

UN-A-CH

BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PROCESADORAS
DE QUESO, AFILIADAS AL COMITÉ ESTATAL SISTEMA
PRODUCTO BOVINOS-LECHE CHIAPAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES

PRESENTA:

Julio César Moreno Méndez

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. BLANCA ESTELA MOLINA FIGUEROA

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS

NOVIEMBRE DE 2011.



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Noviembre 25 de 2011
Oficio No. CIP/0441/11

**C. JULIO CÉSAR MORENO MENDEZ
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES
PRESENTE.**

Por este medio me permito informar a usted que SE AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PROCESADORAS DE QUESO, AFILIADAS AL COMITÉ ESTATAL SISTEMA PRODUCTO BOVINOS-LECHE CHIAPAS", en razón de haber sido liberada según oficio sin número de fecha 30 de septiembre de 2011, suscrito por la Dra. BLANCA ESTELA MOLINA FIGUEROA, Directora de la Tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, con forme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

**ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"**

**DR. RAFAEL T. FRANCO GURRIA
DIRECTOR**



AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por su gran amor y el regalo de fortaleza, sabiduría y perseverancia que me has dado para lograr cada una de mis metas y resolver cada una de las dificultades encontradas en mi camino; 'por cuidar a mi familia en mis horas de ausencia.

Gracias Dios por la vida y la iluminación de cada día, hubiera sido imposible sin tu ayuda. Por haberme dado la capacidad, habilidad y constancia para alcanzar este triunfo. Gracias por ser tú quien guía mis pasos, quien ha iluminado mi sendero e iluminado para saber aprovechar y disfrutar de los regalos que me vas brindando en el camino.

A MI ESPOSA, MUÑETITA:

Gracias por tu apoyo incondicional, por tus sabias palabras, por el amor que me has dado sin pedirme nunca nada a cambio. Gracias por apoyarme en mis horas de trabajo, por recibirme con abrazos a mi llegada y por estar en los momentos más difíciles de mi vida personal, profesional y familiar.

Cada vez que estoy en casa y te veo en la oficina cuando estás escribiendo me digo a mi mismo "cómo admiro a mis esposa".

Me das ternura, tranquilidad emocional y quiero que sepas que tú eres mi nena (mi nenita preciosa). Quiero que sepas que te admiro, te quiero y te amo profundamente.

Cada año que hemos pasado juntos te reitero mi amor, agradezco a Dios por haberme encontrado un ser tan maravilloso como lo eres tú, no hay un día que pase sin pensarte, sin decirte cuanto te amo, llegaste a iluminar mi vida hace seis años, cuando mi mirada se cruzó por primera vez contigo en aquella Universidad y tu sonrisa en el salón de clases le hizo dar un vuelco a mi corazón.

Tú me enseñaste a creer, a dar, a sentir, me enseñaste a pronunciar tu nombre en silencio... con una mirada, con un suspiro, con un beso... me enseñaste a amar.

Hemos vivido momentos inolvidables, y maravillosos que hemos compartido y que siempre están presentes en mi mente.

Lo más grande que me has dado es que nuestro amor ha trascendido y me has dado la oportunidad de continuar amándote los años de mi vida.

A MIS PADRES:

Con amor a mis padres, quienes han sabido formarme
con buenos sentimientos, hábitos y valores
que me han ayudado a salir adelante, buscando siempre el mejor camino.

***A MI DIRECTORA DE TESIS Y
A MIS SINODALES:***

A la Dra. Blanca Estela Molina Figueroa y a las Maestras Laura de Jesús Velasco Estrada y
Joselyne Guadalupe Hernández Pérez, por su valiosa orientación durante la elaboración de
esta tesis. Su excelente disposición, su guía, sus sabias palabras y su profesionalismo,
me orientaron en todo momento hasta la culminación de la misma.

A LA LIC. VERÓNICA

Por su amabilidad y gentileza en la realización de todos los trámites que tuve que
realizar durante la Maestría y en esta parte final para la obtención del grado.

ÍNDICE DE CONTENIDO:

Página

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES, CARACTERÍSTICAS Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.1.	ANTECEDENTES	4
1.2.	IMPORTANCIA	5
1.3.	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	8
1.4.	ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	11
1.4.1	<i>Modelos de Organización</i>	11
1.4.1.1.	<i>Modelo Capitán</i>	11
1.4.1.2.	<i>Modelo Emperador</i>	12
1.4.1.3.	<i>Modelo de Equipo Familiar</i>	13
1.4.1.4.	<i>Modelo Familia Profesional</i>	13
1.4.1.5.	<i>Modelo Corporación</i>	13
1.4.1.6.	<i>Modelo Grupo de Inversión Familiar</i>	13
1.4.2.	<i>Modelos de Subsistemas y Desarrollo</i>	14
1.4.3.	<i>Dirección de la Empresa Familiar</i>	20
1.4.4.	<i>Comunicación y establecimiento de reglas</i>	22
1.4.5.	<i>Profesionalización de las prácticas de gestión</i>	23
1.4.6.	<i>Modelos de Gestión del Gobierno Corporativo</i>	24
1.5.	RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR	27
1.6.	REFLEXIONES DEL CAPÍTULO	32

CAPÍTULO II. EL COMITÉ ESTATAL DEL SISTEMA PRODUCTO BOVINOS-LECHE-CHIAPAS Y LOS PROCESADORES DE QUESO

2.1	<i>LA LECHE Y SU PROCESAMIENTO</i>	34
2.2	<i>ANTECEDENTES Y PRODUCCIÓN DEL QUESO</i>	35
2.2.1	<i>El queso</i>	35
2.2.2	<i>Historia</i>	35
2.2.3	<i>Tipos de quesos</i>	36

2.2.4	<i>La producción de queso en México</i>	37
2.2.5	<i>La producción de queso en Chiapas</i>	39
2.2.	LOS SISTEMA-PRODUCTO	41
2.3.1.	EL CLÚSTER COMO ANTECEDENTES DE LOS SISTEMA-PRODUCTO	41
2.3.2.	LOS SISTEMA-PRODUCTO NACIONALES	43
2.3.3	MARCO LEGAL DE LOS SISTEMAS-PRODUCTO Y SUS COMITÉS	45
2.3.4	LOS SISTEMA-PRODUCTO EN CHIAPAS	46
2.4.	EL COMITÉ ESTATAL DEL SISTEMA PRODUCTO BOVINOS LECHE CHIAPAS	47
2.4.1.	CONSTITUCIÓN, MISIÓN Y VISIÓN	47
2.4.2.	ESTRUCTURA Y ACTIVIDADES	48
2.5.	LOS PROCESADORES DE QUESO AFILIADOS AL COMITÉ	50

CAPITULO III

PROBLEMATIZACIÓN, OBJETIVOS Y ABORDAJE METODOLÓGICO

3.1.	PROBLEMATIZACIÓN	56
3.2.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	59
3.3.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	62
3.4.	OBJETIVOS	63
3.4.1.	<i>General</i>	63
3.4.2.	<i>Específicos</i>	63
3.5.	DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	64
3.5.1.	<i>Delimitación Espacial</i>	64
3.5.2.	<i>Delimitación Temporal</i>	64
3.6.	JUSTIFICACIÓN	64
3.7.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	66
3.8.	UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	68
3.9.	DIMENSIONES ESTUDIADAS	69
3.10.	MARCO INTERPRETATIVO DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.11.	MÉTODOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	70
3.12.	TRIANGULACIÓN	72

CAPITULO IV. RESULTADOS Y PROPUESTAS

4.1.	CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS DE LA CUENCA	86
4.2.	MICROPROCESADORA DE LÁCTEOS CORCOB S.P.R. DE R.L. (QUESERÍA SANTA ELENA)	88
4.2.1.	Nombre o denominación social	88
4.2.2.	Ubicación	89
4.2.3.	Planeación Estratégica	89
4.2.4.	Estructura Organizativa y Toma de Decisiones	90
4.2.5.	Profesionalización	93
4.2.6.	Producción	95
4.2.7.	Comercialización y Financiamiento	106
4.2.8.	Sucesión	110
4.2.9.	Ficha técnica y análisis FODA	113
4.3.	PROCESADORA DE LÁCTEOS BUENAVISTA, S.P.R. DE R.L.	116
4.3.1	Nombre o denominación social	116
4.3.2	Ubicación	116
4.3.3	Planeación Estratégica	117
4.3.4	Estructura Organizativa y Toma de Decisiones	119
4.3.5	Profesionalización	124
4.3.6	Producción	125
4.3.7	COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO	133
4.3.8.	TIPO DE EMPRESA FAMILIAR	136
4.3.9.	CICLO DE VIDA	136
4.3.10.	MODELO DE GESTIÓN	137
4.3.11.	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EMPRESA-FAMILIA	137
4.3.12	REDES SOCIALES	138
4.3.13	SUCESIÓN	140
4.3.14	FICHA TÉCNICA Y RESUMEN DE DIAGNÓSTICO	141
	CONCLUSIONES	144
	REFERENCIAS	148

ÍNDICE DE FIGURAS E INSTRUMENTOS.

Página

FIGURAS:

1. Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis 1982	15
2. Modelo de Empresa Intergeneracional	15
3. Modelo de desarrollo de la empresa familiar	16
4. Modelo de desarrollo de las tres etapas	18
5. Modelos de Evolución de la empresa familiar	19
6. Relación del riesgo en el patrimonio familiar	19
7. Clasificación y tipos de quesos	36
8. Mercados atendidos por los grandes y medianos productores de queso en México	38
9. Industrias de queso a nivel regional en Chiapas	41
10. Tipos de clústeres	42
11. Cadena productiva para sistemas-producto	44
12. Los sistema-producto agrícolas en México	44
13. Dirección de la Empresa Familiar	45
14. Sistema-producto integrados en Chiapas	47
15. Estructura del Comité Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas	49
16. Cadena productiva que constituye al Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos-Leche-Chiapas	51
17. Cuencas lecheras de Chiapas	51
18. Industria del queso de la Marca Colectiva Chiapas	55
19. Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas. Empresas Familiares en la cadena productiva	59
20. Características de la empresa familiar	66
21. Conformación de la muestra estudiada	68
22. Principales temas y dimensiones investigadas en la pequeña empresa familiar en México	69
23. El queso	73
24. Historia	87

25. Regiones socioeconómicas del Chiapas. Cuenca lechera Centro-Frailesca en Regiones I y IV	88
26. Valores compartidos en la empresa Santa Elena.	89
27. Organigrama de la empresa familiar	91
28. Puestos, funciones y responsables en la empresa CORCOB SPR de RL	92
29. Proceso de producción del queso crema	96
30. Proveedores de leche bronca. Primer eslabón de la cadena productiva	97
31. Trabajadores del proceso de recolección	98
32. Proceso de producción del queso Santa Elena	101
33. Proceso de producción del queso crema en Santa Elena Corcob, SPR de RL	102
34. Diagrama del recorrido actual del proceso productivo.	104
35. Diagrama del recorrido propuesto del proceso productivo	105
36. Logotipo de la empresa Santa Elena	107
37. Etiqueta para comercialización del queso Santa Elena	108
38. Apoyos financieros a la empresa Santa Elena	109
39. Doña Elena y Don Hernán en Santa Elena.	113
40. Ficha técnica de la procesadora de queso CORCOB SPR de RL	114
41. Análisis FODA Sta. Elena CORCOB SPR de RL	115
42. Estructura funcional de Procesadora de Lácteos de Buenavista	121
43. Queso Cotija Buenvilla	126
44. Crecimiento de la producción de 1995 al 2011	129
45. Proceso de producción del queso Cotija Buenvilla	133
46. Modelo de gestión	137
47. Integrantes de la empresa familiar Lácteos de Buenavista	140
48. Genograma familiar Procesadora de Lácteos Buenavista	141
49. Ficha técnica de la procesadora de queso Lácteos de Buenavista	142
50. Cuadro de efectividad de la empresa familiar Lácteos de Buenavista	142
51. Análisis FODA Procesadora de Lácteos Buenavista SPR de RL	143

INSTRUMENTOS:

1. Cuestionario Exploratorio (cerrado)	74
2. Guía de observación para la empresa familiar	77
3. Cuadro de efectividad de la empresa familiar (ejemplo)	78
4. Genogramas de la empresa familiar	79
5. Guión de entrevista para el diagnóstico de la dimensión empresa	80
6. Guión de entrevista para el diagnóstico de la dimensión familia	81
7. Guión de entrevista para el diagnóstico de la dimensión patrimonio	84

INTRODUCCIÓN

La importancia económica de la empresa familiar es muy grande debido a que llega a representar hasta un 90% del total de las empresas en nuestro país. Sin embargo, existen indicadores que señalan que casi el 75% de estas empresas, sobre todo las micro, pequeñas y medianas, no logran traspasar la frontera de la primera o segunda generación, debido a que enfrentan problemas ocasionados por la intersección de las lógicas económica y familiar.

El tópico de empresas familiares y su problemática, se ha abordado desde diversos objetivos de investigación, metodologías y formas de recolección de datos, que se van adaptando a la especificidad de cada empresa que se va estudiando

En el caso de cadena productiva de leche, las Mipymes “procesadoras” conforman un sector que generan recursos no solo para ellas, sino también para los productores primarios, los proveedores de insumos, equipo y servicios y los comercializadores.

El Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche, se ha preocupado por la sobrevivencia de las organizaciones y ha estado capacitando a los integrantes de las mismas para el manejo eficiente de los aspectos socio-culturales, al detectar una problemática constante en las relaciones entre las distintas generaciones, la profesionalización y la sucesión en estas empresas.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la realización de un diagnóstico que nos permita conocer y describir las características de dos queserías ubicadas en la cuenca lechera Centro-Frailesca, para comprender sus formas de organización administrativa y el manejo de sus dimensiones empresa, familia y propiedad, como empresa familiar, así como los efectos de la participación del Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, con la finalidad de generar propuestas que contribuyan a su desarrollo y transición exitosa a futuras generaciones.

La investigación se deriva del proyecto denominado “Empresas Familiares en la cadena productiva Bovino-Leche-Chiapas”, autorizado por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) al Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas CA-UNACH-120, durante el periodo del 9 de marzo del 2011 al 8 de marzo del 2012.

La investigación se realizó en dos empresas procesadoras de queso, ubicadas en la cuenca lechera Centro-Frailesca del Estado de Chiapas: Lácteos de Buena Vista SPR de RI, ubicada en la colonia San Pedro Buena Vista del municipio de Villa Corzo y Corcob, SPR de RI, ubicada en el rancho Santa Elena del Municipio de Villaflores.

La investigación es de tipo no experimental, cualitativa, descriptiva y transaccional, utilizando un marco interpretativo que respecta la percepción de los actores. Se usaron como herramientas para la recolección de datos la observación, el Genograma, el análisis de eficiencia y la entrevista semiestructurada, grupal e individual, porque representan una “vía de acceso a los aspectos de la subjetividad humana” (Peón (2008, p.64).

El trabajo se estructuró en cuatro capítulos. En el Capítulo I denominado “Antecedentes, características y administración de la empresa familiar” se recuperan todas las aportaciones teóricas administrativas sobre este tipo de empresas, con la finalidad de interesar al lector en el tema y dar a conocer los conceptos básicos que serán de utilidad al plantear el problema de investigación.

En el Capítulo II “El Comité estatal del sistema producto bovinos-leche Chiapas y los procesadores de queso”, se relata la historia del queso, los tipos más conocidos, la producción de queso, la conformación de los sistema-producto, las cuencas lecheras del estado y las funciones del Comité Estatal que agrupa al eslabón procesadores de queso en la cadena productiva de la leche.

En el Capítulo III se aborda la “Problematización, objetivos y abordaje metodológico”. Se profundiza precisamente en el problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos. Mención especial merece el abordaje metodológico pues se detalla el diseño y cada uno de los instrumentos utilizados, agregándose los formatos.

En el Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos y las propuestas que se van realizando en cada dimensión y por cada empresa estudiada. En primer lugar se presentan los resultados de la empresa familiar denominada Microprocesadora de Lácteos Corcob, SPR de RL nombrada comercialmente como Santa Elena, ubicada en el municipio de Villaflores. En segundo lugar, se muestran los resultados obtenidos en la empresa familiar Procesadora de Lácteos de Buenavista, SPR de RL, con domicilio en la colonia Buenavista del municipio de Villa Corzo. Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo y se enlistan alfabéticamente las referencias bibliográficas y de la red, utilizadas.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES, CARACTERÍSTICAS Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.1 ANTECEDENTES

Las empresas familiares se gestaron desde que el ser humano comenzó a elaborar algún producto o hacer algún utensilio contando con la ayuda de su familia. Se dice que existieron incluso antes del apogeo de la Grecia Clásica.

De acuerdo con Family Business Review (2008) entre las empresas familiares más antiguas destaca en primer lugar Kongo Gumi, una empresa de construcción japonesa fundada en el año 578 y que fue gestionada hasta la 40ª. generación¹; en segundo está la empresa Awazu Onsen, Komatsu-shi que continua operando el Hotel Houshi en la localidad de Komatsu en Ishikawa. Destaca también la empresa Fonderia Pontificia Marinelli fundada el año 1000 en Italia y podemos citar también a la conocida Osborne, fundada en 1772 en Cádiz, España, y productora de excelentes vinos que muchas veces degustamos actualmente en nuestra mesa.

En Latinoamérica encontramos a la Hacienda Los Lingues, fundada en 1575 en la localidad de San Fernando, en Chile, y en México, tenemos a la empresa familiar más antiguo del país: José Cuervo, productora del famosísimo tequila, fundada en 1758.

¹ En el año 578, el príncipe japonés Shotoku contrató a la familia Kongo para la construcción del templo budista Shitennoji. Ese fue el primer contrato de la constructora Kongo Gumi. A lo largo de los siguientes 14 siglos, la empresa participó en la construcción de muchos monumentos históricos japoneses. El artículo *The End of a 1.400-Year-Old Business* de BusinessWeek, nos acerca la visión del último presidente de la empresa, Masakazu Kongo, quien cree que uno de los factores claves de la larga supervivencia fue la capacidad de enfrentar satisfactoriamente los procesos sucesorios. A lo largo de su historia, Kongo Gumi se caracterizó por una gran flexibilidad a la hora de elegir a sus líderes. En primer lugar, la empresa no se aferró a la tradicional costumbre japonesa de dejar al hijo mayor a cargo sino que los líderes elegían al hijo que parecía más capacitado para el puesto. Incluso, cuando no hubo un hijo que pudiera gestionar con éxito el negocio, los líderes de Kongo Gumi pusieron a una mujer al mando. Sin embargo, más allá de sus sanas políticas sucesorias, la compañía terminó quebrando en el 2006. A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, la demanda de templos se derrumbó. En 1998, el gobierno japonés eliminó los subsidios para la construcción de templos. Sin embargo, la caída de la empresa más antigua del mundo no sólo se debió a cambios culturales y regulatorios sino también a errores propios. Durante los '80, en pleno auge de la burbuja inmobiliaria japonesa, Kongo Gumi se endeudó furiosamente para especular en real estate. El estallido de la burbuja, en 1992, dejó a la empresa con millonarias deudas. Durante los últimos diez años de su existencia, la compañía languideció. En 2006, Kongo Gumi ya no pudo pagar los intereses de su deuda de 343 millones de dólares y se declaró en quiebra. Sus activos fueron absorbidos por el gigante de la construcción, Takamatsu (Materiabit, 2006).

Antes de iniciarnos en la revisión de lo qué se considera una empresa familiar, Belausteguigoitia (2009) nos advierte que existe una gran diferencia entre lo que es una empresa familiar y una empresa familista. La primera tiene que ver con un trabajo conjunto y de crecimiento para hacer un patrimonio familiar y la segunda se refiere a una organización en donde la influencia de la familia llega ser incluso pernicioso y no agrega valor a la empresa, la inclusión de miembros inadecuados y el mal manejo de los recursos, hace que la empresa se vaya liquidando.

1.2 IMPORTANCIA

La empresa familiar es la mayor generadora de empleos y riqueza en México y en muchas partes del mundo. Aunque en cifras se suele conjuntar a la empresa familiar con la empresa de un solo dueño², de acuerdo con Martínez (2010:18), “las estadísticas confirman, por ejemplo, que lo son más del 90% en los Estados Unidos, el 88% en Suiza y en Italia, el 98%. En el Reino Unido, las medianas y grandes empresas familiares llegan a conformar el 76%, en España el 71%, en Portugal el 70% y en Chile el 65%”.

En México, el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo señala López (2009:15) determinó que “En la economía mexicana las empresas familiares pueden verse como una fuente vital al representar el 90% de las empresas a lo largo de todo el país”; por su parte, Lozano, Cisneros y Niebla (2009:17) confirman que “la empresa familiar representa el principal generador de empleo y desarrollo económico del país ya que suman más del 80% de todas las empresas”.

