, pero también pueden tener un radio espacial amplio. Los lazos fuertes pueden ser el parentesco y la amistad cercana, los débiles son meras personas conocidas o miembros de asociaciones formales. Por ello evidencia que existen conflictos interpersonales en estos entornos de capital social, que se presentan por las emociones asociadas a normas, roles de reciprocidad, cooperación en donde los líderes con inteligencia emocional son los que tienen la posibilidad de manejar estas reacciones de impulsos agresivos o envidiosos y resolverlos.

Así pues, los elementos para la formación del capital social para Durston (2002) proceden de las visiones y valores comunes (capital cultural) y de los fenómenos sociales de vecindad-cercanía y amistad; así también las formas de capital social y sus dinámicas se identifican como las siguientes:

1. Capital social individual: son contratos diádicos y redes egocentradas (entre dos personas).
2. Capital social grupal: se refiere a los cruces de vínculos en un grupo donde todos se conocen o son amigos, entre cuatro y 12 personas, donde las relaciones se cruzan, se densifican, se forman grupos capaces de trabajar en equipo o como empresa. Formado por personas que tienen mucha confianza, por acumular experiencias múltiples de reciprocidad difusa. Tiene aspectos afectivos y de poder, la persona líder es la que tiene mayor prestigio, recursos eco-

- nómicos o políticos y establece relaciones de poder con las otras personas integrantes ejerciendo un grado de control.
3. Capital social comunitario: se identifica como el que llega a ser colectivo, y es un derecho de todas las personas de la sociedad, puede ser territorial o funcional por intereses comunes. La complejidad de la institución y de las relaciones formales e informales posibilitará más funciones que se cumplan desde el capital social comunitario.
 4. Capital social puente: alianzas regionales que representan una extensión sustancial del capital social individual, grupal y sobre todo comunitario. En este se tiene la posibilidad de que el grupo entre en contacto con personas e instituciones distantes. Destacando los vínculos extensos horizontales (actores similares de poder: amistad, deporte, matrimonio, acción cívica) como la base de las organizaciones asociativas de segundo nivel permitiendo constituir alianzas y coaliciones. Su principal fuerza está en la unión y en los números.
 5. Capital social de escalera: reciprocidad con control asimétrico; es el que se produce en proporción desigual, por ejemplo entre propietario/a y cliente. Un actor de escaso poder se conecta verticalmente con otro de mayor poder. Esto es por las diferencias que se dan entre las personas y grupos, y de alguna manera puede presentarse la reciprocidad y cooperación, en donde una parte es mayor que la otra. Ésta funciona para generar sinergias, empoderar y para generar acceso a recursos.
 6. Capital social *societal*: es el que se presenta a nivel nacional o *societal*, radica en las fortalezas o debilidades de las culturas nacionales y en sus normas.

Después de haber revisado estas concepciones, se presenta a continuación un enfoque contemporáneo sobre el estudio del capital social denominado *familiness*.

El abordaje del capital social desde la teoría de *familiness*

Otra perspectiva de análisis de la empresa familiar basada en el enfoque del capital social, desde la ciencia organizacional, es la teoría de *familiness* (Habbershon, Williams y MacMillan, 2003; Lester y Cannella, 2006; Molina, Botero y Montoya, 2016; Pearson, Carr y Shaw, 2008; Sharma, 2004). La consideración de que el *familiness* integra todos los recursos de las empresas familiares, en los que se encuentra el capital social es señalada por Sharma (2008).

Desde una perspectiva general, se considera que las empresas familiares ofrecen un contexto de creación de capital social y se consolida conforme transcurre el tiempo. El *familiness* para Pearson, Carr y Shaw (2008) integra los recursos y capacidades que emergen como únicos en la participación de la familia en la interacción con el negocio. Las dimensiones del capital social: estructurales, cognitivas

y relacionales, representan por una parte los recursos conductuales y sociales y por otra, las capacidades sociales y de comportamiento que constituyen el *familiness*. Habbershon, Williams y MacMillan (2003) identifican los recursos y capacidades, como factores que impactan en los resultados de desempeño y desarrollan modelos para probar empíricamente las relaciones derivadas de maximizar la función de utilidad de las familias emprendedoras. A medida que se identifiquen y evalúen los recursos y capacidades del *familiness*, se desarrollará un entendimiento más completo de las empresas.

No obstante lo anterior, Sharma (2008) señala que sería conveniente incorporar en esta postura no sólo el flujo de capital social, sino también el capital humano, financiero y físico como resultado de la interacción entre los sistemas familiares y empresariales. Además, para valorar potencialmente cada forma de recursos de capital se requeriría estrategias de gestión distintas. Por ello, en esta investigación se ha perfilado solamente la identificación del capital social sin la consideración del enfoque del *familiness*.

Así pues, de manera posterior, se verificarán algunas aproximaciones para identificar y medir el capital social y las prácticas asociativas que lo comprenden.

La mirada crítica de la práctica asociativa

Una mirada crítica que valora cuestiones positivas, negativas a mayor profundidad del capital social, donde se visualiza la estrategia de la figura asociativa, es la abordada por Long (2007) y por Villarreal (2007).

Villarreal considera la priorización de la esfera social sobre la económica. Mientras que Long (2007) deja ver las limitaciones del capital social.

Desde el punto de vista de Villarreal (2007), un recurso en específico, sea monetario o no, por ejemplo, la asociatividad o las redes sociales se pueden llegar a convertir en capital cuando se entreteje o articula en ciertos circuitos de significación, donde su valor es estimado y negociado, conforme a acuerdos, estándares, normas y expectativas particulares. Recurrir a nociones restringidas de capital social, lleva a comprender una visión estrecha de la economía, puesto que se dejan fuera las formas en que los recursos, como la asociatividad, permite acceder, organizar, reevaluar y negociar cotidianamente; por lo que se debe dar peso a las relaciones no-mercantiles y cualidades intangibles, donde aparecerán equivalencias de valor y de poder.

Los activos tangibles e intangibles para las empresas son representados a partir del capital social. Los intangibles pueden incluir el conocimiento, la experiencia, la imagen, la información, la seguridad y el prestigio. Todos éstos juegan en el concepto de capital social y se intercambian de distintas maneras, incluso inimaginables. Sin embargo, no existen depósitos de bienes sociales para intercambiarse o almacenarse, solamente se movilizan y allí es donde producen capital y se convier-

ten en divisas mercantiles. El dinero en efectivo ya no es la base principal de la actualidad, sino que los flujos de referencias, las marañas de redes y la frecuencia con la que se recurre para obtener ventaja representan así la gran cantidad de capital que existe (Villarreal, 2007 y Bazán y Saraví, 2012). La manera de acceder a los mismos ahora representa un mayor valor, más que en términos de riqueza, por los contextos en los que se dan los valores y las relaciones sociales que se encuentran implicados, por lo que dinámicamente son construidos en interacción social y no son estáticos, por lo cual deben ser movilizados y potenciados.

La integración de capital social a partir de los recursos sociales, ambientales, de amistad y parentesco, lleva a reconocer que éstos representan elementos potenciales para producir ganancia equivalente a rendimiento financiero. El capital puede lograr cosas económicas, haciendo valer recursos sociales y simbólicos, sin referirse a acumularlos, sino a capitalizarlos, logrando controles económicos, obteniendo beneficios del valor sobre ciertos recursos. El análisis se centra en identificar cómo los bienes, se miden, se tasan y se movilizan, así como los atributos y virtudes, incluyéndose en los cálculos económicos.

La postura de esta mirada de la asociatividad valora que sobre los aspectos económicos prevalecen los sociales. El punto de vista de tipo social predomina a los aspectos de la mercantilización. No obstante, los valores mercantiles son centrales en la definición de las relaciones sociales, inmiscuyen un discernimiento o diversas formas de diferenciar socialmente, al valorar cómo se dará ese tipo de relaciones o asociaciones, quién participará, cómo y en qué contextos, con el fin de elaborar las estrategias para forjar redes y construir conocimientos. Incluso en este tipo de representaciones aparece un tipo de activo que se puede transferir y activar, traducándose en un bien cotizado en el marco de las transacciones comerciales. Este tipo de recursos o estrategias vinculadas al capital, delimita un círculo de acciones privilegiadas para cierto tipo de personas que poseen bienes a compartir, donde se aprovecha el prestigio para crear y utilizar oportunidades, que a su vez excluye a otras.

Las consideraciones de Long (2007) dan cuenta que el capital social es la capacidad y habilidad del individuo para movilizar recursos e integrarse a través de membresías a ciertas redes y estructuras donde unos acceden y a otros se les niega. El capital social pertenece a ciertas sociedades, se encuentra situado en lo específico, conlleva elementos tangibles e intangibles como el conocimiento, lo que ha perfilado a las empresas que hoy en día son flexibles para lograr sus negocios.

El capital social no se consume en lo inmediato, son recursos sociales muy significativos, sus limitaciones se derivan de utilizarse para circunstancias particulares, según el tipo requieren tratamiento desigual, su naturaleza es desigual y conflictiva. Las redes deben mantenerse pues “se dice” que no se nace con ellas, e

influyen en las decisiones y carreras económicas tanto de individuos como de las empresas. Algunas redes son arrastradas desde el pasado y otras se desarrollan en diferentes inicios, es decir, las redes son un inventario de posiciones sociopolíticas y económicas clave. Para algunas asociaciones o redes, se puede acceder a través de distintos trampolines y criterios de membresía, como pueden ser por parientes, compadrazgos, afiliaciones más amplias o por conexiones de la industria, comercial, recreativas, religiosas, políticas o educativas, lo importante radica en cultivarla, mantenerla y consolidarla.

En una red, incluso de negocios, se debe invertir, al ser un cuerpo táctico de partidarios o personas ayudantes y deben compartir poder, estatus más o menos equivalentes.

Las consecuencias negativas de estas relaciones asociativas son la dependencia de relaciones particulares que tiende a imponer límites o fronteras en ciertas acciones o excluir algunas decisiones, por lo que puede haber repudio con ciertos sectores de la red y puede llevar a momentos de inmovilización o estar encapsulados por dichas constricciones. Lo que se aconseja es tejer nuevas redes y sacudir o limpiar las antiguas o estancadas. De igual manera se pueden presentar problemas sintomáticos de las relaciones sociales, como cierre de las mismas, cambios en los patrones de lazos interpersonales, incluyendo aquellos basados en el parentesco. Y en ocasiones se obtendrán resultados de decisiones menos calculadoras e instrumentales, siendo imprevistos y no intencionados.

Por otro lado, se debe tener cuidado de ciertas posturas sobre la asociatividad, como la muy funcionalista, la que solo aparenta seguir el juego, la que niega beneficios a unos y otros, la que no otorga garantías o se niegan, la que compite o se encuentra en desventaja.

Las relaciones asociativas se llevan a cabo con personas o entidades que ocupan estatus sociales superiores al propio, donde un negocio puede resultar de una red externa de amistades o familiares logrando crecimientos económicos. En algunos casos se diseñan relaciones asociativas a partir de redes familiares, redes locales, redes externas a la región.

Long (2007) detalla dos tipos de sectores de una red: los lazos firmes y los débiles. Los firmes son dados por familias, parientes y asociaciones, mientras que los débiles son más laxos y algunos se dan en diadas. Y el flujo de información y de conocimiento en cada una son distintas. Dentro de las asociaciones aparecen lazos sólidos y débiles. Los primeros se utilizan para nuevas inversiones y los segundos con el fin de tener información vital y amplia, donde la velocidad de la misma viaja a mayor velocidad, y donde es conveniente estrechar más lazos débiles por mayor cantidad de información hasta llegar a la saturación. A su vez refiere que existen costos sociales por permanecer a ellas y varían según sean débiles o

sólidas, incluso detalla que cuando existen lazos consanguíneos exigen menos esfuerzo.

Por último, menciona que el capital social no se acumula, ni se invierte, sino que es parte del proceso organizador de las empresas por lo que existen estilos y formas de la relación empresarial. Incluso el capital social se vincula con la diversificación para optimizar recursos de cualquier nivel.

Aproximaciones para identificar el capital social y sus prácticas de gestión asociativa

En esta sección se abordan las posturas que han establecido algún rango o medición para identificar el capital social y/o las prácticas de gestión asociativa. Es muy común revisar que se establecen distintas formas del capital social, evidenciadas a través de un enfoque de beneficio social, pecuniario y vinculado a la información; así también se establecen otras formas como la formalidad e informalidad y la densidad de las relaciones asociativas. En párrafos más adelante se especificarán estas consideraciones.

La primera identificación que se especifica es la de Coleman (1988), quien señala tres formas de capital social: obligaciones y expectativas (confiabilidad de las estructuras: del entorno social, de que las obligaciones serán reembolsadas y de su alcance real), canales de información (la información es inherente en las relaciones sociales, es base para la acción, su adquisición es costosa y requiere atención en su suministro, representa otra posibilidad de uso de las relaciones sociales para otros fines) y normas sociales (existen cuando son efectivas, la norma prescriptiva por participar en una colectividad, es la de renunciar al interés propio y actuar en interés de la colectividad). Afirma también que todas las relaciones y estructuras sociales facilitan alguna forma de capital social.

Sharma (2004) por su parte, aporta con su estudio sobre la literatura de las empresas familiares un enfoque de estudio en el individuo, interpersonal o grupal, organizacional y en la sociedad. Al abordar el tema de la transferencia del conocimiento implícito tácito, es decir, de la transición intergeneracional retoma las consideraciones sobre las relaciones de apoyo que se caracterizan por el respeto mutuo, permitiendo así el traspaso del conocimiento, el capital social y las redes entre generaciones.

Y bien, se vuelve a retomar el enfoque pecuniario, en el entorno de negocios, el capital es una forma de riqueza que se puede aprovechar, esperando que la tasa de retorno de capital invertido tenga un beneficio más alto (Steier, 2001). Para muchas empresas la ventaja estratégica parte del capital social (riqueza relacional), que puede llegar a mantenerse y nutrirse. El capital social se considera un activo que se acumula en el tiempo, es difícil de intercambiar y de transferir.

Las formas y medios para administrar el capital social han sido estudiadas por Steier (2001) al señalar el papel destacado que juegan las relaciones y la conectividad en la mayoría de los modelos de la nueva economía. Para el caso de las empresas familiares, la gestión y la transferencia de este activo que en su mayoría es intangible, es uno de sus principales objetivos críticos para lograr su continuidad. El autor menciona dos análisis: por una parte señala cuatro formas de transferir el capital social de acuerdo al tipo de sucesión y transferencia; y por otra, delimita siete medios para gestionar el capital social: descifrar las estructuras de red existentes y el contenido transaccional de las relaciones de red, determinar las críticas, lograr la legitimidad, aclarar el papel óptimo, gestionar los vínculos a través de la delegación y la división del trabajo y el esforzarse por configurar y reconstitución óptima de la red. Conocer las estructuras de las redes es frecuentemente un conocimiento tácito que no es fácil de comunicar, por lo que es importante que las generaciones sepan compartirlo, así como el contenido transaccional de las relaciones de intercambio pueden variar entre generaciones.

Además existen algunas diferencias que señala Putnam (2001), el valor es representativo y el capital social no es homogéneo, por lo que existen distintas dimensiones:

- a) Algunas formas del capital social son altamente formales (como un sindicato con cuotas de membresía).
- b) Otras pueden ser a partir de un grupo de personas que se reúnen en un algún sitio para comer, y son muy informales. Ambos tipos de redes tienen la característica de que pueden ser recíprocas y de las cuales se pueden obtener beneficios.

Otras formas de capital social están caracterizadas por:

- a) Estar densamente entrelazadas, interconectadas y multilineales (personal que labora en una misma compañía).
- b) Existen también otras formas más delgadas o casi invisibles, pudiendo ser como formas causales de conexión social.

De ninguna se puede prescindir, ya sea de las regulares, formales, informales o de las esporádicas. También se señala que las consecuencias del capital social no son siempre para las personas que se vinculan. Las redes de personas permiten hacer cosas que de otro modo no habrían podido efectuarse.

Un análisis cuantitativo del capital social representa una estrategia para valorar el comportamiento cultural en un proceso de desarrollo. La ausencia consensuada

para medir el capital social es señalada por Fukuyama (2000), por ello entonces aborda: cómo se establece, cómo se mide, cómo se puede incrementar el *stock* de relaciones y confianza —contemplada como el *radio de confianza*. El autor mide el capital social a partir de dos enfoques: utilizando una encuesta sobre niveles de confianza y de compromiso cívico, además de una tercera medición que pretende identificar los cambios en las valoraciones de mercado (observándola después de las ofertas de adquisición). Esta valoración de capitalización bursátil refleja una suma de activos tangibles e intangibles, entre éstos se incorpora el capital social, y no existe alguna metodología para separarlos, puesto que son intangibles. Al aplicar sus primeras mediciones, cuenta el número de grupos que existen en una sociedad y suma las membresías de todos los grupos, así entonces se identifica el número de integrantes en estos grupos como fueron: clubes deportivos, ligas de bolos, sociedades literarias, clubes políticos de diferentes regiones. Se obtiene entonces la media cualitativa crítica del capital social, es decir, el *stock* del capital social. También establece un *radio de confianza*, considerándolo como una externalidad positiva, representando un beneficio que el grupo obtiene independientemente de la acción colectiva. Y aunque no prevé ninguna medida de cohesión interna en los grupos, sí valora la capacidad de confiar en personas externas al grupo y trabajar eficazmente con éstas.

Otro caso de investigación donde se caracterizaron las dinámicas de la gestión del capital social en las empresas familiares es la de Jiménez y Piña (2014). En éste, se evidencia que el capital social representa una de las características conducentes a la sociabilidad y confianza entre los miembros de las familias conductoras de organizaciones, siendo un recurso trascendente para ellas, permitiendo acceso a otros recursos, el desarrollo económico y generando beneficios para la red de demandantes y consumidores. Asimismo, consideraban que el capital social representa un activo intangible, que permite indagar en las relaciones personales y la asociatividad, en la búsqueda de competitividad y consolidación en el mercado. La investigación indagó en los criterios de gestión empresarial aplicado por las empresas y señaló que las organizaciones familiares comparten rasgos culturales distintivos, interconexiones económicas integradas en relaciones, estructuras y redes sociales y comparten indicadores de gestión. En la investigación miden o valoran los siguientes elementos del capital social: relaciones de grupos y redes (pero a través de la interconexión entre los miembros de la empresa) y la reciprocidad (retroalimentación y fortalecimiento de las relaciones en función de la confianza entre los miembros) y devela cómo funciona la dinámica del capital social, indagando cómo se da la cooperación interna en las empresas familiares.

Otra manera de identificar las prácticas de capital social procede de considerar que la familia integra el mejor capital social de la cultura, y que la empresa fami-

liar es algo más que un negocio. Contreras y Regalado (2008) indican que las clasificaciones de las empresas familiares se deben construir de acuerdo a las relaciones sociales que se establecen en las organizaciones y conforme al nivel de estrategias que adoptan mediante la dinámica social.

De manera práctica, un ejemplo sobre una indagación de las dimensiones del capital social: estructural, relacional y de códigos en microempresas, fue señalado por Arras (2012), al mostrar que existe una red conformada por cinco empresas basada en la confianza y los beneficios que de ellas obtienen con sus dinámicas. En este análisis se midió la red en cuanto a su durabilidad, frecuencia, direccionalidad, formas de enlace y contenido.

Putnam (2001) por su parte, utiliza sus propias medidas, en sus investigaciones daba cuenta que el punto central del capital social es que las redes y las normas de reciprocidad tienen valor. La reciprocidad y confianza son las principales características. El autor utiliza medidas de cuota de mercado o tasas de membresía, para medir la conexión social. A su vez profundiza en el rol o la calidad de (la) integrante de la red. Y retoma la confianza social que no es parte del capital social, pudiendo ser una consecuencia estrecha, y por otro lado el altruismo (hacer bien a los demás) proveniente de una conexión social.

Asimismo, Membiela (2015) reafirma lo que se expuso al inicio de este documento, la teoría económica debe tomar en cuenta el comportamiento humano, del que se encarga la antropología. Para ello el capital social ha emergido como la integración entre lo social y lo económico. La autora revisa la teoría de la confianza general abundando en el concepto de bien relacional y de bienestar subjetivo. Identifica los efectos instrumentales y expresivos del capital social. Las bondades del capital social se palpan en rendimientos que genera, tanto individuales como colectivos. Además, estudia el vínculo bidireccional entre las dimensiones micro (red social) y macro (confianza social) del capital social. Para medir el capital social, señala cuatro atributos: *a*) el nivel de análisis: micro, meso, macro o multinivel, *b*) la variable de estudio estructural (redes sociales) o cultural (normas, valores o confianza), *c*) el método de medición: encuestas, estudios, observaciones, y *d*) el tipo de estudio: cuantitativo, cualitativo o comparativo. De igual manera instala el término de bien relacional, como efecto de la relación social y le señala atributos: reciprocidad, simultaneidad, autenticidad, bien público local, hecho emergente, bien inmaterial, fragilidad. Estos bienes relacionales los señalan como activos del capital social. Estos activos proporcionan beneficios en efecto multiplicador de eficiencia, efectividad, productividad, innovación. Es decir, el capital social es una acumulación de activos sociales entre otros, que incrementa la suma de un comportamiento cooperativo beneficioso. Incluso los activos son de tipo económico, derivados de estas interconexiones. La autora rescata que la pertenencia a asociaciones es una variable del enfoque macro del capital social.

Las investigaciones sobre la asociatividad en las empresas familiares

La investigación comparativa que realiza Real (2010) entre dos empresas familiares dedicadas a la avicultura en el estado de Querétaro da cuenta de los resultados obtenidos, mostrando que solamente una de ellas, la de Serafin Pardo ha realizado una forma de asociación con una gran empresa transnacional, denominada Pilgrim's Pride. Dicha asociación le ha representado una expansión de sus volúmenes de engorda, además de que le ha apoyado como un ente financiero. El autor da cuenta de las formas del capital social: "Don Serafin utiliza la tecnología y las relaciones sociales para integrarse totalmente al sistema tecnológico del cual aprende las reglas y se subordina a éste; usa tecnología en la explotación avícola e interactúa en otro mercado", además señala que el capital social que conformó durante su trayectoria ha sido crucial para sus operaciones a crédito, utilizando sus relaciones sociales y de prestigio para hacer negocios y dinero, para afrontar la amenaza de las corporaciones transnacionales estableciendo alianzas, además de contar con relaciones con el Estado (gobierno) quien ha impactado con sus políticas a los avicultores. La avicultura mexicana ha estado relacionada con la participación de compañías transnacionales que han establecido nuevas formas tecnológicas de producción de pollo y huevo que han impactado las tecnologías nacionales; Real (2005) resalta la interrelación de estos empresarios(as) avícolas locales con las grandes corporaciones y con la competencia. Es así que los esquemas asociativos con el gremio avícola local le han permitido tener mejor negociación.

Otras investigaciones se realizan de empresas con distintos giros económicos, como la de Aguirre y Pinto (2006) consideran que en las prácticas asociativas se integran: actores sociales, relaciones interpersonales, significados asociados y las redes sociales autogeneradas. En su investigación delimitan sus hallazgos, como son: 1) riqueza (declive) de la vida asociativa, 2) aspectos de sociabilidad, 3) redes de ayuda mutua, 4) convivencia intergeneracional conformadora de identidad social y 5) el potencial de capital social subyacente. Así también consideran que la interacción asociativa representa un lugar de significados y actos compartidos, cuyas implicaciones sociales se relacionan con la participación sociocultural de los sectores menos privilegiados. La asociatividad desde lo fenomenológica, forma parte del mundo de la intersubjetividad y de códigos compartidos por un conjunto de sujetos en un tiempo y espacio común. Las personas o actores se asocian voluntariamente, conjugando un *nosotros* y un nivel identitario de coparticipación.

Los rasgos de la asociación consideran: la satisfacción de objetos comunes, cooperación (todos ganan o pierden), apertura, diálogo y confianza mutua. En este sentido, la asociatividad puede ser incorporada como una potencialidad, un recurso de acción organizativo que se plasma en las actividades y objetivos comunes de un colectivo.

Otra consideración de la asociatividad es revelada por Valcárcel (2008); la asociatividad se constituye en uno de los principales recursos, si no el más importante de las organizaciones sociales. La asociatividad se entiende como fruto de la cooperación o coalición de personas o empresas en función de un objetivo común. La asociatividad se considera formal e informal. La primera es más estructurada. La segunda no requiere de ningún andamiaje organizativo. Otra referencia es la de las Naciones Unidas, mencionada por Valcárcel (2008) quien considera que la capacidad asociativa, forma parte de las dimensiones básicas del capital social, el hacer cosas en conjunto y realizar alianzas.

En la propuesta de Molina, Botero y Montoya (2016) sobre el capital social, también se incluye la asociatividad, entendida como la capacidad de los participantes para subordinar las metas y acciones individuales a las metas y acciones colectivas. La asociatividad presenta un alto grado de interdependencia entre los miembros, o por el entendimiento general de la organización del trabajo, las normas implícitas y la confianza.

Por último, Contreras, Valdés y López (2012) analizan la relación concreta del capital social que tienen las empresas familiares con las distintas asociaciones o gremios. El análisis se basa en preguntas abiertas.

Como se expuso anteriormente, los estudios sobre la gestión asociativa de las empresas familiares son escasos. La mayoría refiere asociatividad como una acción de una asociación gremial o comunitaria. Por ello resulta importante considerar la asociatividad como la coalición de personas o empresas, en este caso familiares, para lograr objetivos comunes.

En la presente investigación sobre empresas familiares avícolas se buscó identificar a través de las voces de las personas que lideran cada una de las entidades, las prácticas de gestión asociativa y para ello se han clasificado en las siguientes:

1. Riqueza de la vida asociativa en: relaciones de cooperación, formación de activos familiares, ampliación del mercado, reducción de costos, producción de bienes en común, facilidad en la constitución de actores y sociedades, crecimiento económico, volver a emprender, facilita la información, facilita el consumo de materia prima, facilita la circulación.
2. Espacios de sociabilidad.
3. Redes de ayuda mutua.
4. Convivencia intergeneracional.
5. Conflictos y obligaciones de reciprocidad.
6. Otras experiencias de asociaciones con empresas fuera de la región.

La experiencia de las empresas familiares avícolas
en sus prácticas de gestión asociativa

Los principales hallazgos que se mencionan en este documento tratan de dar un panorama descriptivo de las prácticas de gestión asociativa de las empresas, así como para identificar ¿cuáles son estas prácticas de asociatividad? se presenta en la tabla V un desglose general que agrupa las evidencias por cada una de las empresas avícolas.

Tabla V
Prácticas de gestión asociativa de empresas avícolas

Núm. de casos	Capacidad de asociación	Tipo de asociatividad			Tipo de participación en las asociaciones o sociedades			
		De negocios			En gremio empresarial	Membresía	Participación directiva	Fundación de sociedad
		Entre EF	Grupo Vitep	Informal				
					Formal			
Caso 1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 2	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
Caso 3	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 4	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Caso 7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 9	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 10	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	No
Caso 11	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 12	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 13	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 14	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
Caso 15	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 16	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Caso 17	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Caso 18	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Caso 19	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí

Relativo al aspecto de la capacidad de asociación, se identifica que las empresas familiares avícolas tienen un registro histórico por haber sido parte de una sociedad de negocios o de un gremio empresarial, teniendo una evidencia total de las empresas familiares avícolas investigadas. Al señalar el tipo de asociatividad se indagaron en distintas apreciaciones. Las empresas familiares avícolas que han conformado

una asociación o sociedad de negocios con otras empresas familiares a nivel formal han sido 18. Así pues, se señala que 17 empresas familiares avícolas han participado en la asociación o sociedad de negocios formal denominada Grupo Vitep, que se consideraba en los inicios la de mayor arraigo y prestigio en la región. De manera informal 11 empresas familiares avícolas han conformado alguna asociación de negocios. La totalidad de ellas han pertenecido a gremios empresariales del sector avícola, ya sea en el ámbito municipal, estatal o nacional. Analizando la manera en cómo se ha manifestado su participación en las asociaciones o sociedades, se identificaron tres tipos: a nivel membresía, donde todas tienen su registro; por participación directiva a nivel local y no local, se identifican alrededor de 12 empresas familiares avícolas y, por último; la participación fundadora de las asociaciones o sociedades se ha presentado en 18 de ellas.

En el siguiente apartado se indaga la forma en la cual se llevan a cabo las prácticas de gestión asociativa entre las entidades familiares avícolas; se decidió enlistarlas de acuerdo a las referencias de la teoría del capital social y de la asociatividad, para ello se da cuenta del acercamiento teórico y de las voces recabadas en los 19 casos, conforme a dicha clasificación.

La riqueza de la vida asociativa

Integrada por la canalización de energías e identificaciones colectivas referidas (Bourdieu, 2004). El capital social se convierte en un recurso trascendental para las empresas, permitiendo el acceso a otros y, por ende, el crecimiento y desarrollo económico se hace evidente (Jiménez y Piña, 2011).

Caso 2. “El Grupo Vitep es una empresa de socios fundadores, que son los 10 avicultores más fuertes... todavía está como está o creció gracias a esos 10 avicultores que no tuvieron escuela. Si tú agarras los 10, yo creo que ninguno de los 10 tuvo escuela, imagínate qué gran éxito de esos empresarios”.

Caso 11. “Las asociaciones son necesarias porque hay operaciones en acciones muy cuantiosas que no puede hacerla un avicultor por cuenta propia, pues es benéfico que se una con personas que se dediquen a la misma actividad y sean afines a su pensamiento y se puedan llevar una relación comercial dentro de la sociedad. Desde los años setenta mi padre y otros avicultores contemporáneos a él, tuvieron por necesidad de crear varias empresas que por ende abastecían de productos que anteriormente compraban a terceros pero obviamente los terceros con fines comerciales tenían una utilidad y en ocasiones podía dudarse de la calidad del producto entregado entonces... de ahí nace la primera empresa, de estas asociaciones de avicultores medianos pero que ya el volumen de todos juntos, hacia una empresa interesante como lo es actualmente, Previtep, después surgió la de vacunas para las aves fue la creación del Laboratorio Avilab, después del abas-

tecimiento de la pollita de un día, para no depender de terceros se tuvo que instituir la encuadra Hy-Line de México y así sucesivamente fueron surgiendo diferentes empresas todas de servicio colateral para la proveeduría de la actividad avícola”.

1.1. *La relación de cooperación*. Parte de un contenido de confianza y cooperación de las relaciones sociales (Durston, 2002). Los valores y normas informales compartidos les permiten cooperar entre ellos (Fukuyama, 2000).

Caso 5. “Ya estaba en la sociedad de Alteza, era una planta de alimentos de varios socios, amigos conocidos mucha gente conocida, sólo amigos. Entonces se hizo de esa sociedad y mi papá compraba alimentos y se los mandaba”.

1.2. *Formación de activos familiares*. Los recursos socioestructurales constituyen para el individuo un activo de capital (Coleman, 1988). El capital social generalmente se acumula con el tiempo, representa uno de los activos de la empresa menos fungibles (Steier, 2004).

Caso 8. “Es que mi hermano y yo estábamos en sociedad con las gallinas que yo ya tenía y el rancho, los puercos y lo que tenía: la fábrica de mosaicos y cuando la separación de nuestro socio, él quiso dedicarse a lo de las jaulas y yo me dediqué a lo de las gallinas”.

Caso 19. “En las casetas viejas que teníamos en la sociedad con X, eran tres casetas preparadas de adobe, que es donde está ahorita actualmente la oficina, y luego creamos 3 mil para la segunda hectárea y ya después de ahí vimos que era negocio y le crecimos poquito a la caseta, y también yo decía entonces, bueno pues hay que hacer huevo grande”.

1.3. *Ampliación del mercado*. Observar los cambios en las valoraciones de mercado de una empresa antes y después de la asociación. La capitalización representa la suma de los activos tangibles e intangibles (Fukuyama, 2000).

Caso 1. “Amigos que he podido desarrollar, a veces hasta me daba pena con la familia, pero yo rebasaba... a través de un amigo ir buscando mercados en el país. Y, supe a quién acercarme y de qué manera solamente de consejos, de sugerencias”.

Caso 14. “En ese tiempo era Pepe Ruiz, a él lo metieron de líder, todo el tiempo está, pero ahí todos se toman en cuenta, cuando van a hacer algo todos, todos platicábamos y todos tomábamos la decisión. Se hizo la fábrica de cajas después se hizo una fábrica de cono, vieron que después el cono era insuficiente, se hicieron más fábricas de cono, crecieron y después vieron que para hacer la caja tenía que comprar la materia prima a una gente externa a Empaques Modernos, le compraba rollos de papel; ¡señores! ¡Por qué nosotros, porque no hacemos la materia prima de cajas vamos haciendo fábrica de papel! que fue la última que hace un año se hizo una fábrica de papel muy moderna”.

1.4. *Reducción de costos*. Un alto grado de confianza social reduce los costos de cualquier tipo de transacción (Valcárcel, 2008).

Caso 11. “Mi padre fue parte fundadora de todas esas empresas porque él y los avicultores contemporáneos se unieron y vieron la necesidad de abaratar costos y tener productos confiables”.

Caso 16. “En Agroindustrias estamos de socios, esa empresa va muy sólida. Te hace cono, caja y últimamente se anda queriendo comprar el papel también”.

1.5. *Producción de bienes en común*. Bienes relacionales efectos de las relaciones, siendo activos de capital social, que proporcionan beneficios en efecto multiplicador de eficiencia, efectividad, productividad, innovación (Membiela, 2015).

Caso 12. “Que somos seis los nuevos que ingresamos a la sociedad, era una sociedad que consumía bastantes premezclas, nos costó X pesos en ese tiempo la acción hasta que la fuimos pagando en pagos, para terminarla de pagar en dos meses, no era un plazo largo, sino que dos meses se tenía que pagar la acción y fue como hicimos con ese ingreso nuevo, los primeros socios de Vitep ya tenían comprado su terreno donde estamos”.

Caso 17. “Porque, ya no podíamos entrar Vitep, no había manera, entonces había que hacer algo chiquito, pero similar. Sí, es la base de los alimentos de las aves. Entonces hicimos entre cuatro personas, somos los cuatro granjeros”.

1.6. *Facilidad en la constitución de actores y sociedades*. Los graves problemas podían resolverse reforzando las redes de solidaridad entre sus ciudadanos (Putnam, 2004).

Caso 5. “Yo empecé mi primer puesto a nivel empresarial, como tesorero de la asociación de avicultores, tuve 11 años de tesorero después me retiré porque ya no quería saber, porque 11 años se me hizo muy pesado, si tesorero 11 años, después me invitaron como a los 6 u 8 años me invitó una amiga, ‘necesito que me ayudes en la secretaría’, ‘no, ya me retiré’, me invitan a los 5 años y la condición que no quiero ser presidente de la asociación de avicultores, duré 5 años de secretario, y ‘ándale, que tienes que ser presidente’, ‘no, no’ y la verdad fui presidente te voy a decir por qué, me dije bueno tanto de hacerme del rogar yo si todas las oportunidades que han llegado es por algo, entonces acepté y dije bueno voy a ser presidente, acepté. He sido presidente de clubes y ahora soy presidente de Empaques y también he sido consejero”.