Sin embargo, la importancia de la empresa familiar para la economía de las naciones, no siempre fue reconocida como hoy.

² Con el tiempo la empresa de un solo dueño, creada cuando el fundador(a) es joven y soltero (a), en gran cantidad de casos termina transformándose en familiar al contraer éste nupcias.

Su importancia histórica tiene sus antecedentes cuando en el siglo XIX se pronostica que los cambios sufridos tanto en el ámbito social y político en la época, así como la incorporación de las maquinas en los talleres, darán paso a una nueva estructura económica en las organizaciones, teniendo como resultado la empresa moderna.

En esa época, en Alemania se desarrollada una corriente llamada innovación en gestión que se consolida cuando en 1881 Joseph Warthon funda en Estados Unidos la primera escuela de negocios del mundo.

La necesidad de financiamiento de las grandes empresas, hizo que la propiedad fuese dispersándose a través de mecanismo como la bolsa de valores. Las compañías más innovadoras fueron, lógicamente, las que más se desarrollaron y fue precisamente esta situación la que hizo que “en ellas se centrara la atención de las ciencias del management” por casi un siglo de manera exclusiva (Gimeno et al., 2009, p. 20).

Por otro lado, a las empresas subdesarrolladas, conocidas como no cotizadas, no se les prestó la atención necesaria para expandirse, por lo que su evolución se dirigía a alcanzar a las grandes compañías cotizadas. Las empresas formadas por familias estaban consideradas en este rubro.

Fue hasta que Louis Barnes y Simon Herson, 1976, en un artículo publicado en la Harvard Business Review, sostuvieron que las empresas familiares no conformaban un estadio subdesarrollado de las empresas cotizadas, sino que eran en sí mismas una forma estable de organización competitiva, cuando empezaron a ser relevantes para los inversionistas, asesores comerciales e investigadores (Gimeno et al., 2009, pp. 20-21).

Así, aunque los estudios sobre la administración de la gran empresa ya tenían alrededor de un siglo de iniciados, los *primeros expertos en empresas familiares* surgen en Estados Unidos con

el programa de seminarios para empresarios familiares y publicación de los primeros libros de empresas familiares implementados por León Danco; en 1980 Peter Davis crea el primer programa académico especializado en empresas familiares.

A la fecha, es tal el reconocimiento de su importancia que se ha determinado que la mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar; las estadísticas confirman, por ejemplo, que lo son más del 90% en los Estados Unidos, el 88% en Suiza y, en Italia, el 98 %. Es preciso advertir que, sin embargo, muchos estudios no distinguen el concepto de empresa familiar de empresa personal, es decir, de un solo dueño, muchas de las cuales se convierten más tarde en familiares. Algunos expertos estiman que de las cifras mencionadas, un tercio son precisamente empresas personales. Por otra parte, si se consideran solamente las empresas medianas y grandes, los estudios en el Reino Unido señalan que el 76% son familiares, en España el 71%, en Portugal el 70% y en Chile el 65%” (Martínez, 2010. pp. 18).

El Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2009) instalado en la ciudad de México, presenta un panorama de las empresas familiares en el mundo, señalando que en nuestro país representan el 90%, con una participación de la familia en la administración del 95% y en la propiedad del 65%, enfatizando que “en la economía mexicana las empresas familiares pueden verse como una fuente vital a lo largo de todo el país” (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2009, p.15).

En este sentido coinciden en gran medida Lozano, Cisneros y Niebla (2009), al afirmar que “En México la empresa familiar representa el principal generador de empleo y desarrollo económico del país ya que suman más del 80% de todas las empresas” (p. 17).

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

La empresa familiar es aquella organización en la cual la propiedad de los medios, instrumentos y/o la dirección se hayan operativamente en manos de una familia.

Según Treviño (2010) el adjetivo “familia” es el que define por sí mismo al tipo de negocio y el que nos revela si una empresa debe o no ser considerada empresa familiar. Para explorar más lo que puede definirse como empresa familiar, Sabater (2005) recopila distintas aproximaciones que buscan definir a la empresa familiar desde la perspectiva administrativa, entre ellas los siguientes:

Para Donelly (1964) se considera una empresa como familiar “cuando se ha identificado estrechamente con, por lo menos, dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de la familia”.

Por su parte, De Arquer (1979), señala que “es una empresa de negocios, en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe una relación de familia”.

En este mismo sentido Olcese A. y Villalonga, J. (1995) refieren que en estas empresas, “su capital está en manos de una, o varias familias o sus miembros intervienen de forma esencial en la administración y dirección del negocio”; coincidiendo, Gersick, K.E, et al. (1997) resume que son “empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ella”

Ampliando esta definición e iniciando los trabajos sobre la gestión de este tipo de empresas, Gallo (1995) señala que es aquella empresa en la que confluyen tres dimensiones: propiedad, poder y continuidad.

De forma más completa, Sánchez (2005, p.7) refiere que para Vilanova, A (2000) una empresa familiar es “aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tiene la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se están produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia”.

Ampliando esta caracterización, encontramos que Treviño (2010) menciona seis principios básicos que debe cumplir una organización, para que pueda ser considerada *empresa familiar*:

1. Si se trata de empresas privadas, la familia o familias deben poseer por lo menos un 51% de las acciones de la empresa o bien contar con un aporte de capital más grande que los demás accionistas.
2. Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio (gobernanza/control- consejo de administración)
3. La familia debe estar en disposición de ceder a otras generaciones el patrimonio familiar que ha formado.
4. La existencia de miembros de la familia con interés en dar continuidad a la empresa familiar, cuyas expectativas deberán ser rejuvenecerla, y transmitirla a otras generaciones.
5. Que la familia promueva la transmisión de oficio/ conocimiento entre generaciones, y que cada generación aporte a la base de conocimiento existente su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y tradiciones familiares, preservando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia.

6. Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, tanto el capital financiero como activos tangibles de la empresa, de la familia y también de la sociedad (p. 6).

En resumen, podemos señalar que si bien se ha generado una gran cantidad de definiciones, casi todas consideran de algún modo las siguientes cinco características a partir de las cuales, cuánto más presentes se encuentren, más auténticamente familiar es considerada una empresa (Martínez, 2010; Treviño 2010):

- 1) Su propiedad es controlada por una familia; por razones de privacidad, desinterés, desconfianza o desconocimiento, no se aperturan a otros socios o al mercado accionario. En México la familia fundadora llega a poseer desde el 80 hasta el 100 % de la propiedad.
- 2) La gestión, organización y/o administración estratégica del negocio está a cargo de alguno de los miembros de la familia, casi siempre del fundador o sus hijos aunque, cuando la empresa crece, se pueden sumar a la administración profesionales no familiares.
- 3) Existe el deseo de perpetuar en el tiempo la obra iniciada por el fundador.
- 4) Se promueve la transmisión y preservación del oficio o conocimiento del negocio entre generaciones; cada generación aporta a la base existente su propia experiencia enmarcada en los valores y tradiciones familiares.
- 5) La familia actúa como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación y está en disposición de cederla a la siguiente.

1.4 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

De la empresa familiar y desde la perspectiva administrativa y gerencial, se han establecido diversas aportaciones teóricas: modelos de organización, modelos de subsistemas y desarrollo, modelos de gestión corporativa, entre otras con la finalidad de analizar su conformación, sus características y enfrentar los problemas y retos que les son propios. A continuación revisaremos algunos de los aportes más difundidos:

1.4.1 Modelos de Organización

Gimeno, Baulenas y Coma-Cruz (2009) determinaron una tipología basada en el nivel de complejidad de la familia y desarrollo de la estructura de las empresas familiares³, estableciendo seis modelos: Capitán, Emperador, Equipo familiar, Familia profesional, Corporación y Grupo de inversión familiar.

1.4.1.1 Modelo Capitán

Se presenta en pequeñas y medianas empresas que son gestionadas por su fundador. Suelen durar un promedio de 28 años, mientras éste mantiene la energía para seguir al frente.

Para estabilizar el crecimiento de este modelo de organizaciones se requiere de: a) determinar estrategias claras sobre la forma en que la empresa se hace atractiva a los clientes, se prepara para enfrentar la tecnología y el desarrollo del sector; b) generar un orden económico-administrativo; c) establecer un rigor en la realización de los procesos administrativos y productivos para sostener e incrementar la calidad y la eficiencia del trabajo y d) diferenciar financiera y contablemente el flujo de efectivo y demás recursos correspondientes a la familia y a la empresa.

³ Para establecer su tipología, estos investigadores consideran dentro de la variable estructura, las dimensiones siguientes: grado de institucionalización, diferenciación familia-empresa, prácticas de gestión, comunicación y proceso de sucesión.

1.4.1.2 Modelo Emperador

Se diferencia del modelo anterior por dos factores fundamentales: “el tiempo y los recursos del líder familiar” (Gimeno, Baulenas y Coma-Cruz, 2009:85). La edad media se pronostica a 41 años, considerándose la inclusión en puestos directivos y en la propiedad, de generaciones muy jóvenes que no ejercen sus derechos como propietarios sino que se adhieren al líder familiar. La complejidad se centra en la coexistencia de dos generaciones trabajando en la misma empresa, aunque la autoridad la posee solamente una persona, dominante y con un alto poder de discrecionalidad en la gestoría.

Citando a Gimeno et al., (2009:111) “El emperador es un personaje único que ha desarrollado un conjunto de recursos y capacidades personales a lo largo del tiempo”; esto genera un grave problema durante el proceso sucesorio ya que es difícil encontrar un nuevo *emperador* con características similares al predecesor, el nuevo dirigente difícilmente puede convivir sin conflictos con el antiguo y si se comporta de manera similar, es poco aceptado por el resto de la familia.

Desde la prescripción, se señalan como tareas del dirigente establecer las diferencias laborales, de propiedad y exigencias de la empresa y de la familia; es decir, introducir criterios de propiedad, profesionalización y méritos para la incorporación y promoción de familiares en la empresa. En este mismo sentido, se considera una obligación del *emperador* compartir y discutir con sus colaboradores cual es la situación de la empresa respecto a sus recursos, capacidad y dinámica competitiva externa.

La sugerencia de los teóricos para este modelo, es que la empresa se encamine a constituirse bajo los modelos de Familia Profesional o Corporativo a partir de un proceso paulatino de institucionalización que incluya la formación de órganos de gobierno como el Consejo de Familia, el Consejo de Administración, y el Comité de Dirección.

1.4.1.3 Modelo de Equipo Familiar

La familia se extiende y la complejidad se incrementa; la empresa continúa siendo pequeña y no todos los integrantes participan dentro de la organización; quienes no lo hacen llegan a perder el interés sobre la empresa y optan por profesiones diferentes. De acuerdo con Gimeno et al. (2009:87), éste tipo de empresa tiene dos estrategias de gestión alternativas para sobrevivir: forzar el crecimiento para tener mayor capacidad y desarrollo estructural ó, disminuir la complejidad organizacional a partir de reducir el número de propietarios.

1.4.1.4 Modelo Familia Profesional

Se presenta cuando las empresas se han desarrollado considerablemente, han incorporado a familiares en puestos de dirección que se comportan de manera profesional debido a que han logrado establecer una estructura que diferencia claramente la relación y límites entre familia-empresa.

1.4.1.5 Modelo Corporación

El desarrollo de esta empresa es equilibrado, la complejidad familiar y de la empresa mantienen un mismo nivel; la edad media se pronostica alrededor de los 60 años. Los estudiosos afirman que en ellas “la familia ha evolucionado hacia la vertiente propietaria más que hacia la vertiente gestora” (Gimeno et al., 2009, p. 90). Estas empresas se clasifican ya como grandes empresas.

1.4.1.6 Modelo Grupo de Inversión Familiar

Este modelo requiere de la existencia de significativos excedentes económicos propiedad de la familia y/o de sus firmas, en donde los integrantes de la misma, de manera conjunta deciden realizar inversiones en nuevas empresas.

Aunque la familia no tenga la mayoría de las acciones, posee una cantidad que le permite mantener el control a través de los órganos de gobierno; cuida el patrimonio y preserva la

continuidad a las siguientes generaciones; ya no es la responsable directa de la gestión operativa de la empresa sino que se delega a profesionales (CEGC, 2009).

1.4.2 Modelos de Subsistemas y Desarrollo.

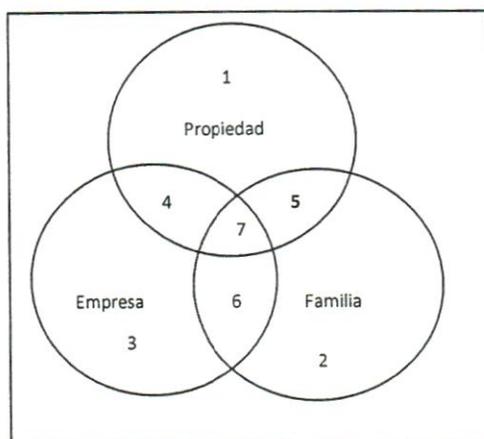
Estos modelos teóricos demuestran la naturaleza, complejidad y dinamismo de la empresa familiar. Presentan la interacción entre las grandes dimensiones o sistemas que se entrecruzan en el funcionamiento y evolución de la empresa familiar; proporcionan un ángulo inicial para el análisis y comprensión de su conformación, de sus modos de crecimiento y de sus implicaciones.

En 1982, Tagiuri y Davis establecieron su famoso Modelo de los Tres Círculos (ver Figura 1), partiendo de la premisa que los subsistemas familia, empresa y propiedad están interconectados⁴.

Por su parte, Belausteguigoitia, I. (2004), presenta un modelo de Empresa Intergeneracional (ver Figura 2), que da cuenta del trabajo simultáneo de varias generaciones en una misma empresa familiar.

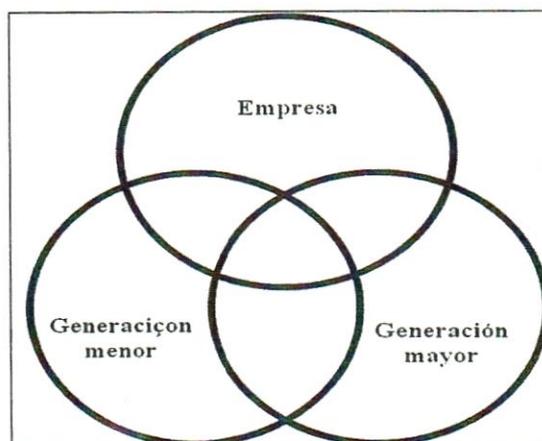
⁴ El modelo considera las siguientes posibilidades para determinar los ámbitos de influencia: 1) accionistas que no son familiares y no trabajan en la empresa, 2) familiares que no son accionistas y no trabajan en la empresa, 3) directivos de la empresa que no son familiares, ni accionistas, 4) accionistas no familiares que son directivos de la empresa, 5) accionistas que son familiares pero no trabajan en la empresa, 6) familiares que son directivos de la empresa y 7) accionistas familiares que son directivos o miembros del Consejo de Administración de la empresa.

Figura 1. Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis 1982



Fuente: Aranguren et al., (2009), de Gersick, Davis, McCollon, y Lansberg, 1997.

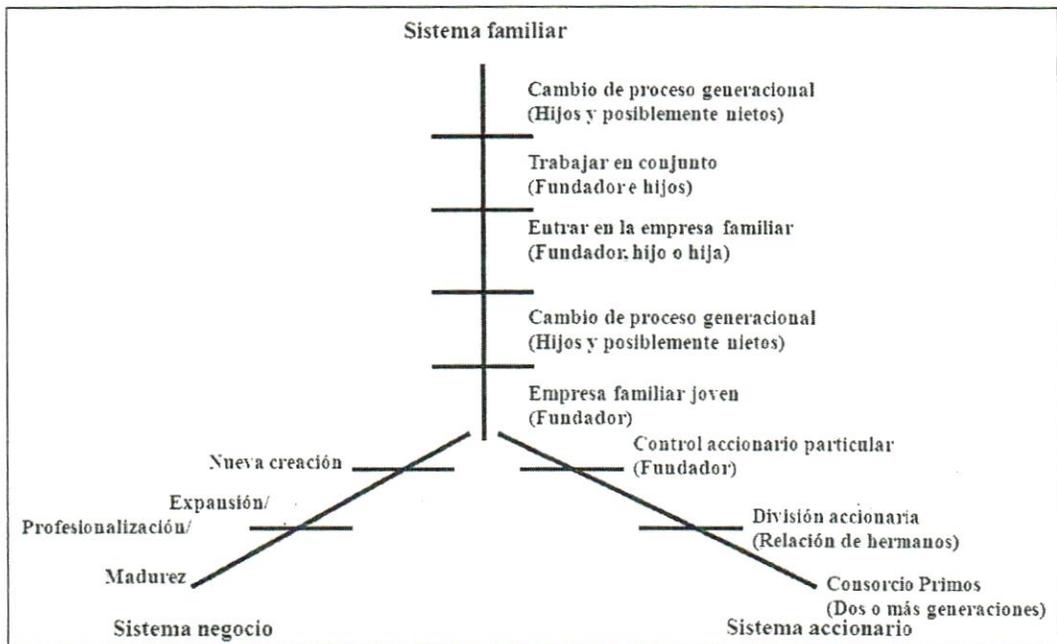
Figura 2. Modelo de Empresa Intergeneracional



Fuente: Belausteguigoitia, I., 2004

Respecto al proceso evolutivo de una empresa familiar, en 1998 Gersick et al. citados por López, M. (2009) las clasificaron como hoy se conocen comúnmente: de primera, segunda o tercera generación. En este sentido, el mismo autor refiere la siguiente adaptación del modelo evolutivo (ver figura 3) que considera la integración de los sistemas familiar, negocio y accionario:

Figura 3. Modelo de desarrollo de la empresa familiar



Fuente: López, et al., (2009:28).

El modelo explica que las primeras etapas convergen, pero que el desarrollo de cada línea depende del grado de madurez del negocio, de la familia y de la propiedad; advierte que no siempre las dimensiones maduran al mismo tiempo y que al realizar un análisis, se requiere revisar el contexto para determinar los retos particulares que cada una enfrenta (López et al. 2009).

Una manera más fácil de explicar la figura anterior es analizando cada uno de los tres sistemas involucrados:

- **Sistema familiar:** En un inicio cuando un familiar se integra a la empresa, se reciben todas las ideas nuevas que vengan de la meta de la organización que es lograr una interacción entre las dos generaciones para comprender los cambios y roles basados en planes realistas y lógicos. La etapa importante de la transición generacional de la empresa familiar consiste en especificar y documentar cómo y cuándo se va a llevar a cabo dicho proceso, quienes serán los miembros de la familia a los que se delegaran las

funciones de la empresa y cuál será su intervención en el proceso intergeneracional para futuros cambios.

- Sistema de negocio: toda empresa tiene desafíos y puntos clave. En su ciclo de vida las empresas inician con el objetivo de soportar la demanda del mercado, pasando este obstáculo se realizan nuevas metas como la expansión y profesionalización de la empresa para lograr un mayor crecimiento. Una vez pasando esta etapa llega la madurez, toda empresa nace con el objetivo de llegar a la etapa de la madurez, con una gran posición en el mercado, con experiencia se puede adaptar a los cambios y estándares del mercado.
- Sistema accionario: Es el cambio de una empresa controlada solamente por un accionista y de concentración unilateral (nivel uno). En este sistema el reto será desarrollar y buscar nuevos accionistas. Cuando se logra dividir la participación accionaria dentro de las organizaciones, el talento es el factor clave donde se integran las metas y estilos (nivel dos). El consorcio de primos diversifica el talento familiar y se establecen políticas claras y precisas que involucren los intereses de la familia (nivel tres).

Utilizando el lenguaje familiar, Müller, Luthe, Mora, Sarjanovich y Sashida (2005) desarrollaron un modelo de 6 etapas por las que atraviesa una empresa familiar desde su creación hasta que enfrenta el proceso de sucesión (ver figura 4). De manera metafórica utiliza los estadios de la vida del ser humano para compararlas con las de la empresa, identificando así las etapas de: infancia, niñez, adolescencia, juventud, madurez y vejez.

Por su parte, Gallo y Amat (2003), generan un Modelo de Evolución de la empresa familiar. Su eje vertical corresponde una variable relacionada con el tipo de propiedad y la relaciona

con el crecimiento de la familia, la distribución de la propiedad y la orientación del negocio (ver figura 5).