1.7. *Crecimiento económico*. Las relaciones sociales en el desempeño económico sirven de elemento promotor y facilitador para la generación e intercambio de transacciones (sociales y económicas) entre individuos; en el uso, reproducción y acumulación de recursos (Jiménez y Piña, 2011).

Caso 15. “Del 7 al 12 y ya entonces en el 12 yo ya dejo y del 12 hasta el 13, finales del 13 —como que me vieron sin trabajo— y me dieron la chamba de presidente de Laboratorios Avilab. Hoy en día Laboratorios Avilab fijate que la gente de ahí ya se ha puesto a trabajar muy duro. En el Laboratorio Avilab hemos crecido 300 por ciento las ventas”.

1.8. *Volver a emprender*. En periodos de disolución, las relaciones sociales apoyan en la creación de negocios (Valcárcel, 2008).

Caso 3. “Cuando se dieron cuenta reaccionaron, me habló Manuel Romo y me dijo Armantina me di cuenta de lo que te pasó, no te preocupes, lo que necesites tú”, y ya le dije, ‘no pues ya renté dos casetas y pues ando viendo’. Y me dijo: “tú renta las casetas que necesites, yo te mando las pollas y hacemos pagarés, me las vas pagando poco a poco como tú puedas”. “Don Ramón de Anda, me fui con él y le dije ‘oiga necesito que me haga unas casetas pero no le puedo dar cuarenta mil pesos por semana, pues todo lo que a mí me quedaba cuando ya tenía rentadas las granjas pagando alimento, pagando... administrándome bien pagando las pollas, pagando el alimento, pagando trabajadores, pagando la renta y todo, me quedaba eso por semana’, y ya voltió con el gerente y le dijo: ‘hazle lo que te diga, ella te va a decir cómo te va a pagar’ y entonces el otro se quedó así ‘¿?’ Pues ha de haber dicho pues ésta ¿con qué paga? el gerente de Don Ramón, entonces ya después renté otras granjas y así me fui”.

1.9. *Facilita la información*. Un alto grado de confianza social facilita el flujo de información (Valcárcel, 2008).

Caso 13. “A la asociación, pues las asociaciones tienen mucha información que puede ser detonante para la toma de decisiones muy útil poseen un cúmulo de información, que orientan y fortalecen los modelos de producción de productores agropecuarios”.

1.10. *Facilita el consumo de materia prima*. En la esfera material se equipará como recursos naturales y capitales económicos (Durston, 2002).

Caso 7. “Y al ser una cooperativa de consumo, entonces tú ya nomás era, autoconsumo y tú ibas a consumir lo que tú necesitabas, entonces era al menor costo hacer tus alimentos al menor costo para ser más competitivo, por eso cambió el modelo”.

1.11. *Facilita la circulación*. Conquistar el control sobre los recursos y territorios (Durston, 2002).

Caso 16. “Entonces le pusimos Asociación de avicultores de Los Altos, eso era primero para juntar nuestro huevo. Fíjate que, pues casi ni legal porque era entre puros amigos, esto fue antes que la cooperativa”.

Espacios sociabilidad. La camaradería, la comprensión y el trato social entre individuos y familias, características constitutivas de la unidad social (Putnam, 2001 y Aguirre y Pinto, 2006).

Caso 17. “¡Muy buenos amigos! A la fecha todavía me la llevo muy bien con ellos, después llegamos a salir de vacaciones como cuando salíamos todos los de La Unión cada año. Bueno la mayor parte de los socios salíamos cada año, íbamos

las parejas y después que me retiré de La Unión todavía salí unos años de parejas con ellos, si a México a Cancún, a Acapulco a donde fuera pero cada año salía... Sí, muy agusto llegamos a ir a Estados Unidos, a andar por todos lados”.

Caso 18. “Hay una excelente relación ¡eh!, hay una muy buena relación con diferentes pues asociaciones[...] la cual hemos, hemos compartido momentos de vacaciones y diferentes convivios, pues que es algo fundamental realmente, entonces ¡eh! lo tienes que hacer, pero no por conveniencia, yo pienso que por convicción más que por conveniencia porque te agrada convivir con, con las personas es, es algo que y aparte que es muy enriquecedor conocer los puntos de vista de ellos para saber que puedes cambiar en tu empresa y también para tener un, un mejor desarrollo de la misma y qué mejor que, que seguir teniendo, compartiendo tu tiempo con personas que, que no solamente te van a ayudar, ayudar en tu negocio, realmente también son personas que son muy amigables”.

Redes de ayuda mutua. Expectativa de beneficio mutuo (individual o colectivo) basado en un sistema de reciprocidad y confianza en un marco regulador (Coleman, 1988).

Caso 12. “Cuando inauguré yo mi planta, muy pero muy agradecido por el favor que me había hecho Don Salvador, él fue un hombre muy propositivo que él siempre miraba hacia adelante no le gustaba los malos recuerdos ni las malas experiencias, él a todo trataba de darle solución pero positivamente, no se encharcaba ni patinaba en un problema, él me daba ese consejo, nunca apechugues un problema, siempre dale salida, no te quedes con el problema, sácalo, fue parte de mis experiencias y él fue de los aportadores más productivos de Vitep porque siempre está preocupado por el bien común, por el bien de todos. Y también Don Raúl Estrada, era un hombre que trataba de que aquello creciera, siempre traía nuevos negocios, no nomás de avicultura, pretendía negocios de hasta de cocinas de muebles, le gustaba mucho la cuestión gastronómica, quería promover que hiciéramos algo de embutidos y eso no prosperó ni siquiera lo intentamos, pero él quería sacar en el grupo lo que no podía hacer solo y ya si los demás su inquietud era hacer en grupo [...], una de las gentes que debo mencionar también fue Don Rosendo Gutiérrez Martín, era un hombre muy estricto, hasta con él mismo, una vez hasta me regañó pero me sirvió mucho su regaño, terminamos estimándonos mucho porque fue un hombre, yo le di el título de un hombre honesto, entonces en todo sentido de la palabra porque él jamás se fatigó con él para que consumiera un producto ni jamás se fatigó con él para que hiciera un pago, ni jamás se fatigó con él para que hiciera un comentario malo de la empresa, con él siempre fue rectificar las cosas, lo que estaba mal decía ‘esto está mal’, lo que estaba bien lo mencionaba, era un hombre muy activo, fue uno de los pioneros en la avicultura progresista”.

Convivencia intergeneracional. Cuatro modos de transferencia de capital social: sucesión imprevista y repentina; sucesión apresurada; inmersión natural; y la sucesión planificada y la transferencia deliberada de capital social (Sharma).

Caso 9. "En el 85 en adelante, ahí mi papá nos fue dando la oportunidad, que fue cuando entramos al Grupo Vitep en el 89, y fue donde nos permitió a nosotros, estar en los Consejos donde la mayoría estamos, mi hermano está en el área de todo lo que tenga que ver con cerdos, mi otro hermano en lo de la procesadora, mi hermana todo lo que tenga que ver con bancos, y mi otra hermana en las finanzas personales. Con el equipo de gente que hemos venido haciendo alrededor de nosotros, y fue como se nos fue dando al final del camino, pues me gustaron más las aves, como el 80 por ciento era aves, me metí más en la nutrición de los animales en la planta de alimentos y la operación de la planta de alimentos, compra y venta de productos, las dos cosas, todos la segunda generación trabajando aquí con sus hijos, algunos colaborando aquí y otros ya formando sus propios negocios".

Conflictos y obligaciones de reciprocidad. Conflictos interpersonales en entornos de capital social, que se presentan por las emociones asociadas a normas, roles de reciprocidad, cooperación (Durstun, 2002).

Caso 10. "Sí hay varias aquí, pero no a mí no me ha llamado la atención, yo más bien compro el producto a las empresas. El problema de que muchas de las asociaciones hay algún apoyo y los que mueven ahí, aprovechan los apoyos. Sí hay ventajas cuando desafíos que hay cuando tenemos algún problema o algo y se junta todo para ver cuáles son los problemas de desafíos cuando tenemos enfermedades que es lo que más...".

Caso 6. "¿Ya no hay una participación? No, somos socios en nada. Porque ello creo que, en el momento, él no estaba cuando se iniciaron esas asociaciones. No sé si no nos hayan invitado, que es lo más seguro, porque no creo que él no haya dicho algo, porque mi marido no es de asociarse".

Otras experiencias de asociaciones con empresas fuera de la región. Otro tipo de asociación ha sido las que realizan las empresas familiares avícolas con otras compañías que no son locales, pudiendo ser avícolas o no; además dichas entidades con las que se hace convenios o asociaciones, se vinculan al proceso productivo como clientes, proveedores, entre otros. Aquí un ejemplo:

Caso 4. "Entonces llegó una situación que yo no la busqué, me hablan un día de Bimbo diciéndome: '¡Oiga, queremos tener una reunión con Usted!', pues me fui a México a ver a los altos directivos y me dijeron: 'Nosotros no queremos meternos en temas de los procesos del huevo, que si romperlo, deshidratarlo, inada!, para lo cual queremos invitarlo a una sociedad en coparticipación de conversión para que todos los equipos que tenemos en la actualidad (para esos efec-

tos), más lo que necesitemos comprar nuevos, porque sean la nueva tecnología y para otros procesos que tenemos contemplados hacer, los hagan ustedes'. Y pues contesté: 'pues adelante' y empezaron hacer el proyecto".

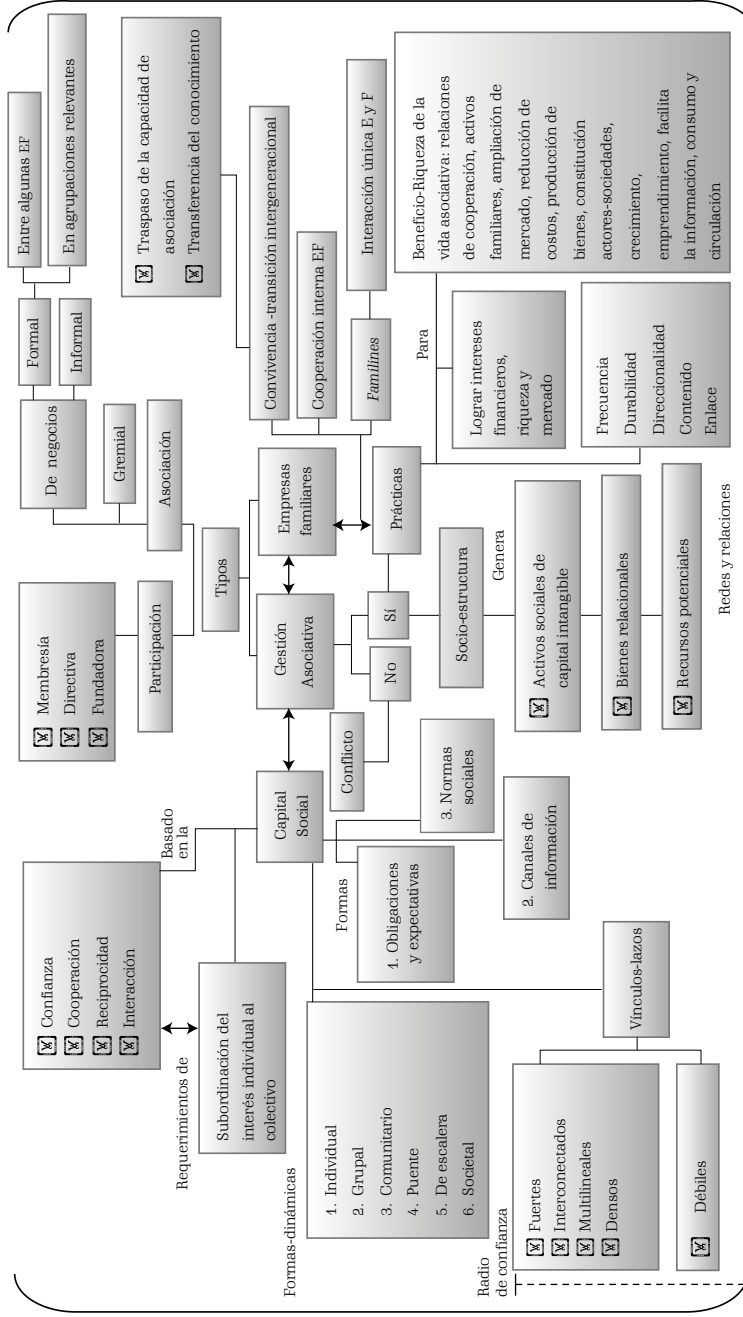
Por consiguiente, los objetivos planteados han determinado la propuesta del modelo de investigación teórico. El análisis está avanzado y se ha perfilado la teoría (Schettini y Cortazzo, 2015), se ha utilizado la comparación constante de categorías más significativas y se integran las relevantes (Cuñat, 2007) las cuales se apreciarán en el Modelo III.

La redacción de la teoría nos lleva a generar un postulado teórico, de acuerdo al método cualitativo empleado sobre la teoría fundamentada. La identificación y análisis de las prácticas de gestión asociativa de las empresas familiares del sector avícola ha delimitado en lo que a continuación se refiere:

- a) Las prácticas de gestión asociativa respecto a las Empresas Familiares Avícolas que proceden del enfoque de análisis del capital social, se presentan, por una parte, en tres formas: obligaciones y expectativas, canales de información y normas sociales y por otra, en seis formas-dinámicas: individual, grupal, comunitaria, puente, de escalera y *societal*. El capital social y por ende la gestión asociativa están basados en la confianza, cooperación, reciprocidad e interacción de las personas o de las empresas familiares. No obstante, para que éstos se presenten, se requiere de una subordinación del interés individual al colectivo. Los vínculos o lazos del capital social que se generen en la gestión asociativa dependen según el radio de confianza, es decir del marco de seguridad que caracterice al entorno cultural. Los vínculos pueden ser, por un lado: fuertes, interconectados, multilineales y densos, y por el otro, débiles.
- b) La gestión asociativa se ubica entre el capital social y las empresas familiares, donde la correspondencia es biunívoca. Cuando existe gestión asociativa del capital social se forma una socioestructura que genera: activos sociales de capital intangible, bienes relacionales y recursos potenciales en el marco de las redes y las relaciones. Cuando no existe la gestión asociativa se considera entonces que permanece un conflicto.
- c) Las prácticas de gestión asociativa de las Empresas Familiares Avícolas tienen el siguiente panorama: de primera instancia pretenden lograr ciertos intereses, finanzas, riquezas y mercados y, a su vez, regularmente obtienen: beneficios y riquezas de la vida asociativa, como son: las relaciones de cooperación, activos familiares, ampliación de mercado, reducción de costos y producción de bienes; asimismo constituyen actores-sociedades, crecimiento económico, emprendimiento y facilidad en la información, el consumo y la circulación.

Modelo III

Modelo de investigación sobre las prácticas de gestión asociativa en las empresas familiares avícolas



- d) Las prácticas de gestión asociativa de las empresas familiares avícolas son auténticas, puesto que integran una convivencia entre generaciones y viven una transición intergeneracional que se caracteriza por traspasar la capacidad de asociación y de transferir el conocimiento. De igual manera, les caracteriza una cooperación interna para el logro de estas prácticas y asimismo, presentan una legítima interacción entre la empresa y la familia vinculada a sus recursos y capacidades de acuerdo a la *familiness*.
- e) Los roles de participación de las empresas familiares avícolas en las asociaciones, son de tipo membresía, función directiva y de fundación de las mismas. Recurrentemente, la gestión asociativa de las empresas familiares avícolas se presentan por un lado en asociaciones de negocios y por otro, en gremios. La sustancial representatividad de las empresas familiares avícolas en asociaciones de negocios se da de manera formal e informal, se presenta a lo largo de su evolución en el tiempo, y a través de las distintas figuras de asociación, incluso familiares y no familiares.
- f) La trayectoria asociativa de las empresas familiares avícolas dan cuenta de que la mayoría suele realizar sinergias asociativas entre ellas, y a su vez, ha tratado de integrarse a la agrupación de negocios más relevante de su entorno. No es entonces una casualidad, que la asociación gremial del sector avícola de la sociedad ubicada en la región de Los Altos de Jalisco, represente la figura asociativa más grande, es decir, con mayor número de miembros en el país.

A manera de conclusión

Tres elementos básicos distinguen al capital social: la relación social, el beneficio obtenido por los individuos y las restricciones (Bourdieu, 2004; Jiménez y Piña, 2014; Long, 2007 y Villarreal, 2007). La posibilidad de uso de estas características del capital social, se ven concretadas por las empresas familiares avícolas a través de sus prácticas de gestión asociativa. Como cualquier negocio, incluso con la vulnerabilidad particular de este sector avícola en la comercialización, producción y distribución, se ha echado la mano de las figuras de asociación, y este comportamiento ha sido una característica de las trayectorias evolutivas de las empresas y un bien relacional transferido entre las generaciones por lo estratégico y lo representativo en cuanto a recursos potenciales e intereses se refieren, incluso tal comportamiento se ha desplazado a hablar de características de modelos de negocios de sociedades a través del municipio, regionales del sector avipecuario y de otra índole que ha llegado a impactar a estos tipos de empresas. La razón principal de realización de estas formas dinámicas de capital social y de figuras asociativas, vienen como re-

sultado de visualizar los recursos potenciales para lograr la supervivencia y permanencia de las empresas familiares del sector avícola.

La realización de distintas figuras asociativas, conformadas por redes de lazos sólidos y laxos (Long, 2007) provienen de diversas expectativas que se tienen como empresa, en el caso de estrechar más sólidos, las empresas familiares avícolas se valen de figuras y estructuras de empresas que ofrecen valor agregado a sus productos, abaratan costos y forman parte de su cadena de producción, mientras que los lazos débiles los estrechan en asociaciones gremiales, donde la información y la saturación de la misma es lo que da pie a establecerlos.

Las restricciones de la asociación (Long, 2007 y Villareal, 2007) también se dejan ver por las experiencias de las prácticas asociativas, donde la participación son gremios, y en su caso, en algunas estructuras de empresas establecidas se disolvió por el caso de que existían preferencias o membresías con cierta calidad distinta al resto, originando conflictos y desavenencias, provocando así disolución de sociedades, no obstante la práctica de formar otras continuaba practicándose, incluso con las mismas empresas familiares que habían dejado de participar en algunas empresas.

A su vez el acercamiento a este tipo de empresas ha permitido dar cuenta de una realidad eminentemente compleja, de una evolución, cambio, diversificación y desistimiento de prácticas asociativas, un ejemplo de ellas se menciona a continuación; a través de diversas figuras asociativas que han utilizado 18 de las 19 empresas familiares avícolas y darán cuenta de estas distintas incorporaciones, disoluciones y reconfiguraciones.

Las figuras empresariales en torno al Grupo Vitep

Las necesidades empresariales de las entidades avícolas de Tepatlán dieron origen a sus primeras organizaciones, al conformar alianzas estratégicas para lograr apoyarse en la disminución del costo de producción. Para Chiavenato (2010) las alianzas estratégicas representan una estrategia de relaciones y cooperación, debido a que las organizaciones necesitan mantener actualizadas todas sus competencias, para tener éxito en los negocios. Las empresas eligen la alianza o asociación, puesto que es confiable cuando asume una coparticipación y responsabilidad en el éxito o fracaso, dedica sus recursos y competencias para el éxito de la colaboración, le ofrece valor agregado y aspectos básicos de experiencia (*expertise*) y servicios que la complementan, le posibilita a desempeñar procesos complejos y a alcanzar los rendimientos deseados con precisión, bajo costo y alto valor y, por último, señala cómo desea asumir los riesgos de incluirse. Las ventajas que se pretenden con la asociación empresarial son: involucrar a personas asociadas relevantes, que, a

su vez, agreguen valor al negocio, flexibilidad de trabajo conjunto, relaciones de largo plazo, objetivos conjuntos y claros, así como franqueza y confianza recíproca.

A continuación, se enuncian las figuras empresariales alrededor de la avicultura que se formaron en el municipio de Tepatitlán, resaltando el Grupo Vitep como una figura en torno a la agrupación de empresas del sector.

Primeras figuras de asociación

Como se expresó anteriormente, comenzaron a surgir las primeras organizaciones empresariales de forrajes. Durante los años sesenta y setenta se fueron estableciendo forrajeras comerciales y cooperativas para la autoproducción de alimentos para animales, asimismo se fueron presentando las primeras edificaciones de las plantas de alimentos particulares en granja para el autoconsumo (González, 2015). Por consiguiente, se narran algunas experiencias sobre estas entidades: “Después de lo de Umaña, como jugando surgió una forrajera, PAFOIN, una asociación para realizar nuestro alimento, y también nos juntamos después en otra que se llamaba IPASA —con casi mil gentes— (Caso 8, 2016)”. Es así como en 1958, se crea la primera empresa de alimentos e implementos en Tepatitlán, la empresa pasturera PAFOIN (Pasturas y forrajes industriales) con inversión de personas dedicadas a la avicultura y porcicultura de Tepatitlán, Acatic y Valle de Guadalupe, con el fin de abaratar costos de otras compañías como Api, Purina y Fogusa (González, 1999). Posteriormente con el tiempo se modifica: “cambia a otra sociedad llamada Altesa” (Caso 7, 2016).

El Grupo Vitep y su impacto en la figura asociativa de las empresas avícolas

“Era un grupo muy exclusivo, ver aquellos diez hombres platicando y hablando de negocios con mucha honestidad. Había siempre quienes no creían y, querían hacerlo solos, pero la inercia del grupo los llevaba a que se hiciera en grupo” (Caso 12, 2016).

En el año de 1976 se conforma el grupo de Vitaminas Tepa, S.A. (Vitep) como una acción determinante de unión para conformar empresas, llevar a cabo proyectos comunes y lograr un impulso en el crecimiento y competitividad de las empresas avícolas (González, 2015). La fundación del grupo se llevó a cabo por Rodolfo Camarena Báez, Alfonso González González, Guillermo Navarro Esparza, Benjamín Pérez de Anda, Salvador de Anda Delgadillo, Rosendo Gutiérrez Martín, Raúl Estrada Fernández, Cleofas Casillas Franco, Rosendo Gutiérrez Gómez y Alimentos Tepa, S.A. Altesa (que era una sociedad de varios avicultores).

Las vitaminas necesarias para los alimentos de los animales, así como algunas materias primas, se importaban. Además, se habían elevado sus costos puesto que se derivaban de la inclusión de personal calificado que se requería y de las participaciones intermediarias. Por estas situaciones vinculadas a las plantas forrajeras instaladas en el desarrollo de actividades pecuarias se gestaron las inquietudes principales del surgimiento del grupo. Las plantas de alimento abarcaban la totalidad del sector porcícola, vacuno y avícola, no solo exclusivamente para la avicultura.

Es imprescindible compartir la fundación, decisión y liderazgo que deja ver esta figura asociativa en sus inicios, las personas que vivieron esa etapa así la manifiestan:

Luego me cayó del cielo la invitación al Grupo Vitep para ser gerente administrativo. Era una empresa que formaron diez avicultores, prácticamente los diez avicultores más fuertes de Tepatitlán: encabezados por Don Benjamín Pérez de Anda, él los agrupó para hacer sus premezclas vitamínicas. Él estaba formando la empresa, no tenían con qué echarla andar, no tenía la persona de confianza que les hiciera aquello —por ello lo contrataron—. Empezaron de prácticamente, de ceros, compraron la bodega ahí por Pedro Medina 77 ahí empezamos, era una bodega de premezclas. Con muchas dificultades porque las empresas que nosotros afectamos eran las empresas premezcladoras que eran trasnacionales algunas eran Roché, que era Dawes. Había unas 15 empresas que se dedicaban a las premezclas y, pues, nosotros teníamos poco material, contábamos con muy pocos conocimientos, pero lo único que si teníamos era la necesidad de hacerlo (Caso 12, 2016).

Así pues, se evidenciaba la iniciativa de la conformación del grupo y la visión de quien comenzó con las inquietudes de la asociación, además de encontrar el personal requerido para el desarrollo de las inquietudes del negocio:

Vitep era un nombre muy pegaba mucho, ¡y más!, les pegábamos a los proveedores porque los proveedores no se explicaban porque nosotros estábamos haciendo su chamba de ellos. Esa iniciativa la tomó Don Rodolfo Camarena Báez, les platicó a los proveedores porque él siempre fue pionero, él siempre era el primero que hacía una innovación en la avicultura por su capacidad que tenía en las aves, tenía necesidades un poco diferentes a los demás, Rodolfo siempre fue muy fuerte. Él, pues lo primero que hizo fue traer un nutriólogo, que se llamaba José Osorno Novelo, ese nutriólogo era un cerebro, era un genio, pues fue él que lo iluminó que hiciera sus premezclas porque los premezcladores estaban haciendo mucho dinero con él. Que aparte de que era un centro de costos, que él estaba dejando ir ese dinero, se estaba saliendo de su empresa. Entonces Don Rodolfo Camarena a manera de amigo le platicó a Don Benjamín Pérez de Anda que lo hicieran en grupo, que se agruparan, que hicieran sus premezclas, porque una cosa era hacer su alimento, alimento ya terminado, sorgo, soya, harina de pescado, gluten (Caso 12, 2016).

La manera de adquirir personal capacitado en el área, sobre todo en nutrición ya fue un ejercicio cotidiano en el que se fue perfilando el grupo, así lo narraban: Él duró sólo un año —José Osorno—, era un hombre muy excéntrico y manejaba muy bien aquello en el tema de la nutrición, pero en el tema de administración y en la cuestión de la sociedad pues no se adaptó. De allí entonces empezó una carrera para el mismo *Grupo Vitep*, así que empezamos a traer de diferentes lugares, nosotros veíamos quién era el nutriólogo más brillante en México en aves y lo traíamos y después del doctor José Osorno siguió uno que se llamó Luis Quitun, después más (Caso 12, 2016).

Los sistemas de producción y la maquinaria requerida para realizar los compuestos y mezclar las sustancias necesarias para alimentar a sus animales marcaba las necesidades del grupo, así como también la planeación podía realizarse con los resultados que se iban obteniendo:

De las materias que le daban, les llamamos macro-ingredientes que son sorgo, soya, canola, harina de pescado, harina de alfalfa (con eso le dábamos color al huevo), gluten de maíz; eran muchos más los ingredientes que existían para alimentar las gallinas, las fábricas tenían muchos productos que sacaban a la venta y teníamos una gama muy amplia de materias primas, entonces la premezcla se usaba pues, para reforzar las deficiencias de las materias primas que a veces no las traían, y pues fuimos en un principio muy criticados por querer hacer algo que no estaba en nuestro alcance, nos decían que nuestro equipo de trabajo no era el adecuado, que las revolventoras y el equipo que tenían las empresas eran más sofisticados, nosotros ya al mismo tiempo empezamos un laboratorio de bromatología dónde era bien importante analizar los productos que nos llegaban: ¿qué proteína?, ¿qué cenizas?, ¿qué humedad? y ¿qué grasas tenía? para poder balancear las fórmulas, entonces pues aquello de una manera impresionante. Nos dimos cuenta de que nos veíamos con dinero ya en las cuentas, relativamente pues, todo mundo compraba, todo mundo pagaba y necesitábamos hacer algo (Caso 12, 2016).

Es entonces que la liquidez financiera y la necesidad de contar con equipo de vanguardia tecnológica encaminaban sus acciones: “Invertir ese dinero en equipo, para que vean que sí, y en equipo porque era nuestro problema, que nuestra competencia decía que no teníamos el equipo adecuado como lo eran otras (eran Roché, Dawes, Vinco, Viana, Consolmex y Comercial Reca). Eran los importantes los más fuertes, nacionales e internacionales, ellos se dieron cuenta que ya no podían con la inercia que traía el grupo, se dieron cuenta que ya no tenían nada que hacer” (Caso 12, 2016).

El Grupo Vitep después de dos años, convenció a los clientes de sus productos, aunque en sus inicios no tenían distintivos mercadológicos, para dar credibilidad a

quienes compraban, la estrategia que daba éxito era la publicidad natural que se presentaba de boca en boca, y así se manifestaba:

después de dos años de luchar y de que los mismos socios no se convencían de que les estábamos dando un producto de calidad porque nuestra presentación no tenía ni logotipo, ni marca, trabajamos de una manera muy rústica entonces, se le pidió al consejo, que necesitábamos un contador, que nos ordenaran los números y luego ellos con la visión, querían más, querían que la empresa empezara con macro ingredientes en común para abaratar los costos... Aquello iba creciendo, los pedidos cada día eran más, la confianza era cada día más, cada uno de los socios fundadores era un vendedor más sin serlo, era un agente que promovía el producto y le decía al otro que no estaba asociado y todo el mundo iba y nos compraba (Caso 12, 2016).

Es así que surge la necesidad de crear otra empresa en el mismo grupo denominado: Previtep, Premezclas y Vitaminas Tepatlán, en el año de 1978.

Como alianza empresarial se valoró la incorporación de más socios al grupo, fue así que tres años después de fundado el grupo, se consideró que los clientes más frecuentes ingresaran como nuevos socios, integrándose ocho empresas con las siguientes personas y organizaciones: Felipe de Alba, Refugio González Reynoso, Ezequiel Gutiérrez Martín, Arturo Esquivias Romero, Toribio y José Luis González, IPASA, Ganaderos Unidos y Cooperativa La Unión, fueron los ocho socios que se integraron conforme a lo siguiente:

nos costó un millón de pesos en ese tiempo la acción hasta que la fuimos pagando en pagos de a 100,000 para terminar de pagar en dos meses, no era un plazo largo, sino que en dos meses se tenía que pagar la acción y fue como hicimos. Con ese ingreso nuevo se hizo la planta de premezclas al centro de la bodega, los primeros diez socios de Vitep ya tenían comprado su nuevo terreno (Caso 12, 2016).

Así expresaban su incorporación: “sacaron una lista para la inversión y de ahí los que quisimos le entramos, los que pudimos” (Caso 17, 2016).

No obstante, las intenciones de los socios fundadores iban más allá: “el interés de ellos no era Premezclas, su visión de ellos era negocio en grupo, llámese bienes raíces, llámese otra cosa, pero las premezclas fueron las que nos potencializaron” (Caso 12, 2016).

Las nuevas instalaciones de la empresa Previtep contemplaban una planta de premezclas y equipos. Las actividades de manufactura de vitaminas, la transformación de cientos de toneladas de alimentos balanceados, hizo necesario adquirir terrenos, al mismo tiempo se construyeron grandes forrajeras, oficinas para la

asociación de avicultores, oficinas para el Grupo Vitep y laboratorios instalados con la infraestructura requerida (González, 1999). Asimismo la primera asociación de esta índole fue Vitaminas Tepatitlán, después se realizó la fusión con premezclas y sucesivamente se ha llevado a cabo la fundación de distintas e importantes asociaciones aun cuando el nombre de Vitep se restringía a la distribución de vitaminas (González, 1999). Vitep es un nombre histórico que en la actualidad se puede denominar hasta comercialmente y que se encuentra en el lenguaje común de la población, de la región o municipio, al tratar de evocar el ejercicio de asociación de empresas; en particular avícolas de Tepatitlán (primordialmente) y sus alrededores.

Arturo Esquivias Romero fue gerente administrativo del grupo desde sus inicios y en los años ochenta, más tarde volvió a ser presidente en los años noventa y en el año 2000 se incorporó de nuevo como presidente, en varias décadas tuvo participación. Así manifestaba los ciclos por los que pasó:

yo quería tanto aquello, quería tanto el negocio, tanto que a mí no me importaba ni sueldo ni lo que ganaba, lo que me importaba era que aquello subiera, el éxito de Vitep, era lo que yo quería porque yo estaba muy bien apoyado de los dueños, todos ellos me estimaron bastante, yo sentía que mi alma siempre fue de Vitep, yo ya tenía inversiones ayudado de los socios... entonces no había necesidad, pues siempre me han tomado mucho en cuenta (Caso 12, 2016).

Posteriormente el ingeniero Ignacio Castillo, quien laboraba en el banco, ingresó como gerente administrativo del grupo en los años noventa. Y actualmente, después de algunos años, el maestro Francisco Javier González Rivera es el actual titular del grupo.

Previtep

El ejercicio de asociación traía como consecuencia resultados benéficos, y se continuaba consiguiendo al personal capacitado para la elaboración de las fórmulas. El personal que se requería, era ubicado en las empresas más comerciales y allí se identificaba para pedirle sus servicios profesionales:

pues todos venían de Api-Aba y de esas empresas que preparaban mucha gente, a Luis Quintum lo preparamos y también duró poco tiempo, era un doctor, era de Yucatán, también muy exigente en su forma y no se adaptó con los socios. Luego de ahí vino un doctor, Francisco Bravo, que venía de la Universidad de Chapingo, entonces él nos duró unos años (Caso 12, 2016).

Integrar equipo tecnológico para el desarrollo de fórmulas a la par del personal capacitado, daba cuenta del apoyo para el grupo empresarial:

el Doctor Francisco Bravo evolucionó las fórmulas, no había computadoras, no había para hacer las fórmulas, se hacía con una calculadora *Texas instruments*, y él a mano las hacía con ella, que estaba muy amplia en sus funciones (Caso 12, 2016).

Además, la forma de trabajar del grupo empresarial partía de que cada socio hacía llegar sus materiales-elementos para integrar sus fórmulas y de esa forma obtenía de manera propia su requerimiento en lo individual, a partir del apoyo de la persona quien realizaba la fórmula. Así funcionaba:

Teníamos un nutriólogo, bueno no era fijo, porque ellos asesoraban a otras empresas y creíamos que eran muy caros para pagarles un sueldo fijo, entonces ellos nos visitaban dos veces al mes. Ese día todos los socios iban a que él les formulara, llevaban sus materias primas al laboratorio —todavía existe los aparatos los Kendal, los tubos de ensayo, todo—, y de ahí sacaban sus resultados. En base a sus resultados que tenían, se les formulaba (Caso 12, 2016).

La atención se realizaba de manera individual por cada uno de los usuarios de las actividades de la empresa conformada:

cada uno para su granja independiente, o sea no era una fórmula para todos, cada socio conseguía diferentes ingredientes, no era como ahorita que ahorita ya nada más dependemos de máximo cinco ingredientes. Entonces había, se usaba mucho la harina de alfalfa, se usaba mucho el gluten de maíz, la flor de achote, hasta algas marinas para que de ahí saliera el pigmento, —porque la gente siempre ha tenido la creencia que entre más roja la yema es más sano y más proteico— (Caso 12, 2016).

Asimismo, mencionaban la manera en que cada empresa o persona conseguía los ingredientes requeridos para las fórmulas, y algunos en específico:

cada uno traían lo que tenían nada más. Por ejemplo, había harina de pescado que traían de Baja California, traían el pescado seco y aquí lo molían, era una fuente de proteína muy importante y que era costeable ponerla en las fórmulas, porque abarataba el costo y subía el nivel de proteína. Fuimos grandes consumidores de productos pesqueros mexicanos, a nivel grupo éramos muy importantes; pero se fue acabando después, también las harinas se fueron acabando; me lo decían en aquel entonces, que cada día el mar les daba menos producto, desde entonces. Y se iba incrementando el costo con materias primas escasas que se ponen en productos muy finos para pre iniciadores o iniciadores de cerditos o de pollitas, entonces eso se descartó (Caso 12, 2016).

Con el tiempo se fue avanzando en las condiciones para realizar las fórmulas. La incorporación de tecnología y las formas para hacerse los ingredientes fueron registrando algunos adelantos. Estos logros fueron suscitados por el apoyo del personal que se contrataba en el grupo:

Carlos Fontanet fue el innovador —venía de Api-Aba, era y sigue siendo un gran nutriólogo, aún estábamos en Pedro Medina—, trajimos por primera vez una computadora, yo pienso que como en el 1981, 1982, un aparato grande que le llamábamos computadora, un velizote que era precisamente el cabezal de la computadora que se conectaba a un teléfono, a una línea y de esa línea se conectaba a Atlanta. Él nos convenció que nosotros nos conectáramos por un teléfono y una máquina a Atlanta, Georgia, a una central y ya nos arrojaba las fórmulas, y ahí era todo el día, era aquel aparato estar arrojando papel y papel y fórmulas, se formaban, yo pienso que se hacían unas cien fórmulas diarias en dos días que venían (Caso 12, 2016).

De igual manera con la era de las computadoras se avanzó en el proceso de formulación, y se realizaron ejercicios de capacitación en fórmulas, además personal:

eso nos duró poco porque luego vinieron las computadoras y se desistió de ese equipo. Las computadoras traían todo para formulación, tenía los programas. El mismo Doctor Fontanet preparó algunos muchachos nutriólogos que hay por allí, se prepararon y ahorita ya pueden formular (Caso 12, 2016).

Es así que la importancia de la experiencia que se adquiría, el crecimiento en tecnología e innovación le implicaba mayor crecimiento al grupo empresarial:

Desde aquel entonces la formulación era algo que apasionaba, porque sacabas un alimento de tres o dos pesos y lo subías de costo, lo bajabas, de acuerdo al ingrediente que tuvieras, entonces éste fue donde nos dimos la idea de lo que es la nutrición y que en el invierno había que meter más energía que en el verano, en el verano había que meter un poquito más ligero, un poco menos cargado de oleico y ahí nos fuimos haciendo, pero los médicos son los que se encargan, los veterinarios son los que se encargan de sacar una fórmula con los programas que existen, de ahí que no podíamos con el cupo de la bodega y que nuestro equipo efectivo de éste, no era tan efectivamente tan adecuado, pues nos fuimos a donde estamos allá a donde estamos en la avenida Jalisco frente a Los Gordos (Caso 12, 2016).

De igual manera con el paso del tiempo, surgen otros giros y actividades:

de ahí se vino la inquietud de hacer nuestras vacunas, hacíamos bacterinas para la *coriza*, y hacíamos algunas fórmulas para curar enfermedades, para cuestiones in-

testinales de la gallina y pues aquello fue creciendo a tal grado que tuvimos que traer gente experta que sabía más que nosotros y que hacía las premezclas y las nuevas vacunas (Caso 12, 2016).

Ya en el año de 1983 se conforma la empresa de Previtep, que a la par de la formación del Grupo Vitep que data de 1976, se consideraba como la pauta que marcaba el inicio de una aventura extraordinaria para la avicultura de Tepatitlán y sus alrededores, conforme lo comentaba el licenciado César de Anda (Márquez, 2008).

En el año de 1988 la segunda planta del Grupo Vitep, denominada Previtep, había pasado a ocupar las nuevas instalaciones (González, 1999) ubicándose actualmente las oficinas centrales de avenida Jalisco 840, en Tepatitlán de Morelos, Jalisco.

Actualmente, Previtep es una empresa mexicana en su totalidad, que busca lograr alta competitividad en el sector pecuario a través de la productividad nutricional en granjas productoras de leche, huevo, carne de cerdo, res, pollo y ovinos, por lo que las actividades que realizan se vinculan a nutrición animal de excelencia, servicio técnico especializado, así como soluciones integrales para la granja. En su vasta trayectoria cuenta con personal especializada en nutrición, equipo de médicos veterinarios e ingenieros agrónomos, especialistas en plantas de alimentos, producción y mantenimiento, así como grupo de expertos con aliados nacionales e internacionales, por último, cuenta con un equipo especializado en calidad, inocuidad, normas sistemas de gestión y certificaciones, laboratorios, unidades móviles, entre otros (Previtep, 2017).

La organización de la empresa contempla la vanguardia en productos pecuarios tanto a escala nacional como internacional, realizando diversas actividades de manera cotidiana para continuar en la delantera.

Nutritep

Hoy en día tienen un edificio considerado como las plantas de Previtep, lo cual se encuentra en otro domicilio, ubicado en la zona industrial del municipio, su nombre es Nutritep, S.A. de C.V. Una planta que continúa realizando las actividades de la empresa Vitep, y a su vez, elabora alimentos terminados como silos, premezclas, micros, entre otros. El titular de Nutritep es Previtep.

Celatep-Empaques de San Juan

En 1983 se llevó a cabo la propuesta y la construcción de una planta para fabricar las charolas de cartón de huevo para plato, su nombre era Celulosa Avícola de Tepatitlán (Celatep). Conforme lo detalla César de Anda, evidencia que era una empresa que se logró armar con capital de riesgo de Nacional Financiera, y con un socio tecnológico extranjero que aportó un porcentaje minoritario de las acciones y con el resto de porcentaje se tuvo la participación de 10 socios locales (Márquez,

2008). La empresa canadiense Emery participó como socio internacional. Se tuvieron algunos inconvenientes en el suministro, sobre proveer los conos y las cajas, que se fueron compensando con el convenio con la empresa extranjera, cubriendo en plazos el financiamiento. Posteriormente se concretó un crédito con un banco holandés para ampliar la planta, siendo esta división de empaques una de las empresas más exitosas en un principio (González, 1999). El empaque consistía en dos áreas de producción: la división de moldeados y la de corrugados. Con el tiempo la empresa pasó a ser una nueva empresa llamada Titan por un largo periodo, luego fue comprada por Biopapel un corporativo de Durango y hoy en día es propiedad de Empaques de San Juan, S.A. de C.V., donde se contemplan aún algunos socios locales del municipio (Asociación de Avicultores, 2017). La opinión de las personas propietarias de aves daban cuenta de esta empresa:

Empaques de San Juan, antes era de Celatep, entonces ya todo eso se fue integrando y como era buen negocio había que hacer ese tipo de inversiones, y eran redituables porque esas inversiones que se hicieron se las llevaban los de afuera, por ejemplo Titan que hacía caja y cono (Caso 5, 2016).

Entonces ya teníamos lo de la pollita y nace casi alterno Celatep la fábrica de cono y pues ahí había que dar unas aportaciones fuertecitas, ahí me quedé yo en el camino porque ya no pude yo darlas en ese tiempo (Caso 12, 2016).

De igual manera manifiestan su participación en este tipo de empresas proveedoras de insumos:

Yo soy socio más bien de Empaques de San Juan, aparte tengo mi propia planta de empaques ¡yo produzco mi propia charola de cartón!, también hacemos charola para manzanas, aguacates (Caso 15, 2016). Somos de Empaques de San Juan (Caso 19, 2017). Actualmente soy el presidente de Empaques de San Juan (Caso 5, 2016).

Mecatep

Mecánica de Tepatitlán, Mecatep, era una empresa creada en torno al Grupo Vitep —creada simultáneamente a la de premezclas y vitaminas— que daba mantenimiento a los vehículos que transportaban los insumos y el producto terminado que eran propiedad de cada socio. En un terreno que se adquirió *ex profeso* y se instaló un taller. Se tuvieron conflictos en cuanto a la atención de socios, y prácticamente la administración no llegó a permanecer. No obstante, la asociación local sí prosperó en cuanto al sistema de seguros contra robos de los vehículos que transportaban el huevo. A través de esta asociación se implementó un autoseguro, acorde a la ley que integra un servicio particular de guía y custodia del transporte que viaja

en convoy hasta su destino final, disminuyendo así considerablemente los ilícitos (González, 1999). Sobre la inversión en Mecatep manifestaba algunos propietarios:

Al mismo tiempo que se estaba haciendo Hy-Line se estaba haciendo Mecatep, también por iniciativa de Don Benjamín, que igual sabía mucho de camiones, y dijo hay que hacer un taller donde compremos llantas en común donde todo mundo esté, y ahí fracasamos en el servicio (Caso 12, 2016).

Mecatep era un negocio de talleres de trailers y en ese no nos fue bien (Caso 16, 2016).

Hy Line

La raza que más se ha explotado en Tepatitlán desde los inicios de la avicultura en las granjas ha sido la Hy Line, teniendo su casa matriz en Hy Line Internacional en Dess Moines, Iowa, Estados Unidos. Anteriormente, los convenios de distribución de esta raza pertenecían a la familia Martínez de Monterrey, Nuevo León quienes poseían la empresa La Hacienda, los cuales instalaron una empresa en Guadalajara (González, 1999).

Posteriormente, Hy Line de México, S.A de C.V. fue fundada en el año de 1992 por avicultores de la zona de Los Altos de Jalisco, con la finalidad de abastecerse de su principal insumo como productores de huevo: la gallina. Este grupo logró concretar dos convenios con Hy Line Internacional, el primero de concesión a través del cual la firma sólo puede comercializar en México por su conducto y el segundo vinculado a su distribución. La empresa incubadora se ubica en las instalaciones donde se encontraba otra empresa incubadora en el municipio de Yahualica, para aprovechar la cercanía en transporte y la capacidad instalada existente, ampliándose de inicio de 12 a 27 máquinas de incubación, aumentando desde sus inicios en más del doble su producción.

Empresarios e integrantes de la empresa dan cuenta del surgimiento de Hy Line:

Don Benjamín ya me dijo, no, haz tu iniciación, haz tú, ya conviene. Entonces platicando con un vendedor de pollitas me dice que podríamos entrar como socios con su patrón, puesto que él ya no quería trabajar y sus hijos no le habían seguido. Entonces empecé a promover con los socios, éramos 16. Nos fuimos a Estados Unidos, Don Benjamín, César de Anda, Armantina González, Alfonso, Gildardo Gutiérrez y su servidor, ya estábamos nosotros en la raza Hy Line y estábamos pensando en hacer una incubadora. Entonces fuimos con Don Rodolfo —que era socio—, era el único que tenía una incubadora de Tepatitlán, había otros que tenían en Sonora y los de Puebla. Pero necesitábamos volumen para hacer vivir la incubadora, nosotros necesitamos meter gente que consuma, mucha gente. De ahí, nació la idea de abrirnos en la adquisición de la nueva incubadora en las instalaciones de Don Rodolfo, así que invitamos hasta el mismo Manuel Romo, invitamos al Grupo

Craga, que no estaban en Vitep para que compraran una acción entre todos. La primer pollita de Hy Line que nos llegó de Estados Unidos, se nos murió la mitad por no sacarla a tiempo por los papeles de la aduana, pero no teníamos experiencia, pero ya arreglamos con mucho acierto todo puesto que el consumo estaba garantizado (Caso 12, 2016).

Avibel

En el año de 1992, se vislumbraba la empresa más retardada para el Grupo Vitep, se valoraba que era necesario crear y desarrollar el mercado mexicano con ovoproductos. A continuación, se da cuenta de la vivencia expresada por César de Anda de acuerdo al proceso de surgimiento de esta empresa (Márquez, 2008). En 1992, se visitó en Bélgica la empresa Belovo, a la cual se le proponía crear una comercializadora para importar ovoproductos —el peso mexicano se cotizaba en los buenos tiempos del periodo de Salinas de Gortari—; así también el estudio de mercado que se realizó sobre la albúmina —clara de huevo— daba como consumo solo unos cuantos kilos, por lo que no se llegó a concretar la sociedad. Posteriormente se visitó a la familia Papettis, líder en producción de huevo en Estados Unidos, sucedió la devaluación de 1994 y esta empresa decidió no asociarse por el caos económico que se vislumbraba en México. Así que el grupo local construyó la planta de líquidos y congelados entre 1996 y 1997. La sección de polvos se concretó en 1997 al asociarse con la empresa Canadian Inovatec, de Canadá, formándose así Inova Avibel. En 2008 Avibel mantenía una alianza estratégica con Michael Foods,¹² la empresa más grande de ovoproductos en el mundo, procesando alrededor de 5 mil cajas de huevo diariamente. Exportando el 30 por ciento de la producción, de la siguiente manera: albúmina en polvo (clara de huevo) para la industria de la panificación y para la industria cárnica de surimi en Japón y Europa. De igual manera se vendía huevo líquido completo congelado a Bimbo, Wall-Mart y panaderías; asimismo se comercializaba yema y clara congelada por separado a clientes como McCormick y Hellmann's en la elaboración de mayonesa y se envía a Canadá una sustancia llamada lisozima, enzima que se encuentra en la clara de huevo para la inmunoterapia inespecífica.

En Avibel, también se llevaban a cabo estrategias para tener mayor competitividad en el mercado. La propuesta del nombre: Mamá gallina, tenía el objetivo de sustituir las tres decenas de marcas que ostentaban los avicultores de Tepatitlán, por una sola, para así llevar a cabo la comercialización, conforme otras empresas lo habían realizado (González, 1999). Actualmente el nombre de Mamá gallina en

¹² Cfr. Márquez (2008), Michael Foods, compró gran parte de Belovo, adquirió Papettis y compró asimismo a Canadian Inovatec.

huevo industrializado pertenece a Avibel de México (Caso 15, 2016). Avibel hoy en día es una empresa industrializadora de huevo, ubicada en Tepatitlán de Morelos, Jalisco, actualmente pertenece a la empresa Proan establecida en San Juan de los Lagos, Jalisco.

Pigmentos Agroindustriales

La empresa fue fundada en el año de 1994, y buscaba tres objetivos: eliminar a los intermediarios y satisfacer el consumo interno, ampliar el mercado a empresas no locales y lograr la exportación y, por último, evitar consumir pigmentantes sintéticos, puesto que se habían observado que eran cancerígenos. Su función entonces era pigmentar de color amarillo la carne de pollo y acentuar el tinte de la yema de huevo. La tecnología con la que arrancó la empresa era chilena, sin embargo hubo estragos y necesidad de pactar el pago a plazos para que la inversión continuara únicamente en el Grupo. La mayoría de personas propietarias de aves de Tepatitlán adquirían el 80 por ciento de la producción del pigmento que se procesaba en tres presentaciones: vita color amarillo, vita color rojo y vita color mixto, bajo el apoyo técnico de Pigmentos Agroindustriales (González, 1999). Con el tiempo la empresa no prosperó y actualmente a Pigmentos Agroindustriales se le conoce como Pigmentos Naturales, ahora no existen socios locales ni del grupo.

Pate

En la década de los noventa surge el rastro de aves denominado: Procesadora de Aves de Tepatitlán, S.A. de C.V., Pate. Las gallinas terminaban su ciclo productivo, por lo que se sacrificaban obteniendo un subproducto de la industria avícola, transformándolas en productos cárnicos. En 1994 la capacidad instalada era de 3 mil aves por hora, y la certificación que otorgaba SAGARPA le concedió la nomenclatura de ser Tipo Inspección Federal TIF A-165 de gallinas, otorgada ese mismo año. Actualmente se procesan 9 mil aves por hora, obteniendo cortes y piezas de carne de pollo comercializada a nivel nacional e internacional como subproductos. Procesadora de aves de Tepa (Pate, 2013).

La inversión conforme se detalla en González (1999) representaba capital del banco Inverlat, algunos socios y empresarios regionales que no tenían como prioritaria la actividad avícola. La inversión en esta empresa era de baja cuantía por lo que las personas que poseían aves cubrían su participación con el producto, gallinas que aportaban al rastro. Asimismo, daba cuenta que el número de socios de esta empresa cambiaba de forma más frecuente que en el resto de las empresas. Esta evidencia de modificación de socios se manifestaba por las deudas que adquiriría la empresa con algún socio y que a su vez la forma de pagarle era con la misma empresa, se pudo haber conservado con una administración adecuada. Actualmente

las empresas familiares del municipio no tienen ya participación en la misma. Y dicha procesadora o rastro exportan cresta y pata al continente asiático.

Avilab

En el año de 1989 se funda Laboratorios Avilab, identificándose como un laboratorio de productos biológicos y fármacos para la salud animal, el cual tiene como objetivo fabricar productos farmacéuticos y biológicos de uso en la industria avícola mexicana.

El surgimiento de la misma proviene de integrarse con las mismas personas, que como socias dieron origen a Previtep. González (1999) detalla que este laboratorio estuvo ubicado en los 15 laboratorios del ramo en México. Además de que en un tiempo se desarrolló en dos áreas: la de salud con el apoyo de médicos veterinarios y el bromatológico o de análisis de alimentos.

La empresa ha crecido en los últimos años, incluso se desarrolla la vacuna contra la influenza y se comercializa. Actualmente se ha consolidado como uno de los principales fabricantes del país. De acuerdo a lineamientos globales se tiene la certificación de sus productos y servicios, conforme al ISO 9001:2000 en su versión actual de ISO 9001:2008 (Avilab, 2017). La empresa Avilab genera vacunas que proceden de la investigación en el país, y que, a su vez, son consumidas por entidades de distintos sitios de la república.

El área de investigación y desarrollo de productos comenzó hace cinco años bajo la dirección del doctor Alejandro García, experto en avicultura nacional, actualmente se cuenta con 15 personas en esta área, que laboran en el constante desarrollo de organismos para ofrecer bienestar animal, además de este personal de procedencia nacional. También se cuenta con vinculaciones con organizaciones nacionales e internacionales, por ejemplo con el Jude Children's Research Hospital EUA, especialista mundial en el tema de la influenza, así también con la Universidad de Georgia, con un Centro de Investigación en España y en México con el Instituto Politécnico Nacional, con el Centro de Investigación de Alimentos y Desarrollo y con el Centro Universitario de los Altos, Universidad de Guadalajara, entre otros; con quienes se concursan en programas de apoyo en la investigación, por ejemplo con CONACYT y COECYTJAL.

El alcance del laboratorio era solamente la avicultura, y se está a la vanguardia a nivel internacional en la vacuna contra la influenza H7N3; asimismo, hoy en día se preparan también en otras áreas del sector pecuario, como en la porcicultura. Actualmente existen dos empresas nacionales que comercializan este tipo de productos, una de ellas es este laboratorio y la otra se encuentra en el centro del país.

La mayoría de la comercialización de la producción se realiza a nivel nacional con mercado en todos los estados. El consumo local de dichos productos es variado,

no obstante, en un promedio anual dicho consumo representa un máximo de 30 por ciento.

Para realizar actividades de exportación se requieren obtener ciertos registros que exigen las políticas de país destino. Cada país tiene distinta regulación para importar dependiendo sus necesidades. Laboratorios Avilab cubre los costos por estos registros, requeridos en la logística, por ejemplo, las verificaciones y traslados de personal tanto del país destino como de la SAGARPA y SENASICA. Los productos a exportar están representados por biológicos y vacunas; los biológicos, virus muertos y emulsionados, así como virus vivos atenuados o leofilizados. A nivel exportación se tienen algunos datos: hace un par de años, se estuvo exportando a El Salvador, aproximadamente una cantidad del 3 por ciento de la producción. En la actualidad, están por obtenerse los registros con algunos países como son: Guatemala, Honduras, Egipto, así como también está por refrendarse el de El Salvador.

Por otra parte, continúan de asociadas varias de las empresas familiares fundadoras del laboratorio, ahora en sus siguientes generaciones (Comunicación personal, Laboratorios Avilab, enero de 2018).

Unavi

Posterior a la fundación de ocho empresas, se funda una empresa de índole administrativo en el entorno del grupo, su nombre fue: Administración Avícola de Occidente S.A. de C.V., Adao, cuyo objetivo era formar un corporativo que consolidara y distribuyera oportunamente información financiera, legal, fiscal, laboral y contable. Adao administraba lo relativo a los bienes inmobiliarios y su compraventa, de hecho arrendaba instalaciones del parque industrial, del laboratorio y de las oficinas de Hy Line con el fin de concretar las gestiones administrativas. Adao propone la creación de una unión de crédito exclusiva para socios, obteniendo recursos de Nacional Financiera, sin recurrir a los bancos de primer piso. La Unión de Crédito Avícola de Jalisco, S.A. de C.V., Unavi, otorgaba créditos puente de 15 a 30 días provenientes de inversiones de socios, sin presentar en ese entonces problemas de liquidez en el cobro de cartera. Controlaba divisas por la importación de insumos pecuarios, y en 1997 la actividad se abre al público en general de la región, el nombre de la unión de crédito Unavi, tenía su denominación legal como Sociedad de Inversión de Capitales Valores de Inversión en Tecnología Pecuaria Sinca-Vitep (González, 1999).

El surgimiento de Unavi en el año de 1994 captaba recursos y solventaba necesidades financieras con el fin de orientar los negocios, se detallaba que al inicio 43 socios invirtieron cerca de 4 millones de pesos. Hoy en día el número de socios se ha acrecentado llegando a 59 y su capital es autorizado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores CNBV (Unavi, 2017).

Planta procesadora de soya

En el año de 1993 se funda una planta procesadora de soya, de inicio se procesaba la oleaginosa junto con la pasta o follaje de forma integral, posteriormente se adquirió equipo para extruir solamente la leguminosa que tenía excelentes resultados para la alimentación, representando el principal componente alimenticio de proteínas. Esta planta conformaba la división de aceites del grupo. Conforme detalla González (1999) en Tepatitlán se instala la primera planta extrusora con fines de alimentación pecuaria que transformó al Grupo Vitep de solo ser comercializador a industrializador. Se producía un producto denominado Vitasoya, evitando con su consumo el acudir con empresas aceiteras como intermediarias. Actualmente la empresa ya no existe.

Lipepsa

En el año de 1997 se funda el Laboratorio de Investigación Pecuaria y Patológica, Lipepsa, donde se ofrecía el servicio de diagnóstico en patología aviar porcina y bovina (Márquez, 2008). Esta empresa surge posterior a una separación que tuvo Avilab, al incursionar en los análisis de patología en la sangre y el excremento, realizando necropsias, y a su vez llegó a comercializar medicamentos en relación con la influenza aviar. Posteriormente se realizó una fusión de empresas referidas a la división de salud del Grupo Vitep, puesto que no solamente se mezclaban los insumos para comercializar una vacuna, sino que era resultados de la aplicación de investigación muy profunda, y su reconocimiento por la vacuna de la influenza fue nacional, con diversas estrategias, tanto para su desarrollo en laboratorio como para darse a conocer (González, 1999).

La separación administrativa

Con el fin de identificar la trayectoria del Grupo Vitep, ahora se evidencia otro tipo de proceso y experiencia que presentó, en este caso, una reorganización administrativa de las empresas.

Conforme lo documenta Márquez (2008), César de Anda daba cuenta que surgieron dificultades en torno al problema financiero causado por la devaluación durante los años 1994 y 1995, por lo que se dedicó un periodo prolongado a valorar la reestructuración de todas las empresas formadas en torno al Grupo Vitep. A su forma de ver, fue valioso considerar que a cada una de las empresas del grupo las tomaran personas interesadas tanto en el nivel accionario como en el administrativo para que las lideraran y se hicieran más eficientes.

El ejercicio de alianzas estratégicas que llevó a cabo el Grupo Vitep, integró un buen número de asociaciones internacionales y alianzas, haciéndolas así un tanto complejas, aunadas a la adversidad financiera y a las dificultades del mercado,

dando como consecuencia una veta para conducir las, una separación de negocios que se llevaba a cabo de manera inteligente al ser encabezadas por administraciones que las hacían más eficientes. Asimismo, el empresario comentaba que la desasociación se llevó a cabo de forma “aterciopelada”. Por ejemplo, Hy Line y Celatep, se encontraban bajo el liderazgo de Benjamín Pérez de Anda, siendo su principal accionista; Armantina González encabezaba Avilab; Manuel Romo llevaba la cabeza de Pate; la familia de Lorenzo Martín conducía a Previtep y subsidiarias y el propio César de Anda lideraba Avibel (Márquez, 2008).

Por otro lado, surgieron algunas figuras empresariales alrededor del grupo, las cuales se mencionan a continuación.

Otras figuras empresariales

De igual manera se han conformado otras figuras empresariales donde la asociatividad es la peculiaridad. El Grupo Vitep dio pauta a la realización de dichos acuerdos de negocios donde se asocian diversas empresas familiares avícolas para continuar realizando sus estrategias y objetivos de negocios. A continuación, se detallan algunas de ellas.

Vipresa

En el año de 1986 inician operaciones Vitaminas, Premezclas y Aditivos, S.A. de C.V., Vipresa. Gabriel y Jesús Tostado Hernández fueron los socios fundadores, ambos habían dejado su labor de gerentes en el Grupo Vitep y en un banco comercial, respectivamente. La maquinaria que formaba su infraestructura era una pequeña mezcladora de 50 kilogramos y un empleado que se integraba a las labores junto con los socios. Posterior a su arranque, alrededor de seis meses después, ingresó un socio capitalista y se instaló una planta más amplia con oficinas, equipo y mayor capacidad, así como también ingresó mayor personal a laboral y se contó con una unidad de carga para el reparto del producto. Así narra su incorporación:

le dije ¿quieres hacer una sociedad? Y él contesta: contigo sí, y formamos Vipresa... El 50 era de ellos dos y el otro 50 era yo y, me los llevé a una bodega que teníamos en la familia, era una bodega que yo construí donde existen los Cuatro granjeros unidos, el administrador siempre fue Gaby y yo era sólo el socio. Un día los Tostado me dicen queremos que se modifique la sociedad, que cada quien tenga el treinta y tres y les dije no me interesa mejor véndanmela o mejor cómprenmela. Los fundadores del Grupo Vitep no veían a Vipresa como peligro, la veían pequeña, además ellos se habían interesado en hacer nuevas inversiones de otro tipo de empresas (Caso 12, 2016).

Dicha sociedad perduró dos años y se llevó a cabo la separación y venta de acciones. Después de algunos años la empresa se renueva adquiriendo equipo de alta tecnología para la elaboración de mezclas vitamínicas, un terreno propio para las instalaciones y con espacios para futuras ampliaciones, así como también el número de personal empleado asciende a 35. Posteriormente, en el año de 1995, se presentaron circunstancias adversas para la empresa, por la devaluación de la moneda, puesto que se habían contraído deudas en dólares norteamericanos y los insumos que requería así se cotizaban, por lo que la deuda se duplicó. Consecutivamente en 1997, se da la separación de la sociedad de hermanos. Quedando Gabriel al frente de la empresa integrando a su hija mayor y al resto de personal y liquidando así las acciones de su hermano, poniendo de nuevo en riesgo la supervivencia del negocio. Más tarde se vivió la etapa de mayor progreso y estabilidad del negocio trabajando alrededor del año 2004 con ocho estados de la república. De la Torre y Rodríguez (2004) también dan cuenta que desde los inicios esta empresa atravesó presiones por la competencia y procesos de escisión. En julio de 2013, la empresa Malta Texo de México S.A. de C.V., perteneciente a un grupo francés, conocido como Grupo Neovia, adquirió Vipresa (Neovia, 2017).

Cuatro granjeros unidos

La empresa Cuatro Granjeros Unidos, S.A. está formada por la unión de cuatro empresas avícolas que tienen como fin obtener insumos requeridos en la producción pecuaria. Así se evidencia por parte de los participantes:

Hice una nueva planta de premezclas con Guillermo Cruz, Luis Gutiérrez, Héctor Alcalá y tu servidor, somos cuatro. Se hizo con el tema de emplear gente de Tepa, que se quedara el dinero aquí y con el tema de transparencia total y ya tenemos diez años. Es de premezcla, no vendemos al público es solamente para nuestro consumo (Caso 12a, 2016).

De igual manera se manifiesta el giro y las características de la empresa: somos gente del medio y nos la llevamos bien. Dijimos: tenemos esto, vamos lo haciendo, adelante, y así lo iniciamos. Y como no estamos en Previtep, hicimos algo similar. Es donde tenemos todo lo de premezclas, la base de los alimentos de las aves. No hemos tenido ningún problema. No es una empresa para tener utilidad, son empresas para la granja; para no tener cada quien un laboratorio, mejor tenemos uno más grande para cuatro. Nada más es una sociedad y se trabaja exclusivamente para nosotros. Es una empresa que no tiene ganancias. Paga sus impuestos de IVA, entradas y salidas de lo que se requiere en un negocio. Nos aseguramos la premezcla, la calidad y precios, sobre todo, y no tenemos que comprar, a ver que nos dan en otro lado. Cada quien tenemos forrajera, donde ya se revuelve, se muele y donde

se hace la pastura en sí... En una sociedad para llevártela bien pues necesitas llevártela bien con todo mundo porque si son muchos entonces hay que salir de acuerdo con los que son más, y los de menos se tienen que sumar, porque en las sociedades, las decisiones son del 51 por ciento para arriba. Por lo general las decisiones son justas, en la sociedad es lo justo, que te lleves bien, ahí es lo importante (Caso 17, 2016).

Agroindustrias avícolas

Existe otra nueva era de formación de empresas conjuntando alianzas estratégicas. El caso de Agroindustrias avícolas, S.A. de C.V. que produce empaques para huevo es el caso de una nueva conformación de empresa estratégica, y así se manifiesta: "Agroindustrias que ahorita está produciendo papel, caja y cono" (Caso 17, 2016) y se deja claro la actividad de la misma:

En agroindustrias estamos de socios, esa empresa va muy sólida, te hace cono, caja y últimamente se anda queriendo comprar el papel también. Ahí son 17 socios, se invitan gentes afines... Y se tiene la idea de que, si se está consumiendo pollita pues se es socio de esa empresa, si se está consumiendo cono, se es socio de esa empresa; en la empresa, es lo que hemos procurado hacer (Caso 16, 2016).

Otra evidencia da cuenta de esa sociedad: "Yo participe con agroindustrias, nos juntamos varios empresarios para bajar costos de producción. Agroindustrias es una fábrica, te hace el cono, papel y caja" (Caso 2, 2016). Hoy en día la empresa se considera de un potencial significativo: "Agroindustrias es otra empresa muy importante" (Caso 12, 2016).

Ecozoo

Otra empresa denominada Laboratorios Ecozoo, S.A. de C.V., representa a una farmacéutica veterinaria, enfocada a la salud animal y a la productividad pecuaria. Fue fundada en el mes de abril del año 2002. Elabora antibióticos, polvos solubles, quimioterápicos inyectables, premezclas, líquidos orales, desinfectantes y productos naturales (EcoZoo, 2017). A su vez, así se expresan de la empresa: "Laboratorios Ecozoo es otro laboratorio nuevo que se ha incorporado a los de biológicos, de laboratorio de vacunas, y como este caso, en lo que podemos, tratamos de estar integrados" (Caso 7, 2016).

Coral

La empresa Coral se fundaba después de unos años de que había iniciado operaciones el Grupo Vitep, alrededor de los años 1985 y 1986. Algunas personas del medio empresarial decidieron reunirse y realizar alianzas estratégicas en la adqui-

sición de insumos, incluso esta empresa fue una experiencia valiosa para forjar el futuro de empresas avícolas. Así se rescata la experiencia de su conformación:

Don Benjamín me dijo que agrupara a unas personas que practicaban la avicultura y no tenían la capacidad para hacer su alimento, me dijo hagan una planta para que hagan su alimento y, ahí asocié a Carlos Ramírez, Eduardo Ramírez, Rubén Casillas, Alfonso Gutiérrez, su servidor y algunos otros que ya no son avicultores. Se llamaba Coral en ese entonces. Hoy esa planta es actualmente GM y pertenece a la familia Gutiérrez. Ahí fue otro de nuestros aprendizajes, esa escuela de Coral fue muy importante para todos los que tenían una proyección como avicultores, fue un parteaguas, fueron experiencias poco amargas pero muy acumulables para nuestra experiencia y muy acumulativas para nuestro criterio propio. Aquella era otra sociedad, era muy independiente de Vitep, lo único es que sí era consumidora de premezclas. Coral fue nuestra primaria ahí como productores de alimento. Pero aquello no funcionó, había muchos desacuerdos muchas desavenencias, eso nos llevó a retirarnos y a vender la sociedad, nos querían frenar un poco a los que queríamos consumir más. Ahí fue el inicio de Carlos, Eduardo y yo también me separé y Don Salvador de Anda me hizo el favor de rentarme sus instalaciones que ya había dejado, porque él ya estaba estrenando una planta más moderna que se llama El Chispeadero. De los 10 u 11 socios cinco se retiraron y otros cinco todavía seguimos en la batalla. Coral fue una empresa pasajera que nos enseñó que nos organizamos para hacer nuestro alimento, no para hacer nuestras premezclas si no que nuestro alimento (Caso 12, 2016).

Además se integró otra experiencia de esta empresa: “Mi papa tenía una forrera junto con mi hermana, con mucha historia que se llamaba Coral; después mi papá y mi hermana se quedaron con ella y se llamó Fixa” (Caso 15, 2016).

Ovoalimentos

La empresa Ovoalimentos Nutritivos S.A. de C.V. es una quebradora de huevo que separa yema de huevo. Se obtiene la pasteurización de la yema y clara. Su producción se comercializa a Proan, Avibel y a Innova Avibel. Ovoalimentos ha logrado con éxito la comercialización que a inicios se dificultaba. Ovoalimentos capta el huevo, lo quiebra y lo introduce en el centrifugado separando la cáscara; lo transforma a líquido y lo pasteuriza y se los vende a las compañías mencionadas anteriormente. Avibel es una de las empresas que sí está exportando la producción que recaba de Ovoalimentos (Personal de la Asociación de Avicultores, 2017). En algunos sitios web, la empresa señala que Ovoalimentos Nutritivos S.A. de C.V. es una planta procesadora de huevo que ofrece huevo líquido pasteurizado y que la empresa fue creada por avicultores de Tepatitlán (Ovoalimentos Tepatitlán, 2017), no obstante, en la ac-

tualidad existe participación del sector empresarial avícola del municipio de San Juan de los Lagos.