Figura 4. Modelo de Desarrollo de Seis Etapas

Etapa	Grado desarrollo	Edad Padres	Edad Hijos	Problemas y Retos
Infancia	Fundación e inicio	25-30	1-6	Falta de delimitación de jerarquías; dedicación total a la empresa, primeros problemas familiares por la empresa
Niñez	Crecimiento inicial	30-40	6-12	Necesidad de nuevo personal; negación a la contratación especializada para ahorrar. Primeros contactos de los hijos con la empresa
Adolescencia	Desarrollo	40-50	1-21	Creación de nuevos puntos de venta. Negación del fundador a la delegación, falta de dedicación a hijos adolescentes; ellos suelen trabajar en periodos vacacionales, se sugiere remunerarlos.
Juventud	Expansión	50-60	22-29	Continúa el crecimiento. El fundador pretende que los hijos trabajen con él, empieza a hablar de su próximo retiro, de la sucesión y del testamento
Madurez	Consolidación	60-70	30-40	Retiro efectivo del fundador. Necesidad de nombrar al sucesor más adecuado.
Vejez	Institucionalización y renacimiento	70-80	40-60	Necesidad de conciliar efectividad de la empresa y afectividad de la familia. Diseño y puesta en práctica de normas y reglamentos relacionados con la incorporación de miembros, familiares o no.

Fuente: Elaboración personal basada en Müller, Luthe, Mora, Sarjanovich & Sashida (2005).

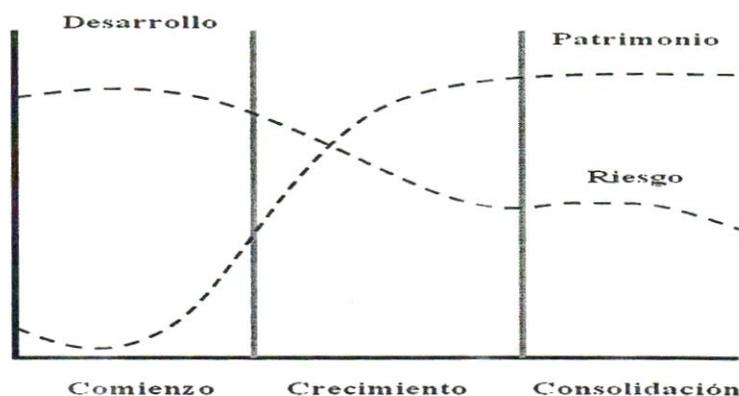
Figura 5. Modelo de Evolución de la Empresa Familiar

Tipo de familia	Tipo de propiedad	Tipo de empresa según su orientación estratégica		
		Mononegocio	Multinegocios relacionados	Cartera de negocios diversificada
Familia extensa multigeneracional	Consortio de primos	G	H	I
Familia nuclear ampliada	Equipo de hermanos	D	E	F
Familia nuclear	Propiedad única	A	B	C
Tipo de estructura organizativa		Estructura funcional	Estructura divisional	Estructura holding
Tipo de empresa familiar		Empresa de trabajo familiar	Empresa de dirección familiar	Empresa de gobierno familiar

Fuente: Gallo y Amat, (2003:95)

Asimismo se han generado análisis que da cuenta de la relación entre la antigüedad de la empresa familiar, el crecimiento del patrimonio y los riesgos que se corren. Gutiérrez, López y García (2009) concentraron en un esquema, lo que desde su perspectiva sucede en este ámbito (ver figura 6).

Figura 6. Relación del Riesgo en el Patrimonio Familiar



Fuente: López, et al., (2009:32), basado en Gutiérrez, López y García (2008).

1.4.3 Dirección de la Empresa Familiar

Ginebra (1997) investiga sobre la dirección y la continuidad en las empresas familiares y menciona que toda la familia debe tener una visión hacia el futuro como empresa y como familia; que todos los involucrados pueden participar, pero aclara que la responsabilidad de la formulación de la estrategia para conseguir esa visión, debe ser el director general de la empresa quien la determine: “él es el arquitecto de la elección de estratégica” (p. 61). La elección estratégica en las empresas familiares, se da de manera incremental y nos menciona que “en culturas como la mexicana el padre de familia es el principal impulsor de la nave familiar” (p.62).

En cuanto a la participación del Consejo de Administración, sugiere que debe funcionar como una especie de staff; nos dice que no puede tomar el lugar o las decisiones del Director General, pero que si puede aportar para un análisis crítico del contenido final, nunca imponiendo o alterando la decisión del Director.

En cuanto al proceso de elección de las estrategias, reconoce que se puede dar de forma intuitiva o de manera racional, anárquica o sistemática (planeación estratégica), sin que ninguna de ellas asegure la calidad de esa elección o sea la mejor, teniendo a la vez una diversidad de métodos por los cuales se puede realizar.

La toma de decisiones estratégicas va diferenciándose de acuerdo con el número de generación que administre la empresa:

En la primera, es el padre o fundador quien se comporta como director general con firmeza y una responsabilidad única, pues es el dueño y va mucho más allá que el de ser Director, mientras los hijos no participan mucho en los planes a futuro, interviniendo solamente en ocasiones.

En la segunda, comienzan a darse situaciones distintivas, juntándose de tal manera la informalidad y la espontaneidad que las propician. Se dan encuentros ocasionales donde todos opinan y nadie tiende a respetar la elección estratégica del Director, mucho menos de aceptar y respetar la autoridad de éste para dirigirla y distribuir los cargos.

Para solucionar en gran medida este tipo de situaciones debe formalizarse la elección y escribir los acuerdos, ya que si se encuentra escrito es posible defender esos acuerdos, que en determinado momento se decidió era lo conveniente.

En cuanto a la estructura directiva de las empresas familiares nos menciona que al existir diferencias de edades entre los hermanos, los pequeños comienzan a ocupar cargos ayudando a realizar las actividades genéricas de los mayores, pero se conforman alianzas tácticas que enfrentan su manera de ver las cosas en cuanto a como lo ven los otros.

Los problemas crecen por la manera en que se maneja la estructura directiva, pues al ir llegando los hijos a la edad de trabajar, el padre o fundador introduce a sus hijos teniendo dos modelos: duplicando la estructura o fragmentándola.

El modelo de duplicación se da adjuntando al hijo al profesional que está en la cabeza de la función o el departamento, dejando que se forme y tome paulatinamente sus responsabilidades, con lo cual el problema es que se da una confusión en los puestos de abajo.

El modelo de fragmentación divide una determinada función en dos partes, donde el profesional sigue gobernando lo principal y el hijo puede tener una posición, aun que sea un puesto periférico, siendo el problema de este modelo que el directivo espera que el tiempo y las actividades erróneas del hijo hagan que se ponga en evidencia sus equivocaciones y se realice una modificación en la estructura organizativa.

Los problemas mencionados se dan por la espontaneidad con la que se introduce a los hijos, ya que se realiza según este autor “en función de la biología familiar y no de la biología empresarial” (p.65).

La causa de estos problemas son actitudes de una relación no formalizada que se da habitualmente en el ámbito familiar, siendo esto donde se puede observar la complejidad de dirigir en una empresa familiar ya que afecta la armonía entre familiares y profesionales, siendo un punto importante a considerar para no cometer errores, pues se debe cuidar no desalentar a los profesionales evitando que se vayan por una pobre calidad directiva en la empresa, cuidando a la par operaciones puestas en marcha.

1.4.4 Comunicación y establecimiento de reglas

Para Gimeno et al., (2009) una buena comunicación es la que permite hablar con todos lo expresando y nunca ofendiendo a nadie o haciéndole sentir agresión.

Se genera un clima de confianza entre los integrantes cuando la familia consigue mantener una comunicación clara y fluida en cuanto los aspectos relacionados a la empresa y la familia. La confianza da paso a poder plantear los desacuerdos de una manera abierta y poder de manera conjunta dar soluciones y alcanzar acuerdos de manera lógica juntos.

El manejo de las diferencias se refiere a cómo una familia gestiona las diferencias (de intereses, perfiles de competencia, situaciones personales, roles ocupados, etc.) entre sus miembros, para generar cohesión alrededor de un proyecto. Implica una amplia capacidad de comunicación entre ellos y reconocer que todos forman parte de la familia empresaria, pero de igual forma, que son diferentes en cuanto a características, teniendo su propia familia nuclear, pudiendo aportar y vincularse de forma distinta.

El aumento de la complejidad de familia y la empresa demanda que se desarrolle la capacidad de manejar sus diferencias, ya que de lo contrario implicaría un aumento del riesgo. En este rubro, el establecimiento y la adopción de reglas puede ser de gran utilidad, porque de acuerdo con Gimerno et al. (2009), “las reglas de un sistema social son pautas y límites de comportamiento para el conjunto de sus miembros” (p. 75).

La explicitación de reglas es la capacidad de la familia de explicar las reglas de comportamiento familia-empresa, lo que debe mejorar la familia y lo que permite conversar sobre estas y adecuarlas o cambiarlas. Regularmente se pactan las reglas (protocolos) que son deseos.

1.4.5 Profesionalización de las prácticas de gestión

Al referirnos a profesionalización en la empresa familiar, nos ocupamos de la necesidad de aplicar el cuerpo de conocimiento práctico de probada calidad instrumental en múltiples aspectos de la gestión, como, por ejemplo, la elaboración de estrategias explícitas, la coordinación de equipos, la organización de procesos internos, el desarrollo de controles y prácticas económico-financieras, la construcción de sistemas de información, de sistemas de calidad, etc. (Gimeno et al., 2009).

El desarrollo de estas herramientas y procesos administrativos en la empresa familiar, conlleva la construcción de procesos de toma de decisiones que combinen intuición con análisis y, en la medida de lo posible, soporte cuantitativo. Profesionalizar implica también la creación de estructuras de gestión capaces de tomar decisiones descentralizadas, pero alineadas con la estrategia general, sin que ellos supongan pérdida de control por parte de la alta dirección” (Gimeno et al., 2009, p. 73).

1.4.6 Modelos de Gestión del Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo es un mecanismo de los accionistas que sirve de guía y contrapeso a la administración. De acuerdo con López et al., (2009) del Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo Ciudad de México:

Implica un proceso a través del cual se distingue una relación profesional entre la Dirección General y el Consejo de Administración, que representa a los accionistas; fortalece la administración, da seguridad a los inversionistas y a terceros, y orienta al negocio bajo prácticas sanas y de alta productividad. (p.38)

Quienes recomiendan su instalación, argumentan que su funcionamiento promueve el logro de la reputación de la empresa, basada en el rendimiento positivo, el cumplimiento de obligaciones, el crecimiento, la cultura corporativa, la imagen y la transparencia; lo que se traduce en un valor intangible que incrementa el activo de la compañía (López et.al., 2009).

Entre sus beneficios se encuentran los siguientes:

- Permite crear los órganos de gobierno que equilibran los intereses de los accionistas y los administradores, evitando conflictos entre ellos.
- Promueve la inversión en la organización, creando mayor transparencia y confiabilidad y generando confianza en los acreedores.
- Establece estrategias y políticas de desempeño que contribuyen a clarificar, simplificar y optimizar el crecimiento operativo y clarifica las compensaciones en puestos directivos.
- Ofrece una visión autónoma a través de un Consejo de Administración con participación de independientes que fortalece a la administración en el largo plazo.

Para operar el Gobierno Corporativo, los asesores de la empresa familiar han propuestos la creación y funcionamiento de los siguientes órganos de gobierno: el Consejo de Familia, el Consejo de Administración, el Comité de Dirección y el Comité de Sucesión.

Al Consejo de Familia se le asigna la tarea de definir reglas deseables desde el punto de vista social sobre la propiedad de la empresa. Se recomienda que esté integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, trabajen o no en la empresa (Gimeno et al., 2009).

Al Consejo de Administración se le considera el órgano máximo dentro de la administración de la empresa encargado del gobierno de la compañía, vigilando el cumplimiento de la visión, misión y objetivos planeados; está conformado por los accionistas quienes eligen al director de la misma (López et al., 2009).

Al Comité de Dirección se le considera un órgano que asesora a la Dirección. Puede ser de índole informativo, deliberativo o decisorio. En el primer caso conjunta información y la dirección decide; en el segundo analiza y valora para recomendar decisiones a la Dirección y en el último colabora con la Dirección en la toma de decisiones (Gimeno et al., 2009).

Al Comité de Sucesión se le encarga la distribución y transferencia del patrimonio familiar, la transmisión del control de la empresa y el mantenimiento y promoción de la armonía familiar. Es su responsabilidad determinar las características y los pasos a seguir para formalizar un plan de sucesión exitoso⁵.

⁵ Entre las características de un plan de sucesión, consultores expertos señalan que éste debe ser estratégico, comprensible, factible y administrado. Debe ser diseñado e implementado por quienes toman las decisiones críticas en una empresa familiar, previo consenso en temas clave con todos los involucrados.

Además de los órganos de gobierno, la teoría sobre la administración de la empresa familiar señala la conveniencia de instituir algunas prácticas o instrumentos para la gestión, entre ellos, la Asamblea de Accionistas, la Asamblea Familiar y el Protocolo Familiar.

La Asamblea de Accionistas tiene la misma función que en cualquier otro tipo de organización: se toman las decisiones más importantes de la organización; en el caso de la empresa familiar puede incorporarse la figura de una Asamblea de Accionistas Familiares (López et al, 2010).

La Asamblea Familiar es el órgano que delibera sobre los intereses de la familia en la empresa, los objetivos que pretenden lograr, los análisis de asuntos intrafamiliares y la mejor manera de que los miembros participen en la administración de la empresa. En su seno se resuelven los eventuales conflictos familiares que puedan surgir por asuntos de la empresa y se mantienen y refuerzan los valores de la familia.

Finalmente, el Protocolo Familiar representa al sistema de reglas que enmarcan la relación familia-empresa. Sus promotores señalan que debido a su funcionalidad, practicidad y versatilidad, todas las empresas familiares deberían de contar con uno para anticiparse a los problemas. Hasta el momento, se considera que los protocolos familiares pueden ser de tres tipos: patrimoniales, del futuro y de gestión⁶. Como toda propuesta, los protocolos también presentan limitaciones, por ejemplo, prevén problemas futuros pero se olvidan de los actuales y, pueden convertirse en camisas de fuerza o ser violentados a conveniencia.

Los protocolos del futuro que regulan la sucesión son los más conocidos y estudiados. La sucesión ha sido identificada como el gran problema para la continuidad de las empresas familiares; desde el enfoque administrativo ésta debe ser “un proceso reflexionado, planeado y

⁶ Los protocolos patrimoniales consideran aspectos de la propiedad, la distribución de utilidades, la compra-venta de acciones; los protocolos del futuro establecen políticas y normas de orden sobre la propiedad y sucesión, y los protocolos de gestión pueden incluir requisitos o limitaciones para el ingreso a la empresa de familiares.

administrado que se sugiere iniciar estableciendo los objetivos para los cuales es concebido; estos deben estar alineados a las expectativas tanto de la familia como de la empresa” (López et al., 2010:15).

1.5 RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

No obstante su gran presencia e importancia en las economías locales, regionales, nacionales e incluso internacionales, en las empresas familiares es común encontrar los problemas que enfrenta cualquier otro tipo de organización, tales como aquellos de índole financiero, mercadológico, de manejo de personal, de costeo, tributario, etc. Además, enfrentan problemas que están directamente relacionados con la participación de la familia en la empresa; además de la lógica económica interviene la lógica de los afectos, y esto hace aún más difícil la administración de estas empresas.

Principales retos y oportunidades de las empresas familiares en su evolución:

- Definir reglas claras para los empleados familiares, que incluyan los temas de sucesión, compensación, promoción y evaluación, a efecto de evitar el exceso de familiares que laboran en la empresa y evitar su rivalidad, entendiéndose la sucesión como dos eventos, la transmisión de acciones y el liderazgo del director general.
- Institucionalizar a la familia y a la empresa para su profesionalización y competitividad, apoyándose en asesores profesionales, facilitadores y/o consejeros independientes según sea el caso, y conforme al consenso de los accionistas consejeros y/o directivos.
- Definir reglas específicas de la propiedad como reinversión, manejo de dividendos, incorporación o salida de operaciones en bolsa, entrada de nuevos socios, asociaciones e imagen familiar y empresarial que permitan separar a la empresa de la familia.

- Mantener la armonía entre la familia a pesar de las tensiones empresariales, para no generar resentimientos y conflictos emocionales. Si llegaran a presentarse algunos conflictos familiares, definir los caminos de comunicación para resolverlos. En primera instancia, se sugiere que sea dentro del seno familiar y, solo si fuera necesario, fuera de éste. Posiblemente este es el mayor reto que los familiares enfrentan debido a que entre mayor crecimiento tiene la familia, más será el cumulo de exigencias y necesidades para mantener y hacer crecer la riqueza de ésta (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2009, p.33).

Es indudable que la sucesión ha sido identificada como el gran reto para la continuidad de una empresa familiar. De acuerdo con el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo (2010), la sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado que se sugiere iniciar estableciendo los objetivos para los cuales es concebido, y estos deben estar alineados a las expectativas tanto de la familia como de la empresa.

Para la prevención de los problemas que surgen durante el proceso de sucesión hay que tener una buena planificación. Estos problemas pueden darse de diferentes maneras, dos de estas y las más importantes en la empresa familiar son: la persona que será sucedida, y más aún si es el caso del fundador; y la sucesión de la propiedad, donde es más difícil la decisión de cambio, dado a la participación de las segundas generaciones y en mayor conflicto cuando se trata de la tercera generación.

El Comité de Sucesión (2010), considera los siguientes objetivos de un buen plan de sucesión:

- Distribuir y transferir el patrimonio familiar.
- Transmitir el control de la empresa, promoviendo que exista un liderazgo efectivo.
- Mantener y promover la armonía familiar.

Lograr los objetivos de la sucesión requiere de establecer una estrategia; la cual debe incluir un propósito, proceso y los valores, además de ser clara y con un sistema de comunicación pertinente con todos los interesados, que considere además las distintas dimensiones del proceso:

Dimensiones de la sucesión:

1. Dimensión estratégica: dado a la complejidad de la familia es necesario tomar la decisión de sucesión a través de una estrategia.
2. Dimensión jurídico-administrativo: todo lo relacionado con lo fiscal, patrimonios, sociedades, testamentarios e incluso económicos, son los elementos que se deben analizar para llevar a cabo el efecto de la sucesión.

Para la planificación de la sucesión es importante tener en cuenta dos conceptos, el ex-post, cuando nos planteamos analizar un problema y al mismo tiempo observar y determinar cuál es la causa del problema, y el segundo concepto es el ex-ante, que es precisamente el trabajar previendo los posibles acontecimientos o situaciones que puedan presentarse.

Gimeno et al., (2009) propone que para la planificación de la sucesión es importante tener en cuenta dos conceptos, el ex-post, cuando nos planteamos analizar un problema y al mismo tiempo observar y determinar cuál es la causa del problema, y el segundo concepto es el ex-ante, que es precisamente el trabajar previendo los posibles acontecimientos o situaciones que puedan presentarse.

Los expertos señalan que existen dos tipos de estrategias para la empresa familiar por las que se puede optar para su planeación:

- a) Empoderamiento generacional; aquí se está sujeta la familia y la empresa a una alta probabilidad de cambios y no es posible predecir lo que sucederá en dos décadas, además los miembros de la familia comunican y transmiten los valores a las siguientes generaciones.
- b) Retención del poder; cuando la siguiente generación no se encuentra preparada para asumir el poder y la responsabilidad, por esto da el periodo de transición, se da cuando la familia procura un legado perpetuo a través de fideicomisos o acuerdos restrictivos de venta, se trasmite tanto el poder como la propiedad a la nueva generación, una vez resueltos todos los puntos mencionados y conflictos surgidos.

El Comité de sucesión (2010) determina que las características y los pasos a seguir para formalizar un plan de sucesión exitoso:

a) Características:

- Estratégico. Debe completar un análisis futuro del o los mercados y las perspectivas de crecimiento de la empresa.
- Comprensible. Debe mostrar la interacción de la familia, la propiedad y la administración.
- Factible. Debe basarse en la accesibilidad de la familia y de la empresa a través de una evaluación real y objetiva.
- Administrado. Debe ser diseñado e implementado para todos aquellos que toman decisiones críticas.

b) Pasos para formalizar el plan de sucesión:

- Decidir si se desea continuar siendo accionista.

- Evaluar si la familia puede mantener el plan de sucesión de las siguientes generaciones.
- Conseguir el apoyo del o los accionistas según sea el caso, para desarrollar el plan de sucesión y llevar a cabo la transición del liderazgo a la siguiente generación.
- Involucrar y consultar a los accionistas durante el proceso.
- Preparar los foros apropiados lograr el consenso en temas clave.
- Desarrollar una visión clara del futuro de la empresa, de todos los actores clave y definir el rol de cada uno.
- Escoger al o los sucesores o posibles candidatos para ocupar los puestos directivos, así como el programa de aprendizaje para cada uno.
- Ayudar al sucesor a construir una imagen de respeto y autoridad ante la familia y la empresa.
- Diseñar un plan que especifique cómo se va a distribuir la propiedad entre los miembros de la siguiente generación.
- Lograr que los miembros de la familia entiendan los roles que deben asumir, así como los derechos y responsabilidades que conlleva.
- Informar a los accionistas, empleados, clientes, proveedores, y demás personas interesadas que se está llevando a cabo el proceso de sucesión.
- Desarrollar un plan de sucesión contingente. (Pp.26-27)

La sucesión puede verse afectada en el momento que las siguientes generaciones se independizan del top (el primer ejecutivo). Las aptitudes y actitudes del ejecutivo principal son de gran importancia en la empresa para combatir la competencia sucesoria.

La sucesión presenta tres conflictos:

- a. La sucesión es un proceso muy largo. Normalmente una generación está en el poder durante mucho tiempo, aunado a eso conviven en ese lapso con la siguiente generación, donde tratan de capacitar a sus sucesores.
- b. Repetición de modelos por utilidades relativas. En las empresas familiares este conflicto es muy común, la primera generación aplica su propio modelo de trabajo y seguimiento de la empresa, hasta ese momento no surge problema, sino este conflicto se da en el momento que el fundador es suplantado por la siguiente generación, donde el sucesor pretende lograr obtener todos los beneficios de la primera generación. Al acaparar el modelo anterior, se presentan nuevas dificultades tales como la no actualización de la empresa familiar y el uso de nuevas y mejores tecnologías.
- c. Planificación a largo plazo. El pronosticar la decisión de que en un futuro más de 20 años aproximadamente, habrá que sufrir cambios de mandos. Lo que resulta difícil lograr.

1.6 REFLEXIONES

Para concluir este capítulo, encontramos que al revisar el estado del arte sobre la empresa familiar desde la posición económico-administrativa, es posible encontrar un arsenal de recomendaciones y sugerencias para la gestión de la empresa familiar que van desde sencillos consejos para prever conflictos, enfrentar retos, aprovechar oportunidades, analizar mitos, etc., hasta la prescripción detallada de fórmulas y procesos para la creación de órganos e instrumentos con los que se pretende asegurar la sucesión y la continuidad (Ginebra, 1997; Gallo y Amat, 2003; Gimeno et al., 2009; Müller de la Lama et al., 2005; López et al., 2009, Arangurén et al., 2009, Echezárraga, 2010).

Sin embargo, es importante reflexionar sobre la necesidad de pensar en la empresa familiar como un espacio complejo que requiere aproximaciones multi e interdisciplinarias para profundizar en la comprensión de los fenómenos que ocurren en su interior y que muchas veces determinan su continuidad: cultura, poder, identidad y trabajo, entre otros (Lozano, 2009).

CAPITULO II

EL COMITÉ ESTATAL DEL SISTEMA PRODUCTO BOVINOS-LECHE-CHIAPAS Y LOS PROCESADORES DE QUESO

2.1 LA LECHE Y SU PROCESAMIENTO

El descubrimiento más grande sobre la leche, de acuerdo con García, Aguilar, Liévano y Cabral (2005), es el realizado por Louis Pasteur al encontrar “una forma de conservación y de asegurar la inocuidad de la leche a través de su hervido por un determinado tiempo” (p. 91), porque antes de esto, el consumo de la leche solamente se realizaba en la cercanía de las zonas o cuencas lecheras, ya que no existían los métodos para su conservación y como sabemos, es un producto perecedero.

A partir de entonces, debido al crecimiento de las ciudades y el desarrollo del sector industrial, ha crecido la demanda de la leche, no solo para la población infantil, sino también para el consumidor en general. Hay que ubicar que en la década de los cincuenta, en Estados Unidos de América la leche ya era parte de la dieta del consumidor y en México se empiezan a dar los primeros pasos para configurar lo que serían las cuencas lecheras y futuras abastecedoras del alimento para los centros urbanos (García et al., 2005, p. 12).

En el caso de nuestro país se sabe que en los altos de Jalisco se estableció la compañía Suiza Nestlé, como una planta procesadora, la cual realizó avances en el desarrollo de la ganadería:

En los principales centros de consumo en nuestro país, como lo son México, Guadalajara y Monterrey, se observa desde los años sesenta, una coexistencia entre la leche pasteurizada y envasada, con la leche bronca [...] fue hasta la próxima década cuando se estableció una regulación y apoyo para reubicar la actividad fuera de las zonas urbanas [...] gracias al transporte refrigerado. (García et al., 2005, p. 13)

2.2 ANTECEDENTES Y PRODUCCIÓN DEL QUESO

2.2.1 *El queso.*

De acuerdo con García et al. (2005), existen diferentes significados del queso; de acuerdo con su composición, se le denomina queso al producto:

elaborado con la cuajada de leche estandarizada de vaca o de otras especies de animales, con o sin la adición de crema, obtenida por la coagulación de la caseína con cuajo, gérmenes lácticos, enzimas apropiadas, ácidos orgánicos comestibles, con o sin tratamiento ulterior por calentamiento, drenada, prensada o no, con o sin adición de fermentos de maduración, mohos especiales, sales fundentes e ingredientes comestibles opcionales. Puede ser fresco, madurado o procesado (p.262).

2.2.2 *Historia*

La historia del queso es una de las más antiguas que se conoce. Existe testimonios de su existencia ya en el año 2000 a. de C. Así, encontramos la leyenda de su descubrimiento por un mercader árabe quien al realizar un viaje largo por el desierto “puso leche en una bolsa hecha con el estomago de un cordero, cuando fue a consumirla, vio que estaba coagulada y fermentada” (Vázquez et al., 2005, p.84). Los mismos autores continúan referenciando que

durante la época imperial, los romanos extendieron su fabricación a lo largo de todo sus territorios [...] pero la producción a gran escala no se produciría hasta el siglo XIX, coincidiendo con la Revolución Industrial y con el desarrollo de las ciudades. En la actualidad la Secretaria de Agricultura de EE UU clasifica más de 400 variedades y más de 800 tipos de quesos, utilizando leche de diferentes mamíferos. En España la evolución histórica ha sido muy semejante, aunque ha estado ligada de forma directa a la evolución de la cabaña ganadera nacional (p.84).

Según Juárez y Cruz (2011) mencionan que en México se comienza a producir quesos en la época de la colonia, cuando los conquistadores españoles trajeron los primeros hatos de ganado criollo. Pronto se desarrollaron zonas de fuerte actividad ganadera como los altos de Jalisco que desde antaño ha estado vinculada a la actividad productora de quesos.

2.2.3 Tipos de Quesos.

Existen infinidad de tipos o variedades de queso, casi uno por cada localidad en que se producen; sin embargo es posible clasificarlos de acuerdo con algunas de sus características. Entre los criterios para la clasificación de los quesos existen cuestiones documentales, jurídicas o tecnológicas, además de los referidos al propio producto, mismas que las podemos observar en la figura 7 (Poncelet, 2010).

Figura 7. Clasificación y tipos de quesos

Clasificación	Tipos de quesos
➤ Por contenido en materia grasa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Queso magro 2. Queso crema 3. Queso mantequilla 4. Queso light
➤ Por consistencia de la pasta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Queso suave 2. Queso duro
➤ Clasificación por periodo de maduración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Queso fresco 2. Queso maduro
➤ Por tipo de leche utilizada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leche cruda 2. Leche pasteurizada 3. Leche termizada 4. Leche micro-filtrada
➤ Por tipo de elaboración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quesos fermier o de granja 2. Quesos artesanales 3. Quesos latieres o cooperativas 4. Quesos industriales

<p>➤ Por intensidad del sabor del queso</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensidad fresca o dulce 2. Intensidad poco pronunciada 3. Intensidad pronunciada 4. Intensidad fuerte 5. Intensidad muy fuerte
<p>➤ Tecnología de elaboración</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les fromages frais et fromages blancs (quesos frescos) 2. Les pâtes molles, à croûte fleurie (quesos de pasta blanda y de corteza enmohecida) 3. Les pâtes molles, à croûte lavée 4. Les pâtes persillées (quesos de pasta azul (verdes)) 5. Les fromages de chèvre (quesos de cabra) 6. Les pâtes pressées non cuites (de pasta prensada no cocida) 7. Les pâtes pressées cuites (de pasta prensada cocida)

Fuente: Elaboración propia basada en Poncelet (2010)

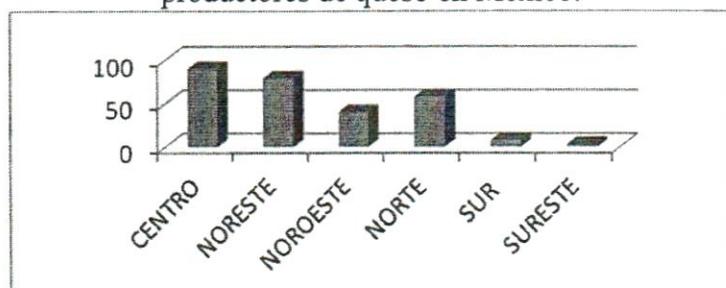
2.2.4 La producción de queso en México

Long (2003), citado por León, Culebro, Jiménez, Ortiz, y Hernández (2011), instalan el origen de la producción y consumo del queso en México a partir de la llegada de los españoles: “las fuentes de proteínas introducidas al nuevo mundo por los españoles bajo la forma de carne y sus derivados, como la leche, el queso y los huevos, hicieron más abundante y nutritiva la dieta novohispana, además los países americanos se beneficiaron con la llegada de otras técnicas agrícolas y de otros implementos de cultivo, así como con el desarrollo de la ganadería (p.15).

La popularidad del queso provocó que en la época de la colonia se comenzaran a desarrollar zonas de gran actividad ganadera como ocurrió en los altos de Jalisco, la Comarca Lagunera, Coahuila y Durango; estas regiones actualmente son las principales productoras de lácteos en México. De acuerdo con el FIRA, en 2002 la distribución del mercado de queso en México proveniente de los grandes y medianos productores, se ubicaba en primer lugar en la zona centro y en último a la zona sureste. Esto se debe al nivel de concentración de población en las

distintas zonas del país y también a que en la zona sureste, se consume preferentemente el queso que es producido por los procesadores locales (ver figura 8).

Figura 8. Mercados atendidos por los grandes y medianos productores de queso en México.



Fuente: FIRA (2002).

En nuestro país, la mayor producción de quesos es realizada por grandes empresas: Grupo Lala, Alpura, Nestlé, Grupo Chilchota Alimentos, Evamex, Grupo Prolesa, Kraft Foods, New Zealand Milk Products, Sigma Alimentos Lácteos, Axa Alimentos, Grupo Chen e Industrias Cor. Este conjunto de empresas en 1999 produjeron el 65% de lo ofrecido al mercado por la industria (García et al., 2005, p. 93).

La producción de los quesos fuera de estas grandes empresas, se realiza en micros, pequeñas y medianas empresas familiares, en su mayoría con leche bronca y de manera artesanal. En México contamos alrededor de 20 tipos de quesos diferentes y para su elaboración se utiliza un mestizaje de recetas que permite la creación de quesos muy particulares. Entre los elaborados con leche cruda, tal y como se recibe del productor primario, destacan los quesos tipo Oaxaca, asadero, molido, crema, doble crema, sierra, etc., y entre los que son elaborados con leche pasteurizada y con tecnología moderna encontramos el panela y el chihuahua (Juárez y Cruz, 2011).

Finalmente, para resaltar la importancia económica de la industria quesera, señalamos que el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos colocó a México en el lugar número 10 en

producción de queso a nivel mundial; junto a Argentina y Brasil forma parte del tercer bloque más importante de producción de queso en el mundo; sólo debajo de la Unión Europea y Estados Unidos. Respecto al consumo, México ocupa la posición número 8 (Multipress, 2007).

2.2.5 *La producción de queso en Chiapas*

Según Trens (1942) citado por León, Culebro, Jiménez, Ortiz y Esponda (2011) la agricultura fue el instrumento que favoreció el desarrollo de la actividad ganadera en el sur del país. Mencionan que “a pesar de los pocos medios de comunicación que existían en el Estado, la producción de derivados consumibles bovinos, especialmente los quesos, se difundió y permaneció como uno de los elementos vitales de la alimentación en Chiapas” (p.22).

Entre los quesos más conocidos en territorio chiapaneco se encuentran el queso bola de Ocosingo, el queso Cotija y el llamado queso Chiapas, llamado también queso crema tropical o simplemente queso crema, este último queso es el más conocido y reconocido por ser el más característico” (León et al., 2011).

El queso bola de Ocosingo es conocido como el más emblemático del estado de Chiapas. Toma su nombre precisamente del sitio en donde se produce; en esta comunidad ubicada en la zona noroeste del estado, los procesadores elaboran este queso semiesférico, cuyo centro está formado por una base de queso crema que es recubierto por una capa de queso con un alto contenido de grasa, que al obtener cierto grado de secado y dureza, protege al queso crema y resulta muy apetecida por el consumidor.

Desde 1927 se inició su fabricación en el Rancho Laltic de Ocosingo, Chiapas. Las características en su preparación, maduración y sabor adquiridas por las condiciones climáticas del lugar, han hecho que este producto durante años se haya instalado en el gusto de los consumidores. Con el tiempo los productores, y ganaderos en su mayoría, iniciaron el

mismo proceso, creando una actividad económica rentable con una tradición por décadas que se ha vuelto distintivo de la región.

En tiempos actuales, este queso se ha llegado a posicionar en el mercado como un producto artesanal de estilo gourmet y a pesar de que con los pasos de los años, han habidos intentos de producirlo fuera del municipio, en la mayoría de los casos han fracasado.

El queso de Ocosingo es elaborado a partir de la coagulación de la caseína con cuajo, adición de gérmenes lácticos, enzimas apropiadas y ácidos orgánicos comestibles, tiene la característica de forma semioval, con una altura aproximada de 15 cm y de hasta 35 cm de circunferencia, el relleno es de queso doble crema con su sabor característico y su cubierta es elaborada de una doble capa de queso endurecido descremado, lo cual lo diferencia de muchos otros (Quesos Ocosingo, 2010).

El Queso Cotija, es elaborado con leche bronca de vaca cruzada (criolla-cebú y otras razas), se encuentra dentro de los sistemas ganaderos de doble propósito ya que es producido sólo durante la temporada de lluvia entre junio y octubre.

El queso crema en Chiapas es uno de los quesos más importantes. León et al., 2011 refieren que “el queso crema es conocido como un queso de pasta blanda, fresca y prensada, que se elabora con leche de vaca en general, procedente el sistema del ganado de doble propósito, cebú- pardo Suizo, cruda o bronca, entera o parcialmente descremada” (p. 29).

Este queso que se ha realizado a través del tiempo y consumido por los chiapanecos y chiapanecas de manera cotidiana, es un producto artesanal sumamente importante y de notable valor. En Chiapas la producción de queso crema o queso Chiapas, tiene una interesante historia. Pérez, Rincón, Herrera, Hernández y Velasco (2011) refieren que:

Los orígenes precisos del queso crema no son posibles de identificar a ciencia cierta, sin embargo, los antecedentes más antiguos de este queso, de acuerdo con las investigaciones realizadas, se encuentran en la región Norte del Estado, en la antigua finca Bochil, actualmente Municipio de Bochil, en el año de 1890, aproximadamente con don Francisco Javier Zenteno Farrera y don Jacinto Zenteno Farrera” (p.29).

Actualmente, la captación de la leche bronca es realizada por tres grandes empresas y por micros, pequeños y medianos procesadores que la utilizan como materia prima para la elaboración de quesos.

Figura 9. Industrias de queso a nivel regional en Chiapas.

EMPRESA	UBICACIÓN	CAPTACIÓN (LTS/DIA)
NESTLÉ	CHIAPA DE CORZO	100,000
LICONSA	JUÁREZ	50,000
PRADEL	BERRIOZABAL	80,000
PROCESADORES DE LACTEOS	REGIONES: COSTA,CENTRO- FRAILESCA, NORTE Y OCOSINGO	700,000-900,000

Fuente: Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Lácteos de Chiapas (2011).

2.3 LOS SISTEMA-PRODUCTO

2.3.1 El Clúster como antecedente de los Sistema-Producto

El concepto de clúster industrial fue introducido y popularizado por Michael Porter en el año 1990. Según Torres (2003) “La palabra clúster se refiere a una concentración geográfica de empresas e instituciones, en la cual la interacción genera y sustenta ventajas competitivas. Aunque no existe consenso sobre una traducción al castellano el término clúster, se utiliza los términos *agrupamientos industriales* o *distritos industriales*, en ocasiones con significados levemente diferentes” (p.3).

La importancia de la geografía económica también fue resaltada por Paul Krugman en *Geografía y Comercio* (1991). El concepto subyacente, al que los economistas se han referido como economías de aglomeración, se remonta a 1890 con los trabajos de Alfred Marshall.

De acuerdo con los expertos, actualmente, es posible identificar diversos tipos de clústeres, además del tradicionalmente geográfico.

Figura 10. Tipos de Clústeres.

1. El Clúster Geográfico.
2. Clústeres Sectoriales (Clústeres de empresas que operan en conjunto con el mismo sector comercial.
3. Clústeres Horizontales (interconexiones entre las empresas en un nivel de compartir los recursos. Por ejemplo: la gestión de los conocimientos).
4. Clúster Vertical (es decir, un clúster de suministros en cadena).

Fuente: Elaboración personal

Según Porter (2003) la generación de clústeres es fundamental en las políticas para dinamizar los sistemas de innovación local. Evidencias de esto lo podemos observar en los ejemplos más notorios de clústeres en el mundo: Silicón Valley en California (Estados Unidos) donde se concentra un gran número de empresas de tecnología y Kista, su contraparte sueca. En Detroit (Motor City) se reúnen los fabricantes de automóviles. En Hollywood se agrupan las empresas relacionadas con la cinematografía.

En España, existen ejemplos relativamente recientes y que ya no se limitan al aspecto geográfico sino que se enmarcan más a la cuestión sectorial; Empresas Pesqueras en Países Terceros, creado a finales del 2004 y que agrupa a más de 120 empresas de pesca distribuidas en más de 28 países es un ejemplo de ello.

En nuestro país, es ampliamente conocida la existencia de grandes clústeres en las principales ciudades. En Guadalajara, León y Taxco, por ejemplo, son reconocidos los clúster del vestido, del calzado y de la joyería.

2.3.2 Los Sistema-Producto nacionales.

Los clústeres han sido organizados y conformados generalmente por la empresa privada en los sectores económicos secundarios y terciarios; siguiendo este modelo, desde el ámbito gubernamental se ha tratado de impulsar su conformación para promover el agrupamiento y mejoramiento de los pequeños productores del campo a través de la figura Sistema-Producción.

En México, los sistemas-producto se crearon para tener un desarrollo rural a través del Gobierno Federal, reconociendo la importancia del sector rural plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo publicado en 2003, para retomar las políticas específicas de impulso a las cadenas productivas y así hacer que los productos tengan mayor competitividad y facilitar una estructura más eficiente de comercialización en la producción rural. La investigación sobre la producción, la calidad de los productos, el control sanitario, la economía del sector rural y el favorecimiento del entorno ambiental también son sus objetivos.

La Secretaría de la Agricultura, Ganadería Rural, Pesca y Medio Ambiente (SAGARPA), dependencia federal, es la encargada de promover la integración de los Sistema-Producto para incidir en el fortalecimiento de las cadenas productivas, cuya estrategia se centrarían en intensificar el apoyo para la creación de sociedades regionales que favorezcan la interrelación de los productores con los gobiernos estatales, municipales y locales vinculados a estas actividades (Figura 11).

Figura 11. Cadena Productiva para Sistemas-Productos.



Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2010).

SAGARPA perfiló en 2007 los procesos y proyectos para motivar la participación de los productores y facilitar la organización en el diseño e instrumentación de los programas que se establecen con el fin de integrar a las cadenas productivas, conformando programas específicos para los Sistemas Producto relacionados con productos agrícolas y con productos ganaderos (Figuras 12 y 13).

Figura 12. Los Sistemas-Producto agrícolas en México



Fuente: SAGARPA (2010).

Figura 13. Sistemas Productos agropecuarios en materia de ganadería

1.- Bovinos Leche
2.- Bovinos carne
3.- Aves carne
4.- Porcino
5.- Ovinos
6.-Caprinos
7.-Aves huevo
8.-Apicultura
9.-Ganaderia Diversificada
10.-Équidos
11.-Otros sistemas productos

Fuente: SAGARPA (2007).