Pavsa

La procesadora de aves del Valle de Guadalupe ingresa a fortalecer la infraestructura avícola, también es conocida como rastro de aves de postura y se encuentra ubicada en dicho municipio de Los Altos de Jalisco. En el año 2012 se funda la planta. Las personas que se asocian son siete empresarios(as) avícolas que provienen de Tepatitlán de Morelos (en su mayoría) y de San Juan de los Lagos (Personal de Pavsa, 2018); deciden de nuevo unificarse realizando una alianza estratégica que continúa a la fecha vigente. En el año 2013, el presidente de la Unión de Asociaciones Avícolas de Jalisco, Benjamín Pérez de Anda, daba cuenta que alrededor de un 1'303,000 toneladas de huevo, se producen en Jalisco y de la apertura del rastro tipo inspección federal (TIF) en Jalisco (El sitio avícola, 2013).

Los fondos con los que surge provienen de una empresa que generó utilidades, de créditos bancarios y de apoyos federales. Es un rastro de aves similar a Pate. Se procesan las gallinas de desecho que se producen en la zona de Los Altos, puesto que la población de este tipo de aves era tal cantidad que fue necesario establecer un rastro. Las gallinas se sacrifican con la seguridad de ser un rastro con certificación TIF, es una empresa ecológica. Se produce pulpa de pechuga, pulpa de pierna, pasta de gallina, harina de carne y hueso, harina de pluma y sangre y grasa de gallina. Se tiene una planta tratadora de agua, para sacar sus desechos de acuerdo a la norma oficial mexicana en cuanto a agua de riego y se tratan los olores y residuos de acuerdo a SEMADE. Las ventas se realizan a nivel nacional, por ahora no se exporta. La gallina se recibe principalmente de los socios de la empresa, no obstante también proviene de otras empresas avícolas. Se continúa con las mismas actividades como se inició.

Prácticas de diversificación en las empresas familiares avícolas

Al retomar las prácticas de estrategias de diversificación de las empresas familiares avícolas, se comienza abordando lo que en la administración se considera estrategia. La planeación de las estrategias de las organizaciones se basa tomando en cuenta las oportunidades de negocio que se deben desarrollar con el fin de continuar en marcha.

Los datos actuales sobre el nivel de diversificación mostrado en el estudio de las empresas familiares mexicanas, refleja que las organizaciones de este tipo tienden a diversificarse muy poco. No obstante, estos datos reflejan empresas que en lo general tienen un tamaño pequeño, puesto que tienen de una a 10 personas

laborando (San Martín y Durán, 2017). Como se ha mencionado, las empresas familiares en estudio que pertenecen al sector avícola tienen un tamaño mediano y grande, por lo que convendrá valorar esta práctica de diversificación más adelante.

Diversificar como estrategia de gestión administrativa

Conforme al concepto de Mintzberg, una estrategia desde el área administrativa se refiere al patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia de acciones a realizar vinculadas a la misma, es decir, un modelo o patrón con un flujo de acciones. En este campo, la decisión estratégica establece la orientación general de la empresa de acuerdo con este diseño (Mintzberg y Waters, 1985), ya que, conforme crece la organización y se diversifica en productos o servicios, tienden a crear divisiones estructurales específicas para tratar con cada negocio en particular, es decir divisionalizarse. El portafolio de negocios refiere a la estrategia corporativa de las empresas, quienes poseen compañías diversificadas, en donde han invertido para mantener un equilibrio, crecimiento y flujos de efectivo (Mintzberg y Quinn, 1993); por tanto sus ventajas económicas serían cuatro: la estimulación de una asignación eficiente de capital, el generar oportunidades de negocios individuales, la dispersión de riesgo entre diversos mercados (no todos los huevos en una sola canasta de mercado) y la configuración de diversificación sería susceptible de responder estratégicamente.

Ansoff retoma las estrategias de diversificación y considera que implican un análisis de los siguientes aspectos: las alternativas del mercado de productos, el pronóstico de crecimiento, las contingencias, eventos imprevisibles, los objetivos de la diversificación, y la elección de una dirección. Así, Ansoff (1957) detalla que existen cuatro alternativas básicas de crecimiento para un negocio: por aumento de la penetración en el mercado, por desarrollo del mercado, por desarrollo de productos y por diversificación. La cuarta alternativa requiere ser planificada y compararse con las otras tres, incluso combinándolas. La preferencia por diversificar procede de vincularse con un crecimiento global, una relación entre los objetivos globales de crecimiento y los objetivos específicos de diversificación. Y bien, para diversificar existen varios pasos, como el de determinar las áreas a preferir, seleccionar oportunidades de diversificación, evaluarlas y elegir finalmente la que se llevará a cabo. De igual manera, habrá que tomar en cuenta aspectos externos de la diversificación —relación de la empresa con el entorno— y medir el potencial de ganancias a las que lleva. Y en cuanto a aspectos internos, en la planeación de la diversificación conviene considerar que la empresa debe evaluar la conducción de la diversificación, el método de expansión y cómo engranarían sus operaciones con las de la subsidiaria, representando así consideraciones de ajuste, con el fin de llegar al éxito comercial.

La diversificación para Chiavenato y Sapiro (2008) parte del diseño de estrategias (Ramanujam y Varadarajan, 1989) y políticas de negocios de las empresas, vinculadas al crecimiento, además de involucrar un desarrollo de procesos internos o de adquisición, generando modificaciones estructurales en las empresas (Hurtado y Navas, 2007; Montoro y Ortiz, 2005). Diversificar procede de un desarrollo lógico que viene acompañado de un uso de recursos eficientes, propiciando una economía de escala que otorga ventajas en términos de costos a las empresas en expansión, es decir, es el resultado de las decisiones estratégicas racionales y parten de la confianza compartida de la economía de costos donde la empresa se adentra en nuevos negocios, mercados y productos (Huerta, Navas y Almodóvar, 2004). No obstante, las empresas tienden a crecer pero en diversas ramas puesto que a su vez desean conservar su liderazgo, por ejemplo en el área industrial (Chandler, 1996). La empresa diversifica su cartera para disminuir riesgos, o integra productos en su actividad, tratando de manejar la mayor cantidad de etapas de sus procesos (Medina, Sepúlveda y Rojas, 2009).

Diversificar no se considera ni una acción buena ni mala, sin embargo se define en razón del impulso que se recibió de factores sociales e institucionales e ideas provenientes de mercados de capital. Diversificar se deriva de una estrategia corporativa, un análisis estratégico que considera presupuestar, sondear el futuro, transferir recursos, detectar problemas y vislumbrar oportunidades; evaluando fuerzas competitivas, recursos, cadena de valor entre otros y valoren la integración de un corporativo general.

La diversificación en la teoría administrativa

Tomando en cuenta la vinculación entre la teoría de los recursos y capacidades y la diversificación se evidencia que en ocasiones no todos los recursos disponibles, en un momento determinado, son utilizados íntegramente ni a la misma velocidad, existiendo capacidad sobrante —que puede ser empleada en negocios actuales o en nuevos—, siendo la base para generar un estímulo interno de crecimiento de la empresa o en su caso venderla al mercado. Entre mayor sean sus recursos y capacidades, habrá más posibilidad de diversificarse (Huerta, Navas y Almodovar, 2004; Montoro y Ortiz, 2005).

Por otra parte, Porter señala las estrategias desde las ventajas competitivas y de acuerdo a la matriz de Ansoff conocida como matriz producto-mercado, subraya que la empresa debe ubicarse en dicho plano y conforme al vector de crecimiento visualizar su dirección (Martínez, 2006). Esta matriz incluye la misión y los productos de la empresa, actuales y nuevos, e incluye la diversificación como el cruce entre un nuevo producto y una nueva misión. Sin embargo, se utiliza el término de integración vertical en torno a la diversificación, puesto que se asocia con la elaboración

de los insumos necesarios para la producción —hacia atrás— adquirirlos en el mercado o distribuir los productos directamente —integración hacia adelante—. Aunque si no se ve necesario crear valor o proteger el existente, a través de esta integración, es mejor no realizarla (Stuckey y White, 1994).

Algunos casos que retoman la diversificación de empresas familiares y no familiares

Un estudio cuantitativo de empresas españolas, practicado en un periodo reciente de cambios en el entorno competitivo, obtuvo que la diversificación por sí misma afecta positiva y significativamente en la mejora de la rentabilidad empresarial (Martínez y Fernández, 2008).

En lo que respecta a empresas familiares, el trabajo etnográfico de Padilla (1997) da cuenta que la diversificación se presenta en la familia extensa mexicana, involucrando el crecimiento y equilibrio de las tensiones familiares y el establecimiento de mecanismos de reparto de riqueza. A su vez expresa que parte de una familia consolidada o del arribo de nuevas familias nucleares que constituyen sus propias redes. Por otra parte, Fuentes, Hernández y Vallejo (2008) detallan que a medida que la empresa española tiene un mayor grado de familiaridad, el crecimiento se persigue más por motivos familiares que empresariales; y con menor grado las razones son más empresariales. De igual manera, este tipo de objetivos también difieren en función si el personal directivo es miembro o no de la familia propietaria.

Para el caso de las empresas familiares, la diversificación ha sido analizada desde el tipo de empresa —familiar o no familiar— que la presenta, incluso Ducassy y Prevot (2010) en su estudio obtienen que existe una negativa entre el grupo de accionistas y el nivel de diversificación para empresas no familiares y que no existe diferencia del tipo de diversificación empleado por tipo de empresa.

Mientras tanto Hernández y Galve-Górriz (2016) encuentran diferencias en las estrategias de crecimiento empleadas entre empresas familiares y no familiares, debido a que en las no familiares se carece de una persona accionista de referencia que controle la dispersión. Mientras que en el negocio familiar influye positivamente en la especialización y en la estrategia de diversificación relacionada y negativamente en estrategias de diversificación.

La investigación sobre empresas familiares avícolas de Real (2010) menciona el caso del empresario Serafín Pardo, quien ha instrumentado estrategias para consolidar su empresa avícola familiar, caracterizada por los altibajos económicos en este sector. Por lo cual señala que diversifica en actividades complementarias a la avicultura independiente, funcionándole como un seguro ante los riesgos latentes. Ha decidido: “no colocar todos los pollos en una misma granja”, engordando pollo por cuenta propia para cubrir el mercado que ha construido, por si no le fuera bien

con el contrato que tiene de aparcería con una compañía trasnacional. Por otra parte, también se menciona el caso del ingeniero Mora, donde la empresa familiar avícola no continúa más que en la comercialización de huevo fértil para incubar y pollito recién nacido, puesto que el resto de la familia prefiere desarrollar actividades menos riesgosas o hacer negocios por otra parte.

Los tipos de diversificación

Como se mencionó con anterioridad, la diversificación empresarial se refiere a nuevos negocios, nuevas empresas o nuevas líneas de actividad (Montoro y Ortiz, 2005). A su vez, existen distintos tipos de diversificación que se aplican a empresas familiares y no familiares, una se refiere al método o forma de diversificar y las últimas dos se vinculan con el tipo de producto o servicio.

La diversificación de cooperación o cuasi-diversificación implica la combinación de estrategias de crecimiento menos desarrolladas hasta la realización de alianzas estratégicas. Los modos de diversificar son internos, externos (a través de fusiones o adquisiciones) o por cooperación (Montoro y Ortiz, 2005).

Por otro lado, la diversificación relacionada parte de considerar que existen recursos compartidos entre negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías comparativas, involucrando elementos tangibles de explotar en forma conjunta. La diversificación no relacionada señala una ruptura con la situación actual, representando nuevos productos y mercados sin vinculación con los tradicionales de la empresa (Hurtado, Martínez y Navas, 2004). Esta clasificación es modificada por Montoro y Ortiz (2005) en diversificación relacionada restringida interna y *linked* por cooperación, y la diversificación no relacionada por adquisición.

La diversificación horizontal señala que la empresa centra su atención en nuevas gamas, productos, más o menos alejadas de las que opera. La diversificación vertical parte de las gamas de productos existentes, profundizando en subgamas, especialidades o formatos. La diversificación concéntrica implica la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa, y la diversificación conglomerada señala productos nuevos no relacionados. Ansoff (1976).

La diversificación geográfica se presenta por la variedad territorial de cobertura del producto, incluso a través del contexto global y de las regiones en el mundo (Minztberg y Brian, 1993).

Los niveles de diversificación de las empresas familiares

Con base en los estudios sobre empresas familiares centenarias realizados por Gallo (2004), se realizó un parámetro de niveles de diversificación. La diversificación

surge, por una parte, a partir del crecimiento de las organizaciones, al incorporar recursos y al competir en el mercado y por otra, conforme a la evolución que manifiesten para no ser desplazadas. El autor desarrolla una matriz que considera los niveles de diversificación mezclándolo con el tamaño de la empresa familiar, y los señala como los siguientes cuatro:

- *Bonsái*, se refiere a las empresas que no han cambiado o lo han hecho muy poco, continúan con los mismos productos orientados, los mismos tipos de clientes, han mantenido un tamaño pequeño y han mantenido su liderazgo en tecnología del producto y del servicio que ofrecen.
- *Árbol solitario*, son empresas que han crecido sustancialmente, pero en el mismo sector y con productos restringidos, además han evolucionado conforme a los cambios requeridos para adaptarse a sus clientes.
- *Bosque*, son las empresas de crecimiento moderado, propiciado por diversificación geográfica, algunas por apertura de filiales en otros países, manteniendo la misma gama de productos en nuevos mercados.
- *Selva tropical* se refiere a las empresas que han logrado un elevado crecimiento, diversificando productos, entrando en nuevos sectores, mercados geográficos y apoyándose en distintas alianzas estratégicas.

Las empresas familiares *Bonsái* han experimentado una poda de árbol, es decir de integrantes de la familia, quedándose con las personas más adecuadas para potenciar su ventaja competitiva; evitando una inadecuada dilución del capital. Mientras que las de tipo selva tropical y muy probable bosque, han apoyado su crecimiento en la internacionalización, desplazando los integrantes de la familia a otros países y preparándose desde etapas tempranas en su formación en el área.

La experiencia de las empresas familiares avícolas en sus prácticas de diversificación

En el siguiente apartado se detallan las prácticas de diversificación que realizan las empresas familiares avícolas conforme a la clasificación expresada anteriormente, adaptada al giro avícola de las compañías, en:

- a) Diversificación agropecuaria relacionada con la avicultura: vertical y concéntrica.
- b) Diversificación agropecuaria no relacionada con la avicultura: vertical y concéntrica.
- c) Diversificación no agropecuaria: horizontal y conglomerada.
- d) Diversificación local y no local.

Acorde a la forma de diversificar también se identificó la diversificación por cooperación o cuasi-diversificación. Asimismo, de acuerdo con la matriz de las empresas familiares (Gallo, 2004), se vislumbró el nivel de diversificación a la par del tamaño de la empresa en: bonsái, árbol solitario, bosque o selva tropical. Al final se identifican por generaciones el tipo de diversificación que realiza cada empresa familiar avícola.

Estrategias y niveles de diversificación por generaciones

La intención de ahondar en las prácticas de diversificación, parte de considerar la gestión estratégica de las organizaciones avícolas tratando de caracterizarlas y empatarlas con los postulados teóricos, sobre todo identificando en ellas, el tipo de diversificación del que han echado mano. A continuación, se presentan algunas evidencias que dan cuenta de la experiencia en la práctica de diversificación que caracteriza a cada caso de empresa familiar avícola. La tabla VI detalla las prácticas de estrategias de diversificación de actividades económicas que realizan las empresas familiares avícolas. En ésta se engloba primeramente que las 19 empresas familiares avícolas realizaron actividades avícolas, no obstante, el trabajo de campo analizado especifica que actualmente 17⁴³ continúan con dicho giro y con actividades relacionadas. Asimismo, estas 19 empresas (actualmente solo 18) desarrollan actividades no relacionadas con la avicultura, sin embargo, sí con el giro agropecuario. Mientras tanto 12 empresas llevan a cabo actividades económicas no agropecuarias. Por tanto, los tipos de diversificación que han presentado las empresas familiares avícolas han sido los siguientes: todas las empresas han diversificado de manera vertical o concéntrica, 12 organizaciones han diversificado de manera horizontal o por conglomerados, mientras que 18 empresas han realizado diversificación mediante la cooperación (cuasi-diversificación), a través de sociedades. El nivel de diversificación ha sido para todas local y no local, considerando en este último su alcance de comercialización de productos o servicios a nivel nacional.

De acuerdo con la forma de realizar la diversificación y vinculado con el ejercicio practicado en el apartado anterior sobre ahondar en las prácticas de gestión asociativa, en esta sección aparecen las figuras empresariales que han diversificado por alianza o por asociación en cooperación, así como por fusiones en las que han participado las empresas familiares avícolas. Es por ello que se muestra a detalle en el tema: "Las figuras empresariales en torno al Grupo Vitep" y el tema "Otras figuras empresariales", por lo que se pide a la persona que está consultando esta obra que

⁴³En la entrevista de un caso se señaló que ya no se dedica a la avicultura y otro segundo caso mencionaba que aún desarrollaba la avicultura, no obstante, durante la concreción del proyecto y la redacción de la presente obra, esta empresa dejó de realizar la actividad.

se remita a esa sección. Lo que resalta es que 19 empresas familiares avícolas realizaron esta forma de diversificarse, es decir, forma parte de la costumbre de hacer negocios. Las empresas que han surgido por este tipo de diversificación han sido las del Grupo Vitep, la propia Unión que representa el caso 16 y otras como Agroindustrias avícolas y Cuatro Granjeros Unidos en las que prácticamente todas las empresas familiares avícolas estudiadas han sido partícipes.

Por otra parte, otra forma de realizar la diversificación implica la que se realiza de manera interna en la propia Empresa Familiar Avícola, y verificando en la tabla VI se especifica que todas las empresas familiares avícolas han realizado la diversificación vertical o concéntrica, implicando a su vez que las han realizado por sí mismas —conforme se dio cuenta en los datos recabados— o como se expresó anteriormente por cooperación o alianzas. Ejemplo de ello sería el caso de la auto-producción de alimento para las aves.

De igual manera conforme a la matriz de nivel de diversificación y tamaño de empresa familiar señalada por Gallo (2004) se identificaron en la tabla VI, 13 empresas de tipo árbol solitario, una empresa considerada de tipo árbol solitario y bosque, una empresa considerada entre tipo bosque y selva tropical, y tres empresas de tipo selva tropical y ninguna empresa se clasificó de tipo bonsái, quedando dos empresas familiares fuera de la clasificación por no tener actualmente un giro avícola, no obstante, desempeñan diversos giros económicos a distintas escalas, salvo que la investigación no profundizó ya en ellas.

Las empresas familiares avícolas son en su mayoría de tipo árbol solitario, debido a que han tenido un considerable crecimiento y permanecen en el mismo sector, ofreciendo al mercado los mismos productos, sin embargo han utilizado los cambios, innovación y tecnologías para adaptarse a sus clientes. Estas empresas de tipo árbol solitario tienen una particularidad que Gallo (2004) sólo la considera para otros tipos de matriz de diversificación de empresas familiares más grandes, que son las llamadas selva tropical, puesto que en su mayoría han utilizado las alianzas estratégicas y varias han llegado a ofrecer al mercado diversos productos o servicios, incursionando en otras áreas y a su vez en nuevos sectores. Existe una empresa de este tipo árbol solitario que podría considerarse de un tamaño tipo bosque por sus volúmenes de producción avícola, aunque todavía no ha comercializado en otros países.

La empresa familiar avícola que se ha considerado en una clasificación que se encuentre entre tipo bosque, por el elevado crecimiento, sin embargo, no han abierto filiales fuera del país o comercializado en el extranjero y también se ubica en el tipo selva tropical, porque han diversificado productos, entrando en nuevos sectores de mercados.

Tres empresas familiares avícolas se ubican en la clasificación selva tropical, porque han tenido un elevado crecimiento, han diversificado productos interviniendo en nuevos sectores y se han apoyado en alianzas estratégicas. La comercialización de sus productos en distintos países y mercados geográficos, derivan por una parte de productos de actividades agropecuarias, generalmente porcícolas en dos de ellas, y en la otra estos productos derivan de la producción industrial de equipos agropecuarios.

Otro análisis que se llevó a cabo a partir de las prácticas de diversificación de las empresas familiares avícolas es el que parte del tipo de actividades económicas realizadas de acuerdo a las generaciones por las que han transcurrido dichas organizaciones.

La última columna de la tabla refleja que las prácticas por diversificación en actividades económicas de giro agropecuario la han llevado seis empresas de manera homogénea a través de sus generaciones: cinco empresas con sus dos generaciones y una empresa con sus tres generaciones.

Por otra parte, 10 empresas han realizado actividades económicas agropecuarias y no agropecuarias, con la totalidad de generaciones que la han conformado: cuatro con sus tres generaciones y seis con sus dos generaciones.

Por último, tres empresas familiares avícolas han tenido un comportamiento de diversificación distinto a través de sus generaciones, puesto que en la primera y segunda generación sólo diversificaron en rubros agropecuarias, a su vez en su segunda y tercera generación diversificaron a la par en giros agropecuarios y no agropecuarios.

Diversificación de actividades económicas que llevan a cabo las empresas familiares avícolas

Todas las empresas familiares que aún continúan realizando actividades relacionadas con la avicultura, practican la producción de huevo de plato y de engorda, la siembra de cereales para autoconsumo de las aves, asimismo, cuentan con una fábrica de empaques y conos, y con abastecimiento a partir de una planta de alimentos y forraje, a través de las diversas formas de diversificar, tanto internas o por cooperación. Es común que a la par de la avicultura se continúen realizando otros giros agropecuarios como el ganado vacuno —leche y carne—, bovino, porcino, ovino, así como también algunas empresas familiares avícolas comercializan diversos cultivos como maíz, aguacate, agave, entre otros.

Tabla VI
Prácticas de estrategias de diversificación de las empresas familiares avícolas

Empresa familiar avícola	Actividades económicas			Diversificación geográfica	Matriz de diversificación de empresas familiares	Generaciones que diversifican en el área agropecuaria (DA) y no agropecuaria (DNA)		
	Relacionadas con la avicultura		No relacionadas con la avicultura agropecuarias				Diversificación geográfica	Nivel de diversificación y tamaño de la empresa
	Vertical = Concéntrica	Horizontal = Conglomerados						
			Tipos de diversificación				Local y no local	
Caso 1	Sí	Sí	No	Sí	Árbol solitario	1a. y 2a. DA		
Caso 2	Sí	Sí	No	Sí	Árbol solitario	1a. y 2a. DA		
Caso 3	Sí	Sí	Sí	Sí	Árbol solitario*ST	1a. y 2a. DA, 2a. y 3a. DA y DNA		
Caso 4	Sí*	Sí	Sí	Sí		1a., 2a. y 3a. DA y DNA		
Caso 5	Sí	Sí	Sí	Sí	Árbol solitario*ST	1a. y 2a. DA y DNA		
Caso 6	Sí	Sí	Sí	Sí	Selva tropical	1a., 2a. y 3a. DA y DNA		
Caso 7	Sí	Sí	Sí	Sí	Árbol solitario*ST	1a. y 2a. DA y DNA		
Caso 8	Sí	Sí	Sí	Sí	Árbol solitario*ST	1a. y 2a. DA y DNA		
Caso 9	Sí	Sí	Sí	Sí	Selva tropical	1a., 2a. y 3a. DA y DNA		
Caso 10	Sí	Sí	No	Sí	Árbol solitario	1a., 2a. y 3a. DA		
Caso 11	Sí*	Sí*	Sí	Sí		1a. y 2a. DA y DNA		
Caso 12	Sí	Sí	Sí	Sí	Árbol solitario	1a. y 2a. DA y DNA		
Caso 13	Sí	Sí	Sí	Sí	Selva tropical	1a. y 2a. DA, 2a. y 3a. DA y DNA		
Caso 14	Sí	Sí	No	Sí	Árbol solitario	1a. y 2a. DA		
Caso 15	Sí	Sí	Sí	Sí	Bosque-Selva tropical	1a., 2a. y 3a. DA y DNA		
Caso 16	Sí	Sí	No	Sí	Árbol solitario-Bosque	1a. y 2a. DA		
Caso 17	Sí	Sí	Sí	Sí	Árbol solitario*ST	1a. y 2a. DA y DNA		
Caso 18	Sí	Sí	No	Sí	Árbol solitario	1a. y 2a. DA		
Caso 19	Sí	Sí	No	Sí	Árbol solitario	1a. y 2a. DA, 2a. y 3a. DA y DNA		

*Actividades que realizaron las empresas familiares y se han suspendido.

En actividades no agropecuarias, se consideran las derivadas de sectores de servicios y comercio, por ejemplo: la comercialización de bienes raíces, el servicio de estación de servicio de gasolina, agencias automotrices, servicio de restaurantes y hotelería, así como inmuebles para convenciones, comercialización de madera.

En la parte industrial existen algunos giros como deshidratación de huevo, separación de yema, elaboración de plásticos, de estructuras industriales para giro agropecuario, fundidoras, elaboración y comercialización de productos textiles, además de procesamiento e industrialización de carne de cerdo.

*Diversificación agropecuaria relacionada
con la avicultura: vertical y concéntrica*

Las prácticas de diversificación de actividades vinculadas a la avicultura, se evidencian posteriormente conforme a cada una de las empresas familiares avícolas.

Caso 5. “Y ya él empezó a ver que, ya el negocio estaba creciendo y me dijo: —te voy a dejar las ventas— y prácticamente me dejó manejar el rol, entonces hizo su planta de alimento”.

Caso 10. “Sembramos también tantito maíz, para el consumo propio”.

Caso 11. “Él sí tuvo ganado de leche, porcicultura y avicultura. Y cuando fue solicitado que se dejaran vacías las granjas, que estaban cercanas a la población[...], en el nuevo domicilio se optó por tener solamente gallinas y ahí se abandonaron las otras actividades”. “Solamente con gallinas, solamente huevo de plato”.

Caso 13. “Estamos en el proceso de terminar una planta de pasteurización, de valor agregado para el huevo procesado, esperamos que como en dos meses esté”.

Caso 16. “Hacíamos nuestra pastura para los dieciséis, para las dieciséis granjas. O sea, era la pasturería y comercializábamos el huevo, pero las granjas seguían siendo de nosotros, o sea, nosotros administrábamos las granjas”.

Caso 19. “Él ya tenía gallinas y él nos dio oportunidad de[...], nosotros no teníamos nada, y él nos dio oportunidad de criar las tres mil gallinas, nosotros queríamos meterlas y pues no nos animábamos y[...] —yo les presto para que críen—. “Nos prestaba las instalaciones, solamente las instalaciones... aquí en Tepa”. “En las casetas viejas que tenía mi papá anteriormente en la sociedad con mi tío, eran tres casetas, de tantito (sic) adobe y de teja, que es donde está ahorita actualmente la oficina. Empezamos ahí a hacer el desarrollo, luego criamos tres mil para la segunda crianza, ya después de ahí, vimos que era negocio y luego criamos otras tres mil, y le crecimos poquito a la caseta...”. “Entonces yo decía, bueno pues hay que hacer huevo grande, empecé a hacer pruebas y..., la “prepelecha” yo la inicié, creo que a nivel nacional”.

*Diversificación agropecuaria no relacionada
con la avicultura: vertical y concéntrica*

Otro tipo de actividades del área agropecuaria son señaladas por las empresas familiares de índole avícola.

Caso 1. “Entonces hago unas instalaciones[...], pues hasta yo les ayudaba a los albañiles, y empecé a vender, a completar un camión de cerdos, les vendía a Carlos y Eduardo Ramírez, los mandaban hasta Chiapas, hasta Tabasco. Empecé a crecer más y dije, voy a meter cinco mil gallinas...”. “En el setenta, de ahí creció mi hato de cerdos, esa caseta de cinco mil aves, la prolongué a diez mil y al año siguiente tenía veinte vaquillas que le compré a Alfonso González”.

Caso 2. “Bueno yo seguí trabajando en la misma área, lo que he crecido, que diversifiqué, fue tener el ganado de pie de cría que en su tiempo no lo había. Había extensiones de tierra que no eran utilizables más que para la siembra, pero había agostaderos pues, que no estaban utilizados; y yo, pues me dirigí a traer ganado de otras partes de Estados Unidos o Canadá, para meter buenas razas aquí en la zona de Tepatitlán...”. “Luego ya con borregos, también que no existía el negocio cuando yo lo tomé, ya ahorita pues tenemos esas tres ramas de negocios”.

Caso 4. “Vamos a llamarle de tiempo completo, es la actividad agropecuaria, que abarca en la cuestión agrícola como en la ganadera, siembra y también algo de praderas y para el pastoreo del ganado”.

Caso 16. “Decidimos invertir en puerco porque como dice ahí un proverbio “no eches los huevos en una sola canasta”. “Entonces, por ejemplo cuando, estuvo muy malo el huevo, hace dos o tres meses que estuvo muy mala la crisis, el puerco estaba muy bien, entonces el puerco te da para que te ayudes en las pérdidas que te genera el huevo”. “Hay avicultores que nomás tienen puro huevo, entonces ahí es más riesgoso, cuando hicimos la S.A. (sic), de los seis, Vicente ya tenía puercos, José Reyes no tenía puercos, mi comadre Eva sí tenía, yo también tenía puercos. Entonces cuando hicimos la S.A. también unimos los puercos igual que las gallinas”.

Caso 19. “Con la inversión de las gallinas es igual a tantas vacas, y las gallinas dan lo doble, entonces hay que vender las vacas para comprar gallinas, y no quería, pero bueno, lo convencí y luego vendimos todas las vacas. Poco a poco la vaca que iba pariendo, la íbamos vendiendo y, mejor dicho, primero cruzábamos las vacas con un toro cebú e íbamos dejando la cría a media sangre, cebú con pinto negro y luego vendíamos la vaca. Y así fuimos dejando ganado de engorda, en vez de ganado de leche a ganado exclusivo de carne”.

Diversificación no agropecuaria: horizontal y conglomerada

Caso 3. “Pero cada año vamos sembrando, plantando, para cada año estar sacando... Él se encarga del agave, también de la gasolinera y de un fraccionamiento, que yo estoy ahí dentro de todo, pero él como responsable, y ya yo los apoyo en decisiones o hacemos reuniones, yo veo resultados pues en cada cosa”.

Caso 4. “En el caso personal, yo tengo actividades empresariales como persona física, pero además pertenezco a otras sociedades anónimas que son parte de la empresa familiar, unas en el ramo de la construcción y otras en el ramo agropecuario, algunas aquí en Tepa, la mayoría en Guadalajara básicamente[...] a mi hermano se ha asociado con otras gentes, pues ya tiene aparte de Chrysler, tiene KIA, está metido al cien por ciento en la cuestión de automóvil”.

Caso 5. “Yo te puedo decir, soy avicultor, soy porcicultor, soy ganadero, soy agricultor también, soy industrial tengo empresas y sociedades”.

Caso 15. “Ahorita tengo dos gasolineras: una ya la abrí, la otra estoy por abrirla, quisiera construir también un hotel[...], estamos esperando que se den los tiempos”.

Caso 17. “Cuando empezamos[...], que acabamos de pagar las sociedades que agarramos, empezamos a comprar otras más, puse la funeraria y de ahí pues yo hice cabeza y, de ahí vamos hasta la fecha”.

Diversificación local y no local

Sobre el alcance de la diversificación se manifiestan en diversas empresas familiares avícolas.

Caso 5. “Nos íbamos de vacaciones y un día dijo mi papá a Ramón de Anda, ‘¿por qué tanto batallar? ¡vamos haciendo una casita! compramos un terreno y vamos hacerla, y vamos el día que queramos y ya no andamos batallando...’ y dijeron ¿para qué haces casita? —hagan un hotel se vienen el día que quieran y lo rentas— y dijo —está bien vamos haciéndolo—, y juntó cinco socios, y aportaron e hicieron el desarrollo del hotel Vista Vallarta y ahí está, al año vamos dos veces toda la familia: en fin de año y vacaciones de verano. Es hotel, unos bungalows, tú llegas, es más para descansar, no es de lujo pero, para descansar muy a gusto”.

Caso 6. “Todavía sigue la fundidora en Guadalajara y lo del Hotel en Vista Vallarta”.

Caso 13. “Pues el huevo y el cerdo lo vendemos aquí en el mercado nacional, en todos los mercados permisibles y factibles de acuerdo a la enorme competencia que existe, como un producto genérico, aunque está diferenciado en términos de marca, pero finalmente es un genérico... salvo los que están grabados, o los que

salen como paquetes especiales, sin embargo sí vendemos parte de la producción en tiendas de autoservicios, en Wall-Mart, Farmacias Guadalajara y Chedraui”.

Caso 14. “Sí, los seis hermanos se juntaban, concentraban el huevo y lo mandaban a México[...], el que manejaba todo era mi papá, aunque era el cuarto, él siempre, siempre, manejó a todos los hermanos; yo me imagino porque a él le gustaba más”.

Caso 16. “De la zona centro de México, la zona norte, la zona sur y si podían exportar[...], ya se está exportando, nosotros ya estamos como La Unión Tepatitlán, no directamente, pero nuestros cerdos ya se están exportando a Corea y Japón por medio de una empresa; una empresa que es de Sonora; ya tiene mucho tiempo incursionando en la exportación, nosotros le vendemos los cerdos ya certificados, son granjas certificadas que tenemos para exportación”.

Matriz del nivel de diversificación y tamaño

Algunos señalamientos de las personas del sector empresarial evidencian el nivel de diversificación y tamaño de sus empresas, vinculando dichos aspectos.

Caso 3. “Cada año mi papá veía al doctor Carranza; él, Carranza y yo hacíamos nuestra planeación e invitábamos a ellos también, la planeación la hacíamos de todo el año y los crecimientos, que este año vamos a crecer tantos cientos de pollo, tantos cientos de gallinas, vamos a hacer tantas granjas y las vamos a hacer aquí, aquí y aquí y, vamos a necesitar tanto dinero y pues... a ponernos a trabajar en todo el año, trabajábamos y en octubre nos sentábamos para ver qué nos faltaba y qué era lo que iba a seguir para el siguiente año y así estuvimos”.

Caso 7. “Nosotros en lo personal ya en lo que era la familia también en paralelo, empezamos con la porcicultura. Con mis hermanos, la familia de mis hermanos, ellos siguieron con lo mismo textil, hasta la fecha y, nosotros seguimos con él, con la cuestión pecuaria, ahorita con la empresa La Unión Tepatitlán, está ahí siguiendo su camino”.

Caso 6 y caso 8. “Ramón diseñó las casetas, hizo las formas y todo, estaba chico Ramón y ahí nos lanzamos...”.

Caso 9. “Somos seis hermanos, de los seis están el día de hoy colaborando con nosotros, entonces todo mundo está colaborando”.

Caso 9. “Hay un sobrino en la planta de agave, siembra chías, siembra maíz, tiene ganado y tiene rentada una granja de gallinas. El otro..., mi hermano que va con su hijo ya con doscientas cabezas de ganado, con siembra de pasto..., mi otra hermana que ya tiene una granjita nueva con su hijo y donde él ya la dirige. Aparte nos apoyan a proyectos como: imagen de la empresa donde a él le gusta eso junto con Janet. Manuel, Janet y Sandra nos apoyan porque les gusta mucho lo del diseño”.

Caso 15. "GM Agroindustrias, todo mi grupo se llama GM". "Entonces tengo la empresa GM Agroindustrias, que es la forrajera y la planta de empaques, GM Fams, es la de gallinas, GM Agroalimentos es la de cerdos y GM Gas, que es estación de gas".

Caso 17. "Sí, eso era de mi familia, porque cada quien tiene su familia isomos tres!". "Es que empujan más tres que uno sólo, entonces las granjas, que es lo bonito, las tenemos muy integradas con: crianzas, forrajera, con transporte...".

Caso 18. "Los hermanos ya siguieron un diferente camino, mi hermano Sergio ya tiene su granja de cerdos y él está incursionando en la industria de la bolsa si no me equivoco, fabrica bolsa también; una hermana que es Sara se ha metido también en el ramo agrícola, tiene por ahí una huerta de aguacate, mi otro hermano menor, se le está dando ya un rancho para que él lo trabaje ¿no?, entonces cada quien tiene su área...". "Yo creo... se les ha dado el apoyo, pero principalmente ellos son los que han creado, desarrollado su negocio, aunque se les dio un apoyo pero fundamentalmente o principalmente ellos son los que desarrollan su área".

Diversificación por generación

La acotación que se realiza acerca de la diversificación de actividades es propiciada por atender a las siguientes generaciones de la empresa familiar avícola, se observa claramente a través de las siguientes frases.

Caso 3. "Llega el año dos mil y dijimos mi papá y yo: vamos dándole una empresa a cada uno, la de Guadalajara, la de Tototlán y la de Tepa...". "Ahora yo quiero que estén dentro del negocio, para que estén ayudando a crecer el negocio familiar, pero que a la vez ellos tengan lo que les gusta y se vayan desarrollando solos en lo que les gusta; por ejemplo, Alfonso, él tiene el ganado brangus que es su línea y, él está creciendo, está para adelante desarrollándose y, Alejandro el ganado angus... La avicultura, el agave[...] Sindi estamos viendo qué negocio hacer, ya traemos proyecto de dos o tres negocios para ella, en lo personal pues conmigo, a lo mejor le gusta... estamos viendo si ponemos berries, aguacates, limones andamos viendo eso, pero aparte, algo de bienes raíces".

Caso 6. "Los de Enrique, mi hermano, son los que están llevando ahorita, uno está encargado de las aves, otro está encargado de los puercos, los de Ricardo mi hermano son los que están encargados del... y otros de Enrique, y Lorena de las otras empresas". "Entonces *mal que mal* (sic) todos están acomodados". "Mis hijas por ejemplo, Maryfer tiene la terracita, María Elena y los dos Ruth, otros de Ruth les pusieron una de plásticos y ahí está mi yerno también, él es el encargado y María Elena mi hija".

Caso 8. “Mi padre se compró Lagunillas, El Pinto y Calderón, tres ranchos, los grandes se fueron al Pinto y otros a Calderón y yo en Lagunillas, pusimos nuestra primera planta de alimentos, yo tenía una fabriquilla (*sic*) de mosaicos también, los conos, la base era Rosendo Gutiérrez, Alfonso González Camarena, el Gordo, nosotros y algunos más que se les da fortaleza”. “Al final César emprendió en romper huevo, hacerlo polvo”.

Caso 9. “Por ejemplo, el del restaurante El Ancladero, que es de una sobrina, donde inició hace cuatro años en un cuartito y donde ha sido un éxito”.

Caso 11. “Lo tomaron los dos mayores, lo tomaron con mayor sorpresa, pero los dos menores lo tomaron con mayor facilidad y, actualmente se dedican a cosas muy diferentes, viven en ciudades muy diferentes, viven en Guadalajara, México, Querétaro, entonces ya están un poco más alejados de la vida del campo; vivieron aquí en Tepatitlán pues hasta el año de 1999, que también nos trasladamos hacia Guadalajara para que estudiaran en instituciones de mayor calidad de las que existen en Tepatitlán, y eso también les permitió ausentarse de la población agropecuaria, pues se hicieron más ciudadanos y se hizo más fácil llevar ese cambio recomendado por mí”.

Caso 15. “Están estudiando y mis hijos varones ya empiezan a tener *negocitos* (*sic*) por ejemplo, yo ya les puse una granja para que vayan experimentando, tienen borregas, vacas, gallinitas. Ellos lo sacan y aparte empiezan a conseguir donde pueden engordar los puercos y desde poco empiecen a conocer el negocio, porque ellos también tienen ganas de hacer su propia historia, su intención de ellos es hacer su historia!”. “Yo administraba mi negocio, mi granja, les ayudaba a mis hermanos Ezequiel y Antonio a administrar su granja, y luego otra granja de acá, está revuelta con otros tres hermanos, pues ¡qué padre!, ya toda la familia está en el negocio verdad; y ¡Mi papá, siempre su negocio fue aparte!”.

Caso 17. “Para todo mundo hay oportunidad y, a todos les hemos dicho que el que quiera lo podemos ayudar..., los de Jesús el mayor, tiene una refaccionaria y taller; de José Luis, se llama José Luis y tiene la maderería propia, mueve mucho triplay, madera y muchas cosas”.

Por ende, de acuerdo a la identificación de estas prácticas de diversificación de las EFA, se especifican entonces las categorías más significativas, planteándose así la propuesta del modelo de investigación teórico (Cuñat, 2007; Schettini y Cortazzo, 2015) en el modelo IV.

Conforme a la metodología de la teoría fundamentada, de comparar contenidos, de manera constante y al identificar los temas fundamentales de la realidad social de las empresas familiares avícolas, se presentaron los datos de las estrategias de diversificación a las que han recurrido dichas entidades para continuar con sus negocios en marcha.

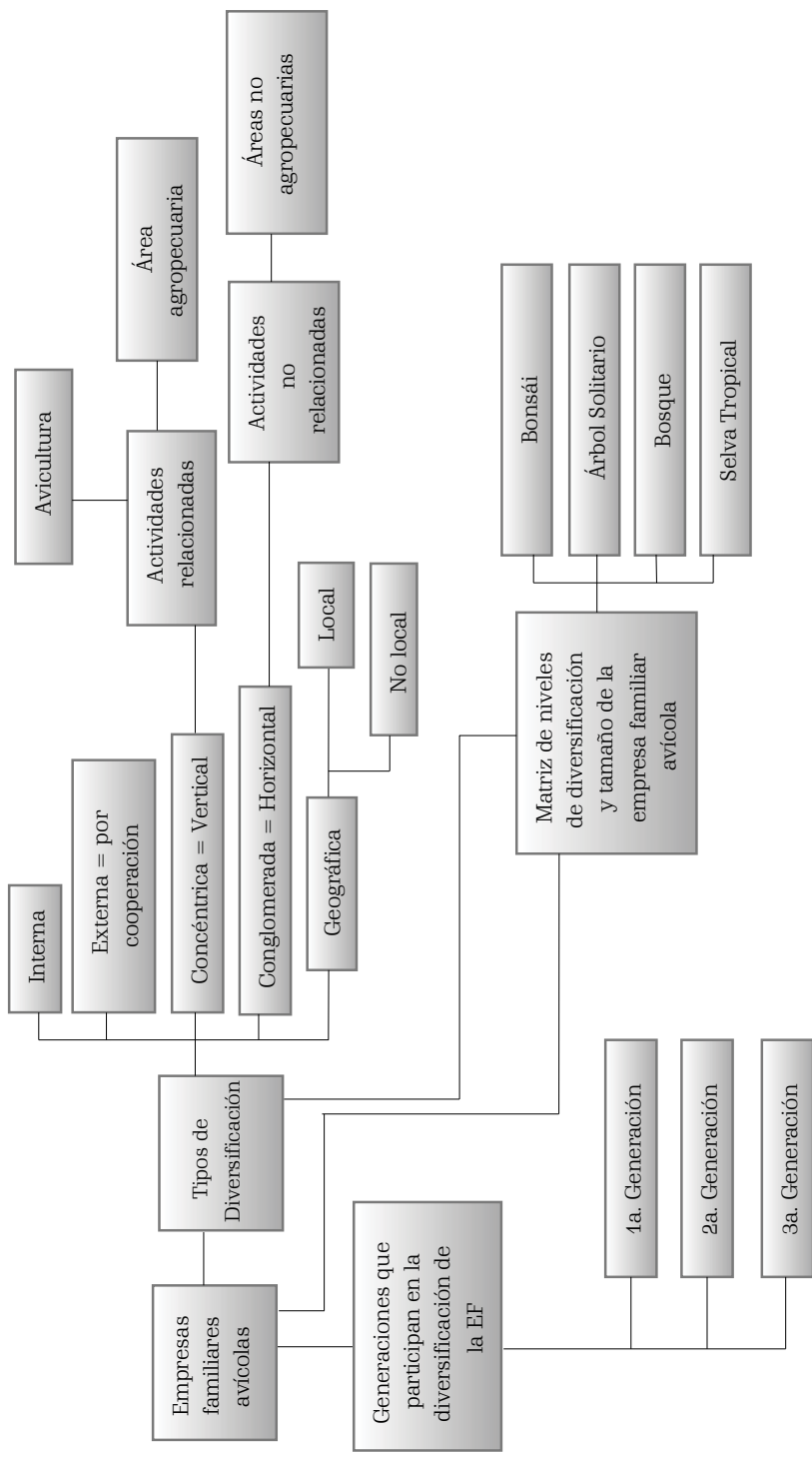
- a) Las formas por las que han llevado a cabo la diversificación han sido de manera paralela: por un lado, las que realizan como empresa en lo individual, de manera interna como fusión y escisión, y por otro, las que ejecuta de manera externa a través de acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas.
- b) Las empresas familiares avícolas han presentado diversas prácticas de diversificación de actividades económicas que reconoce la literatura, en la cual se han llevado a cabo actividades vinculadas a la avicultura. Asimismo, continúan realizando actividades del área agropecuaria a la par de la avicultura, por lo que se han considerado relacionadas, concéntricas y verticales. También acostumbran impulsar actividades económicas no relacionadas con el área agropecuaria, por lo que se denominan conglomeradas u horizontales.
- c) De acuerdo con las prácticas de diversificación a nivel geográfico las EFA realizan estas actividades económicas a escala local, comprendiendo el municipio y la región geográfica donde se ubican dentro del estado de Jalisco y, conforme al territorio no local, abarcan el resto del estado y los demás de la nación mexicana.
- d) Conforme a ubicar a las EFA dentro de las cuatro matrices de nivel de diversificación y tamaño de las empresas familiares señaladas por Gallo (2004) resaltan EFA de todo tipo, excepto bonsái: siendo en su mayoría las más frecuentes la de tipo árbol solitario y selva tropical, con sus debidos ajustes, puesto que prácticamente todas han tenido alianzas estratégicas.
- e) Sobre las generaciones que participan en las prácticas de diversificación de las EFA, los datos dan cuenta que desde las primeras generaciones de las mismas se llevaban a cabo distintas actividades a la par de la avicultura, en todas las empresas se diversifica en el área agropecuaria y en 13 de ellas se realizan otras actividades no agropecuarias.

A manera de conclusión

Todas las empresas familiares avícolas han diversificado sus actividades económicas, en diversos giros agropecuarios y no agropecuarios. Así que su estrategia refiere a un portafolio de productos y servicios, que han sido la fortaleza para crecer (Ansoff, 1957), para crear valor o solventar amenazas de vulnerabilidad en el sector avícola (Stuckey y White, 1994).

Las actividades agropecuarias han permitido que utilicen sus activos y recursos —acorde a la teoría de recursos y capacidades (Huerta, Navas y Almodovar, 2004; Montoro y Ortiz, 2005) de manera eficiente— por ejemplo, la elaboración de alimentos para animales— y para autosolventar materiales y necesidades de su actividad preponderante o para las secundarias, generando esta posibilidad de diversificación. Ninguna evidencia práctica ha dado cuenta de que por diversificar se ha

Modelo IV
 Modelo de investigación sobre las prácticas de diversificación
 en las empresas familiares avícolas



afectado su rentabilidad empresarial (Martínez y Fernández, 2008), y al parecer el crecimiento se ha dado por motivos empresariales en su mayoría, y en el caso de la incorporación familiar o de siguientes generaciones, los motivos han sido familiares (Fuentes, Hernández y Vallejo, 2008).

Por último, es importante mencionar que se ha podido confirmar que las empresas familiares avícolas pudieron diversificar (Hernández y Galve-Górriz, 2016), posiblemente porque se tenía una persona líder, a la vez propietaria y accionista para llevar a cabo dicho ejercicio, o a su vez por una decisión consensuada dentro del núcleo familiar, para llevar a cabo distintas estrategias de diversificación en cuestión de crecimiento de la empresa, y de la propia familia, de acuerdo con las voces emitidas por los integrantes de la familia. Asimismo, en primera instancia diversificar ha significado para las empresas familiares avícolas crecer y ampliarse, y a su vez dicha división o segmentación ha permitido mantener en equilibrio las tensiones familiares, y ha contribuido a establecer formas de repartir, invertir y obtener beneficios de la riqueza conforme lo ha señalado Padilla (1997).

LAS PERSPECTIVAS DE CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AVÍCOLAS

Entre las principales causas de mortandad de las empresas familiares, se encuentra el proceso sucesorio (Ferrón *et al.*, 2016), su continuidad se convierte en una preocupación unificadora, puesto que representa un camino complejo con obstáculos que se deslindan de los tres círculos: familia, empresa y propiedad. Por tanto, la sucesión sigue una secuencia evolutiva conforme el tipo de familia, acompañándolas en la madurez y envejecimiento de las generaciones (Gersick *et al.*, 1997).

La sucesión, suele ser la etapa más dolorosa en el ciclo de vida de la empresa familiar (Aronoff, McClure y Ward, 2014), asimismo suele ser la que otorga mayor orgullo empresarial, por lograr que la organización preserve con las generaciones venideras.

En el caso de las entidades de tipo familiar, la continuidad es el principal aliciente que les permite conservar su legado como familia y como empresa durante el transcurso del tiempo. Así como señalaba Lansberg (2000): el transitar por varias generaciones familiares y que se logre la supervivencia empresarial, representa el mayor logro de los negocios. Por otra parte, la conjugación de la cultura organizacional y familiar representa un eslabón esencial para la continuidad de las empresas familiares, puesto que es un elemento valioso que se traspasa entre las generaciones y que integra patrones culturales familiares y empresariales (De la Garza, Medina,

Cheín, Jiménez, Ayup y Díaz, 2014). Es por esto que el tema de continuidad empresarial y el éxito ha sido estudiado por diversas ciencias, desde la sociología, la antropología de la empresa, la historia empresarial y las ciencias administrativas (Lizaur, 2010; Almaraz y Ramírez, 2016).

El dato de sucesión para México es señalado por San Martín y Durán (2017) en el cual se manifiesta que tres de cada 10 empresas familiares, sufrirán un proceso de cambio en su propiedad durante los siguientes cinco años, puesto que se transitará a la siguiente generación.

Los sueños como parte del éxito, en la sucesión de las empresas familiares

Por otra parte, el mismo Lansberg (2000) retoma el ejemplo de que la empresa familiar, representa el sueño compartido, el cual tiene suficiente relevancia para ser la reserva emocional necesaria para el logro de los objetivos y la inspiración para hacer frente a la adversidad. Por lo que es importante considerar a dicho sueño como el precedente requerido para realizar el proceso formal de planificación estratégica de la sucesión y la continuidad. El sueño debe dialogarse de manera abierta y así asegurar la plataforma requerida para iniciar el proceso formal de sucesión y su estrategia práctica. La familia debe integrarse de manera activa, dando sentido a lograr sus aspiraciones puesto de no integrarse a la planeación, la continuidad no tendría relevancia; es decir la coordinación de las necesidades de la familia con la empresa, llevan a lograr las mejores soluciones de la problemática. Por ello, se debe lograr instalar la estructura organizacional a la par de las políticas entorno a la continuidad y tener en cuenta que conforme la empresa familiar evoluciona, surgen dilemas que necesitan regímenes de gobierno (consejo familiar y asamblea de accionistas) y soluciones flexibles que aseguren el control de la entidad, el liderazgo y la propiedad.

Este sueño de sucesión es la prueba definitiva para la empresa familiar, el cual implica dos aspectos: por una parte la transición del liderazgo y para algunas empresas también el cambio en estructura y cultura organizacional; y por otra la elección de una estructura basada en un sueño compartido (Gersick *et al.*, 1997).

Otro aspecto del estudio de la continuidad de la empresa familiar a través de la sucesión, se realiza analizando el entorno y los sistemas en los que se ve implicado (Cabrera, 1998) por lo que se toma en cuenta varios elementos: las perspectivas de las personas predecesoras, de las sucesoras y de las relaciones interpersonales que se conjugan, aunado a éstas, se involucran a su vez la influencia de los sistemas: familiar, empresarial, de terceras personas y los factores del entorno.

Así pues, se abordan de manera general estos elementos que confluyen en el proceso de sucesión, iniciando por las personas que actúan en ella, la planeación, los modelos, etapas y procesos inmersos para llevarla, resaltando al final el modelo de transición de Gersick *et al.* (1997), así como la mención general de consideraciones legales y algunas investigaciones que reflejan experiencias de sucesión; para terminar con las perspectivas de continuidad de las empresas familiares avícolas, señalando en ellas, la existencia de guías de sucesión y la preparación de las siguientes generaciones en lo académico-profesional y experiencial.

Personajes para mantener la continuidad de las empresas familiares

El estudio de la sucesión y de la participación de personas en la transición de las empresas familiares, considera integrantes familiares y no familiares. Así que la teoría de la agencia es una de las más socorridas al indagar en esta etapa. La teoría de la agencia sostiene que la alineación natural de personas propietarias y administradoras en este tipo de organizaciones disminuye la necesidad de supervisión formal de los agentes, lo que reduce los costos de agencia de las empresas familiares. Algunos costos de agencia son atribuidos a la falta de conjunción entre las metas de la dirección general y el resto de la familia: como por ejemplo acciones de supervisión y planificación (Poza, 2011). El fin de la sucesión es lograr continuidad y crecimiento de la empresa familiar, por lo que es vital identificar a la persona que tenga la visión y capacidad de hacer posible el objetivo, en caso de no cubrirse, es conveniente integrar a personas no familiares e ir las preparando para la gestión —la teoría de agencia toma sentido— y esta persona recibe el nombre de agente (Vargas y García, 2017).

Personas predecesoras

La persona quien lleva el liderazgo saliente debe considerar de manera prioritaria, que la sucesión es un proceso en el que se debe tener previsión: mientras se selecciona, designa y se realiza la transición de una persona a otra. La familia por su parte, debe apoyar la gestión de la sucesión y a dicha persona, fomentando en las generaciones que continúan, el interés por la entidad, en sus áreas de oportunidad, retos y en las ventajas que se desprenden de poseer un negocio de este tipo (Ferrón *et al.*, 2016).

Asimismo, la persona fundadora es considerada como la figura emprendedora de la empresa familia (Cabrera, 1998), quien posee diversos rasgos psicológicos, con los cuales se tienen que contender para no causar problemas en la sucesión,

y éstos son: necesidad de logro, creencia en el control interno, asunción de riesgo moderado y tendencia creativa e innovadora. Por lo que se han generado diversas perspectivas acerca de la sucesión y la persona antecesora como: su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa, además de ostentar un compromiso con el liderazgo familiar y con la persona descendiente y el haber compartido los aspectos negativos y positivos de la familia y de la empresa, serán elementos que favorecerán la sucesión.

Sobre las personas que preceden, se tienen algunas características. Ferrón *et al.* (2016) han identificado que la figura que se retira generalmente es un patriarca quien adquiere diversos estilos al momento de la sucesión, por ejemplo, de tipo monárquico (hasta que muera), general (no tiene intención de dejar la empresa) embajador (deja ordenado su lugar, no obstante representa la imagen), gobernador (con duración establecida desde un inicio) e inventor (deja la empresa y genera nuevas alternativas).

Personas sucesoras e integrantes de la siguiente generación

Del mismo modo, existe una contraparte, es decir la persona que tomará el relevo de la entidad familiar. Para Trevinyo (2010), el proceso de sucesión comienza con la valoración de incorporar a las personas que integran la siguiente generación de la empresa familiar. Esta integración sería beneficiosa por el valor agregado que le puede generar, renovar o reinventar a la entidad; por lo que conviene tener lineamientos para sumarla, en el caso de que sea su decisión. Además de que se debe ir considerando qué valores es conveniente transmitirle durante el desarrollo de su vida, viéndose reflejados en sus comportamientos y creencias, como en el esfuerzo, la responsabilidad, la excelencia y el funcionamiento práctico de la empresa, sin esperar a que esta generación egrese de sus estudios profesionales.

La formación profesional de las y los miembros de la familia, quienes laboran como personal directivo representa en el 35 por ciento de las empresas familiares cuando mucho la mitad de dichos directivos que ostentan el nivel de educación superior, evidenciando la necesidad de impulsar mayor profesional en la conducción de dichas empresas (San Martín y Durán, 2017).

Sin embargo, es de vital importancia que se valoren las voces de las personas de la familia que aspiran a distintos cargos (San Martín y Durán, 2017) para considerar dichas alternativas en el proceso de gestión, ya sea para integrarlas o para organizar una participación distinta.

Por otra parte, el impacto de la juventud y los conocimientos profesionales pueden crear conflicto por la injerencia que se desea tener en la empresa, así que conviene dejar espacios donde actúen, con un nivel inicial, donde dichos ajustes o

propuestas sean menores, que tengan un margen de control donde se permita el ensayo y el poner a prueba sus iniciativas.

Por ello, Treviño (2010) sugiere que para llevar la conexión familiar y empresarial, por familiares o por agentes, se requieren actitudes como las siguientes: ser una persona cumplida, de trato respetuoso, recíproco, transparente, empático, solidario y honesto, que sabe involucrar a la familia en determinadas circunstancias.

Mientras que para elegir a la persona sucesora, Grabinsky (2016) señala diversas consideraciones que aseguran éxito, cubriendo un perfil como: ser cordial con los familiares quienes serán las personas asociadas, guardar un estatus de respeto, tener capacidad, competencia, experiencia, liderazgo, mientras que la creatividad, inteligencia, autoconfianza, independencia también serán consideradas, por lo que es una situación compleja.

Poza (2014) por su parte, atribuye el perfil exitoso de la persona sucesora como el resultado de: conocer bien los ideales de la empresa familiar, incluso el adorar la naturaleza de la entidad, tener autoconocimiento, deseo de servir, dirigir y de recibir orientación de las personas responsables de la generación anterior y en su caso de consejos de administración, tener buenas relaciones con el equipo sucesorio conformado por familiares de diferentes niveles, contar con el apoyo de personal directivo, el respeto del personal empleado, de los *stake holders* —personas que proveen o son clientes de la entidad—, y sobre todo porque se enfocan en el futuro de la empresa familiar, respetando su pasado.

El aprendizaje sobre la empresa es considerado por De la Garza, Urente y García (2006), señalando que desde edades muy tempranas la primera y segunda generación van participando dentro de la empresa, recordando anécdotas de su vida en interrelación con las generaciones y el negocio, por ejemplo: las eneñanzas del abuelo, las experiencias y los juegos. El fin de esta vinculación es lograr el involucramiento de las y los miembros de la siguiente generación en la actividad económica y en el giro de la empresa familiar.

Personal no familiar

La incorporación de integrantes no familiares a las empresas familiares, son consideraciones que deben estar en constante reflexión. Conforme la etapa en que transcurra y las necesidades de cada organización, se debe estar valorando los perfiles requeridos no cubiertos, o según el objetivo de crecimiento, el personal necesario para contratar.

Además para el caso de transición y de continuidad entre generaciones, investigaciones como la Hutcherson (2016), donde se retoma los secretos de las familias de negocios, dan cuenta que es conveniente integrar equipos de gestión en cada

una de las entidades, puesto que se obtienen mayores beneficios cuando un grupo de personas pueden apoyar en el conocimiento de la empresa y en las acciones que son convenientes desarrollar. Asimismo, las administraciones intermedias otorgan flexibilidad y apoyan en los huecos donde se encuentren las empresas familiares, por integrar nuevas generaciones y el despido de las anteriores. Es decir, mientras que la generación sucesora se encuentra lista, las personas que laboran y que no son familiares podrán llevar el liderazgo, y a su vez deben tener en cuenta que este liderazgo será permanente mientras que la nueva generación asuma dicha función, además el personal empleado no familiar asumirá el rol de mentor activo de la próxima generación, dejando claro dichos alcances. De igual manera, es de vital importancia que se deje claro que este tipo de personal debe ser respetuoso con las personas empleadoras, puesto que si se actúa de manera contraria, se tendría como resultado una falta de preparación de las siguientes generaciones sucesoras.

Planeación de la sucesión y la continuidad

La planeación o planificación del proceso de sucesión de las empresas familiares representa una particularidad de este tipo de organizaciones, a diferencia del resto de las empresas.

Lansberg (2000) señala que el ejercicio de planeación contempla la continuidad de la empresa en el largo plazo, integrando las necesidades de la familia y de la organización, considerando los desafíos estratégicos y financieros del futuro, tomando en cuenta a las personas, su maduración e integración en la planeación sucesoria. Esta planeación puede apoyarse en los siguientes tres elementos con la intención de otorgar mayor efectividad y satisfacción: la teoría del desarrollo de la persona adulta, para anticiparse a la temática y preocupación que se enfrentan en las etapas de la vida; realizar un ejercicio de enumerar las edades de las personas que integran la familia, y proyectarlas por años, para valorar el camino que atravesarán, y por último, visitar empresas que han logrado la transferencia con éxito —asegurando confianza y confidencialidad recíproca entre ellas—. Solamente una de cada tres empresas logra pasar a la siguiente generación, puesto que no se planea, ni se elige a las personas sucesoras.

Así también De la Garza, Urente y García (2006) detallan que la continuidad se visualiza en indicadores como la planeación a largo plazo, los planes de crecimiento, la continuidad o diversificación de la actividad empresarial y la propia sucesión, como sentido de herencia.

De alguna manera Lansberg (2000) señala que no obstante se planifique la sucesión y la continuidad se estarían mejorando las posibilidades, pero se requiere de una aplicación de esta planeación que contemple la integración de varios factores, pues no siempre significa que sea una panacea (Martínez, 2010). Si se continúa y se crece como empresa, se podría llegar a tener en la familia mayor reputación, imagen, liderazgo en el área, prestigio y reconocimiento, y por la parte empresarial, se aumentaría la competitividad, la riqueza y el poder negociador.

La recomendación para concretar el proceso de sucesión se apoya conforme afirma Ferrón *et al.* (2016) en documentarla a través de testamento o mediante la conformación de un fideicomiso. El testamento se rige por el código civil de cada estado en México, mientras que el fideicomiso permite la transferencia legal de las acciones, como un contrato privado entre fideicomitente o persona sucesora, el fiduciario —la institución bancaria— y los fideicomisarios —beneficiarios.

Existen a su vez tres instrumentos que son la fortaleza del proceso de sucesión, como son el protocolo familiar, el plan de sucesión y el plan de formación de integrantes:

- La vinculación entre la planeación estratégica de la familia y de la empresa se lleva a cabo a través del protocolo familiar, donde se delimita cómo son las relaciones entre las personas que integran la familia empresarial y se plantea la estructura, tratando de dar una garantía de continuidad y de dirección. En el estudio de San Martín y Durán (2017) se señala que el 7 por ciento de las empresas familiares en México cuentan con éste.
- De igual manera, el plan o guía de sucesión comprende la selección de la persona sucesora, los criterios, procedimientos y previsiones que se deben considerar para el relevo del liderazgo generacional. En éste se establecen plazos, acciones y compromisos personales (Gallo, 1998). En el estudio citado anteriormente sobre empresas familiares mexicanas, se evidencia que el 73 por ciento de ellas no cuentan con un plan de sucesión.
- Por otra parte, existen los planes de formación, donde se plantea cuáles integrantes familiares o no familiares se preparen para su participación en la empresa. El mismo estudio da cuenta que solamente el 30 por ciento de estas entidades en México cuentan con dicho plan de formación.

El protocolo de apoyo a que la convivencia entre familia y empresa sea más amena, es muy útil para consensuar, negociar y establecer compromisos y confianza, que puede transferirse a las siguientes generaciones, también se le conoce como constitución de la familia, donde la familia se compromete a practicar reglas, polí-

ticas y objetivos acordados en torno a la empresa (Treviño, 2010). Ferrón *et al.* (2016) señalan que su elaboración debe ser paciente, tomando en cuenta los temas que surgen en las asambleas de todas las personas que integran la familia empresaria, como por ejemplo: delimitación de acceso, definición de puestos, política de dividendos y financiamientos, información a suministrar a la familia, transmisión de acciones e interlocutores(as) entre la familia y personal de la empresa. Los elementos del protocolo incluyen misión, valores y estilo de familia, gobierno-consejo de familia, gobierno de la empresa, participación de la familia en la empresa, elementos patrimoniales de la familia empresaria, directrices empresariales de la familia, entre otros (Martínez, 2010).

Ausencia de planeación de la continuidad:
problemática, enfermedades y disputas

Por lo general, se observan diversas cuestiones negativas derivadas de la ausencia de una guía o plan de la continuidad de la empresa familiar. Este aspecto como se evidencia en la realidad, se deja a la inercia, por no planear, por la incapacidad de elegir sucesor, por temor a enfrentar la muerte, por la incertidumbre del retiro, por tensiones entre personas fundadoras y descendientes o entre las personas herederas, porque la persona predecesora no quiere perder el control, porque no se encuentra a la persona de la familia directa que será quien tome la batuta, porque habrá que buscarla para que garantice resultados, entre otras causas (Gallo, 1998; Doderó, 2002; Grabinsky, 2016).

Las crisis sobre la maduración del negocio y decrecimiento que en ocasiones van a la par de la persona líder, así como la crisis estructural entre responsabilidades y objetivos, se resuelve con voluntad de continuar y armonizar objetivos y con la adquisición del compromiso de la siguiente generación (Gallo, 1998). Además, si se tienen a varias personas para continuar, como hermanos(as), hijos(as), se debe valorar que la solución es compleja y atraviesa los límites empresariales, buscando también sostén en el consejo de administración o en consultorías externas que apoyen estudiando el caso (Gersick *et al.*, 1997; Grabinsky, 2016).

Sin embargo, la cultura de retiro y sucesión debe permanecer en cualquier empresa familiar, para vislumbrar siempre la transición más armoniosa posible, sin temor por ejemplo a la delegación de funciones y a la adquisición de tecnologías; además de valorar si los familiares que se integran participan del proyecto común de la empresa o de qué manera lo harán (Grabinsky, 2016).

La mortandad de la empresa familiar se presenta también conforme lo señala Ferrón *et al.* (2016), por los conflictos familiares, siendo preciso considerar que nacen de pequeños detalles que se acrecentan, al ser resultado de percepciones y malos entendidos sin fundamento real, o donde se mezcla el interés económico con

la apreciación familiar, resultando una situación peligrosa, y por la carga emocional que representan al detonar son difíciles de resolverse.

Diversas experiencias de casos de sucesión son expresadas por Hutcheson (2016), donde señala que, por ejemplo, un error común es ignorar a los miembros de la familia que no están en el negocio, en el caso de las esposas que a falta del cónyuge se ven en la necesidad de integrarse sin antes haberse vinculado. Otra más, es la situación en la que integrantes de la siguiente generación no se interesan en sumarse a la empresa; tampoco el integrar a la siguiente generación asegurará un éxito inmediato y de igual forma, pueden existir algunos integrantes que al sumarse en una segunda vuelta pueden aportar a la empresa. Otra cuestión es valorar que la esfera emocional del duelo requiere tiempo, para que las personas sucesoras se reinicien en los temas administrativos.

Por último, un paso importante para tomar la sucesión es inculcar un nivel de gobierno, basado en políticas, procedimientos y junta directiva, incluso aunque el tamaño de la empresa familiar sea pequeño, requiere se reúna dicha junta donde se asume la responsabilidad legal de las actividades corporativas, y dicha actividad es pagada en efectivo o con acciones.

Modelos, procesos y etapas de la sucesión

Para solventar esta etapa y peculiaridad de toda empresa familiar, diversas investigaciones han propuesto apoyos para lograr una sucesión y poder continuar en marcha como empresa.

Primeramente, el modelo de sucesión de la empresa familiar propuesto por Be-lausteguigoitia (2010) parte de considerar que el proceso de sucesión es largo, durando de 10 a 15 años (Aronoff, McClure y Ward, 2014) y pasando por varias etapas, que inicia desde que la persona fundadora conforma su familia con el nacimiento de sus hijos(as), pudiendo coincidir que al terminar su formación profesional se integren a la misma. Las fases son: diagnóstico (donde se diseña la organización deseada, su dirección y los perfiles), entrenamiento (se prepara con formación de posgrado, diversas actividades y compañías) y culminación (en la integración, que en ocasiones puede fallar).

Posteriormente Trevinyo (2010) rescata las 5C del proceso de sucesión, representando herramientas para reducir costos emocionales del proceso: conocimiento (reto) comunicación (conocimiento familiar) confianza (resolución conjunta) comprensión (valoración familiar y para la empresa) y cadencia (tiempo al tiempo). También agrega un modelo de transmisión de conocimiento activo (CAPE) integrado por los lazos familiares, los elementos externos donde se adquiere información y conocimiento, y los intermediarios que refuerzan o debilitan identidades.

Enseguida Cabrera (1998) adiciona perspectivas a las mencionadas anteriormente, donde la formación de la persona sucesora y sus aprendizajes influirán en sus capacidades de desarrollo, su compromiso a su vez se verá determinado por la experiencia con la empresa, el tipo de relaciones entre personas sucesoras y predecesoras determinarán el éxito de la sucesión, así como su adaptación a los objetivos, la cultura familiar y la interacción con la empresa apoyará el proceso, la situación del negocio, sus interacciones y dinámicas culturales y la estructura empresarial influirán según sea la etapa de planeación de la sucesión, la adaptación de trayectorias personales de los integrantes familiares van a la par de la trayectoria profesional de la siguiente generación y, por último, implicaciones del entorno que pueden propiciar un éxito sucesorio.

Modelo de transición de Gersick

Para llevar a cabo el proceso de sucesión e indagar en las características de la estructura de la empresa familiar, se retoma el modelo basado en los sistemas familia, empresa y propiedad propuesto por Gersick *et al.* (1997), que resultó posterior al basado en la teoría general de sistemas de Tagiuri y Davis de dos sistemas: la familia-empresa. No obstante para lograr el análisis de estos entes complejos convenía revisar de manera permanente el tiempo y el cambio, por tanto, la incorporación de los tres círculos y el análisis a lo largo del tiempo ha dado como resultado un modelo evolutivo tridimensional (Gersick, Davis, McCollom Hampton y Lansberg, 1997).