2.3.3 Marco Legal de los Sistema-Producto y sus Comités.

Los Sistema Producto, tienen su base legal en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable publicada en Diciembre de 2001. En su artículo 149 se señala que la Comisión Intersecretarial promoverá la organización e Integración de Sistemas Producto, como Comités del Consejo Mexicano para el Desarrollo Rural Sustentable, con la participación de los productores agropecuarios, agroindustriales y comercializadores y sus organizaciones.

En el artículo 150 se mandata que por cada producto básico o estratégico, se debe de establecer un Comité Nacional por Sistema Producto⁷, integrado por un representante de la institución responsable del Sistema Producto correspondiente, quien lo presidirá, con los representantes de las instituciones públicas competentes en la materia; con representantes de las organizaciones de los productores, de las cámaras industriales y de servicios involucrados

⁷ Según el Capítulo II, Artículo 3 del Reglamento Interno, los Comités Nacionales son instancias colegiadas de coordinación integrados por los agentes del sector social, privado y público participantes en los procesos de producción-consumo, con el objeto de proponer medidas al Consejo Mexicano y/o a la Comisión Intersecretarial para el mejor desarrollo de las cadenas producción-consumo pecuarias. Estos Comités, de acuerdo con el Artículo 4, tienen por objeto establecer las medidas, acciones, sugerencias y recomendaciones necesarias para alcanzar y mantener la productividad y competitividad de todos los eslabones del Sistema. Producto que les corresponda, dando así cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos: 3, 106, 110, 143, 144, 149, 150, 151, 152, 179, 185 y demás correlativos de la ley.

directamente en la cadena producción-consumo y por otros representantes que establezcan los integrantes del Comité en su reglamento interno.

Esta misma estructura fue bajada al ámbito estatal conforme lo indica el artículo 151, quien indica la creación de los Comités Regionales de Sistema Producto, teniendo como objetivo central el de planear y organizar la producción, promover el mejoramiento de la producción, productividad y rentabilidad en el ámbito regional, en concordancia con lo establecido en los programas estatales y con los acuerdos del Sistema Producto Nacional.

En la misma Ley se reconoce que cada región federativa presenta un diferente potencial de producción pecuaria, así como una problemática específica, de acuerdo a las especies que en ella se desarrollan y por ello, debe ser objeto de atención por las autoridades estatales, delegaciones del gobierno federal, productores y demás agentes locales, cuya injerencia se circunscriba a ese ámbito.

Por lo anterior, se define como prioridad el establecimiento y/o fortalecimiento de los Comités Participativos Regionales por sistema-producto, a fin de que cada región cuente con un instrumento de análisis de la problemática que afecta a las diferentes cadenas productivas ganaderas, mediante estos foros de concentración, en los que se establezcan acciones conjuntas para su solución y que funjan como contraparte de los comités nacionales.

De esta forma, se constituyen los Comités Estatales para los Sistema Producto agrícolas y pecuarios, entre ellos el Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche-Chiapas para agrupar a los integrantes de ésta cadena productiva.

2.3.4 Los Sistemas-Producto en Chiapas

En el Estado de Chiapas, al igual que a nivel nacional, se han integrado la mayoría de los sistemas productivos. En la figura 14, presentamos un concentrado de los existentes al 2010.

Figura 14. Sistemas-Producto integrados en Chiapas

AGUACATE
AJO
ARROZ
CACAO
CAFE
CHILES
CITRICOS
LIMON
PALMA DE ACEITE
PLATANO
BOVINOS-LACTEOS.
OVINOS
PORCINOS.

Fuente: SAGARPA (2010)

2.4 EL COMITÉ ESTATAL DEL SISTEMA PRODUCTO BOVINOS LECHE CHIAPAS

2.4.1 Constitución, Misión y Visión.

El Comité Estatal del Sistema Productos Bovino-Leche-Chiapas es un organismo no gubernamental, que representa a los productores primarios, procesadores y a todos aquellos involucrados en la producción, procesamiento y comercialización de la leche en el estado de Chiapas.

Se constituyó como Asociación Civil el 10 de noviembre del 2008 y como una Asociación de Producción Rural el 23 de febrero de 2009, por iniciativa de los programas federalizados de la SAGARPA y de los programas estatales impulsados por la Secretaría del Campo (SECAM) del Gobierno del Estado de Chiapas, de acuerdo con la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

Promueve la integración de los diversos eslabones que componen a esta cadena productiva y tiene como misión impulsar el desarrollo sustentable e integral de los eslabones de la cadena productiva bovinos leche mediante la participación de los sectores especiales y productivos en la planeación y ejecución de proyectos.

Tiene como Visión ser el organismo rector que represente a todos los eslabones de la cadena productiva bovinos leche favoreciendo la rentabilidad, competitividad y sustentabilidad para este sector estratégico (SPBLCH, 2010).

La viabilidad del crecimiento del sector lechero se centra en cuatro ejes que demandan recursos financieros y de inversión, orientados a apoyar a los productores, principalmente de media a baja escala, que tienen potencial productivo, tanto para resolver contingencias, como para mejorar: 1) la productividad, 2) la producción de reemplazos de alta calidad genética, 3) la sanidad animal y 4) la organización e integración productiva.

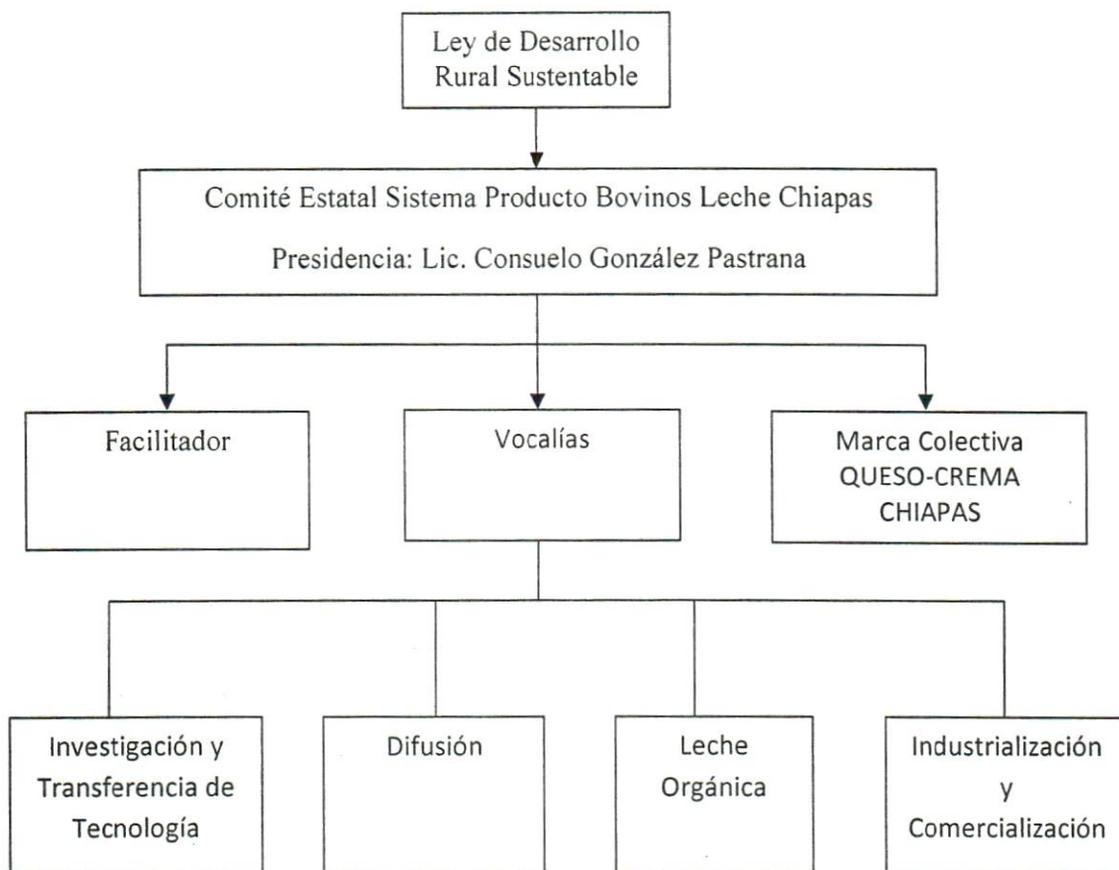
Para lograr lo anterior, el Comité Estatal del Sistema apoyará la conformación de fondos de estabilización y fomento con la participación y administración de los productores.

2.4.2 Estructura y actividades

La estructura del Comité Estatal es la de una organización básica; cuenta con una presidencia, cuatro vocalías y un facilitador; para realizar sus actividades se fundamenta en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable y ha incorporado en su seno a la estructura de la Marca Colectiva Queso-Crema Chiapas.

El Comité está formado con alianzas estratégicas con Instituciones como: SAGARPA, FIRA, SECAM, Fundación PRODUCE, INIFAP, Secretaría de Salud y la Universidad Autónoma de Chiapas. Estas instituciones, por gestiones y en colaboración del Comité Estatal, han abierto diversos caminos para impulsar y proyectar a la industria lechera del estado hacia mejores formas de producción y comercialización, con apego a su plan rector renovable que incluye una visión a veinte años.

Figura 15. Estructura del Comité Sistema Producto Bovinos-Leche-Chiapas



Fuente: Comité Estatal Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, (2011).

Desde su creación, el Comité se ha preocupado por integrar a los diversos eslabones de la cadena a través de la realización de una serie de actividades, principalmente la realización del Congreso Internacional de Leche en Chiapas realizado al año 2011 en dos ocasiones. Este marco propiciando:

- Encuentros entre productores primarios y procesadores, lográndose integrar redes de valor para brindar un valor agregado a los productos lácteos, cursos de capacitación e inducción a productores primarios para mejorar la calidad e inocuidad de la leche, así como cursos de capacitación a procesadores PYMES.
- Promoción de la calidad de los productos en cumplimiento de las normas oficiales vigentes, gestoría ante las diversas instituciones gubernamentales del estado para la

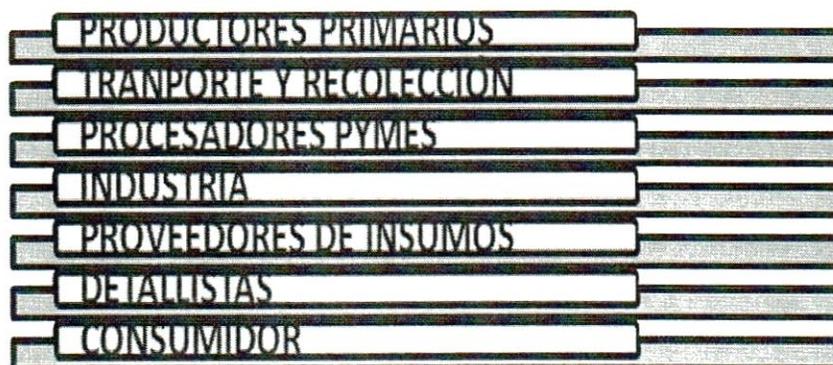
apertura de la comercialización y la unificación de los controles sanitarios que faciliten el intercambio de diversos productos lácteos procesados en Chiapas con otras entidades.

- Colaborar con la iniciativa de la Secretaría del Campo y con el desarrollo de la marca Colectiva de Queso Chiapas, a través de capacitación, gestión y promoción, difusión de campañas que promuevan el consumo de leche y sus derivados.
- Difundir y promover la mejora en las prácticas de conservación del medio ambiente y del desarrollo sustentable en cada eslabón de la cadena.
- Dirección y difusión de recursos provenientes del Programa Activos Productivos para la adquisición de equipos e infraestructura dirigida a los productores primarios y a los procesadores.
- Tramitar tarifas de energía eléctrica más accesibles y una mejor calidad de este servicio ante comisión federal de electricidad.
- Difundir a través de Centros de Servicios Empresariales del Comité, estímulos, conocimientos y asesorías.
- Conocer la cultura empresarial de sus agremiados, (SPBLCH, 2010).

2.5 LOS PROCESADORES DE QUESO AFILIADOS AL COMITÉ

El Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, agrupa a la cadena productiva de leche bovina: productores primarios, transporte y recolección, procesadores PyMes, industria, proveedores de insumos, detallistas y consumidores finales (ver figura 14)

Figura 16. Cadena Productiva que constituye al Comité Estatal del Sistema Producto Bovino-Leche-Chiapas



Fuente: Prado (2011)

En esta cadena productiva, destaca el eslabón *Procesadores Pymes*, que corresponde precisamente a las pequeñas y medianas *queserías* instaladas en las cuencas lecheras del estado. Chiapas cuenta con cuatro cuencas lecheras ubicadas en las regiones 1. Norte, 2. Selva, 3. Centro-Frailesca y 4. Costa. (Figura 16).

Figura 17. Cuencas lecheras de Chiapas.



Fuente: Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, (2011).

A continuación se describen las características de cada una de las cuencas lecheras y procesadoras de queso referidas:

- 1) Región Norte: En ella, los municipios con más alto grado de producción de quesos son Reforma, Pichucalco, Rayón, Bochil e Ixtapa.

La región se caracteriza por tener los antecedentes más antiguos en la creación del queso; en el municipio de Bochil se encuentran una antigua finca donde ya se realizaba la producción del queso crema desde 1890, con el señor Francisco Javier Zenteno.

Según León et al., (2011) “la fundación de esta finca se remonta a partir de 1724, siendo la propietaria Doña Juana María Zabaleta, originaria de Cádiz, España. La elaboración de los quesos crema durante finales del siglo XIX y principios del XX en la región Norte del estado, fue una actividad que perteneció principalmente a las grandes fincas ganaderas que poseían un mayor número de vacas y en consecuencia, podían obtener mayores cantidades de leche” (p.37).

2) Región Selva: Sobresalen los municipios de Ocosingo y Chilón en la producción de quesos.

En esta región la elaboración de los quesos se presentó de manera más tardía, según León et al., (2011); donde surgieron los primeros quesos crema de la región fue con Don Porfirio Navarro, dueño del rancho Tierra Nevada, ubicado en el municipio de Chilón, a quien a principios del siglo XX recibió en su rancho la visita de españoles, quienes se dice, le enseñaron a elaborar queso crema.

“Don Porfirio compartió sus conocimientos con su hija, Rita Navarro, el esposo de ésta, el señor Humberto Martínez, además de un familiar de nombre Fidelino Solórzano. La Sra. Rita Navarro comienza a hacer sus propios experimentos con el queso crema, como la variación de la cantidad de leche, tiempo de cuajada y prensado para mejorar los resultados finales del queso” (León et al., 2011, p.38).

La Señora Rita Navarro y su esposo decidieron irse a vivir a Ocosingo, donde establecen la primera quesería del lugar en 1938 y su pariente, el señor Fidelino establece también su quesería en 1939. Muchas versiones apuntan a que ambas queserías empezaron casi al mismo

tiempo. Años después se fundaron otras queserías, como la del rancho Laltic, de la señora María Calvo de López y su esposo, en 1942. En el año de 1965 también se establece la quesería del rancho La Peña, de la señora Luz de Flor Rodríguez.

Refieren León et. al., (2011) que “hasta esas fechas las queserías no tenían un nombre oficial que estuviera registrado ante alguna dependencia gubernamental. Los quesos eran nombrados y conocidos de acuerdo con el rancho que los produjera” (p.37).

3) Región Centro-Frailesca: Sobresalen en la producción de quesos los municipios de La Concordia, Villaflores y Villacorzo.

En esta región se ubica a la finca Cuxtepeques como el primer sitio que inicia la elaboración del queso crema a partir de 1935. Fundada alrededor de los siglos XIX y XX por alemanes, según los testimonios, los dueños de la finca se dieron a la tarea de enseñar, en aquellos años, la elaboración del queso crema a sus administradores y estos, a su vez, a sus familiares.

La elaboración de quesos de ésta región perteneció principalmente a las grandes haciendas o fincas ganaderas que ostentaban un considerable mayor número de bovinos. Algunas de estas son Cuxtepeques, El Canelar, San Raymundo, San Agustín, Zaragoza, El Gavilán, El Rosario y Reforma. Se calcula que esas fincas llegaron a tener más de mil reses.

El queso crema en un principio era elaborado para el autoconsumo de la finca y por lo tanto, poco comercializado. No obstante, a partir de 1960 el queso empieza a comercializarse y surge la compraventa (León et al., 2011, p. 39).

4) Región Costa: En esta zona sobresalen los municipios de Pijijiapan y Tonalá como productores de queso.

Fue en el municipio de Pijijiapan que la aparición del queso se encuentra enmarcada por dos versiones. La primera señala que en el año de 1938, a la señora Beatriz Palacios Montes le

nació aprender a elaborar el queso crema, su esposo siendo una persona activa y dedicándose a la ganadería, apoyó a su esposa. La segunda versión apunta, de acuerdo con León et al., (2011) a que ya de manera formal, “el señor Isidro Castro Chaubett fundó la primera quesería del municipio llamada “La Vaquita”, cerca de 1950. Don Manuel Santiago trabajó allí como maestro queso y permaneció ahí por diez años enseñando a otros trabajadores a elaborar el queso crema. Según los testimonios, las primeras queserías establecidas después de la de Don Isidro Castro fueron las queserías “Santa Cruz”, “La Gardenia”, “El Prado”, “La Fortuna” y “La Tejería” (p.40).

Los quesos se elaboraban para satisfacer el consumo de los habitantes del municipio, pero también se enviaban a otros sitios fuera de estado, principalmente al istmo de Tehuantepec. Con la ruta de transporte ferroviario soconusco-istmo de Tehuantepec, creada en 1902, se favoreció la comercialización de los quesos crema. Existen registros que indican que en 1965, el envío de 180 kilos de queso crema tenía un costo de treinta un pesos.

En el municipio de Tonalá el queso crema, surge a la par que en el municipio de Pijijiapan. Según datos históricos la primera persona que inició la elaboración de este producto fue el señor Alfonso López Ovando.

Actualmente la producción de queso en las cuencas se ha mantenido en los lugares que se originó y también se ha expandido a otros sitios. De acuerdo con datos del Comité Estatal, entre las queserías agrupadas para conseguir el distintivo de la Marca Chiapas, actualmente se procesan alrededor de 238,000 litros diarios de leche que provienen de más de 3,000 productores primarios (Figura 17).

Figura 18. Industria del queso de la Marca Colectiva Chiapas

Regiones	Procesamiento Litros de leche/día.	Número de Proveedores
Norte	23,000	380
Centro-Frailesca	65,000	1100
Costa	150,000	1700
TOTAL	238,000	3,180

Fuente: Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas (2011).

CAPITULO III

PROBLEMATIZACIÓN, OBJETIVOS Y ABORDAJE METODOLÓGICO

3.1 PROBLEMATIZACIÓN

Como hemos revisado en el Capítulo I, es indudable la importancia económica de la empresa familiar pues su presencia llega a representar hasta un 90% del total de las empresas en nuestro país. Sin embargo, en contraste con la aparente bonanza de los datos anteriores, existen indicadores que nos señalan que casi el 75% de estas empresas, sobre todo las micro, pequeñas y medianas, son efímeras; es decir, no logran traspasar la frontera de la primera o segunda generación, debido a que adicionalmente a los problemas de cualquier organización⁸, enfrentan problemas ocasionados por la intersección de la lógica económica y la lógica familiar, entre los que destacan la falta de formación en los ámbitos empresa-familia por parte de los miembros, los conflictos familiares, el proceso sucesorio, la poca organización del crecimiento y la escasa planeación estratégica para gestionar el cambio generacional (Martínez, 2010).

Por su parte, al analizar el periodo en que se encuentran estas empresas, Treviño (2010) refiere que en México el 50% de las empresas familiares se encuentran en la transición entre la primera y segunda generación, enfrentando problemas sucesorios. La mortandad de estas empresas puede ascender hasta tres de cada cuatro que se aperturan y aún más, la mayoría están destinadas a desaparecer cuando fallece su fundador.

De acuerdo con los expertos, los principales problemas que aquejan a estos negocios y no les permiten avanzar en sus procesos de transición son los siguientes:

⁸ Entre los problemas más comunes de cualquier organización encontramos disfuncionalidades en su estructura, inadecuado manejo de sus flujos de efectivo, aseguramiento de mercados, responsabilidad legal, contable y fiscal, por ejemplo.

- a. Problemas estructurales y de flujo de efectivo
- b. Falta de información en materia contable, legal e impositiva
- c. Problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional.
- d. Problemas familiares (conflicto)
- e. Problemas de planificación estratégica
- f. Falta de formación en los ámbitos empresa- familia por parte de los miembros de la familia.
- g. Falta de información sobre guías (consultores) que puedan ayudarlos (pp. 23-26).

El tópico de empresas familiares y su problemática, se ha abordado desde diversas metodologías y formas de recolección de datos que se van adaptando a la especificidad de cada empresa que se va estudiando.