Para este tipo de análisis las empresas familiares se dividen en cuatro: las de primera generación, pertenecientes a la persona fundadora, dirigida en lo individual; las establecidas, que son propiedad de hermanos(as) teniendo un crecimiento y cambios rápidos; los consorcios complejos y maduros de primos(as) y, por último, la empresa al borde de la transición, controlada por una familia que está a punto de la sucesión.

Gersick *et al.* (1997) señalan una diversidad de sucesiones clasificándolas conforme se efectúen las transiciones de liderazgo en la estructura de gobierno:

- a) Recicladados, se continúa con la misma estructura cuando la persona fundadora deja a su hijo(a) el liderazgo, y queda la misma figura controladora o por ejemplo, cuando el grupo de primos(as) transfiere la propiedad a sus hijos(as) y quedan igual en consorcio de primos(as).
- b) Evolutivas a estructuras más complejas, donde se dividen los derechos de propiedad y las responsabilidades administrativos, por ejemplo, de persona propietaria controladora a sociedad de hermanos(as).

- c) Involutivas a estructuras más simples, sería el caso de retornar la propiedad y estructura de gobierno, por ejemplo de sociedad de hermanos/as a persona propietaria controladora, en una tercera generación.

Las etapas de transición representan los periodos más críticos por ser un desafío en la evolución de las empresas familiares (Gersick *et al.*, 1999). Sin embargo representan una oportunidad de evaluación del negocio y de valorar la integración de cambios fundamentales enfocados en la estabilidad y crecimiento. Los cambios relativos a la evolución de la empresa, se identifica por el tipo y número de personas que la conforman. Asimismo, se identifica cada etapa según los ejes o sistemas. El de la propiedad integra las siguientes etapas: 1°. Propietario controlador, 2°. Sociedad de hermanos, 3°. Consorcio de primos. El de la familia, integra: 1°. Familia Joven de negocios, 2°. Ingreso en el negocio, 3°. Trabajo conjunto y 4°. Cesión de la batuta. Mientras que el eje de la empresa presenta: 1°. Arranque, 2°. Expansión, formalización y 3°. Madurez.

La duración de la transición puede ser de meses o años, según la complejidad.

Cada una de estas etapas tiene diversas peculiaridades, y para el caso de la sucesión, retos que afrontar. Por ejemplo, el caso de dirección por una persona controladora se caracteriza por tener una estructura organizacional centralizada; en el caso de sociedad de hermanos(as) se tienen necesidades de capital y reinversión y la relación entre éstos(as) debe ser capaz de soportar tensiones y tener capacidad para la toma de decisiones, existen diversas generaciones participando, incluso parientes políticos, que a su vez plantean retos derivados de una expansión y reestructuración que puede coincidir con el ingreso de la segunda generación. La etapa de expansión y formalización de la propiedad impone cierta presión en las tradiciones, en la contratación de profesionales externos, ingresando como personal directivo de nivel medio. Cuando la complejidad de la familia supera a la del negocio, se disminuyen las oportunidades de cada miembro, volviéndose familias más heterogéneas a medida que maduran y envejecen. Las empresas familiares en la etapa de madurez tienen una reputación en el mercado, alcanzando estabilidad financiera, tiene personal directivo competente en todas las áreas y requiere de grandes capitales de inversión.

Por otra parte, existen diversos componentes de una transición como las presiones evolutivas y los detonantes. Las presiones evolutivas son visualizadas como de dos tipos: por una parte están las temporales, causadas por el envejecimiento de las personas líderes y por los cambios psicológicos y familiares, y por otra parte, se encuentra la presión del entorno, dado por el cambio económico o político. Mientras que también existen detonantes temporales, como la edad de jubilación y

las fechas establecidas por cuestiones legales, y los detonantes del entorno, como los acontecimientos económicos o políticos y los incidentes no previstos. Posterior a ellos, entonces, habrá que desengancharse de la estructura anterior, explorar alternativas, elegir una y comprometerse con la nueva estructura.

La experiencia de sucesión en las empresas familiares avícolas y la transición para mantener la continuidad

Al terminar de esbozar algunos estudios y avances de investigaciones sobre la continuidad, sucesión y transición de las empresas de índole familiar, en este apartado se detallan las evidencias recabadas de los casos de empresas familiares avícolas en estudio.

Tal como se ha venido presentando se rescatan las voces recolectadas en campo por parte de las personas que liderean la empresa familiar, de igual manera se realizan ejercicios que permiten sintetizar la totalidad de los casos, obteniendo algunas semejanzas y diferencias entre los mismos.

Las transiciones evolutivas de las empresas familiares avícolas

En la tabla VII se detallan las generaciones que han sido parte de la entidad y los años de inicio de su gobierno. Asimismo se da cuenta la etapa de la dimensión evolutiva en la que se encuentra cada empresa familiar avícola, conforme a su estructura en cada uno de los círculos: propiedad, familia y empresa y las transiciones de liderazgo por las que ha pasado cada una, de acuerdo con la clasificación que le asigna Gersick *et al.* (1997) al tipo de transición, tratando de mostrar el panorama de continuidad de los casos abordados.

Las 19 empresas familiares avícolas en estudio, tuvieron diversas etapas de inicio, por lo que su edad es distinta. Además, algunas han pasado por dos generaciones que lleven el liderazgo, no obstante en ellas han participado hasta tres generaciones. Actualmente la participación laboral de las generaciones es: tres de ellas tienen participación de primera y segunda, ocho de segunda y tercera, cuatro de la segunda generación y tres integran la primera, segunda y tercera generación. Sin embargo, dos empresas familiares en la actualidad han finiquitado su actividad avícola, una terminó en el año de 1996 y la otra se encuentra en esta etapa.

Esto significa que han tenido diversas generaciones liderándolas, seis de ellas continúan en su primera generación (y una más que ya no existe como avícola) y 11 de ellas se encuentran en su segunda generación (y una más que está desapareciendo como avícola).

Actualmente las generaciones que están como líderes son variadas: permanecen las que comenzaron como encargadas en los años ochenta y en los noventa,

siendo 12 (seis y seis); tres empresas con líderes que iniciaron en los setenta, dos que surgieron en la primera década del año 2000 y una de los años sesenta.

Por otra parte, la etapa de la dimensión evolutiva en la que se encuentra cada empresa familiar avícola, conforme a su estructura en cada uno de los círculos expresa complejidad y diversidad. En propiedad: la frecuencia es compartida en las empresas familiares avícolas, siendo nueve con propietario(a) controlador y nueve en sociedad de hermanos(as) y una empresa más paso a sociedad de amistades. En cuanto a familia: la mayoría se encuentra en trabajo de forma conjunta, siendo 10, posteriormente cuatro están cediendo la batuta, en tres existe familia que ingresa al negocio, en una se tiene restricción de ingreso y en otra no se cederá la batuta. Por último, en cuanto a la empresa, 15 se encuentran en la etapa de expansión —formalización— y cuatro en la de madurez.

Por consiguiente, las transiciones de estructura de gobierno de liderazgo por las que ha pasado cada una, han sido muy diversas conformándose por 13 evolutivas, nueve involutivas, tres recicladas y una que se conformó como sociedad de amistades.

Estos son los escenarios en los que se trata de mostrar el panorama de continuidad de los casos abordados, donde dos de las empresas familiares no continúan en el área avícola, 16 permanecen como empresas familiares y una representa un tipo de asociación de amistades de cuatro empresas familiares.

Perspectivas de continuidad como empresa familiar

Las voces de las personas que integran la empresa familiar expresan o vislumbran la continuidad de sus empresas, dejando claro que en la mayoría de las mismas se espera su trascendencia, sobre todo en lo avícola, sino en lo agropecuario o en giros de una misma familia empresaria.

Caso 1. “La mayoría de empresas[...], casi todos pensamos lo mismo de la sucesión, que una piedra que yo puse pues, ojalá haya otra, pero que no la quiten con el tiempo...”. “Todo el tiempo, desde que empezó a haber hijos, en que haya una sucesión bonita”. “Pues casi todo el país queremos la sucesión de la familia”.

Caso 2. “Mis hijos ya vienen atrás apoyándome, les gusta mucho el ganado y ellos saben esto que te estoy comentando”.

Caso 3. “Lo que veo en la región de Los Altos es que todavía en las empresas familiares no hay esa cultura de la sucesión, no hay esa cultura de ir soltando el liderazgo y de ir dejando a los hijos”. “Yo pienso que no hay una institucionalización de las empresas y... búscale en toda la región de Los Altos y no hay por donde le volteemos a ver y bueno, pues vemos que hay muchos pleitos en las familias”. “Yo lo que estoy haciendo es que cada hijo tenga su negocio propio y aparte que estén en la empresa familiar, ¿para qué? para que ellos tengan ilusión también en su propio negocio, pero también estén al pendiente del negocio familiar”.

Tabla VII
Transiciones evolutivas de las empresas familiares avícolas

Núm. de casos	Generaciones		Año de inicio de gobierno			Etapa de dimensión evolutiva			Transición del liderazgo	
	Que participan actualmente	Que la han dirigido	Por generación	De generación actual	Propiedad	Familia	Empresa	Transiciones de estructura de gobierno	Tipo de transiciones	
Caso 1	1ª y 2ª	1	1970	1970	Propietario controlador	Trabaja de forma conjunta	Expansión/formalización	Sociedad de hermanos a propietario controlador (trance) a sociedad de hermanos	Involutiva	
Caso 2	2ª y 3ª	2	1966	1982	Propietario controlador	Familia que ingresa al negocio	Expansión/formalización	Propietario controlador a propietario controlador	Reciclados	
Caso 3	2ª y 3ª	2	1982 1950	2005	Propietario controlador	Trabaja de forma conjunta	Expansión/formalización	Propietario controlador a propietario controlador	Reciclados	
Caso 4	2ª y 3ª no avícola	1 avícola	2005 1950	0	Propietario controlador	Trabaja de forma conjunta	Expansión/formalización	Propietario controlador a sociedad de hermanos a propietario controlador	Evolutiva - involutiva	
Caso 5	2ª (exclusiva)	2	1950	1973	Sociedad de hermanos	Familia que ingresa al negocio	Expansión/formalización	Propietario controlador a sociedad de hermanos (trance) pendiente	Evolutiva	
Caso 6	2ª y 3ª	2	1941 1983	1983	Sociedad de hermanos	Trabaja de forma conjunta	Expansión/formalización	Sociedad de hermanos a propietario controlador a sociedad de hermanos (trance) a consorcio de primos	Involutiva - evolutiva	
Caso 7	2ª y 3ª	2	1950 1994	1994	Sociedad de hermanos	Trabaja de forma conjunta	Expansión/formalización	Sociedad de hermanos	-	
Caso 8	2ª	2	1945 1984	1987	Sociedad de hermanos	Cede la batuta	Expansión/formalización	Sociedad de hermanos a propietario controlador y a sociedad de hermanos	Involutiva - evolutiva	
Caso 9	1ª, 2ª y 3ª	2	1975 1986	1986	Sociedad de hermanos (aún vive propietario controlador)	Cede la batuta	Madurez	Propietario controlador a sociedad de hermanos (trance) a consorcio de primos	Evolutiva - evolutiva	
Caso 10	2ª y 3ª	2	1950 1952	1992	Propietario controlador	Familia que ingresa al negocio	Expansión/formalización	Propietario controlador a sociedad de hermanos y a propietario controlador	Evolutiva - involutiva	

Caso 11	2ª (exclusiva)	2	1952 1990	1990	Propietario controlador	No hay a quién ceder la batuta	Expansión/formalización	Propietario controlador a sociedad de hermanos y a propietario controlador	Evolutiva-involutiva
Caso 12	2ª y 3ª	1	1984	1984	Propietario controlador	Trabaja de forma conjunta	Expansión/formalización	Propietario controlador	
Caso 13	2ª y 3ª	1	1980	1980	Propietario controlador	Trabaja de forma conjunta	Madurez	Propietario controlador a propietario controlador	Reciclados
Caso 14	2ª	2	1973	1990	Sociedad de hermanos	Trabaja de forma conjunta	Expansión/formalización	Sociedad de hermanos a propietario controlador a sociedad de hermanos	Involutiva-evolutiva
Caso 15	1ª, 2ª y 3ª	2	1990 1976	2007	Sociedad de hermanos (aun vive propietario controlador)	Cede la batuta	Madurez	Propietario controlador a sociedad de hermanos (trance) consorcio de primos	Evolutiva-evolutiva
Caso 16	1ª, 2ª, (3ª restringida)	1	2007 1995	1995	Sociedad de amigos	Restricción de ingreso laboral	Madurez	Sociedad de amigos a sociedad de amigos (2 son fundadores)	
Caso 17	1ª y 2ª	1	1975	1975	Sociedad de hermanos	Trabaja de forma conjunta	Expansión/formalización	Sociedad de hermanos, (trance) a consorcio de primos	Evolutiva
Caso 18	1ª y 2ª	2	1965	1992	Propietario controlador	Cede la batuta	Expansión/formalización	Sociedad de hermanos a propietario controlador y a propietario controlador	Involutiva-involutiva
Caso 19	2ª y 3ª	1	1992 1968	1968	Sociedad de hermanos	Trabaja de forma conjunta	Expansión/formalización	Sociedad de hermanos a sociedad de hermanos (trance) a consorcio de primos	Reciclados-Evolutiva

*Las etapas de: Propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos, se dejan como la clasificación de los autores de esta tipología; no obstante, integran de acuerdo a la redacción del texto tanto mujeres como varones.

Caso 4. “Me dijo mi hermano: —oye, ¿ya sabes que mi papá ya rentó la granja?—, y le dije ¿cómo? ¿Sí la rentó? y le dije a ver, pero... ¿cuándo te informó eso?, y él me contesta: me habló que va a venir al rato Efraín, el hijo de Alfonso, a firmar el contrato, para una renta, le dije: si no te dijo a ti que estabas al frente pues a mí menos”. “Y a mí nunca me dijo mi papá nada, su injerencia era: —a ver, necesito tanto de dinero porque voy hacer una agencia—, para hacer una inversión en algo, sólo para eso era”. “Es algo que nunca le pregunté, porque no quise confrontar”.

Caso 5. “Lo que pasa es que nosotros por ejemplo, bueno nos damos cuenta de que la primera generación el 40 por ciento sobrevive, la segunda el 25 por ciento y tercera el 3 por ciento, entonces las tendencias es desaparecer desgraciadamente, entonces estamos buscando brincar ese 3 por ciento”. “Entonces lo que va a pasar es que se metan como accionistas nada más”. “En eso estamos ya ahorita teniendo asesoría hemos ido algunas pláticas de empresas familiares, que nos han dado unos tips, y obviamente sí dan una manera de cómo hacer esa sucesión entonces por medio de acciones”. “Porque la primera generación, o sea tenemos ya la segunda generación, pero la tercera ya no pueden entrar porque estamos hablando de 40 o 50 sobrinos, entonces todos ellos están buscando, están batallando, pero no pueden entrar aquí porque si los dejamos entrar entonces tendríamos nosotros que ceder nuestro lugar para que lleguen ellos, pero no podríamos cubrir todo, porque la empresa no está para cincuenta sobrinos”.

Caso 6. “A mí sí me gustaría, pero es imposible que una empresa, por muy productiva que sea, te dé a la larga para 12 o 15 familias...”.

Caso 7. “Pero de la segunda a la tercera, muy pocas sobreviven y es la lucha que tenemos que estar ahorita”.

Caso 9. “Todavía hasta el día de hoy va de la mano, es el que está hoy al pendiente (abuelo, primera generación) y no hay más de la segunda generación, sino que la tercera generación vaya por el rumbo que a él le gustaría que siguiéramos”.

Caso 10: “Que continúen el negocio, pero pues cada quien decide lo que hace con su vida”. “Ahorita pues aquí mis hijos están trabajando y mis hijas también, y pues que se enseñen a trabajar y pues que sigan el negocio”.

Caso 11. “En ocasiones es algo desmotivante vivir momentos difíciles, se puede pensar en cambiar de actividad porque hay más estables que no provocan tanto estrés en el propietario”.

Caso 12. “Bueno, la preocupación es pues, varias cosas, es que la familia se integre, está integrada, pero que tenga más agresividad de negocio, más bien acumulando experiencias”.

Caso 14. “Todavía no, los hijos o los nietos de mi papá están estudiando entonces todavía no les ha tocado que salgan”.

Caso 16. "La realidad observada muestra que se ha conformado una asociación de familias empresarias en una empresa avícola institucionalizada, basada en la amistad, donde laboran personas externas y dichas familias forman a los accionistas, no se integran otras generaciones, y ya se realizan más actividades económicas del área agropecuaria".

Caso 17. "Sí tienen que continuar porque hay una cláusula de varios años que no se puede desbaratar".

Caso 18. "La importancia de que las empresas sigan manteniéndose adecuadamente, que quiten la cuestión familiar, que trabajen como tal".

Existencia de protocolo familiar o guía de sucesión

La evidencia de generar un acuerdo de protocolo familiar donde se integren los lineamientos de una guía de sucesión, y la participación de los actores(as) de la continuidad, ha sido valorado por las personas predecesoras, tomando en cuenta perfiles e integrantes de la siguiente generación como personas sucesoras.

Caso 1. "¡Claro! Tengo años ya visitando institucionalmente a los notarios".

Caso 2: "Yo creo que sí, para evitar futuros problemas entre ellos".

Caso 3: "Alfonso se encarga de todo lo que es el ganado, Alejandro tiene el ganado angus y sus borregos y aparte en la empresa, se encarga de todo lo que es producción de gallinas, se encarga de lo que es el agave, Sindi se encarga de recursos humanos". "No hubo (protocolo), tomaron las granjas, la empresa".

Caso 4. "Mañana que se llegue ese tiempo te preguntaré si te quieres venir".

Caso 5. "En eso estamos ya ahorita teniendo asesoría, pero todavía no hemos definido". "Entonces estas políticas son reglas que tenemos ya cumplidas y entonces ya la tercera generación ya no puede entrar para no tener ningún problema y, para que la empresa siga desarrollándose, ya somos grandes, ya somos mayores, entonces estamos pensando la nueva sucesión como va a venir".

Caso 6. "Mi papá le dejó una encomienda muy fuerte al género de velar...". "No se necesita porque hasta ahorita viene funcionando como siempre...".

Caso 7. "Nos pusimos un acuerdo y fue un como algo de amigos, de socios, no está firmado". "Tenemos ahorita, tenemos asesorías, traer gente experta para darnos esa capacitación a las empresas familiares, para ver que realmente se logre esto".

Caso 9: "El protocolo no fue fácil, hace 17 años lo inicié y creo que no era el tiempo, entró una empresa que se llama Pulsares, y pues hizo un análisis y dijo no es tiempo". "Pues renegábamos porque no nos gustaban las reglas, no es fácil venir sin reglas durante toda la vida".

Caso 10. Sobre protocolo: "No".

Caso 12. "No, la siguiente generación".

Caso 13. "Sí, tenemos una estructura visible que al paso del tiempo se tendrá que ir madurando".

Caso 16. "Sí, La Unión sí". "Todo va sobre los lineamientos y ciertas políticas que tenemos en la familia".

Caso 17. "Sí, en una sociedad tenemos". "Sí, claro que sí, entonces eso ya estaba previsto".

Caso 18. "Nunca se hizo un protocolo".

Caso 19. "Sí, él tiene el 20 por ciento en avícola y nosotros el 40 por ciento".

Formación experiencial/conocimiento de la empresa para las siguientes generaciones

La formación experiencial en la empresa o la transferencia del conocimiento activo entre generaciones, respecto al sector y giro es parte de las consideraciones de planeación de la continuidad (Macías, 2017), es decir, las empresas familiares avícolas consideran llevar a la práctica los lineamientos de sucesión a través de la educación en la actividad económica que se realiza, tratando de poder encausarla en el transcurso del tiempo.

Caso 1. "A mí me preocupa mucho algo... ¿qué me preocupa?, que para emprender algo se ocupa sacrificios, saber sufrir".

Caso 2. "Yo no puedo decir: ¡ah!, el que estudió va a ser el más listo, va sacar el negocio, no sabemos porque hace 40 años sacaron un negocio adelante los que no estudiaron. A lo mejor el carácter del que no estudió puede sacar adelante el negocio igual que el que estudió".

Caso 3. "Yo lo que estoy haciendo es que cada hijo tenga su negocio propio y aparte que estén en la empresa familiar, ¿para qué? para que ellos tengan ilusión también en su propio negocio, pero también estén al pendiente del negocio familiar".

Caso 4. "Había otros hermanos, sí iban incluso mis hermanas las más grandes, pero el que siguió siempre al abuelo fui yo, entonces por eso es que me encuentras viviendo aquí en esta actividad". "Usted pégueme y búsquele, donde usted se sienta cómodo, conmigo no tiene ninguna bronca[...] yo, gracias a Dios, físicamente me siento bien, aún tengo ánimos de trabajar...".

Caso 5. "Mi hijo ya está formando su empresa y ahí va, ha batallado mucho, no ha sido fácil pero hay va, yo espero en Dios que agarre su rol y termine".

Caso 6. "Decía mi papá de broma: ¡primero muerto que rajado!".

Caso 7. "Mis hijos y mis sobrinos. El que sea más capaz de llevar la dirección".

Caso 9: "Además nos enseñaba a trabajar jugando, permitiéndonos equivocarnos aquí en el negocio, pues creo que ha sido lo más importante".

Caso 10: "Ahorita pues aquí mis hijos están trabajando y mis hijas también, y pues que se enseñen a trabajar y que sigan el negocio". "Pues a mis hijos sí los

estoy preparando para que ellos se preparen como empresarios y que sigan el negocio”.

Caso 12. “Bueno la preocupación es pues, es varias cosas, es que la familia se integre, está integrada pero que tenga más agresividad en el negocio”.

Caso 13. “Ahora nos resta ser competitivos en el entorno regional, nacional y mundial”.

Caso 15. “Para que ellos se enfrenten con los problemas de la vida, que ellos sepan vender, que ellos sepan cobrar, sepan comprar, sepan contratar empleados, despedir empleados, que ellos sepan cómo funciona un negocio; porque cuando los dejas nada más encasillados en un área, a veces dices ¡Ay, qué padre!, pero a la hora que le dices ¡ponte a cobrar!, a ver oye hoy no hay dinero para pagar sueldos o no hay dinero para el alimento, ¿de dónde lo vas a conseguir?, ¡tienen que saber ellos qué hacer!”.

Caso 17. “Pues nosotros —hermanos— nunca hemos tenido discusiones”.

Caso 18. “Pues no van a entrar si no se preparan y no tienen disciplina, que siga quien pueda desempeñar el puesto”.

Formación profesional de las generaciones y continuidad de la empresa familiar avícola

La participación por generaciones de las y los integrantes de las familias empresarias ha sido caracterizada por cierto nivel de estudios adquiridos de manera formal en las instituciones educativas. En la tabla VIII se observan los niveles educativos por generaciones.

Para la primera generación en su mayoría, su formación se vinculaba a un nivel de estudios básicos que fueron datos identificados, salvo un empresario con educación media superior. Para la segunda generación el nivel de estudios aumentó a educación superior siendo la mayoría, aun se conservaron algunos casos con educación básica y otros con educación media superior, no obstante ya se tienen integrantes preparados con educación superior y posgrado. La tercera generación tiene formación variada, representada por formación en proceso para la mayoría de los casos hasta nivel de posgrado. Así pues, se observa que conforme transcurren las generaciones se ha logrado elevar el nivel de formación educativa sustancialmente, sobre todo el avance se lleva a cabo en las primeras generaciones. La formación educativa en la primera generación ha sido en general de nivel básico, mientras tanto, ya en la segunda generación, 14 de las 19 empresas —un 74 por ciento— integran personal familiar con educación superior, incluso hasta alguno con posgrado. En la tercera aún se visualiza en proceso de formación y ya algunos con nivel superior y posgrado.

Tabla VIII
Formación profesional-educativa por generaciones de las empresas familiares avícolas

Caso de empresa familiar avícola	Generaciones		
	1a.	2a.	3a.
Caso 1	S/D	Educación básica	Educación superior y posgrado
Caso 2	Educación básica	Educación superior	Formación en proceso y educación superior
Caso 3	Educación básica	Educación media superior y cursos	Educación superior
Caso 4	S/D	Educación superior	Educación superior
Caso 5	Educación básica	Educación media superior	Formación en proceso, educación superior y posgrado
Caso 6	Educación básica	Educación superior	Formación en proceso, educación superior y posgrado
Caso 7	S/D	Educación superior	Formación en proceso, educación superior y posgrado
Caso 8	Educación básica	Educación superior	Formación en proceso y educación superior
Caso 9	Educación básica	Educación media superior y cursos	Formación en proceso y educación superior
Caso 10	S/D	Educación media superior	Formación en proceso y educación superior
Caso 11	S/D	Educación superior	Educación superior y posgrado
Caso 12	Educación media superior	Educación superior	Formación en proceso
Caso 13	S/D	Educación superior	Educación superior
Caso 14	Educación básica	Educación superior	Educación superior
Caso 15	Educación básica	Educación superior y posgrado	Formación en proceso, educación superior y posgrado
Caso 16	S/D	Educación media superior y superior	Educación superior y posgrado
Caso 17	Educación básica	Educación superior y posgrado	Formación en proceso
Caso 18	Educación básica	Educación superior	Formación en proceso y educación superior
Caso 19	S/D	Educación básica a superior	Educación superior

Sobre las áreas de estudio en general se recabó que en la mayoría de las empresas familiares avícolas, los miembros familiares ostentan licenciaturas en administración de empresas. Por su parte, las terceras generaciones han optado por carreras del área económico-administrativa como finanzas, administración, mercadotecnia, y por carreras afines al sector del negocio familiar, como veterinaria o sistemas pecuarios, paralelamente algunos(as) se han formado con carreras un tanto distintas y más de alguno(a) ha considerado el empleo de su profesión para aportarle al negocio familiar, por ejemplo en el diseño de la imagen de la empresa familiar.

La participación de personal egresado del Centro Universitario de Los Altos (CUALTOS) de la Universidad de Guadalajara que se encuentra trabajando en dichas empresas familiares avícolas, también fue objeto de indagación. La intención principal fue identificar la formación profesional adquirida en el CUALTOS —que se encuentra ubicado en el citado municipio de Tepatitlán de Morelos de donde son originarias dichas empresas familiares—. Así pues, se recolectó que 10 de estas entidades integran familiares formados en CUALTOS en la dirección del negocio, representando en total una cantidad de 16 personas. Por otro lado, se pudo averiguar que en estas 19 empresas familiares, se ha integrado a personal que se formó en esta misma dependencia, representando un total de alrededor de 137 personas que no son de la familia y se encuentran laborando en las citadas entidades. Las organizaciones avícolas que cuentan con mayor número de colaboradores(as) familiares son el caso 19 y el caso 7, con siete y dos respectivamente; mientras que las organizaciones familiares que reclutaron mayor número de colaboradores(as) no familiares son: el caso 13, el caso 9, el caso 16, caso 18 y caso 3, con 48, 24, nueve, ocho y ocho personas.

Algunas evidencias sobre la formación profesional de las siguientes generaciones en cada una de las empresas se reflejan conforme a las frases que a continuación se detallan. La intención es darles voz a las personas que llevan el liderazgo actual de dichas entidades sobre la visualización de la continuidad vinculada con la formación académica de las siguientes generaciones —es decir, de miembros familiares.

Caso 2. Tomando el liderazgo de la segunda generación y con un perfil de administrador de empresas, Alejandro continúa con la avicultura en AVICAM. “Si me dijera mi hija mayor: —a mí me interesa— (ella estudió negocios internacionales)”.

Caso 3. “Ella estudió diseño gráfico”.

Caso 4. “Cuando él estudió la carrera de finanzas en la UP terminó su carrera, y pues un día me dice ¡oye papá ya terminé la carrera!”. Rodolfo, el hijo mayor, en cuanto terminó su carrera de administración de empresas se incorporó al día siguiente a las actividades del rancho en Tepatitlán.

Caso 7. “Chava ahí está. Está ahí en La Unión Tepatitlán, él es el doctor en nutrición...”.

Caso 8. “Así que Ramón se fue para apoyar a algunos de los hermanos que estaban en México —allá se recibió de químico, yo estudié hasta tercero de primaria...”.

Caso 9: “Con Jazmín, mi hija, terminó la licenciatura en administración de empresas hace seis, siete años...”. “Felipe estudió veterinaria...”.

Caso 11. La familia se trasladó a Guadalajara a vivir, obteniendo así los siete descendientes su licenciatura, como veterinaria, administración de empresas, entre otras.

Caso 13. “En nuestra casa hay tres veterinarios y un contador público”.

Caso 14. Sergio estudió administración de empresas y sus hermanos decidieron sumarse a la granja en cuanto terminaron la preparatoria, pues su padre les dejaba decidir, si deseaban trabajar o estudiar.

Caso 15. “Mi papá no quería que yo estudiara... porque él decía que todos habían estudiado y ninguno le había ayudado —decía tú eres el que me está ayudando más, ¿vas a estudiar?, ya no te va a gustar el trabajo y vas a hacer otras cosas, todos los demás han estudiado y no me ayudan— ¡ya no les gusta el trabajo! Entonces él no quería que yo estudiara, pero yo me inscribo en la Universidad Panamericana y empecé a ir”. Juan Manuel, con el apoyo de su madre, logra convencer a su padre de que estudie su licenciatura, incluso posteriormente obtiene una maestría.

Caso 17. “Sí, uno de ellos es el médico veterinario general”.

Caso 18. “Yo terminé de estudiar en el 92 y comencé a trabajar aquí en la empresa como veterinario de la granja porcícola. Después en 1995 trabajó en el área de la administración...”. “Entonces tomé varios cursos en el CUALTOS y CUCEA de la Universidad de Guadalajara y en el Tec de Monterrey, para hacer frente al área”.

Acceso a la empresa de integrantes familiares

En el marco de la continuidad de las empresas familiares avícolas, la posibilidad de acceso o la organización de la sucesión de las siguientes generaciones da pauta a continuar considerando perfiles de las personas sucesoras internas o externas, así como las peculiaridades que se están gestando para la supervivencia de la entidad familiar.

Caso 2. “Si ella me dice: —oye papá yo quiero estar—”. “En la empresa, en la familia, yo creo que las puertas están abiertas... no es una limitante, ni para hombres ni para mujeres, ni para mi esposa, ni para nada”.

Caso 3. “Para que ellos tengan ilusión también en su propio negocio, pero también estén al pendiente del negocio familiar”.

Caso 4. “¿Cómo buscar un trabajo?, le dije pues ¡aquí está lo tuyo!”.

Caso 5. “Los hijos de nosotros tienen que buscar su propio empleo”. “La tercera ya no pueden entrar porque estamos hablando de 40 o 50 sobrinos”. “Entonces la política de aquí no puede entrar ninguno”. “Ya ahorita hombres y mujeres ya tienen la misma preparación, la misma visión y todo eso entonces, lo que va a pasar es que entonces solamente como accionistas nada más”.

Caso 6. “Sí, ahí lo trabaja Juan Manuel, que es el hijo de Ruth, mi hermana”.

Caso 7. “Mis hijos todavía no están porque están chicos, están estudiando, están preparándose. Pero ahí están todos mis sobrinos”. “Los familiares que no son

directos pueden crear más problemas". "Se les da trabajo sólo a familiares directos, si son productivos y hacen que la empresa vaya adelante, no es sano que entren otros familiares políticos, pues los momentos que se viven son muy difíciles".

Caso 8. "Nada más los muchachos son lo que atienden el rancho".

Caso 9: "Todos de la segunda generación estamos trabajando aquí, sus hijos algunos colaborando aquí y otros ya formando sus propios negocios". "Hoy el *staff* que llevas, y te digo porque se ha venido formando de estar también asesorado".

Caso 10: "Sí, claro que sí, se están preparando, están estudiando y si se quieren venir aquí a trabajar a la empresa, están las puertas abiertas para ellos".

Caso 11. "Ellos son socios a un 25 por ciento porque así lo decidí yo y moralmente pues estoy al pendiente". "En la actualidad yo tengo cuatro hijos varones ninguno de ellos se dedica a la avicultura por petición mía, que fui haciendo en su debido tiempo cuando cada quien debería elegir la carrera que debería ser en su futuro. Yo los apoyé económicamente para que tuvieran otra actividad, pero no la avicultura, nada agropecuario[...] yo prefiero que mis descendientes no lo fueran... no les recomendé ninguna carrera en especial, mi recomendación es, elige otra cosa que no sea agronegocios... los dos mayores lo tomaron con mayor sorpresa, pero los dos menores lo tomaron con mayor facilidad".

Caso 12. "El varón me ayuda allá en el rancho, se ocupa de la producción, de los camiones y del personal. Dos hijas son las que están dentro, la mayor está de encargada en la empresa de Cuatro Granjeros —en donde estoy con otros tres socios más—, y Chely me apoya también en todos los documentos, lo bancario".

Caso 13. "Aquí trabajamos familiarmente, hoy en día pues nada más mi hija y yo".

Caso 14. "Estamos todos, los cuatro hijos, a mí me gusta la administración, Marco y Chuy están en la granja, Lilia también se va con ellos y a Lilia le encanta meterse a las casetas y es muy curiosa y le gusta poner orden y, todavía tomamos en cuenta a mi papá".

Caso 16. "Hijos de socios o familiares de socios no entran porque a veces no son muy responsables".

Caso 17. "En que nadie más de los tres manda —hermanos— ininguno!". "Nada más los tres tomamos las decisiones, somos los dueños, hacemos lo que necesitamos y pensamos lo que nos conviene, nadie más de la familia".

Caso 18. "Siempre y cuando tengan la preparación".

Caso 19. Actualmente, las y los hijos de estos tres hermanos se han incorporado a laborar a la empresa, generalmente no intervienen los esposos y esposas, porque ellos laboran en otros lugares.

Tras haber presentado las voces de las personas empresarias y sus señalamientos, se identificaron las siguientes categorías conforme a las perspectivas de continuidad y las prácticas de sucesión de las empresas familiares avícolas, de acuerdo

con la propuesta del siguiente modelo de investigación teórico (Cuñat, 2007; Schettini y Cortazzo, 2015) en el Modelo V.

Con base en la metodología elegida de la teoría fundamentada para realizar ejercicios de comparación constante y al identificar las prácticas sociales de continuidad y sucesión de las empresas familiares avícolas, se especifica en el modelo de continuidad y sucesión lo siguiente:

Las prácticas de sucesión de las empresas familiares avícolas han sido realizadas por los principales actores(as): por un lado, las personas sucesoras, y por otro, las que integran las siguientes generaciones, denominadas predecesoras.

La formación profesional adquirida en las instituciones educativas y la experiencial, basada en el conocimiento de la empresa, el sector, giro, entre otras, representa un factor relevante para la formación generacional.

La planeación sucesoria de este tipo de entidades familiares ha resultado de la cultura de retiro y sucesión que cada una de ellas ha manifestado; guiándose por las necesidades familiares y los desafíos estratégicos, que cada empresa ha enfrentado. Por lo que se han puesto a pensar, establecer, visualizar, valorar o llevar a la práctica diversas acciones que engloban los instrumentos de su planeación: como planes de formación, de sucesión y protocolos familiares, que de alguna manera pueden concretarse legalmente en testamentos y fideicomisos. Asimismo, se ha valorado que la ausencia de esta guía ha representado una carga emocional que les ha llevado a etapas de conflictos familiares y crisis.

La perspectiva de continuidad de cada una de las empresas se visualiza por su trayectoria, es decir, por las etapas o transiciones en las que ha transcurrido cada uno de sus sistemas que la conforman: propiedad, familia y empresa; marcando diversidad de sucesiones: como evolutivas, involutivas y recicladas. Las transiciones se han presentado por las típicas presiones evolutivas y por detonantes, que vienen del transcurrir del tiempo o por presiones del entorno.

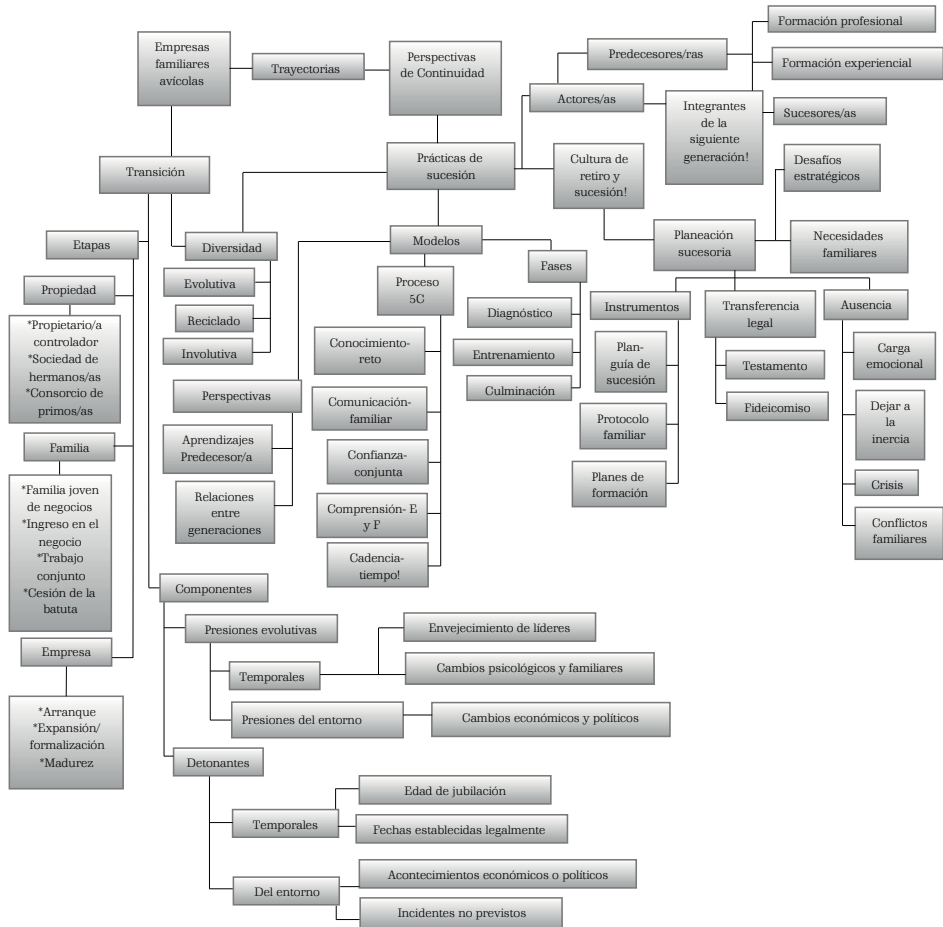
Por último, existen algunos modelos, fases y perspectivas que detallan el proceso de sucesión apoyando su realización.

A manera de conclusión

El sueño de la sucesión permanece vigente en las empresas familiares avícolas, manifestándose como prioridad y valorándose como el punto más álgido, el mayor desafío a enfrentar. El objetivo de llegar a permanecer como empresa familiar en el tiempo, ha sido manifestado por la mayoría de las personas que liderean las organizaciones de tipo familiar. Prueba de ello es la participación laboral de más de una generación en la mayoría de las empresas. Laboran de manera conjunta porque

Modelo V

Modelo de investigación sobre las perspectivas de continuidad y las prácticas de sucesión en las empresas familiares avícolas



en algún momento se transferirá la estafeta entre generaciones. Solamente en cuatro empresas labora una generación, no obstante en dos de ellas se visualiza la incorporación de la siguiente generación. Así que las personas sucesoras que actualmente llevan cada una de las empresas, han vislumbrado la incorporación de las y los integrantes de las siguientes generaciones.

Además, la adición de integrantes se ha dado con un plan de formación que se evidencia en la práctica, puesto que el 74 por ciento de la segunda generación ostenta un nivel educativo de nivel superior o posgrado dando cuenta de un avance, comparado con la primera generación que en su mayoría ostentaba un nivel de educación básica. A su vez este dato contrasta con el recogido a escala nacional, donde se da cuenta que sólo en el 35 por ciento de las empresas familiares mexicanas la mitad del personal directivo cuenta con nivel superior.

Por lo anterior, de acuerdo a la etapa de la familia, 10 están laborando de forma conjunta, cuatro están por ceder la batuta, tres están incorporando familia, una tiene restricción de ingreso y otra no la cederá.

Así, las trayectorias de continuidad de las empresas familiares avícolas dan cuenta que actualmente la mitad de ellas son lideradas por una persona propietaria y la otra mitad por una sociedad de hermanos(as) y en cuanto a la etapa de empresa, 15 de ellas se encuentran en expansión-formalización y cuatro de ellas en madurez.

Por otra parte, la preocupación por tener una planeación del proceso de sucesión es evidenciado en todos los casos. Cada uno de ellos tiene diversas particularidades para vincular la planeación estratégica de la familia y de la empresa. Algunas empresas se han auxiliado de consultorías de personas externas, de preparar y formar en el negocio a la siguiente generación y de asistir a algunas pláticas para obtener estrategias; varias de ellas, expresan que continúan con la preocupación por una buena integración y en otras, sí existen lineamientos específicos. Sobre el protocolo y guía de sucesión, varias ya han recurrido a las formas legales para establecerlo, otras llevan a la práctica los lineamientos, otras aún no definen, algunas tienen guías, otras llevan casi dos décadas en ello y aún no terminan, no obstante ya lo han echado a andar, y otras dan evidencia que no existía protocolo y que ahora lo están retomando.

Asimismo, para algunas empresas familiares avícolas se han presentado diversas crisis estructurales por lo que las soluciones a las mismas han sido complejas y diversas, que han atravesado el límite empresarial, propiciando surgimiento de generaciones con estructura empresarial individual.

De acuerdo con lo antes descrito, se visualiza que continuarán como empresas familiares avícolas 16 entidades conforme han manifestado sus perspectivas. Así que seguirán buscando a la longevidad, a un nacimiento que surgió entre las décadas

de los cuarenta y los noventa y que aún vislumbran su existencia después de entre 70 y 20 años de estar en marcha. Sin embargo, una empresa se ha consolidado como institucional con un giro principal que es avícola y el resto agropecuario, siendo conformada por cuatro familias empresarias. No obstante, dos más seguirán como empresas familiares, pero no estarían en la avicultura, puesto que fue una decisión tomada por diversificar en otras áreas que fueron de mayor interés y por manifestar que la actividad avícola, es muy vulnerable, riesgosa y preocupante en todo momento, por lo que han optado por ser: una agropecuaria, no avícola y la otra no agropecuaria.

La vinculación de dos sistemas sociales, como familia y empresa, a través de las empresas familiares, presentan un panorama profundo, extenso y complejo de análisis. Las teorías que abordan dichos objetos de estudios parten de considerar este binomio de teorías organizacionales y sobre sistemas familiares (Sharma, 2004), que para algunos suma un tercero vinculado con la propiedad. Hasta el momento el enfoque de sistemas ha tenido mayor acogida (Bertalanffy, 1968; Gersick *et al.*, 1997) debido a que realiza estudios a profundidad, pudiendo partir del enfoque reduccionista a partir de considerar que estos sistemas empresariales o entes familiares de negocios, representan sistemas abiertos y en constante cambio, que a su vez están conformados por subsistemas. Por tanto este documento presenta el estudio, por una parte, de las trayectorias de las empresas familiares a través del estudio de la sociedad y de las familias empresarias, y en una segunda parte, las dinámicas de gestión administrativa conformadas por dichas empresas.

Asimismo, como se detalla la riqueza de su complejidad, aparecen por un ángulo las áreas disciplinares interesadas por estudiarlas (Belausteguigoitia, 2010) y por otro, sus niveles de organización (Sharma, 2004; Soto, 2013).

A lo largo de esta obra se expone el análisis de estos entes económicos que, de alguna manera, se enfoca en áreas disciplinares como en las ciencias del comportamiento humano: la sociología y antropología, al indagar en las dinámicas y prácticas familiares, organizacionales y sociales, en la sucesión y de manera general en la integración de familiares y de generaciones desde la perspectiva de género; así como también se abordaron algunas cuestiones del área legal, como la planeación de la sucesión y la continuidad pero sobre todo se perfiló en la perspectiva de las ciencias de la administración y en el área de finanzas, al retomar las prácticas administrativas y financieras que permiten ver el manejo de sus recursos y el liderazgo.

Los niveles de organización de las empresas familiares dictados por Sharma (2004), que detalla Soto (2013) como inexplorados en México, pudieron ser percibidos en todos los niveles: individual, interpersonal, organizacional y social-*societal*.

En lo individual, conforme a las teorías organizacionales, de la identidad social, de la cultura organizacional y del comportamiento se observaron las características de liderazgo, las motivaciones de continuidad, los vínculos intergeneracionales, la cultura organizacional y la valoración de la formación experiencial y profesional, estimados desde las perspectivas de las personas predecesoras, integradas por seis empresarios avícolas entrevistados que conforman la primera generación de estas seis empresas y, a su vez, se identificaron las perspectivas desde las personas sucesoras e integrantes de las siguientes generaciones en 13 empresas restantes, que ahora son lideradas por esta generación.

Respecto al nivel interpersonal, a través de teorías como el comportamiento planificado y de la identidad, se abordó el tema de la interacción entre generaciones, amistades y propietarios(as) de otras empresas familiares para conformar sociedades y se mencionó ligeramente la teoría de la agencia, en la integración de familiares y no familiares en la administración de la empresa, así como también en las consideraciones de sucesión y continuidad.

A nivel organizacional, se indagó conforme a la teoría basada en los recursos, del capital social, del *familiness* y de las preferencias financieras, el éxito de la gestión asociativa y de la diversificación basada en las estrategias de generar ventajas competitivas, así como también se señalaron los procesos organizacionales de planeación, toma de decisiones, control y continuidad.

Por último, desde esta perspectiva por niveles, el *societal* o social se retomó, desde los postulados teóricos de la ecología organizacional, al vincular el impacto de las 19 empresas familiares avícolas en el desarrollo económico y social del municipio, de la región de Los Altos de Jalisco, así como su significatividad en el contexto estatal y nacional, preponderando su representatividad geográfica. Así como también pudieron reconocerse las políticas gubernamentales con inferencia en esta actividad de la avicultura y, en específico, su determinación en las trayectorias de dichas empresas avícolas.

De acuerdo con el primer apartado, el alcance de la identidad regional de las familias alteñas se particulariza por estar compuestas de grupos de parentescos que han residido en la cabecera municipal o en ranchos. Dicha identidad ha estado conformada por el fervor religioso, apego a la tierra, la estima por la familia, el individualismo y la ganadería conforman su característica regional, donde la funcionalidad y el parentesco eran la base de la sociedad ranchera, así como también las estructuras familiares endogámicas de cuidar la población criolla (Fábregas y Tomé, 2004; Palomar, 2005). El empresariado alteño se ha consolidado por la vida regional

y por las vías de comunicación, sus trayectorias se han vinculado a los tejidos productivos y vocacionamiento regional, denominándolas familias empresarias (Almaraz y Ramírez, 2016). El panorama de la avicultura en México a lo largo del siglo XX y XXI, ha enmarcado la trayectoria en paralelo de esta actividad en el municipio de Tepatitlán, caracterizándose en sus inicios, por las décadas de los cuarenta y cincuenta como una actividad de traspatio en evolución a una actividad de producción intensiva de huevo y carne; donde las enfermedades como el Newcastle y la influenza en los años recientes, que acaban con la población de aves —gallina— y a su vez con el número de empresas, y con la intervención gubernamental para apoyar la industria, y en la segunda, con las particularidades con las que fue afrontada. Así pues, destacan la población de empresas fabricantes de alimentos, incubadoras, intermediarias, entre otras que participan de los costos de producción de la actividad. La aparición del subsidio al grano y de compañías internacionales en varios estados de la república como Querétaro (Real, 2005) realizando contratos para la producción. Posteriormente los elevados costos de producción, sobre todo en costos de alimentación de alimentos tasados a moneda extranjera, el incremento del consumo de huevo en los años noventa y la disminución de la producción por estados como Nuevo León y Sonora, así como el aumento de Jalisco en la producción alrededor del año 2012. Rescatándose la potencia de la industria avícola mexicana y de la comercialización de huevo para plato en sus diversas presentaciones como a granel, empaque cerrado y a nivel industrial, así como productos relacionados como el huevo líquido, las yemas y las claras líquidas, deshidratadas, y la albúmina. Así como también se detallan los ciclos de producción en déficit de más de 12 meses, por los altos costos de producción y la regulación del kilo de huevo que convierte en vulnerable y crítica la participación de las empresas en la industria avícola. Y actualmente, a la expectativa de las negociaciones del tratado con América del Norte y la difícil comercialización a nivel internacional de la producción y la incorporación de producto importado a territorio nacional.

Para el caso de Tepatitlán, la cultura empresarial de las entidades de negocios avícolas, desde sus inicios y hasta la fecha, se ha mantenido como la principal actividad con la que se identifica el municipio y a pesar de que se ha reducido sustancialmente el número de empresas, las vigentes han sobrellevado las crisis económicas del área y del país a partir de diversas estrategias administrativas, organizacionales y de estar a la vanguardia en la actividad. No obstante, se ha continuado con un considerable grupo de empresas que de alguna manera han compartido sus recursos y capacidades entre ellas y han logrado permanecer como varias empresas familiares, intercambiando con algunas que han sobresalido, aumentando su tamaño sustancialmente (Gallo, 2004) y que de alguna manera han acompañado la supervivencia de otras empresas familiares que tienen su origen en el

mismo municipio. Siendo que en otras poblaciones permanece la empresa familiar avícola que ha despuntado de manera individual.

De acuerdo con las características de las familias empresarias que se han abordado, se da cuenta que esta instancia ha sido el núcleo organizador de la empresa que ha determinado el curso de la entidad económica a través de la participación de sus integrantes y la organización de sus labores en el negocio, determinando así lo económico por lo social. A través de las genealogías especificadas en el genograma se señala la conformación por integrantes de la familia y el año de inicio de las empresas. También se visualizan algunos consensos y problemáticas que caracterizan a cada familia, generando con ello nuevas estructuras familiares que comienzan como empresa nuclear por sí solas, o que continúan dentro de la familia empresaria a través de sus generaciones. Conforme al tipo de familias (Padilla, 1997), se ha rescatado que tres de ellas han logrado la supervivencia hasta la tercera generación, por lo cual se consideran familias extensas en la actividad avícola (casos 6, 9, 15); así también una empresa no familiar, se ha conformado por la coalición de cuatro familias empresarias (caso 16) y 15 familias consideradas de tipo nuclear han continuado como titulares de empresas avícolas. De estas 15 familias nucleares, siete son de tipo corporativo en la actividad avícola (casos 1, 2, 3, 10, 12, 13, 18), es decir, se encuentra aún en el núcleo familiar, seis más son de tipo corporativo con miembros colaterales, es decir, integran parientes, hermanos(as) (casos 5, 7, 8, 14, 17, 19) y dos familias nucleares restantes han suspendido la actividad avícola (caso 4 y caso 11).

Las trayectorias de las empresas familiares han sido desglosadas en dos apartados. En el primero, a través de la línea del tiempo, se observa la incorporación de las generaciones, la incursión a la actividad avícola, las actividades previas a la avicultura, las actividades paralelas, la diversificación así como la conformación de la empresa desde sus inicios a la actualidad, como surgimiento entre parientes o en su caso entre amistades; de igual manera las trayectorias mencionan algunas prácticas administrativas frecuentadas: traslados de residencia, distinciones, reubicación de actividad, entre otros. En el segundo apartado se retoma en la sección de continuidad y transición evolutiva de cada una de las empresas familiares avícolas.

La gestión empresarial abordada desde las prácticas que llevan a cabo cada una de las entidades de negocios familiares dedicadas a la avicultura, aclaran que realizan una gestión administrativa caracterizada por la planeación, organización, toma de decisiones y control. Asimismo, la cultura organizacional ha tomado una relevancia significativa para generar su ventaja competitiva (Gersick *et al.*, 1997; Zahra, Hayton y Salvato, 2004; Steckerl, 2006), siendo valorada por 17 empresas familiares y donde la planeación estratégica les ha llevado a formular distintas estrategias para mantener su continuidad y supervivencia, como son la asociatividad

—18— y la diversificación —la totalidad—. Su particularidad refleja una organización y armonización de recursos que la conforman, así como diversas estructuras organizativas que han instrumentado para poner en marcha su negocio y a su vez han integrado estrictos y rigurosos controles administrativos. La organización para la toma de decisiones es diversa, en algunas empresas están reglamentadas las reuniones siendo constantes, mientras en otras se realizan sólo en caso de crecimientos o decisiones de mayor trascendencia; lo importante es que se pueden realizar de manera más rápida por ser empresas familiares, generando una ventaja competitiva (Poza, 2014; Belausteguigoitia, 2010). Los desafíos representan la delegación de responsabilidades y afrontar distintas problemáticas sobre todo de liderazgo para las siguientes generaciones.

La gestión financiera se generaliza por tener una manifestación homogénea. Durante los inicios como empresa familiar, la jerarquía de preferencias financieras —*pecking order*— (Myers, 1984; Myers y Majluf, 1984) permanecía con los fondos propios y conforme ha transcurrido el tiempo se han optado por otras fuentes como la deuda bancaria. Una fuente recurrente también en la etapa inicial ha sido la conformación de otras fuentes no monetarias, como los préstamos de bienes, recursos y materiales otorgados por familiares, amistades u otras empresas. Así, las prácticas financieras en su mayoría han sido modificadas o perpetuadas conforme a los cambios generacionales o por las prácticas de sucesión de cada empresa familiar avícola; no obstante, para la mayoría es de vital importancia contar con los fondos propios y a su vez realizar planeaciones de crecimiento apoyadas por deudas contraídas por el sector bancario. Otro tipo de fuentes monetarias se han mencionado con menor relevancia como los apoyos gubernamentales y la herencia.

En definitiva, el éxito para mantener la supervivencia como empresa en el sector avícola —catalogado como vulnerable— se ha suscitado en mayor medida por las figuras empresariales de asociación. Las alianzas estratégicas son actividades de relaciones y de cooperación (Chiavenato y Sapiro, 2010). La gestión asociativa estaba conformada por su capital social (Coleman, 1990; Fukuyama, 2000; Bourdieu, 2001; Putnam, 2001; Steier, 2001; Durston, 2002; Real, 2005; Aguirre y Pinto, 2006; Valcárcel, 2008; Contreras y Regalado, 2008; Arras, 2012; Membiela, 2015; Jiménez y Piña, 2011 y Contreras, Valdés y López (2012) y el *familiness* (Habbershon, Williams y MacMillan, 2003; Lester y Cannella, 2006; Molina, Botero y Montoya, 2016; Pearson, Carr y Shaw, 2008 y Sharma, 2004) basado por una parte en la cooperación y reciprocidad, y por otra, en las obligaciones y expectativas, generando bienes intangibles que al dinamizarlo se convierten en recursos potenciales, por lo que se realizaron diversos grupos de asociaciones. Al mismo tiempo, empresas familiares han tratado de consolidar la transferencia intergeneracional de dicho capital social, traspasando la capacidad de asociación y la transfe-

rencia de conocimiento. De igual manera como una práctica asociativa, Long (2007) y Villarreal (2007) visualizan que dicho capital social no siempre se acumula o se invierte, puesto que solamente en el proceso organizador es cuando persiste; por lo que incluye restricciones de pertenencia y de exclusión, de beneficios que no son percibidos por igual y por la naturaleza de conformación también puede ser conflictivos, por lo tanto en ocasiones no se acepta a toda la red conformando dicho capital social, o en su caso porque no se desempeña la actividad en la que se concretó: siguiendo el juego, negando beneficios o compitiendo encontrándose en desventaja. Asimismo se retomó de dicha figura de asociación o de red, donde las empresas familiares avícolas informaron que en los primeros años se entretejieron algunas asociaciones de forrajes, entre empresas familiares fueron los principales recursos externos con los que se apoyaban las empresas para continuar en el mercado y reducir costos de materia prima. A partir del año 1976, con el surgimiento del Grupo Vitep, emergen varias figuras innovadoras y vanguardistas que entran en la cadena de producción del huevo influyendo positivamente en las figuras asociativas que en lo paralelo se conforman. Actualmente permanecen vigentes dichas figuras novedosas y otras que sufren modificaciones en las distintas membresías y propiedades de empresas familiares, disolviéndose, escindiéndose, entre otras circunstancias. Las empresas familiares avícolas tienen en claro que han estructurado lazos más laxos y otros más resistentes, pudiendo considerar los sólidos que derivan de inversiones que representan crecimiento, como aquellos vinculados al Grupo Vitep, y los más laxos o débiles que derivan de asociaciones gremiales, que fortalecen en cuanto a información general para llegar a apreciar distintos escenarios.

La fortaleza del crecimiento a través de la diversificación (Ansoff, 1957; Minzberg y Waters, 1985; Chiavenato y Sapiro, 2008; Ramanujam y Varadarajan, 1989; Hurtado y Navas, 2007; Montoro y Ortiz, 2005) se ha presentado para las empresas familiares avícolas desde varios tipos. Se han realizado diversificaciones internas, externas por cooperación, como la asociatividad, concéntricas o verticales vinculadas con la actividad avícola o agropecuaria, y de manera conglomerada o a nivel horizontal con otro tipo de actividades económicas. Generalmente la diversificación geográfica ha sido regional y a escala nacional. La conformación familiar y el crecimiento de las familias han propiciado en su mayoría crecimientos paralelos: familia y empresa basada en la diversificación por generaciones. Además se han aprovechado los recursos y capacidades, así como las asociaciones para lograr la diversificación y el crecimiento de acuerdo al tamaño y nivel de diversificación (Gallo, 2004) de las empresas familiares avícolas.

Finalmente, las perspectivas de continuidad de las empresas familiares avícolas muestran dos escenarios. Por una parte el primer escenario es el perfilado por la

transición donde la mayoría de estas entidades de negocios han pasado por diversas etapas de transición en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad; donde varias empresas familiares han participado de diversidad de transiciones, siendo evolutivas, es decir, pasando a estructuras más complejas de participación donde se amplía la intervención de generaciones o se avanza en la dirección o liderazgo, u otras que se han mantenido en la misma figura consideradas como recicladas o que se han regresado a las primeras figuras siendo así involutivas.

Dentro de la continuidad de cada organización familiar de negocios se visualizan algunas empresas familiares (tres), que ya han constituido una época por estar conformada por la participación de tres generaciones, además de que la duración de la gestión de cada generación se aproxima a los 30 años. Mientras tanto, el resto de empresas se encuentran bajo el mando de generaciones que están en su mayoría realizando procesos de gestión, después de haber pasado el proceso de gestación, por lo que los 15 años de cada periodo que ejercieron están terminando, dejando el mando a la siguiente generación siendo la segunda o la tercera. Así entonces, se dio cuenta en el tipo de gestión administrativa, financiera, asociativa, de diversificación y de continuidad, que cada generación tenía sus políticas, sus ideales y su forma especial, única, uniforme y exclusiva de llevarlas a cabo. Lo que se esperaría incluso de acuerdo a la teoría (Marías, 1949; Padilla, 1997) que las generaciones venideras de empresas familiares avícolas se estuvieran formando políticamente, no obstante señalando a la anterior, sin embargo superando el precedente último de gestión.

La cultura y el proceso de la sucesión (Gersick *et al.*, 1997; Gallo, 1998; Doderó, 2002; Lansberg, 2000; Poza, 2011; Treviño, 2010; Grabinsky, 2016; Ferrón *et al.*, 2016; Hutcheson, 2016), son expresados por diversas personas integrantes de las familias empresariales avícolas como no existente en ellas, puesto que se observa un panorama confuso en esta práctica. No obstante en varias de éstas, se presenta una realidad donde se han llevado a cabo diversas prácticas de sucesión, planeando retiros, formando a las y los integrantes de la siguiente generación y planteándoles las expectativas que se tienen de cada uno(a), estableciendo políticas de ingreso y restricción de generaciones, mientras se decide el protocolo de la continuidad, además que se han frecuentado personas que otorgan consultoría y se les ha pedido su asesoría, así como también se asiste a eventos conforme al tema, puesto que a decir de las personas entrevistadas, se encuentran muy preocupadas por la sucesión y la continuidad de la empresa, visualizando su planeación a futuro. Además durante la investigación se ha vislumbrado dentro de las empresas familiares que algunas tienen diversos instrumentos como planes o guías de sucesión, protocolos familiares y planes de formación de las siguientes generaciones, no se ha abundado

en la transferencia legal como testamento o fideicomiso; sin embargo, se ha dejado ver que durante las trayectorias y transiciones de las organizaciones familiares se han manifestado conflictos y desafíos estratégicos puesto que han existido detonantes o presiones, sobre todo en la esfera familiar, que han marcado ausencias de planes de continuidad y sucesión, ya fuese por cargas emocionales, inercias, crisis y conflictos familiares.

Asimismo vale la pena concluir este apartado, mencionando que la dinámica de las 19 empresas familiares avícolas en estudio ha permitido observar cómo dos de ellas han decidido dejar la actividad, aunque dichas empresas hayan optado por el sector agropecuario, industrial y otros giros distintos. Las razones manifiestas en un caso, ha sido la vulnerabilidad de la actividad avícola y para el segundo caso, la decisión empresarial de la persona propietaria controladora en tener su sueño cumplido en otro giro. El resto, 17 empresas familiares, se mantienen como 16 empresas familiares avícolas y otra ha sido conformada a partir de una coalición de cuatro empresas familiares. La perspectiva de continuidad deja ver a organizaciones familiares de entre 70 y 20 años, de tamaño mediano (en su mayoría) y cuatro grandes (incluida la coalición) que continúan con planes de permanencia a través de sus generaciones, así como de crecimientos, asociación y diversificación constante; además que mantiene la cultura de la sucesión y que afrontan constantemente desafíos estratégicos para lograr su continuidad por tres lados, la vulnerabilidad de la actividad económica; el apoyo en la etapa más crucial de este tipo de organizaciones —es decir en sus ciclos de vida—, a través de asesorías y consultorías de personal externo; aparejado con las necesidades familiares.

Fuentes consultadas

- AGUIRRE, A. y Pinto, M. (2006). Asociatividad, capital social y redes sociales. *Revista del Magíster en Análisis sistémico aplicado a la sociedad*, (15), 74-92.
- ALMARAZ, A. y Ramírez, L. (2016). *Familias empresariales en México, sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte.
- ALMUDENA, R. y Fernández, R. (2008). Impacto de la estrategia de diversificación en el resultado empresarial. Universidad de León. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 17, (3), 111-131.
- ÁLVAREZ, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México: Paidós Ecuador.
- AMANT, J. y Gallo, M. (2004). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. España: Colección del Instituto de la Empresa Familiar, Deusto.
- ANSOFF, H. y Andrews, K. (1965). *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- ANSOFF, J. (1957). *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review.
- ANSOFF, I. (1976). *La estrategia de la empresa*, España: Universidad de Navarra.
- ARBAIZA, F. (2013). *Administración y organización un enfoque contemporáneo*. Querétaro, México: Cengage Learning.
- ARONOFF, G., McClure, S. y Ward, J. (2011). *Family Business Succession, The Final Test of Greatness*. New York, United States: Palgrave.
- ARRAS, A. (2012). Redes y confianza: dimensiones del capital social en las microempresas rurales en Chihuahua, Nueva Antropología, México, 31-57.
- BASCO, R. (2005). *Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. Madrid: Tesis.
- BAZÁN, L. y Saraví, G. (2012). *La monetarización de la pobreza. Estrategias financieras en los hogares mexicanos*. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- BELAUSTEIGUIGOTIA, I. (2003). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.

- BELAUSTEGUIGOTIA, R. (2010). *El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas*. Gestión & Sociedad, 13-25.
- BERTALANFFY, L. V. (1986). *Teoría general de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica, México, 1-309.
- BLANCO, V., De Quevedo, E. y Delgado, Juan (2009). La estructura financiera de la empresa familiar y el cambio generacional. *Revista española de financiación y contabilidad*, 57-73.
- BOLTEN, E. (1992). *Manual de administración financiera*. Houston: Editorial Limusa.
- BONILLA, M. y López, A. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta de moebio*, 305-315.
- BORREGO, M., De la Garza, M. y Moreno, A. (2008). Planeación estratégica y gobernabilidad en la empresa familiar. *Revista Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Vol. 2, (1).
- BORREGO, M., Moreno, A., y Cuarenta, S. (2010). Planificación estratégica una herramienta competitiva para la sucesión de la empresa familiar: Marco teórico. *Revista Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Vol. 4. (1).
- BOURDIEU, P. (2001). Capítulo IV. Las formas del capital. *Poder, derechos y clases sociales*, (2ª edición). España: Desclée de Brouwer, 131-164.
- BRIOZZO, A., y Vigier, H. (2009). La estructura de capital de las pequeñas y medianas empresas argentinas. *Estudios Económicos*. Vol. 26, (53).
- CABRERA, M. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Tesis Doctoral. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- CAMACHO, M., Jiménez, E., Arroyo, J., Sánchez, E. y Pérez, E. (2011). Historia natural, domesticación y distribución del guajolote (*meleagris gallopavo*). *Ecosistemas y Recursos Agropecuarios*. México: UJAT.
- CANNIZZARO, E. (2007). La problemática de la gestión de la empresa familiar. *III Encuentro Nacional de Gestión Hotelera, Herramientas clave para las Pymes hoteleras*. Universidad Nacional de San Luis, Universidad Nacional de Quilmes, 4-15.
- CARLOCK, R. y Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business, Parallel planning to unify the family and business*. New York, United States: Palgrave.
- CASILLAS, C., Díaz, M., Rus, S. y Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar, conceptos, casos y soluciones*. Madrid, España: Paraninfo.
- CHANDLER, A. (1996). Escala y diversificación. *Revista de Economía Aplicada*, 167-170.
- CHIAVENATO, I. y Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (2a. edición). México: McGraw-Hill, 169.
- CHRISMAN, J., Chua, J. y Steier, L. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship theory and practice*, 237-247.

- CLAVER, E., Rienda, L. y Quer, D. (2008). Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. Vol. 11, 35.
- COLEMAN, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 95-120.
- (1990). Commentary: social institutions and social theory. *American Sociological Review*, 333-339.
- CONTRERAS, R. y Regalado, R. Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las Mipymes. *Revista electrónica Ide@s Concyteg*, 1-58.
- CONTRERAS, R., Valdés, A. y López, A. (2012). Capital social entre empresas familiares y asociaciones empresariales de Celaya, Guanajuato. *Ra Ximhai*, 381-394.
- COTLER, G. (2015). Crédito de proveedores, tamaño de empresa e informalidad. *Revista: El trimestre económico*. Vol. 82, (327).
- CUCA, J., Gutiérrez, D., y López, E. (2015). *Avicultura de traspatio en México: Historia y caracterización*. México: Universidad Autónoma Chapingo.
- CUÑAT, R. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (*grounded theory*) al estudio del proceso de creación de empresas. *XX Congreso anual de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa AEDEM*. España, 1-13.
- DE ANDA, J. (1950). *Archivo Histórico*. Tepatitlán de Morelos, Jalisco.
- DE LA GARZA, M., Medina, J., Chein, N., Jiménez, K., Ayup, J. y Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el noreste de México. *Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana*. Vol. 24 (42), 315-333.
- DE LA GARZA, M., Urente, R. y García, E. (2006). La empresa familiar: relación de la cultura organizacional con su continuidad, *Ciencia UAT*, 1-3. Facultad de Comercio y Administración de Tampico: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- DE LA MORA, M. (2006). Análisis de las necesidades de financiamiento en las empresas pequeñas manufactureras del municipio de Colima, Colima. (Tesis de posgrado). México: Universidad de Colima.
- DE LA TORRE, R. y Rodríguez, E. (2004). *15 personajes que han hecho historia en Tepatitlán*. México: Editorial Altos.
- DODERO, S. (2002). *Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica*. Latinoamérica: Editorial El Ateneo, 1-17.
- DUCASSY, I. y Prevot, F. (2010). The effects of family dynamics on diversification strategy: Empirical evidence from French companies, *Journal of Family Business Strategy*, 224-235.
- DUMAS, C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, 31-46.

- _____. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Theory and Practice*, 41-56.
- _____. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 219-228.
- DUMRAUF, G. (2010). *Finanzas corporativas*. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- DURÁN, J. y San Martín, J. (2013). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial. *Revista de estudios en contaduría, administración e informática*, 21-54.
- DURSTON, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural*. Santiago, Chile: CEPAL.
- DYER, W. y Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 71.
- ESPARZA, J., García, D. y Durendez, A. (2010). Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. *Actualidad contable FACES*, 29-48.
- ESPARZA, J. y García, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia de la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*, 295-313.
- FÁBREGAS, A., y Pedro, T. (2004). *Entre parientes. Estudios de caso en México y España*. México: El Colegio de Jalisco e Institución Gran Duque de Alba.
- FERRÉ, J. (2002). *101 estrategias de negocios y de marketing*. España: Ediciones Deusto.
- FERRÓN, J., Simón, J., Durán, J. y San Martín, J. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México*. Puebla: UDLAP Consultores, IMEF, PWC.
- FLICK, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa* (3ª ed.) Madrid: Morata.
- FLORES, R. y Naranjo, C. (2006). Uso del capital social en la generación de asociatividad en pequeñas organizaciones familiares campesinas. *Revista Trabajo Social*, 99-109.
- FUENTES, G., Hernández, M. y Vallejo, M. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15-34.
- FUKUYAMA, F. (2000). *Social Capital and Civil Society*. Virginia: IMF Working Paper.
- GALLO, A. y Tapies, J. (2004). Comparación de negocios familiares y no familiares: Lógica financiera y preferencias personales. *Family Business Review*, 303-318.
- GALLO, M. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista empresa y humanismo*, 241-258.
- _____. (1989). *La empresa familiar en la economía española*. Papeles de la Economía Española.