En México poco se ha abordado sobre el estudio de ésta, no existen estadísticas muy amplias y confiable sobre el número de ellas y, menos aun estudios de carácter longitudinal que nos permitan un estudio profundo. No se han hecho muchas publicaciones sobre el tema; en los últimos años el interés se ha acrecentado, pero si volvemos la vista a otras partes del mundo diversas Universidades, entre ellas las más prestigiadas ya han creado centros de estudios especializadas como Harvard Families in Business, Kellogg Center for Family, The IMD Family Business, entre otras.

En México algunas Universidades Públicas como la UNAM, UAM-Iztapalapa a través de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, con el Nodo de Empresas Familiares, el cual ha creado vínculos con otras instituciones como la UNACH, y además las diversas Cámaras de Comercio de las Principales Ciudades del País como México, Puebla, Monterrey.

En cuanto a las privadas el TEC de Monterrey, la Universidad De Monterrey (UDEM) y la Universidad de las Américas en Puebla (UDLAP), a través de sus centros de investigación de empresas familiares, se han avocado a su estudio, con la finalidad conocer más a fondo su estructura.

Para adentrarnos al problema que nos interesa, referido a las empresas familiares procesadoras afiliadas al Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche, señalaremos ahora que, de acuerdo con Cruz, Molina y García (2011,p 6) en México, ante la gran dispersión y casi nula coordinación de los eslabones de las cadenas productivas, la Ley de Desarrollo Rural Sustentable publicada en diciembre de 2001, en su artículo 149 estableció que la Comisión Intersecretarial promovería la organización e integración de Sistemas Producto, como Comités del Consejo Mexicano para el Desarrollo Rural Sustentable, con la participación de los productores agropecuarios, agroindustriales y comercializadores y sus organizaciones.

En Chiapas el 10 de Noviembre de 2008, por iniciativa de los programas Federalizados de la SAGARPA y de la SECAM, se constituye como Organismo No Gubernamental el “Comité Estatal Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas A.C.”

Este Comité, desde su conformación y en alianza estratégica con instituciones como SAGARPA, FIRA, Secretaría del Campo (SECAM), Fundación PRODUCE, INIFAP, Secretaria de Economía del Estado, Secretaria de Salud del Estado, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) y la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), han abierto diversos caminos para impulsar y proyectar a la industria lechera de Chiapas hacia mejores formas de producción, procesamiento y comercialización; con apego a su Plan Rector con la visión a 20 años de “Ser el organismo rector que represente a todos los Eslabones de la Cadena Productiva Bovinos Leche” (p6).

De acuerdo con los datos proporcionados por la Lic. Consuelo González Pastrana, actualmente se cuenta con los siguientes registros (ver figura 19).

Figura 19. Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas.
Empresas familiares en la cadena productiva.

	Eslabón de la Cadena	Cantidad de agremiados a Octubre del 2010	% de empresas familiares en el eslabón.
A	Productores primarios	+2,000	100%
B	Transporte y recolección	4	(En proceso de agremiarse)
C	Procesadores MIPYMES (queserías)	+770	100%
D	Industria	3	(Nestlé, Pradel, Licons) 0%
E	Proveedores de insumos, equipos, servicios.	+7,000	90%
F	Detallistas y comercializadores	+500	90%
G	Consumidores		Sin datos

Fuente: Cruz, Molina y García, (2011:6)

El Estado de Chiapas se ha caracterizado por un constante incremento en la producción de leche bovina; pequeña parte se dedica al autoconsumo, otra segmento se entrega a las tres grandes industrias pasteurizadoras instaladas en la región y los excedentes se han utilizado para la elaboración de queso artesanal.

3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En investigación exploratoria con algunos de los integrantes de estas empresas, se ha detectado que aunque florecientes hoy, enfrentan problemas relacionados con su condición de empresas familiares y corren riesgos de escaso crecimiento o incluso desaparición si no se establecen mecanismos que prevean un manejo socio-cultural, económico y administrativo adecuado de sus dimensiones empresa, familia y propiedad, a partir del diagnóstico y análisis de las condiciones particulares de cada organización.

En México y sobre todo en lugares como el Estado de Chiapas, la empresa familiar representa más del 80% de la totalidad de las agrupaciones comerciales (Lozano et al., 2009) y conjuntamente con el aparato gubernamental, es el principal motor de la economía; sin

embargo, la sobrevivencia de la empresa familiar difícilmente logra traspasar la frontera de la primera ó segunda generación.

En las distintas microregiones del Estado de Chiapas, en donde la presencia de la gran empresa es apenas incipiente, la empresa familiar y el gasto gubernamental son los motores de la economía. En el caso de cadena productiva de leche, las Mipymes “procesadoras” conforman un sector que generan recursos no solo para ellas, sino que también para los productores primarios, los proveedores de insumos, equipo y servicios y los comercializadores.

El Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche, se ha preocupado por la sobrevivencia de las organizaciones y ha estado capacitando a los integrantes de las mismas para el manejo eficiente de los aspectos socio-culturales, al detectar una problemática constante en las relaciones entre las distintas generaciones, la profesionalización y la sucesión en estas empresas.

Las queserías son consideradas en la cadena como “Procesadores”, de acuerdo con la Lic. González Pastrana, la importancia de este eslabón para el Sistema-Producto radica en dos grandes cuestiones:

- 1) Constituyen el pivote a partir del cual es posible censar y agremiar a la cadena total, sobre todo a los productores primarios y a los distintos sectores de proveedores
- 2) Representan un gran detonador potencial de la cadena, al ser el queso un producto que tiene la posibilidad de trabajarse bajo una sola denominación (“Marca Chiapas”) y comercializarse a nivel nacional e internacional, contando para ello con el apoyo gubernamental.

De acuerdo con lo expresado por la Lic. Pastrana citada en Cruz et al., (2011), es común que existan problemas relacionados con los retos que enfrentan las empresas familiares, los cuales ya hemos revisado y en los que coinciden diversos autores:

a) La escasa conciliación que hacen los dirigentes entre los intereses de la empresa y los de la familia, pues suelen fijar posturas en los extremos, causando problemas en el ámbito contrario.

b) La falta de integración del talento intergeneracional es frecuente porque en ellas trabajan dos o hasta tres generaciones, cada una con su propia visión sobre la producción, la comercialización y la administración del negocio, lo que torna complicada la comunicación y convivencia cotidiana.

c) La no planeación de la profesionalización de la empresa a partir del escaso compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas, los que además suelen durar mucho tiempo al frente de ellas. Además, la asignación de puestos en muchas ocasiones depende de la edad y sexo de los hijos y no de las habilidades requeridas; la subordinación a otra persona que no sea el padre o madre fundador llega a resultar inaceptable, también es difícil que se acepte la incorporación de personal externo en niveles no operativos.

d) No se trabaja de manera abierta en un plan de sucesión o traspaso generacional que garantice el desarrollo y la continuidad exitosa de la empresa familiar.

La empresa familiar es una forma de organización compleja, según Lozano, Cisneros y Niebla (2009) “en ella, la empresa, la familia y el patrimonio se articulan, se confrontan, se enriquecen o se destruyen. Podemos observar comportamientos de orden tradicional combinados con referentes de empresa moderna burocrática e incluso, elementos posmodernos” (p.3).

Por lo anterior, resulta indispensable investigar sobre las empresas familiares locales, especialmente aquellas que están organizadas como eslabones de una cadena productiva. Conocer cómo están organizadas, comprender cuáles son las estrategias que han utilizado para su permanencia y desarrollo, entender sus formas de relación con los integrantes de la familia y su influencia en la empresa, nos permitirá visualizar algunas propuestas que les permitan transitar de empresa familista a empresa familiar y, finalmente a familia empresaria.

La presente tesis se deriva del proyecto denominado “Empresas Familiares en la cadena productiva Bovino-Leche-Chiapas”, autorizado por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) al Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas CA-UNACH-120, durante el periodo del 9 de marzo del 2011 al 8 de marzo del 2012.

En el caso específico de este trabajo, la investigación se centra en dos empresas familiares localizadas en la cuenca Centro-Frailesca, ubicadas en las comunidades Santa Elena del municipio de Villaflores y Buena Vista del municipio de Villa Corzo.

3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1.- ¿Cuál son las características del origen, estructura organizativa, planeación, formas de producción, mercado y financiamiento de las empresas familiares dedicadas a la producción de queso en la cuenca Centro-Frailesca?
2. ¿Cuáles son sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?
3. ¿Cómo ha influido en la empresa su integración al Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche-Chiapas?
4. ¿Cuál es la composición de las dimensiones: empresa, familia y propiedad en estas empresas?

5. ¿De qué modo se presentan en estas organizaciones, la conciliación de los diversos intereses entre empresa y familia?
- 6.- ¿Qué elementos socio culturales intervienen y cómo se presenta la integración de talentos de distintas generaciones?
- 7.- ¿En qué condiciones se presenta la profesionalización de la empresa?
- 8.- ¿Cómo asumen la preparación del proceso de sucesión y cómo se lleva a la práctica?

Las respuestas a estas interrogantes nos permitirán diagnosticar con mayor precisión los problemas administrativos y socio-culturales que enfrentan las empresa familiares que se ubican en la zona “Centro-Frailesca” que comprende principalmente los municipios de Tuxtla Gutiérrez, Villaflores, Villa Corzo y La Concordia, para que a través del Comité Estatal Sistema Producto Bovinos Leche se propongan estrategias de intervención que contribuyan al aseguramiento de su desarrollo y continuidad.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 *General*

Realizar el diagnóstico y análisis organizacional de dos queserías ubicadas en la cuenca lechera Centro-Frailesca, para comprender sus formas de organización administrativa y el manejo de sus dimensiones empresa, familia y propiedad, como empresa familiar, así como los efectos de la participación del Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, con la finalidad de generar propuestas que contribuyan a su desarrollo y transición exitosa a futuras generaciones.

3.4.2 *Específicos*

- a) Revisión y análisis documental sobre la empresa familiar.

b) Caracterización administrativa y cultural de las empresas estudiadas.

c) Análisis y diagnóstico organizacional de las dimensiones Empresa, Familia y Propiedad de las empresas estudiadas, bajo un enfoque cualitativo

d) Generación de propuestas particulares para las empresas estudiadas, tendientes a facilitar la alineación de sus aspectos administrativos y culturales con la finalidad de contribuir a su desarrollo y continuidad transgeneracional.

3.5 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

3.5.1 Delimitación Espacial

La investigación se realizó en las siguientes empresas procesadoras de queso, ubicadas en la cuenca lechera Centro-Frailesca del Estado de Chiapas.

- a. Lácteos de Buena Vista SPR de RI, ubicada en la colonia San Pedro Buena Vista con dirección en 2 Av. Sur Poniente s/n entre 2a y 3a poniente, en el municipio de Villa Corzo.
- b. Corcob, SPR de RI, ubicada en el kilómetro 62.5 de la Carretera Tuxtla-Villaflores, a 5 kilómetros de la comunidad José María Garza del Municipio de Villaflores, Chiapas.

3.5.2 Delimitación Temporal

El estudio total se concluyó en un periodo de seis meses, habiéndose realizado el trabajo de campo en los meses de junio y julio de 2011, visitando las queserías que componen la muestra seleccionada, para realizar las observaciones y entrevistas programadas.

3.6 JUSTIFICACIÓN

No obstante la importancia de la empresa familiar, esta ha sido parcialmente estudiada. Según Cruz et al., (2011) la investigación en el área de empresas familiares es relativamente reciente

y atraviesa por una etapa pre-paradigmática (Sharma & Allouche, en Lozano et al., 2009), lo que nos requiere a su abordaje para generar perspectivas teóricas y metodológicas basadas en casos ubicados en nuestras propias regiones, como integrantes del Nodo Empresa Familiar y Mipyme de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y toda vez que, conjuntamente con el análisis organizacional y el medio ambiente y la organización, complementa las líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Al revisar la literatura, a nivel mundial no hemos encontramos casos documentados de análisis organizacional en queserías familiares y menos aún, con la singularidad de formar oficialmente el eslabón central para la conformación de una cadena productiva o Sistema-Producto.

En el caso específico de Chiapas, existe una investigación sobre las empresas familiares productoras de mango ataulfo, realizada por el Dr. Guillermo Ramírez Martínez (SNI 1) de la UAM-I, profesor invitado del proyecto del que se desprende esta investigación.

Los procesos administrativos son importantes para el buen funcionamiento y en el caso de la empresa familiar, también es importante revisar los procesos de conciliación de intereses entre empresa y familia, la integración generacional, la profesionalización y sobre todo el proceso de sucesión en la empresa familiar, son fenómenos muy complejos por sus connotaciones transdisciplinarias y en los cuales participan una gran cantidad de actores. El reto que implica pasar exitosamente la estafeta entre generaciones es enorme. En la medida que se analicen desde diversas perspectivas y no solamente desde la económica, se tendrán elementos para aumentar las posibilidades de lograr la continuidad de las empresas familiares en nuestro país.

3.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Debido a las diversas características que puede presentar la Empresa Familiar, existen una infinidad de métodos y herramientas metodológicas para estudiarlas (figura 19).

Figura 20. Características de la empresa familiar.

Parámetros	Tipo de empresa			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Tamaño				
Sector económico	Producción		Servicios	Comercio
Antigüedad	Hasta 5 años	Hasta 10 años	Hasta 15 años	20 años o más
	1° generación		2° generación	3° generación
Contexto	Urbano/Rural		Modernidad /Tradición	
Historia	Objetivos de creación y evolución			
Estructura	Participación de miembros familiares			no familiares

Fuente: Rendón Cobián, Marcela (2011, diapositiva 10)

En todo trabajo de investigación al momento de definir algún tema en específico, se establece el diseño bajo el cual se trabajará, existiendo una gran variedad. La adopción del tipo de investigación definirá un conjunto de técnicas determinadas, según Peón (2008) “la adopción de un método particular condiciona las técnicas de recolección y el análisis de la información de interés” (p.63).

Este trabajo corresponde a una investigación no experimental, de tipo cualitativa, descriptiva y transaccional, utilizando para el análisis de la información la perspectiva del Interaccionismo Simbólico de Blumer.

El énfasis se pone en la visión de los actores y en el análisis contextual en el que ésta se desarrolla, concentrándonos en el significado de las relaciones sociales que establecen los integrantes de la empresa familiar; este enfoque genera precisamente información descriptiva: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable (Taylor y Bogdan, 1987). La información fue recuperada en un periodo determinado, en los meses de julio y agosto del 2011, y a partir de los resultados obtenidos, podemos señalar que su seguimiento de manera longitudinal proporcionaría datos muy valiosos para analizar las consecuencias de las estrategias que actualmente detectamos, siguen las familias en sus empresas.

Como herramientas para la recolección de datos se utilizaron la observación y la entrevista semiestructurada, grupal e individual, porque representan una “vía de acceso a los aspectos de la subjetividad humana” (Peón (2008, p.64).

Para Álvarez (2004) la investigación cualitativa se basa en tres nociones fundamentales: la validez, la confiabilidad y la muestra (p. 31). Durante la realización de este trabajo para garantizar los dos primeros conceptos, se procedió a la triangulación de los datos obtenidos en las entrevistas grupales con la familia empresaria involucrada, verificándolos posteriormente con entrevistas individuales con cada uno de los actores involucrados y es precisamente en este proceso cuando se logró establecer un acercamiento más profundo a la realidad que los actores perciben.

Se trabaja a través del modelo de estudio de caso, pues aunque partimos del supuesto que las empresas estudiadas, en este caso cuatro, por ser familiares comparten problemáticas y retos, también reconocemos que cada una de ellas presenta características exclusivas internas y contextuales, que solo pueden ser estudiadas a través del análisis particular.

Desde luego que al abordar la investigación desde esta óptica, aunque se realiza de manera sistemática y a partir de procedimientos rigurosos, éstos no son siempre estandarizados sino que se van adecuando a las circunstancias de la empresa (Taylor y Bogdan, 1987).

De esta forma, cuando nos fue permitido, también se utilizaron algunos instrumentos adicionales tales como la revisión de innovaciones generadas en la empresa a lo largo de su vida, la grabación y la evidencia fotográfica.

3.8 UNIVERSO, POBLACION Y MUESTRA

En este proyecto de tesis el Universo son todas las queserías del Estado de Chiapas consideradas empresas familiares, la Población está determinada por las 700 queserías agremiadas al Comité Estatal del Sistema Producto Bovino Leche Chiapas ubicadas en las cuatro cuencas lecheras.

La muestra fue elegida vía selección intencionada o de conveniencia, a partir de cuatro criterios fundamentales, en el orden señalado: 1) La disposición de los propietarios para el ingreso y realización de entrevistas a la empresa, 2) La facilidad de acceso al área productiva de la empresa a través del transporte público, 3) La elaboración preferente de productos distintos y, 4) Estructura familiar distinta. De esta manera, se dispuso la investigación en dos empresas ubicadas en la cuenca lechera Centro-Frailesca (Figura 21):

Figura 21. Conformación de la muestra estudiada

Cuenca	Municipio	Ciudad	Empresa familiar	Producción principal
Centro-Frailesca	Villa Corzo	Buenavista	Lácteos de Buena Vista” SRP de RI.	Queso Cotija
Centro-Frailesca	Villaflores	José Ma. Garza	Santa Elena Corcob, SPR de RI.	Queso crema

Fuente: Elaboración propia

En esta investigación no consideró a las otras cuencas porque los recursos y tiempo disponibles en este momento no lo han permitido, sin embargo serán realizadas en fechas posteriores por el Cuerpo Académico responsable del proyecto. Al plantear la investigación, consideramos que sería de la Región Centro-Frailesca por ser una de las más importantes y se cuidó que su producción abarcara distintas variedades como son el queso Cotija y el queso Chiapas.

3.9 DIMENSIONES ESTUDIADAS

Cómo se ha mencionado en el Capítulo I, son múltiples los acercamientos que desde la investigación se puede hacer sobre las empresas familiares. Inicialmente, las dimensiones a estudiar fueron las siguientes: Empresa, Propiedad y Familia.

Sin embargo, al realizar el trabajo empírico utilizando como herramienta la entrevista semiestructurada, surgieron nuevas dimensiones, muchas de ellas referenciadas por Rendón (2011) y expresadas en la figura 22:

Figura 22. Principales temas y dimensiones investigadas en la pequeña empresa familiar en México

Tema	Descripción
Contexto	Preocupación por la tecnología
Organización	Estructura formal e informal
Sucesión	Proceso central
Género	Participación creciente de las mujeres
Cultura	Tradiciones, valores, vida simbólica e identidad
Historia	Historias de vida y de la organización
Configuraciones	Formas de organización del trabajo

Fuente: Rendón Cobián, Marcela Victoria (2011, diapositiva 12)

Así, finalmente se recuperó información que pudo ser agrupada de la siguiente manera:

1. Dimensión Empresa: historia, contexto, planeación estratégica, estructura organizativa, toma de decisiones, producción, mercado y financiamiento, sucesión.

2. Dimensión Propiedad: instrumentos de gobierno y de transmisión de la propiedad.
3. Dimensión Familia: genealogía familiar, historia, cultura.

3.10 MARCO INTERPRETATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Aunque la investigación tiene un enfoque eminentemente descriptivo, los datos obtenidos de los participantes relativos a sus percepciones, son tomados como tales, sin intentar someterlos a generalizaciones.

George H. Mead es considerado como el fundador del interaccionismo simbólico, sin embargo, el término se debe a Herbert Blumer (Alsina, 2001). Este marco interpretativo se utiliza en esta investigación a partir de la premisa que el lenguaje verbal y no verbal, permiten que las personas se comuniquen entre sí y cada uno desde su propia perspectiva, desde lo que cada uno de ellos piensa.

Implica que quien investiga deje a un lado las ideas preconcebidas y deja que la realidad de otros se muestre y solamente hasta lo último de la investigación, busca la aproximación teórica de lo encontrado en el terreno empírico. Báez y Tudela (2007) señalan que al utilizar este enfoque interpretativo, “el trabajo del investigador consiste en interpretar las acciones humanas en busca de significados, no en busca de leyes” (p.318).

3.11 MÉTODOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En un primero momento y para establecer la muestra a estudiar, se utilizó un cuestionario cerrado para conocer las características generales de los queseros agremiados y su disposición a participar en la investigación (Instrumento 1). El cuestionario fue aplicado a 20 propietarios que asistieron al Primer curso taller de empresas familiares organizado por el Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas a fines del año 2010.

A partir de abril de 2011, los métodos utilizados para la recolección de datos *in situ* en la muestra de queserías seleccionadas, fueron la observación y la entrevista semiestructurada, grupal e individual y nos apoyamos en instrumentos como la guía de observación (Instrumento 2), el cuadro de efectividad (Instrumento 3), el genograma (Instrumento 4), el guión de entrevista que incluyó apartados referentes al diagnóstico de la empresa (Instrumento 5), de la familia (Instrumento 6) y de la propiedad (Instrumento 7), apoyándonos en herramientas como la videograbación y la fotografía (ver figura 23).