- GARCÍA, I. (2005). Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional. *Revista Omnia*. Vol. 11. Núm. 2.
- GARCÍA, J., García, P. y Domenge, R. (2012). Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México. *Contabilidad y Administración*. Vol. 57. Núm. 3.
- GERSICK, K., Davis, J., Mc Collom Hampton, M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: Generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- GERSICK, K., Lansberg, I., Desjardins, M. y Dunn, B. (1999). Etapas y transiciones: gestión del cambio en la empresa familiar. *Clásicos de FBR en español*, 17-25.
- GIACOMOZZI, A., Constanzo, A. y Sandoval, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas de Chile. *Contaduría y Administración*, 55-77.
- GILABERT, C. (2013). El alteño global reloaded: una caracterización de Los Altos de Jalisco. En Reynoso, A. (coord.), *Los Altos Sur de Jalisco. Investigación sociocultural actualizada*. México. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Los Altos.
- GITMAN, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Ciudad de México: Pearson.
- GLASER, B. y Stratuss, A. (1997). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company.
- Gobierno del estado de Jalisco (2017). *Rostrros de Jalisco, Gigante Agroalimentario*. Guadalajara, Jalisco: Águeda.
- GONZÁLEZ, C. (1999). *La avicultura en Tepatitlán de la producción doméstica a la internacionalización*, Guadalajara, Jalisco: SEMS Universidad de Guadalajara.
- GONZÁLEZ, F. (2015). *Industria avícola en Tepatitlán*. Tepatitlán de Morelos: PREVITEP en Tepatitlán.
- GRABINSKY, S. (2016). *Empresas familiares en México: aspectos sucesorios*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización, Cuadernos de gobernabilidad y fiscalización.
- GRIFFIN, R., Philips, J. y Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional, administración de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning
- GUTIÉRREZ, S. (2007). Emprendimiento en las empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*.
- GUZMÁN, J. y Rodríguez, T. (2017). *Antecedentes de la avicultura en México*: BM editores. Vol. 80.
- HABBERSHON, T., Williams, M. y MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 451-465.
- HERNÁNDEZ, A. y Galve-Corrin, C. (2016). Estrategias de diversificación en los grupos familiares y no familiares: principales diferencias según el tipo de

- frupo no familiar. *Cuadernos de Gestión*. España: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertistatea, 85-107.
- HERNÁNDEZ, J. y Padilla, R. (2015). Evolución de la producción y consumo de huevo en México. *Mundo siglo XXI*, XI, 75-87.
- HERNÁNDEZ, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 187-210.
- HIGGINSON, N. y Lewis, F. (2010). Preparing the next generation for the family business: Relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession. *Jornual of Management and Marketing Research*, 7-18.
- HUERTA, J., Navas, J. y Almodóvar, P. (2004). La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de estudio empresariales*, 85-104.
- HURTADO, P. y Navas, J. (2007). Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica. *Revista Análisis Económico*, 133-148.
- (2004). Cómo medir la diversificación corporativa: una aplicación a las empresas industriales españolas. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 59-68.
- HUTCHESON, H. (2016). *Dirty Little secrets of family bussines, ensuring success from one generation to the next*. Austin, Texas: Greenleaf Book Group Press.
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (2014). *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*, México: ITAM, IMEF, UNAM & PWC.
- ITZA, M., Carrera, J., Castillo, Y., Ruiz, O., Aguilar, E. y Sangines, J. (2017). Caracterización de la avicultura de traspatio en una zona urbana de la frontera norte de México. *Revista científica*. Vol. 26.
- JIMÉNEZ, M., y Piña, H. (2011). Capital social en las empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 255-273.
- JULLÁN, M. (1949). *El método histórico de las generaciones*. Alicante, España: Instituto de Humanidades.
- KNIGHT, A. (2007). The Mentality and Modus Operandi of Revolutionary Anticlericalism in Butler, M., *Faith and Impiety in Revolutionary Mexico*. New York: Palgrave Macmillan, 21-56.
- LANSBERG, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: Cómo planificar para la continuidad*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica.
- LANDES, D. (2006). *Dinastías. Fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*. Barcelona, España: Crítica.
- LERMA, E. y Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica*. México: Alfaomega.
- LESTER, R. y Cannella, A. (2006). Interorganizational familiess: How family firms use interlocking directorates to build community-level social capital. *Entrepreneurship theory and practice*, 755-775.

- LONG, N. (2007). Capítulo 7. Redes, capital social y empresa familiar múltiple, de lo local a lo global. *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. México: El Colegio de San Luis, CIESAS, 253-310.
- LONG, N. y Villarreal (2004). Redes de deudas y compromisos, la trascendencia del dinero y las divisas sociales en las cadenas mercantiles. En Magdalena villarreal, (coord.), *Antropología de la deuda. Crédito, ahorro, fiado y prestado en las finanzas cotidianas*. México: CIESAS, Porrúa, Cámara de Diputados, 27-56.
- LÓPEZ, A. y Contreras, R. (2013), Capítulo 6. La toma de decisiones en la empresa familiar. *La empresa familiar como objeto de estudio*, Universidad de Guanajuato, 102-117.
- LÓPEZ, M., Serrano, A., Gómez, R. y García, G. (2012). El efecto del *familiness* en la *performance* innovadora de las empresas: un análisis exploratorio. *Revista de Empresa Familiar*, 7-21.
- MACÍAS, G. (2014), Un acercamiento a la radiografía económica de los últimos años. VIII Congreso Internacional de Geografía de América Latina. *La Región Altos Sur del Estado de Jalisco*, México, Revisando Paradigmas, Creando Alianzas, Madrid.
- (2016), La monetarización de la pobreza, las mujeres y la revolución microfinanciera en México, *Revista Estudios de Género La Ventana*, 44, 186-194.
- MACÍAS, G. y Villalobos, E. (2017). Profesionalización de empresas familiares. Casos de formación profesional de mujeres y hombres en empresas avícolas y ganaderas. En Cruz, Z., *Mipymes y empresa familiar. Diversidad y complejidad organizacional en América Latina, perspectiva de análisis*, 165-203, REMINEO.
- MÁRQUEZ, M. (2008). Periodo del Lic. César de Anda Molina. *Historia de la Unión Nacional de Avicultores de México*. Ciudad de México.
- MARTÍNEZ, A. y Fernández, R. (2008). Impacto de la estrategia de diversificación en el resultado empresarial: influye el estilo de comportamiento del CEO que diversifica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 111-132.
- MARTÍNEZ, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino, claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- (2006). La matriz de Ansoff ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios, Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 41-44.
- MEDINA, A., Sepúlveda, E. y Rojas, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Revista Estudios Gerenciales*, 25 (113), 33-49.
- MEMBIELA, M. (2015). *Capital social, bienes relacionales y bienestar subjetivo revelado: una contrastación del Modelo de Lin*. Tesis. Coruña, España.

- MENDOZA, R., Romo, L. y Macías, G. (2015). La supervivencia en las empresas familiares como el logro del protocolo familiar. *Congreso CUMex: Consorcio de Universidades Mexicanas*. Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- MENDOZA, R. (2017). *La cultura y los valores organizacionales como factores de supervivencia en las empresas familiares caso*. Tesis Doctorado en Ciencias Administrativas. Aguascalientes, México: Universidad de Aguascalientes.
- MENDOZA, E. y Mendoza, Y. (2017). *3 claves de éxito de la familia empresaria*. México: Ecoe ediciones, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- MENDOZA, Y., Brambila, J., Arana, J., San German, D. y Molina, N. (2016). El mercado de huevo en México: tendencia hacia la diferenciación en su consumo. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*. México: Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias Estado de México. Vol. 7. Núm. 6, 1455-1466.
- MINTZBERG, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. y Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate And Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, (3), 257-272.
- MONTORO, M. y Ortiz, M. (2005). La diversificación a través de acuerdos de cooperación. *Investigación Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 95-107.
- MOLINA, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 116-149.
- MONTOYA, I. y Montoya, L. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista de Escuela de Administración de Negocios*, 84-93.
- MÜNCH, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*, México: Pearson educación, 230.
- MURIA, J. (2016). Prólogo. Gobierno del Estado de Jalisco: *Rostros de Jalisco*. Guadalajara: Águeda.
- MYERS, S. (1984). The capital structure puzzle. *The journal of finance*. Vol. 39. Núm. 3.
- MYERS, S. y Majluf, N. (1984). Corporate financing and investment decision when firms have information that investor don not have. *Journal of financial economics*. Vol. 13, (2).
- NARANJO, R. (2006). Uso del capital social en la generación de asociatividad en pequeñas organizaciones familiares campesinas. *Revista Trabajo Social*, 99-109.
- NAVARRO, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 30-45.

- NAVARRETE, E. (2012). *Factores determinantes del comportamiento financiero de las empresas familiares* (tesis doctoral). Logroño, La Rioja, España: Universidad La Rioja, Servicios de Publicaciones.
- NORDQVIST, M., Melin, L., Matthias, W. y Kumeto, G. (2015). *Theoretical Perspectives on Family Businesses*. Cheltenham, Gran Bretaña: Edward Elgar Publishing.
- OROZCO, E., García, G., Navarrete, E., Salazar, J., Salazar, T. y Virchez, J. (2017). *Retos del emprendedor en el siglo XXI*. Zapopan, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.
- PADILLA, C. (1997). *Todo queda en familia. El mercado de abastos de Guadalajara*. Guadalajara: Editorial Reviews.
- PALOMAR, C. (2005). *El orden discursivo de género en Los Altos de Jalisco*. Guadalajara, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.
- PAVÓN, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las Pymes en México*, Santiago de Chile: CEPAL/AECID.
- PEARSON, A. (2005). An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus. *Entrepreneurship theory and practice*, 267-284.
- PEARSON, A., Carr, J. y Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 949-969.
- PÉREZ, M. (2010). *Empresa y familia en México: una visión desde la antropología*. México: Universidad Iberoamericana.
- PESADO, F. (2000a). *Integración vertical-horizontal. Diagnóstico de la avicultura nacional de 1972 a 1994*. México: UNAM.
- , (2000b). Negociación definitiva del TLCAN al 1 de enero de 1994 en la actividad avícola. En Pesado, F. *Diagnóstico de la avicultura nacional de 1972 a 1994*. México: UNAM.
- PONCE, E. (2014). *Reglamento del Servicio Ferroviario*, Artículo 89, Fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- PORTER, M. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.
- POZA, E. (2010). *Las empresas familiares*. México: Cengage Learning.
- POZA, E. y Messer, T. (2014). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm: Cengage Learning. *Family Business Review*, 25-36.
- PRIETO, C. (2017). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios*. 2a. ed., México: Pearson.
- PUGA, M. y Cruz, E. (2012). *Huevo, pequeños productores*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- PUTNAM, R. (2004). Social Capital: Measurement and Consequences. *Isuma: Canadian Journal of Policy Research*, 41-51.
- QUIROZ, J. (2017). *Modelo de responsabilidad social para mejorar la productividad de empresas de la industria alimentaria* (Tesis de Maestría en Administración de Negocios), México: Instituto Politécnico Nacional, SEPI, ESCA.
- RAMANUJAM, V. y Varadarajan, P. (1989). "Research on Corporate Diversification: A Synthesis", *Strategic Management Journal*. Vol. 10, 523-552.
- RANDEL, S., y John, L. (2004). *Strategic Planning for the Family Business*. Palgrave
- REAL, G. (2010) . La avicultura entre la empresa familiar y la tecnología. En Pérez, M. (comp.), *Empresa y familia en México, una visión desde la antropología*. México: Universidad Iberoamericana.
- (2005). *Los sistemas de articulación en la industria queretana: impacto del entorno global en el local* (Tesis doctorado en Antropología Social). México: Universidad Iberoamericana.
- RECUERO, N. (2014). *La orientación al mercado en los yacimientos arqueológicos* (Tesis doctoral). Madrid, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.
- RENDÓN, M., (2003). Cultura y organización en la empresa familiar. *Iztapalapa* 55, (24), 119-144.
- RESTREPO, J., Lopera, J. y Rodríguez, M. (2007). La integración vertical en el sistema de salud colombiano. *Revista de Economía Institucional*, 279-308.
- RIVERA, P., Ramírez, E. y Azpeitia, E. (2016). Dirección y órganos de gobierno de la empresa familiar del sur de Jalisco. *Revista Global de Negocios*, México. 45-56.
- RODRÍGUEZ, J., Rodríguez, M. y Jiménez, M. (2007). Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa funcional. *Cuaderno de Investigación. Revista Latina de Comunicación Social*.
- ROMÁN, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 101-129.
- ROMANO, C., Tanewski, G. y Smyrniotis K. (2000). Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of business venturing*. Núm. 16, 285-310.
- RUIZ, P. y Steinwascher, S. (2007). Gobierno corporativo, diversificación estratégica y desempeño empresarial en México. *Munich Personal RePEc Archive*, 1-16.
- SALDAÑA, Y., Ruiz, F., Garza, S. y Gaytán, H. (2013). Influencia de la idiosincrasia del mexicano en la familia empresaria y en el patrimonio empresarial. *Inceptum*, 39-55.
- SALDAÑA, Y., Ruiz, F., Tamez, L. y Camacho, M. (2015). Familia empresaria y toma de decisiones en el negocio familiar, *VinculaTégica*, EFAN, (2), 1, 1040-1060.
- SÁNCHEZ, M. y Torres, J. (2014). Diagnóstico y tipificación de unidades familiares con y sin gallinas de traspatio en la comunidad de Huatusco, Veracruz. *Avances en Investigación Agropecuaria*, 63-75.

- SAN MARTÍN, J. (2015). Estructura de propiedad y su efecto en la política de dividendos en el contexto mexicano. *Contaduría y Administración*, 1183-1198.
- SAN MARTÍN, J. y Durán, J. (2016). Sucesión y su relación con el endeudamiento y desempeño en las empresas familiares. *Contaduría y Administración*. Vol. 61, 44-57.
- (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Puebla: Universidad de las Américas de Puebla.
- SIMÓN, J. y Gómez, M. (2013). *Encuesta de empresas familiares 2010. Compromiso, agilidad, familias empresarias*. México: Price Waterhouse Coopers.
- SCHEIN, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *American Management Associations*.
- SCHETTINI, P. y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social. Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- SONFIELD, M. y Lussier, R. (1997). Propiedad y gestión del negocio familiar: una comparación de género. *Business Horizons*, 73.
- SHARMA, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 7-36.
- (2008). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship theory and practice*, 974-977.
- SOSA, D. (2014). *Manual de administración para MIPYMES, mejore su administración*. México: Limusa.
- SOTO, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 135-171.
- SOTO, A., San Martín, J. y Vázquez, J. (2017). *La empresa familiar en México: emprendimiento, gestión y sucesión*. Monterrey, Nuevo León: Red de Investigadores de Empresa Familiar (RIEF).
- STECKELER, G. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & gestión*, Universidad del Norte, (20), 194-215.
- STEIER, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: an exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family business review*, 259-279.
- STUCKEY, J. y White, D. (1994). *Harvard Deusto Business Review*.
- TREVINO, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.
- VALCÁRCEL, M. (2008). *Aspectos teóricos del capital social y elementos para su uso en el análisis de la realidad*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- VALDEZ, G. (2017). *Estudio socioeconómico para la creación de una empresa avícola de pollos en la región Lambayeque; la producción avícola a nivel internacional*. Pimentel Chiclayo, Perú: Universidad de Señor de Sipan.

- VANCE, C., Groves, K., Paik, Y. y Kindler, H. (2007). Understanding and Measuring Linear-Non Linear Thinking Style for Enhanced Management Education and Professional Practice. *Academy of Management Learning & Education*, 167-185.
- VARGAS, J. y García, G. (2017). La empresa familiar: factores extrínsecos e intrínsecos que la limitan. *Retos del emprendedor en el siglo XXI*. Zapopan, Jalisco: D.R. Universidad de Guadalajara.
- VARGAS, J., Guerra, E., Bojórquez, A. y Bojórquez, F. (2017). *Análisis de la gestión estratégica*. Los Mochis, Sinaloa, México: Fondo Editorial Universitario.
- VELÁZQUEZ, F. (1993). Economías de escala y tamaños óptimos en la industria española 1980-1986. *Investigaciones económicas*, 507-525.
- VENTER, E., Boshoff, C. y Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 283-303.
- VILLARREAL, M. (2007). *La economía desde una perspectiva de género: De omisiones, inexactitudes y preguntas sin responder en el análisis de la pobreza*. *Revista de Estudios de Género La Ventana*. Vol. II. Universidad de Guadalajara. (25), 7-40.
- VILLARREAL, M. (2004). *Antropología de la deuda. Crédito, ahorro, fiado y prestado en las finanzas cotidianas*. México: CIESAS, Porrúa, Cámara de Diputados.
- VIVEROS, J., Chávez, J., Jerez, M. y Villegas, Y. (2016). Manejo de gallinas de traspatio en seis comunidades de los valles centrales de Oaxaca. *Revista mexicana de agroecosistemas*, 75-86.
- WEHRICH, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGraw-Hill.
- YEPES, C. (2004). Integración vertical entre empresas promotoras de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 35-51.
- ZAHRA, S., Hayton, J. y Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship theory and practice*, Baylor University, 363-381.

SITIOS WEB

- ANTOGNOLLI, S. (2007). Empresa familiar: La Sucesión. Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_la_sucesion
- AVIBEL (2015). México: Innova alimentos. Recuperado de: <http://www.inovaalimentos.com/menu.html>
- AVIGM (2015). Avigm S.A. de C.V. México: Recuperado de: <http://www.avigm.com.mx/>

- AVILAB (2017), Laboratorios Avilab, Tepatitlán de Morelos, Jalisco, México. Recuperado de: <http://www.avilab.com.mx/es/avilab>
- AZCOYTIA, C. (2009). Historia de la gallina, el gallo, el pollo, el huevo y su integración en la alimentación humana: historiadores de la cocina. Recuperado de: <https://www.historiacocina.com/historia/articulos/gallina.html>
- CEJA, L. (2015). Millenials en la empresa familiar: lanzamiento del nuevo estudio de la cátedra de Empresa Familiar del IESE. Obtenido de *In Family Business*: Recuperado de: <http://blog.iese.edu/in-family-business/lanzamiento-estudio-millennials/>
- CHINER, A. (2006). Planificación estratégica en la empresa familiar: el futuro empieza hoy. Obtenido de Blog. Recuperado de: <http://blog.iese.edu/in-family-business/>
- ECOZOO (2016). Ecozoo, Tepatitlán de Morelos, Jalisco, México. Recuperado de: <http://www.ecozoo.com.mx/ecozoo--menu.html>
- El sitio Avícola (2013). Procesadora de aves inicia operaciones en Jalisco. Recuperado de: <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/26271/procesadora-de-aves-inicia-operaciones-en-jalisco/>
- Empaques San Juan (2015). Empaques San Juan, México. Recuperado de: <http://metalmauri.wixsite.com/empaques-de-san-juan/nosotros>
- Ferrocarril Mexicano, S.A. de C.V. Consultado en 2018, Recuperado de: https://www.ferromex.com.mx/ferromex-lo-mueve/agricola_en_donde_puedo_cargar_descargar.jsp
- Gobierno del Estado de Jalisco (2014). Jalisco Gigante Agroalimentario. Guadalajara, Jalisco: Dirección General de Planeación de Desarrollo Rural. Recuperado de: <https://seder.jalisco.gob.mx/jalisco-gigante-agroalimentario-edicion-2017>
- _____ (2017). Región Altos Norte. 2017, de Gobierno del Estado de Jalisco. Recuperado de: <https://www.jalisco.gob.mx/es/regiones/regi%C3%B3n-altos-norte>
- _____ (2017). Región Altos Sur, Gobierno del Estado de Jalisco. Recuperado de: <https://www.jalisco.gob.mx/es/regiones/regi%C3%B3n-altos-sur?page=1>
- Hy Line, (2015). Hy line de México S. A. de C. V. Recuperado de: http://www.hyline.com.mx/historia_hy_line.html
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). México en cifras, Mapas. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=14>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). Censo Agropecuario. Recuperado de: <http://gaia.inegi.org.mx/mdm6/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). Mapa de granjas avícolas. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=14>

- Industria Alimenticia (2017). Informe anual cárnico y avícola. *Revista Industria Alimenticia*. Recuperado de: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/88696-informe-anual-c%C3%A1rnico-y-av%C3%ADcola>
- México Empresa (2010). Cuatro Granjeros Unidos, Tepatitlán, Jalisco, México. Recuperado de: www.mexicoempresa.com/e/empresa/los-cuatro-grangeros-unidos-s-a.../1935188
- MORISAKI, A. (2015). Asociación de Bancos del Perú. Consultado en diciembre 2017, Recuperado de: http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/estudio%20credito%20formal%20vs%20%20informal_20131022090301349.pdf
- NEOVIA (2017). Nevoia group, Recuperado de: <https://www.neovia-group.com/es/grupo/nuestra-historia/>
- NUTRITEP, (2017). Premezclas y Vitaminas Tepa, S.A. de C.V. Comercio en México. Recuperado de: <http://comerciomexico.com/nutritep-221741.php>
- Ovoalimentos (2004-2017). Ovoalimentos, Tepatitlán, Jalisco, México. Recuperado de: <http://tepatitlan.infored.com.mx/ovoalimentos-nutritivos-sa-de-cv.html>
- PATE (2013), PATE. Tepatitlán, Jalisco, México: Procesadora de Aves de Tepa S. A. de C. V. Recuperado de: <http://www.pate.com.mx/empresa.html>
- Previtep (2015), Previtep, Las Aguilillas Tepatitlán, Jal. México: Premezclas y Vitaminas Tepatitlán. Recuperado de: <http://previtep.com/perfil/>
- QUESADA, C. (2017). El plan B: Si el TLCAN se cancela se abrirá oportunidad para fortalecer al sector pecuario mexicano. Unión Nacional de Avicultores. Recuperado de: <http://www.una.org.mx/index.php/component/content/article?layout=edit&id=55>
- (2018). Unión Nacional de Avicultores (Twitter momento). Recuperado de: <http://www.una.org.mx/index.php/component/content/article?layout=edit&id=55>
- Red de Investigadores de Empresas Familiares (2017). Red de Investigadores de Empresas Familiares. Recuperado de: <http://riefmexico.com/portal/index.php>
- Reglamento del servicio ferroviario, 15 de diciembre de 2011. Recuperado de: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_migrated/content_uploads/8_Reglamento_del_Servicio_Ferroviano.pdf
- Red de Investigadores de Empresas Familiares (Rief) (2017). Red de Investigadores de Empresas Familiares. Recuperado de: [Empresas familiares: http://riefmexico.com/portal/index.php](http://riefmexico.com/portal/index.php)
- SANDOVAL, J. (2015). Gobernador del estado de Jalisco, Gira por Asia. Casa Jalisco. Guadalajara, Jalisco. Recuperado de: <https://www.jalisco.gob.mx/es/prensa/discursos/31402>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) (2015). Pollos, gallinas y la avicultura en México. SAGARPA. Recu-

- perado de: <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/pollos-gallinas-y-la-avicultura-en-mexico>
- SONNELFELD, J. (1998). Sucesión: tipos de predecesor. obtenido de IESE Business School, Recuperado de: <http://blog.iese.edu/in-family-business/succion-tipos-de-predecesor/>
- Unión de Crédito Avícola de Jalisco (Anabí). (2017). Unión de Crédito Avícola de Jalisco, S. A. de C. V. Recuperado de: <http://unavi.com.mx/page-with-slider/>
- Unión Nacional de Avicultores (UNA). (2017). Compendio de indicadores. Unión Nacional de Avicultores. Recuperado de: <http://www.una.org.mx/index.php/component/content/article/2-uncategorised/19-indicadores-economicos>.
- _____. (2016). Compendio de Indicadores económicos del sector avícola. México: Unión Nacional de Avicultores, UNA. Recuperado de: [http://www.una.org.mx/Unión Nacional de Avicultores](http://www.una.org.mx/Unión%20Nacional%20de%20Avicultores) (2017). Compendio de Indicadores económicos del sector avícola. Recuperado de: <http://www.una.org.mx/index.php/component/content/article/2-uncategorised/19-indicadores-economicos>. Recuperado de: <http://www.unaorg.mx/index.php/component/content/article/2-uncategorised/19-indicadores-economicos>
- VALADEZ, R. (2017). Asume César Quesada Macías la presidencia de la unión Nacional de Avicultores. Unión Nacional de Avicultores. Recuperado de: <http://www.una.org.mx/index.php/component/content/article/14-comunica-dos/67-asume-cesar-quesada-macias-la-presidencia-de-la-union-nacional-de-avicultores>
- VALDIVIA, A. y Stefanu, Y. (2017). *Estrategias para la toma de decisiones en empresas familiares*. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/estrategias-para-la-toma-de-decisiones-en-empresas-familiares>

EMPRESARIAS Y EMPRESARIOS ENTREVISTADOS

- Caso 1: Empresario Avicultor e hijo, comunicación personal, junio de 2016. WhatsApp o llamadas telefónicas de julio 2017 a junio de 2018
- Caso 2: Empresario Avicultor, comunicación personal, junio de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 3: Empresaria Avicultora, comunicación personal, junio de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 4: Empresario Avicultor, comunicación personal, julio de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 5: Empresario Avicultor, comunicación personal, julio de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica

- Caso 6: Empresaria Avicultora, comunicación personal, julio de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 7: Empresario Avicultor, comunicación personal, julio de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 8: Empresario Avicultor, esposa del empresario, comunicación personal, julio de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 9: Empresario Avicultor, comunicación personal, julio de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 10: Empresario Avicultor, comunicación personal, julio de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 11: Empresario Avicultor, comunicación personal, agosto de 2016/julio de 2017 y febrero de 2018 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 12: Empresario Avicultor, comunicación personal, noviembre de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 13: Empresario Avicultor, hijo(a) del entrevistado, comunicación personal, noviembre de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 14: Empresario Avicultor, comunicación personal, noviembre de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 15: Empresario Avicultor, comunicación personal, noviembre de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 16: Empresario Avicultor, comunicación personal, diciembre de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 17: Empresario Avicultor, comunicación personal, diciembre de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 18: Empresario Avicultor, comunicación personal, diciembre de 2016/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica
- Caso 19: Empresario Avicultor, comunicación personal, abril de 2017/julio de 2017 WhatsApp o llamada telefónica

MATERIAL AUDIOVISUAL

- Asociación de Avicultores de Tepatitlán (2016). "50 Aniversario de la Asociación" Tepatitlán de Morelos, Jalisco. (Disco compacto)
- Asociación de Avicultores de Tepatitlán (2016). Presidente de la sociedad de avicultores de Tepatitlán Carlos Humberto Martínez Ontiveros en "El día del Avicultor". Tepatitlán de Morelos, Jalisco. (Disco compacto)
- Asociación de Avicultores de Tepatitlán (2016). Don Salvador de Anda Delgadillo Tepatitlán de Morelos, Jalisco. (Disco compacto)
- Congreso de la Asociación de Veterinarios Especialistas en Ciencias Avícolas de Occidente (AVECAO), (2017). Panel sobre las perspectivas de la industria

avícola: "Perspectivas de la Industria de Huevo en México", Dr. Carlos Ramírez Peña (UNA), Lic. Sergio Chávez (UNA), Lic. Jaime Ruiz Márquez (CEPHJ), Sr. Humberto Martínez (Asoc. de Avic. de Tepatitlán), Lic. Juan M. Gutiérrez (GM Farm/Gallina Real) y el Ing. Javier González Rivera (PREVITEP), [Audio-grabación]

COMUNICACIONES PERSONALES

Personal de Laboratorios Avilab (2017)

Personal de Pavsá (2018)

Personal de la Asociación de Avicultores de Tepatitlán (2016)

Personal de Premezclas Vitaminas Tapa, S.A. de C.V. Previtep (2017)

Serratos, J. (2018). Profesor del Centro Universitario de Los Altos de la Universidad de Guadalajara y asesor-consultor de empresas agro-avícolas

Este libro hace un análisis excelente de las prácticas de gestión asociativa de las empresas familiares avícolas en Los Altos de Jalisco, sus modos de operación, sus dilemas, sus éxitos y problemas. Se resaltan las trayectorias de las empresas, sus genealogías y los liderazgos que las impulsan. Ello nos induce a conocer de cerca la construcción de una región desde el ángulo de sus emprendedores, su visión, su creatividad y los obstáculos que deben sortear en el camino. La continuidad de la empresa es más que una meta, es casi un deber ante la comunidad, la familia y los empleados.

Dra. Magdalena Villarreal
Profesora-Investigadora
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores
en Antropología Social Occidente

Querido lectora, tiene usted en sus manos un trabajo de gran valor, no sólo para quienes se vinculan con organizaciones familiares avícolas en Los Altos de Jalisco, sino para todos los interesados en profundizar en el conocimiento de las empresas de familia.

Gizelle Guadalupe Macías González presenta un cuidadoso análisis de casos de empresas avícolas en esta región, donde se revelan estrategias, prácticas y costumbres de gran utilidad para el logro de sus objetivos empresariales y familiares.

Además, esta lectura muestra la nobleza y generosidad de sus mujeres y hombres, quienes se entregan por el trabajo y la familia en esta bella y tradicional zona de México.

Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius
Director del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar
Instituto Tecnológico Autónomo de México

Aunque por sí mismas las empresas familiares son de gran interés por el aporte no sólo económico sino por el efecto que tienen dentro de las sociedades modernas, más aún en países como el nuestro, poder contextualizarlo en uno de los sectores que más carencias presenta desde hace muchos años en México como lo es el sector agrícola, hacen de este libro una combinación única. La mayoría de los estudios sobre empresas familiares quieren generalizarlas como si fuera posible enmarcarlas en concepto único, el hecho de poder generar información no sólo de empresas familiares en un sector como el avícola en específico, sino también en una región muy concreta como lo es Los Altos de Jalisco, son el marco perfecto para conocer más a fondo casos de estudios de la zona que enriquecen la investigación sobre empresas familiares.

Dr. Juan Manuel San Martín Reyna
Director del Centro de Investigación de Empresas Familiares
Universidad de las Américas de Puebla

Se presenta una investigación en el campo de las empresas familiares que viene a llenar un hueco en los estudios empíricos, de este tipo, en México. Utilizando la entrevista como principal herramienta metodológica, la autora da voz a empresarios de 19 negocios avícolas de Los Altos de Jalisco, para presentar sus trayectorias y estudiar las prácticas de gestión y continuidad utilizadas. De manera fluida y completa aporta elementos que llevan al lector, interesado en el tema, a conocer más sobre la administración de este tipo de organizaciones.

Dra. María Isabel de la Garza Ramos
Decana de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico
Universidad Autónoma de Tamaulipas

Uno de los puntos medulares del trabajo de la doctora Macías en las empresas familiares avícolas en la región de Los Altos de Jalisco, México ha sido que las prácticas de gestión de las empresas se caracterizan por la transferencia intergeneracional de la experiencia, valores y creencia, las cuales han contribuido a lograr un control del negocio tanto en los aspectos productivos, como financieros y de distribución; este trabajo en conjunto entre las diferentes generaciones manifiesta un sentido de continuidad en las empresas familiares de este sector.

Dr. José Ángel Vázquez Villalpando
Coordinador de la Red de Investigadores de Empresa Familiar
Director del Centro de Empresas Familiares, Universidad de Monterrey

Índice

AGRADECIMIENTOS	7
PRÓLOGO	
<i>Magdalena Villarreal</i>	9
PRESENTACIÓN.....	13
Capítulo I	
TRAYECTORIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AVÍCOLAS EN LOS ALTOS DE JALISCO, MÉXICO.....	25
Tepatitlán de Morelos, comunidad	
en Los Altos de Jalisco	25
El panorama de la avicultura mexicana del siglo XX y XXI	27
Generalidades de la avicultura	
en Tepatitlán de Morelos, Jalisco	40
Las familias empresarias	61
Generaciones, genealogías y tipos de familias.....	63
Trayectorias de las empresas familiares avícolas	100
Capítulo II	
GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AVÍCOLAS	113
Prácticas de gestión administrativa	
en las empresas familiares avícolas	113
Prácticas de gestión financiera	
en las empresas familiares avícolas	135
El éxito de la gestión de las empresas familiares avícolas.....	157
Las perspectivas de continuidad	
de las empresas familiares avícolas	219

EPÍLOGO.....	247
FUENTES CONSULTADAS.....	255
Sitios web.....	266
Empresarias y empresarios entrevistados	269
Material audiovisual	270
Comunicaciones personales	271
RESEÑAS	273

De la obra
Empresas familiares avícolas en Los Altos de Jalisco, México.
Trayectorias, gestión y perspectivas de continuidad,
el proceso editorial se terminó en la Ciudad de México durante
el mes de noviembre del año 2018. La edición impresa
sobre papel de fabricación ecológica con
bulk a 80 gramos, estuvo al cuidado
de la oficina litotipográfica
de la casa editora.



El aporte del estudio dirigido por Gizelle Guadalupe Macías González es el resultado del acucioso seguimiento a la trayectoria de 19 casos de empresas familiares avícolas de la región de Los Altos de Jalisco, México, y el acercamiento a sus historias empresariales en voz de sus participantes, quienes relatan su conformación así como las dinámicas de gestión administrativa que les dieron origen.

El texto presenta la riqueza de su complejidad, indagando en las prácticas familiares y organizacionales; asimismo, resalta la cultura empresarial de Tepatlán de Morelos en el mismo estado, donde la actividad avícola ha sido la más relevante.

A través de la exploración genealógica se reconocen los tipos de familias, sus transiciones evolutivas y la transferencia intergeneracional de conocimiento, dentro de la formulación de su continuidad. El éxito se deriva de su gestión asociativa y sus formas de diversificación, basadas en estrategias para generar ventajas competitivas conforme a sus procesos organizacionales.

Vale la pena recorrer estas páginas que nos acercan a una de las regiones económicas que se ha convertido en un referente nacional en la producción avícola y su industrialización. Sirvan además los resultados aquí presentados para continuar construyendo la historia económica de Los Altos de Jalisco.



INDUSTRIA Y
EMPRESAS



Empresas familiares avícolas

GIZELLE GUADALUPE MACÍAS GONZÁLEZ



Universidad de
Guadalajara



INNOVACIÓN



MA Porrúa
librero-editor • México

Las ciencias
sociales
CUARTA DÉCADA