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1987), el escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses investigativos, y aunque los mismos autores señalan que encontrar un escenario así por lo general es muy difícil, en nuestro caso fue posible en cuatro empresas debido a que el acceso se logró a través de la Presidente del Comité Estatal del Sistema Producto-Bovinos Leche Chiapas y del Presidente de la Marca Chiapas; así como a la elaboración de un documento de presentación del proyecto, repartido entre los queseros participantes del II Congreso de la Leche y el Curso Taller de empresas familiares, organizados por el Comité en Tuxtla Gutiérrez.

La observación fue participante únicamente en las áreas de oficina –manipulación de documentos, formatos, moldes, medidores de leche, termómetros-, ya que se nos limitó el acceso al área productiva; se nos permitió observar pero no participar en el proceso, debido a que, con su integración al Comité Estatal y la búsqueda de la Marca Chiapas, han aprendido a llevar controles de calidad más estrictos. No obstante, el amplio tiempo que se nos brindó en cada empresa, nos permitió percatarnos de las dimensiones establecidas en la guía de observación: tipo de comunicación y relaciones de poder existentes entre los miembros de la

familia que laboran en la empresa, forma en que se toman las decisiones, así como el grado de control para separar las actividades económicas de la empresa y de la familia.

La entrevista fue otra herramienta muy valiosa en la investigación. De acuerdo con Álvarez (2004) “una entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito; en la investigación cualitativa, la entrevista busca entender desde la perspectiva del entrevistado, las ideas lanzadas por el investigador, hasta los casos de sus experiencias” (p. 109). Permite que el individuo pueda expresar, al menos en una conversación, ciertas partes esenciales sobre sus referencias pasadas y/o presentes, así como sobre sus anticipaciones e intenciones futuras (Kahn y Cannell, 1977).

Durante las entrevistas nos apoyamos con cuatro herramientas: el cuadro de efectividad, el genogramas, el guión de entrevista, la videograbación, la grabación y las notas de campo.

3.12 TRIANGULACIÓN

Se llama triangulación a la comparación de los datos obtenidos a través de una fuente, con los resultados de otra. La triangulación es una forma de establecer la confiabilidad y validez de los resultados de una investigación.

Aunque de acuerdo con Peón (2008) para algunos es importante establecer la confiabilidad y validez de la entrevista cualitativa; para otros, la simple comprensión de la realidad que genera conocimiento tiene la confiabilidad y validez para el caso particular.

Para Denzin (1978) citado por Peón (2008) la confiabilidad y la validez se encuentran en hacer una comparación de los resultados de la propia entrevista con los resultados de otras técnicas, con la confrontación de los resultados de otras entrevistas, con el análisis de los mismos resultados por parte de otro (s) investigador (es), o bien, proporcionando la lectura de éstos a los propios informantes para que sean ellos quienes validen los análisis ahí obtenidos.

En esta investigación se optó por la perspectiva tradicional y se estableció la validez de los datos al confrontar los resultados obtenidos en las entrevistas grupales, con la información obtenida a través de la observación y de las entrevistas individuales.

Figura 23. Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

Técnica	Instrumento	Información Recolectada	Aplicación	Formato
Encuesta	Cuestionario exploratorio, cerrado	Identificación de empresas afiliadas, tipo, capacidad, número de trabajadores, volumen de actividades, ubicación, disposición para ser investigadas.	Taller de Empresas Familiares del CESPBLCH, Hotel City Club, Tuxtla Gtz	Instrumento 1
Observación	Guía de Observación	Proceso productivo Relación intergeneracional Liderazgo	Oficinas Planta productiva Familiares que laboran en la empresa	Instrumento 2
	Cuadro de efectividad	Datos generales de la empresa. Planeación. Estructura organizacional. Políticas. Personal.	Líder de la empresa. Familia. Personal de la empresa. Documentos de la empresa. Oficinas. Área de producción.	Instrumento 3
	Genealogía de la empresa familiar	Historia de la empresa. Proceso de Sucesión. Generaciones.	Familiares que laboran en la empresa.	Instrumento 4
Entrevista	Guía, diagnóstico de la empresa	Datos históricos del negocio. Formas de financiamiento. Toma de decisiones. Profesionalización de los trabajadores.	Oficinas Planta productiva. Familiares que laboran dentro de la empresa.	Instrumento 5
	Guía, diagnóstico de la familia	Historia de la familia. Árbol genealógico. Comunicación familiar. Valores. Profesionalización.	Integrantes de la familia.	Instrumento 6
	Guía, diagnóstico patrimonial	Valor monetario de la propiedad. Importancia y conocimiento del patrimonio.	Integrantes de la familia.	Instrumento 7

Fuente: Elaboración propia.

6. Diversidad de Productos:

- a) 1
b) 4
c) 2
d) Más de 4
e) 3
f) _____

7. Dueño del lugar en donde está la quesería:

- a) El padre
b) La madre
c) El abuelo (a)
d) Otro Familiar
e) Alguien ajeno a la familia
f) _____

8. Dueño del negocio:

- a) El padre
b) La madre
c) El abuelo (a)
d) Otro Familiar
e) Alguien ajeno a la familia
f) _____

9. Ventas anuales (aproximadamente, únicamente para clasificar a su empresa):

- a) \$20,000 - \$30,000
b) \$31,000 - \$ 50,000
c) \$ 51,000 - \$100,000
d) \$101,000- \$200,000
e) \$ 201,000- \$350,000
f) _____

10. Ha recibido apoyo:

- a) De la familia
b) Gobierno municipal
c) Gobierno estatal
d) Gobierno Federal
e) Institución privada
f) _____

11. Futuro deseado de los hijos:

- a) Seguir con el negocio
b) Poner su propio negocio
c) Cambiar de giro
d) Estudiar una carrera
e) Emigrar del lugar
f) _____

12. Cómo ve el futuro del negocio de queso?

- a) Mejorará
b) Seguirá igual
c) Empeorará
d) Desaparecerá
e) Cambiará por otro
f) _____

13. Cuando en el trabajo diario, se tiene que decidir si se beneficia a la familia o se cuida a la empresa, en su caso...

- a) Se decide por la familia
b) Se busca un término medio
c) Se decide por la empresa
d) Depende quien lo solicite
e) Depende de lo que opinen los demás
f) _____

14. En la familia se habla del sucesor en la empresa?

- a) Nunca
b) Aún no se decide quién será
c) Todos saben quién es y se le prepara
d) Se evita, para no crear conflictos
e) Nadie quiere serlo
f) _____

15. Es posible ponerse de acuerdo entre padres e hijos con respecto al manejo del negocio?

- a) Nunca
b) En algunos aspectos si, en otros no
c) Algunas veces en todo
d) Difícilmente
e) Siempre
f) _____

16. Ha considerado la necesidad de que usted o sus familiares que trabajan en la empresa se capaciten en las áreas de administración, mercadotecnia, producción de quesos, mantenimiento, o en aquellas de las que se hacen cargo, antes de trabajar en ella?

- a) No, se aprende con el trabajo b) Siempre
c) Algunas veces d) Se actualizan cuando hay un curso sin costo
e) Siempre f) _____

17. Cuál es el principal problema que ve al interior de su empresa?

- a) Calidad de la producción b) Comercialización
c) Contabilidad y pago de impuestos d) Conseguir y mantener mejor al personal
e) Interesar a mi familia en la empresa f) _____

18. Como ha pensado en solucionarlo?

- a) Aún no lo he pensado b) Estoy en eso, pero aún no lo tengo claro.
c) Lo he pensado pero el problema es el dinero.
d) Podría solucionarse de la siguiente forma:

18. Le gustaría participar en una investigación, sin costo para usted, sobre los retos que enfrentan las empresas familiares queseras en Chiapas afiliadas al Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche, realizada por investigadores de la UNACH?

- a) Si, contáctenme b) Necesitaría más información
c) No

Muchas gracias por su valioso tiempo; los datos que nos proporcionó permitirán avanzar con la investigación!

Instrumento 2. Guía de observación para la empresa familiar

No.	Acciones a observar	Registro de Cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Misión de la empresa			
2	Visión de la empresa			
3	Objetivos de la empresa			
4	Estructura organizacional			
5	Determinación de puestos			
6	Historia de la empresa			
7	Comunicación familiar			
8	Unión familiar			
9	Valores			
10	Profesionalización			
11	Sucesión			
12	Flujo de producción			
13	Legalización de la empresa			
14	Reuniones para la toma de decisiones			
15	Recursos financieros			

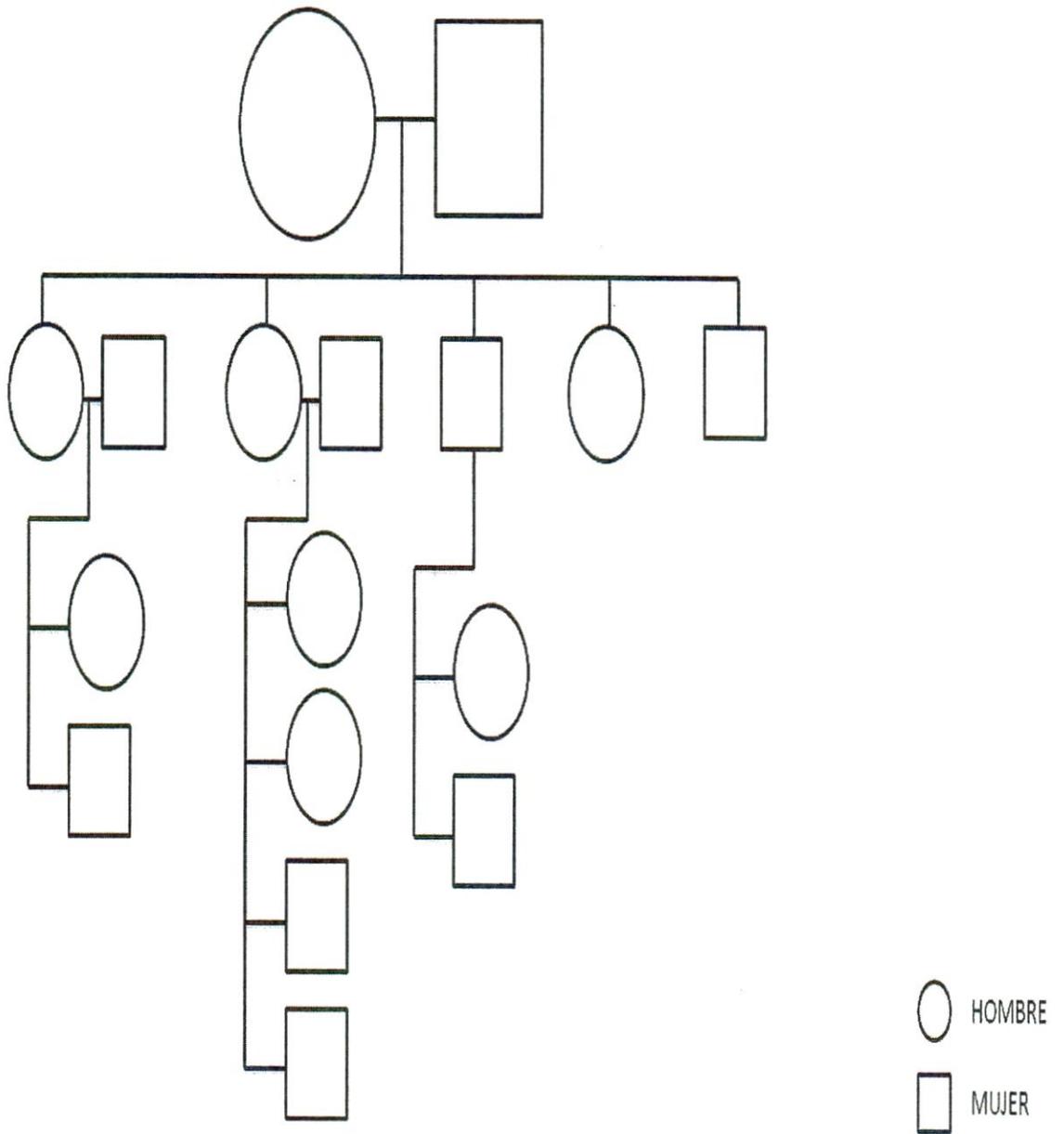
Fuente: Elaboración propia

Instrumento 3. Cuadro de Efectividad de la empresa familiar (ejemplo)

Factores	Familiares				Ejecutivos				Promedio
	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Misión, Visión y Filosofía	6	8	9	8	10	9	5	8	7.9
2. Planeación anual	5	4	5	5	5	5	1	6	4.5
3. Objetivos	3	4	8	5	5	5	5	5	5
4. Estructura organizacional	8	4	9	8	8	8	5	8	7.1
5. Direcciones y gerencias	8	5	7	8	5	5	5	8	6.9
6. Reuniones de resultados	7	5	8	7	5	5	5	7	6.4
7. Políticas definidas	5	5	9	6	5	5	1	6	5.5
8. Recursos financieros	8	6	8	9	7	7	5	8	7.5
9. Satisfacción del personal	9	6	8	8	8	8	6	8	7.6
10. Satisfacción de los clientes	9	8	8	9	8	8	7	8	8.1
PROMEDIO	6.8	5.5	7.9	7.3	7.5	6.5	4.5	7.2	6.6

Fuente: Müller, E., Luthe, R., Mora, J.J., Sarjanovich, J., & Sashida, F., (2008).

Instrumento 4. Genogramas de la empresa familiar



Fuente: Müller, E., Luthe, R., Mora, J.J., Sarjanovich, J., & Sashida, F., (2008).

Instrumento 5. Guión de Entrevista para el diagnóstico de la dimensión Empresa

¿Se tienen reuniones periódicas para analizar resultados en la empresa?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Existen políticas bien definidas en la empresa?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Satisfacen los resultados financieros a los socios?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo califica usted la satisfacción del personal de la empresa?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo califica usted la satisfacción de los clientes de la empresa?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Están claras y por escrito la misión, la visión y la filosofía de la empresa?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se hace planeación anual de la empresa a corto y largo plazos?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Existen objetivos generales y específicos por área?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Existe una estructura de organización eficaz?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Son competentes los directores para administrar efectivamente la empresa?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Müller, E., Luthe, R., Mora, J.J., Sarjanovich, J., & Sashida, F., (2008)

Instrumento 6. Guión de Entrevista para el diagnóstico de la dimensión Familia

¿Tiene la familia la misma misión que la empresa?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Está integrado mi plan de vida al de la empresa?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Existe comunicación entre los familiares respecto a los problemas de la empresa y de la

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Hay unión y trabajo en equipo en la familia?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se celebran reuniones periódicas para analizar a la empresa y la familia?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se tiene confianza en los familiares que administran la empresa?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Dan los familiares tiempo suficiente a la empresa?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Proporciona la empresa los beneficios económicos que esperan los socios familiares?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Da efectividad a la empresa la dirección de los familiares?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Une positivamente la empresa a la familia?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Müller,E., Luthé, R., Mora, J.J., Sarjanovich, J., & Sashida, F., (2008)

Instrumento 7. Guión de Entrevista para el diagnóstico de la dimensión Patrimonio

¿Cuenta la familia con un inventario de todos los bienes y derechos tangibles e intangibles de su propiedad o titularidad?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cuenta la familia con un portafolio de documentación que avale la legal pertenencia o posesión de todos los bienes?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se tiene claro cuál es el valor actual de los bienes?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Tiene usted una idea clara de las deudas y pasivos de la familia?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se tiene desarrollado un sistema de control patrimonial que le permita conocer en cada momento el valor neto de su patrimonio?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Tiene usted previsto el impacto que pueda tener en la familia la ejecución de la voluntad sucesoria?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Existe un testamento que de certeza al destino de los bienes?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se tiene previsto un procedimiento sucesorio que permita garantizar la continuidad del negocio?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se teme hablar o mencionar temas relacionados con la sucesión y el testamento?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se considera negativo comentar con la familia directa sus inquietudes en relación con la sucesión?

Negativo					Positivo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Müller, E., Luthe, R., Mora, J.J., Sarjanovich, J., & Sashida, F., (2008)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y PROPUESTAS

De acuerdo con el objetivo general y el tipo de abordaje metodológico de la presente investigación, en este capítulo se describe en primer lugar las características geográficas y demográficas de la cuenca lechera estudiada, para entender la importancia de la actividad procesadora de queso en la región.

Posteriormente se describen las características encontradas en las dos empresas estudiadas, conforme a las siguientes dimensiones:

- Empresa: origen, estructura organizativa, planeación, formas de producción, mercado y financiamiento, toma de decisiones y profesionalización.
- Propiedad: sucesión, instrumentos de gobierno y de transmisión de la propiedad,
- Familia: Genograma, participación en la empresa, relaciones intergeneracionales, cultura.

Finalmente se describen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se les presentan y se van proponiendo sugerencias para enfrentar los problemas detectados en el ámbito de empresa-familia. También se revisa el papel del Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas en el desarrollo de estas empresas ubicadas en la cuenca lechera Centro-Frailesca.

4.1 CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS DE LA CUENCA.

El estado de Chiapas se encuentra en el sureste de la República Mexicana, en una de las zonas más tropicales del país, en donde la abundancia de agua y tierras permite aún el silvopastoreo extensivo, que incide en las características de la materia prima del queso (Figura 24).

Figura 24. Chiapas, ubicación geográfica.

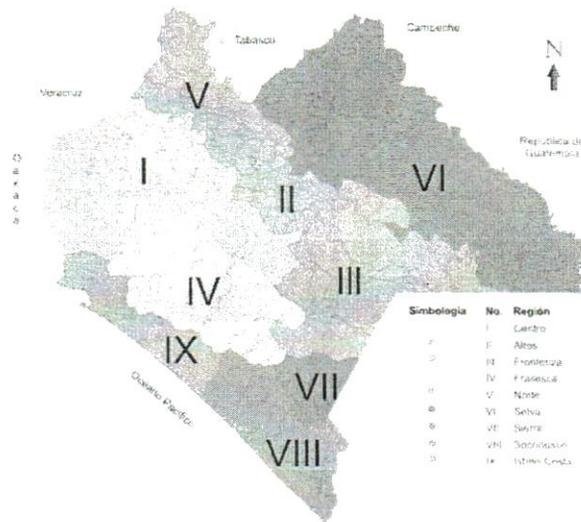


Fuente: INEGI en www.chiapas.gob.mx (2011)

La cuenca lechera Centro-Frailesca se encuentra ubicada en las regiones económicas I y IV. Entre los municipios más representativos para la actividad quesera se encuentran Tuxtla Gutiérrez, Cintalapa, Villaflores, Villacorzo y Buenavista (Figura 25).

La cuenca está integrada por 27 municipios en total; 5 ubicados en un espacio de 8,311.8km² equivalente al 11% del estatal correspondientes a la región frailesca y 22 en un espacio de 12,629 km² equivalente al 16.7% del territorio estatal de la región centro, siendo esta una de las más extensas del estado. Su clima varía según la altitud: cálido subhúmedo con lluvias en el verano y semicálido húmedo con abundantes lluvias en verano. La vegetación es de selva baja y bosque de pino - encino. En la cuenca se ubican la capital del estado Tuxtla Gutiérrez y ciudades como Cintalapa, Villaflores, Villacorzo y Buenavista. La población estimada de la cuenca es de un millón doscientos mil habitantes, casi el 30% de la población estatal (Gobierno del Estado de Chiapas, 2011).

Figura 25. Regiones socioeconómicas de Chiapas.
Cuenca lechera Centro-Frailesca en Regiones I y IV



Fuente: Instituto Nal. para el Federalismo y el Desarrollo Mpal., Gobierno del Estado de Chiapas (2005)

4.2 MICROPROCESADORA DE LÁCTEOS CORCOB, S.P.R. de R.I.

(QUESERÍA SANTA ELENA).

4.2.1 Nombre o denominación social.

La empresa y los quesos que produce son conocidos con el nombre comercial de Santa Elena debido a que éste fue su nombre inicial, mismo que correspondía al del rancho en donde se ubica; sin embargo, en el año 2005 se constituyó como sociedad de producción rural de responsabilidad ilimitada, con la denominación legal de CORCOB, S.P.R de R.I. En ella, los socios son responsables del monto aportado o de una suma mayor que indiquen los estatutos sociales, esto es en caso de que la empresa enfrentara problemas económicos, es decir, los socios no corren el riesgo de perder todos sus bienes, sino que responderán solo con el monto que hayan aportado al capital de la empresa.

4.2.2 Ubicación

La empresa familiar se encuentra ubicada en Carretera Tuxtla-Villaflores Km. 62.5, en el municipio Villaflores, Chiapas, aproximadamente a 20 minutos de la cabecera municipal, bien comunicada por carretera a ciudades como Tuxtla Gutiérrez, Suchiapa, La Garza y Villaflores. Es un rancho de 40 hectáreas, cuenta con servicios de luz eléctrica y telefonía.

4.2.3 Planeación Estratégica.

La empresa ha establecido su misión y visión; en la investigación pudimos determinar los valores compartidos por sus miembros:

Misión: Ofertar productos de calidad satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes y consumidores finales, manteniendo nuestra tradición y las buenas prácticas de manufactura en la elaboración de nuestros quesos.

Visión: Ser una empresa líder reconocida por su marca, calidad y sabor, incursionando en los mercados nacionales, estatales, regionales, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes y consumidores finales, sin dejar atrás nuestros procesos en la elaboración de nuestros productos lácteos.

Valores: Durante la investigación de campo, nos percatamos que en esta organización se comparten los siguientes valores:

Figura 26. Valores compartidos en la empresa Santa Elena

Valores		
Amor al trabajo	Amor filial	Gratitud
Honradez	Fidelidad	Lealtad
Arraigo a su tierra	Colaboración	Respeto
Responsabilidad	Solidaridad	Sencillez
Compromiso	Superación	Sinceridad

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Estructura organizativa y toma de decisiones

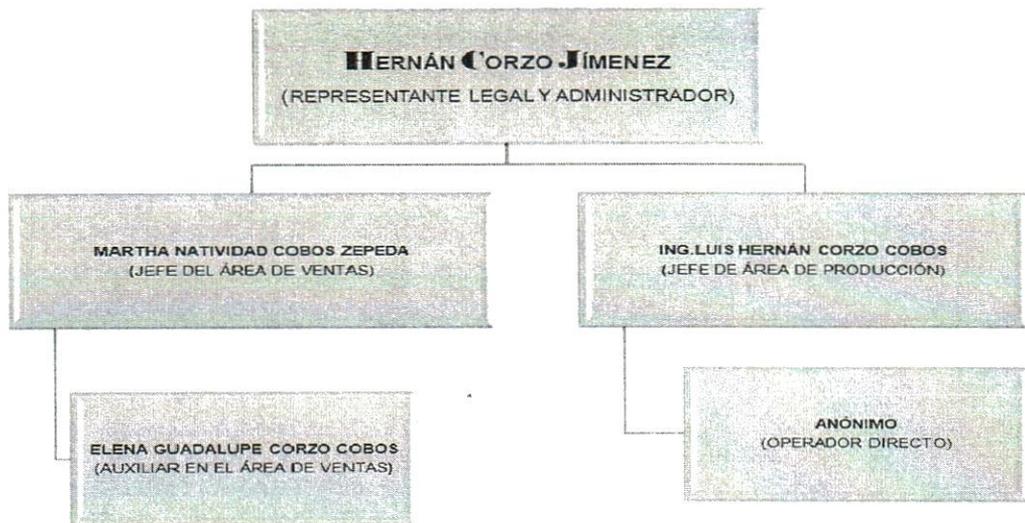
La dirección de la empresa está oficialmente a cargo del señor Hernán Corzo Cobos, quien se encarga además de llevar el control de compras de materia prima y ventas, contratación del personal e igualmente de buscar medios de financiamiento y contratación de personal.

Don Hernán delega responsabilidades entre los miembros de su familia; su esposa Doña Martha se encarga del área de especialización, su hijo el Ing. Luis Hernán del área de recolección y proceso; aunque su hija la Ing. Elena no se encuentra aún en el organigrama de la empresa funge un papel importante dentro de ella, ya que se ha encargado de la calidad del proceso productivo desde la perspectiva química, relacionada con el aseguramiento de la inocuidad del queso.

Para el pago de impuestos se contrata a un despacho contable externo al cual se le consulta sobre decisiones relacionadas con los activos, capital, obligaciones tributarias y fuentes de financiamiento. El procesamiento contable es realizado por los miembros de la propia familia de manera casi empírica; no se cuenta con un catálogo de cuentas adecuado ni se ha identificado con claridad los costos y desconocen su punto de equilibrio. Se mezclan los ingresos y gastos de la empresa y de la familia.

Estas funciones y responsabilidades operativas pueden dividirse en puestos de acuerdo con su operatividad; así, se tiene un representante legal, un administrador, un recolector de leche bronca, un procesador, un comercializador, un ayudante general. Aunque varias funciones pueden ser realizadas por una misma persona, las jerarquías y la departamentalización son plasmadas en el organigrama (figura 27):

Figura 27. Organigrama de la empresa familiar



Fuente: Moreno, 2011

Como sabemos, un organigrama señala las jerarquías, líneas de autoridad y comunicación formal; sin embargo, al profundizar en el conocimiento de la empresa Santa Elena Corcob, podemos observar que como empresa familiar, la caracterizar una dinámica que la diferencia de las que no lo son: las relaciones interpersonales están determinadas por un componente afectivo, generacional y hereditario.

Aunque quien finalmente en el discurso a terceros en la empresa quien decide es Don Hernán, en la realidad las decisiones estratégicas son tomadas en conjunto con su esposa y los dos hijos mayores, el ingeniero agrónomo y la ingeniera química, pues consideran que la más pequeña aún no tiene el conocimiento profesional para hacerlo. Cada uno de ellos puede tomar decisiones tácticas sobre el negocio cuando es necesario hacerlo de manera instantánea; siempre guiados por la visión y la misión del negocio familiar.

Es posible observar la cultura y los valores familiares que guían las decisiones cuando tienen que hacerlo de manera individual porque se basan en lo que regularmente su padre realizaría. Por su parte, los padres empiezan a reconocer el perfil profesional y la capacidad técnica de sus hijos, especialmente de la ingeniera química ahora que se trabaja arduamente en lograr la inocuidad del queso con el impulso de la Marca Chiapas, por lo que sus propuestas son consideradas con atención.

Figura 28. Puestos, funciones y responsables en la empresa CORCOB SPR De RL

<i>RESPONSABLE</i>	<i>PUESTO</i>	<i>FUNCIÓN</i>
Hernán Corzo Jiménez	Representante legal y administrador	Encargado de llevar la contabilidad, el manejo de las operaciones mercantiles y de objetar las decisiones del personal para buscar alternativas de acción.
Martha Natividad Cobos Zepeda	Jefe del área de ventas	Encargada de distribuir el producto en los distintos puntos de venta y cumplir con la meta de venta establecida previamente por el jefe de producción.
Ing. Elena Guadalupe Corzo Cobos	Auxiliar en el área de venta y compra de suministros	Encargada de realizar trámites legales y tareas relacionadas con la mercadotecnia.
Ing. Luis Hemán Corzo Cobos	Jefe del área de producción	Encargado de planear y supervisar la producción y el pago a proveedores. Además, de estructurar futuros planes de crecimiento para la empresa.
Fabián Gómez Díaz	Operador directo	Desempeña actividades concernientes a la obtención del producto final. Opera en cada estación de trabajo, con el cumplimiento de tareas como: descremado de la leche, cortado y levantado de cuajada, preparación de pasta y moldeado, etc.

Fuente: Elaboración personal basada en Corzo, Elena (2011)

Cuando una decisión mayor debe ser tomada, realizan una reunión extraordinaria para tomar la mejor decisión, al respecto el Sr. Hernán comenta:

“Cuando el problema es muy grande todos nos reunimos, pues si y cuando no está alguno pues nos comunicamos por teléfono, para saber cuál es su opinión, que es lo que se puede hacer y ya todos nos ponemos de acuerdo y pues le damos

solución al problema; porque la elaboración del queso es muy complejo... pues por eso hay que estar haciendo constantes cambios”.

La empresa Santa Elena realiza este proceso de manera muy inteligente; aunque no existe un plan predeterminado, a partir de mantener una comunicación horizontal y en red entre los integrantes, han resuelto los problemas de manera.

Resumiendo, encontramos que esta es una empresa en que al paso del tiempo toda la familia ha incorporado al trabajo y quienes estudian, lo hacen de manera directa en vacaciones, aunque de manera indirecta siempre están en contacto con lo que sucede y participan en la toma de decisiones.

4.2.5 Profesionalización

La profesionalización en las empresas familiares implica que las actividades se ejecuten con criterios empresariales de eficiencia y evaluación de resultados, sin que la toma de las decisiones sea influida por criterios familiares, que no siempre son compatibles con los empresariales.

A medida que la empresa familiar crece, sobre todo en entornos complejos, es difícil que la familia pueda ocupar todos los puestos claves y poseer todas las competencias, para enfrentar los desafíos que están presentes en el entorno en el cual se desarrolla. Cada día, se hace más necesario profesionalizar el equipo de trabajo de las empresas familiares, capacitando internamente a miembros de la familia que participan en la administración de los negocios e incorporando profesionales externos a la gestión en posiciones claves por sus competencias.

En la empresa familiar Micro Procesadora de Lácteos “Santa Elena CORCOB de S.P.R. de R.L.”, la contratación de personal experto ajeno a la familia no se ha considerado; únicamente se cuenta con un empleado en estas condiciones a nivel operativo. Sin embargo, ante las

expectativas de crecimiento, son los propios hijos quienes se han preparado en carreras afines a la empresa; el hijo mayor es ingeniero agrónomo y la segunda hija está concluyendo la carrera de ingeniera bioquímica y la menor de las hijas, aún en preparatoria, está interesada en la mercadotecnia.

Podemos advertir así el deseo familiar por continuarla y cubrir los puestos claves con personal de la propia familia; en estos momentos la empresa aún se encuentra en la etapa de adolescencia y sus integrantes ven innecesario incorporar a personal externo en puestos importantes, sin embargo, están conscientes de sus limitaciones en aspectos relacionados con las finanzas, la contabilidad y el aspecto tributario, situación que solventan de momento con la contratación de un despacho externo que “les lleva” la contabilidad para efectos de cumplir con sus obligaciones mercantiles y fiscales; el problema que enfrentan es que esta contabilidad no les proporciona ninguna base para la toma de decisiones y aunque consideran que el negocio es rentable, llegan a sentir que la utilidad “no se ve”.

La Ing. Elena Corzo comenta:

“En el ámbito legal nos asesora un contador, pero no está aquí dentro de la organización es de fuera; es decir, es externo. Pero le llevamos los documentos, las cosas, así como los requisitos que nos pida para llevar la contabilidad en la empresa y ya la administración en sí la llevan mis papas”.

En la empresa familiar, la profesionalización también es una estrategia para la preparación y selección del sucesor. En este caso, la profesionalización se inicia desde los primeros años con la educación familiar condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa que puede darse con mucha anticipación a la transición o hasta que ésta se lleva a cabo.

Don Hernán y doña Martha, iniciaron de manera intuitiva el proceso de profesionalización de su empresa a partir de fomentar el amor al trabajo familiar; sus hijos hoy en día han elegido

carreras profesionales que tienen como finalidad contribuir al desarrollo de la empresa familiar y hacerla más productiva, al mismo tiempo que les permite mantener el arraigo a la tierra. Don Hernán nos explica el principio que siguieron para combinar educación y vínculo familiar al educar a sus hijos:

“Cuando los hijos se van a estudiar fuera, ¿qué pasa? que le pierden el amor a todo el trabajo de los padres; entonces cuando regresan ya vienen sin la importancia e interés de la empresa, venden todo y ahí se termina todo el esfuerzo que hicieron los padre, en levantar algo; ellos ya no le dan el valor que realmente tiene, entonces lo que necesitan realizar los padres es impulsar a los hijos la idea de trabajar en su propia empresa, hay que fomentar a los hijos para que se vayan involucrando en eso y no se acabe, sino al contrario vaya creciendo más”.

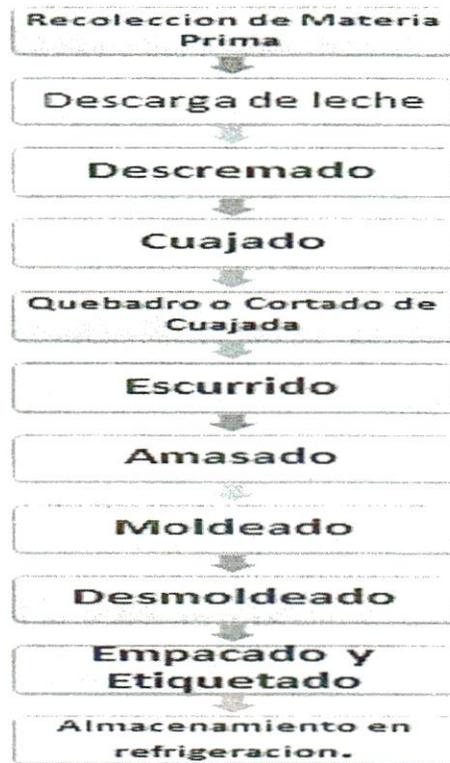
Sin duda que la profesionalización y el plan de vida y carrera de los integrantes de las empresas familiares, juega un papel importante para la operación y la sucesión en este tipo de negocios; permite a la empresa lograr su desarrollo y prever y manejar los conflictos que puedan presentarse entre los miembros

4.2.6 Producción

El queso de mayor producción y comercialización es el queso crema natural; sin embargo, en los últimos meses del año 2011, la Sra. Martha con una visión innovadora, ha estado experimentando y poniendo en venta con éxito, quesos crema adicionados con nuevos ingredientes, obteniendo diferentes productos como: queso doble crema de chile verde, de chile rojo, de ajonjolí, de mantequilla y añejo.

El proceso de producción es continuo, es decir, el queso se produce a través de una serie de pasos sistematizados y predeterminados. La cantidad de queso que se produzca depende de la temporada en la que se encuentren. El proceso se explica en la figura 29:

Figura 29. Proceso de producción del queso crema



Fuente: Empresa Santa Elena (2011)

A continuación se presenta una breve descripción del proceso de elaboración del queso crema:

Paso 1. Recolección de Leche

Esta fase comprende la recolecta de leche bronca de productores preseleccionados por el procesador en cuestión. El procedimiento sigue las siguientes características:

Recorrido de la Ruta: Desde la Comunidad Jesús María Garza a la Comunidad Guadalupe Victoria, con un trazo de 25 km de recorrido en viaje redondo, generalizando un tiempo promedio de 1.45 horas. Se comienza a las 7 a.m. los siete días de la semana. A continuación, se describen los ranchos proveedores. Se recolectan entre 700 y 1000 litros de leche bronca al día, realizándoseles al mismo tiempo pruebas de nivel de agua y acidez.

Figura 30. Proveedores de leche bronca
Primer eslabón de la cadena productiva

Rancho La Gloria (Mario Jiménez Gómez)	Rancho El Carmen (Bernardo Jiménez Fernández)
Fracción El Carmen I (José Alfredo Jiménez Fernández)	Rancho El Paraíso (Manuel Núñez Hernández)
Rancho El Paraíso (Gilbert Núñez Hernández)	Rancho San Juan Diego (Eliseo Pérez Hernández)
Rancho El Guapinol (Jorge Torres Penagos)	Rancho Magdalena (Mario Orantes Solís)
Rancho La Herradura (Erick Vichís)	Rancho El Oriente (Lisandro Niño)
Rancho Montecristo (Nucamendi, Flavio Aguilar Soto)	Rancho El Cielito (Cesar Solís Soto)
Rancho Colonia Guadalupe Victoria (Leonardo Niño Nucamendi)	Rancho San Antonio (Escudero Medina Trinidad)

Fuente: Elaboración personal basado en datos de entrevistas

Al observar la figura 30, como bien señalaba la Presidenta del Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, podemos corroborar que las queserías son el pivote que permite agrupar a otros eslabones de la cadena, sobre todo a los productores primarios o ganaderos.

En esta etapa se cuenta con la participación de un trabajador que es el único que no es de la familia. Se le otorgan tareas operativas básicas y que requieren mayor esfuerzo físico. El hijo, quien es ingeniero agrónomo zootecnista, realiza las pruebas que requieren un mayor grado de conocimiento y habilidad, así como el trato con los proveedores sobre sus pagos.

Figura 31. Trabajadores del proceso de recolección.

Cargo	Funciones	Antigüedad en la Empresa	Integrante de la familia
Conductor designado	Realiza prueba de calidad y acidez de la materia prima. Recorre la ruta.	18 años	Si, hijo
Descargador de leche	Recolecta la leche bronca y la deposita en los tambos correspondientes.	1 año	No.

Fuente: Elaboración personal

Paso 2. Vaciado de Leche en Tina

Después de recolectar la leche con los productores, se lleva a la planta en tambos de grado alimenticio, a los cuales se les coloca una manguera de grado alimenticio de 1” pulgada con un colador que tiene integrado un serpentín de malla para retirar sólidos que contenga el producto. Por medio de la succión realizada con un aspersor (bomba) se deposita el contenido de cada bote en una tina especial para este proceso con capacidad de 1,000 litros y se deja reposar por 5 horas.

Paso3. Retirar la mantequilla o nata

Para este paso se manejan utensilios artesanales fabricados por la propia empresa. Se hace uso de un colador hecho de huacal perforado con broca de 1/8”, con el cual se retira la nata formada en la tina de leche, y se deposita en una cubeta de plástico. Aproximadamente obtenemos el 1 % de mantequilla o nata por cantidad de leche en reposo. Ejemplo: si hablamos de 700 litros de leche en reposo se obtendrán 7 litros de mantequilla.

La mantequilla obtenida se deja reposar por 2 días a temperatura ambiente, para luego utilizarse para el auto-consumo.

Paso 4. Agregar el Cuajo a la Leche

Este paso se realiza a una temperatura ambiente de 31 grados celsius (Aprox. a las 4:00 p.m.), después de verificar la temperatura con un termómetro y estar de acuerdo a los grados que se requiere, se mezcla 750 ml de agua con 31 ml de cuajo líquido. La leche es agitada con un batidor de acero inoxidable por 5 minutos, y luego se agrega el cuajo.

Paso 5. Formación y cortado de la Cuajada

Después de haber agregado el cuajo, se deja reposar de 4 a 6 hrs y se procede al quebrado o cortado de la cuajada. Para esto se utiliza un machete de acero inoxidable y se deja reposar por un lapso mínimo de 6 horas.

Paso 6. Levantado y Escurrimiento de la Cuajada

Ya obtenida la cuajada, se toma una cubeta de 19 litros a la cual se le coloca una morraleta de plástico y se vacía en ella la cuajada, este contenido se transporta al área de escurrido. Estando ahí se cuelgan las morraletas para liberar el suero restante adherido a la cuajada, posteriormente se deja durante 20 minutos escurriendo. Esta operación se realiza para el total de la cuajada obtenida.

Paso 7. Elaboración de la Mezcla

Pasado los 20 minutos se descuelga y se coloca la cuajada en la mesa de acero inoxidable para consecutivamente amasarlo. La elaboración de la mezcla consiste en cribar la cuajada, con el uso de un restirador de tela plástica mosquitera con base de madera de cedro (46*76 cm). Durante el proceso de amasado se añade sal en una proporción de 100 gr por queso.

Paso 8. Moldeado

Después de haber obtenido la mezcla se procede al moldeo, el cual se basa prácticamente en colocar la mezcla en moldes de madera de 8 *14*20 centímetros, este procedimiento conlleva a la realización de dos pasos. Primer paso: tomar un molde de madera sobre el cual se colocan tiras de 4*5 cm de tela de bombay en forma de cruz, para formar el forro con el fin de evitar que el queso entre en contacto directo con la madera. Segundo paso: se llenan los moldes de mezcla, y se colocan sobre las charolas. Cada charola tiene capacidad para ocho moldes. Este paso se repite hasta terminar la mezcla amasada (Figura 32).

Paso 9. Prensado

Se transportan las charolas hacia la prensa con un estimado correspondiente a 10 charolas. Y se deja reposar durante de 8 horas más. La capacidad de la prensa es de 200 kilos con diseño holandés.

Paso 10. Refrigeración

Este paso consiste en retirar las charolas de la prensa, transportándolo al área de desmoldado, donde el producto es liberado del molde. Luego se lleva al enfriador dejando el producto durante 5 horas en su interior a 2 grados centígrados. Se cuenta con dos enfriadores de capacidad para 400 quesos c/u.

Paso 11. Empaquetado

Finalizadas las 6 horas de refrigeración se procede a sacar los quesos para colocar su etiqueta y empaque. El cual se realiza tomando el queso y envolviéndolo en plástico climplack.

Para ilustrar la descripción del método de preparación del queso doble crema, se muestran fotografías de apoyo y diagramas elaborados por Moreno (2011) que nos permiten cuantificar estos datos en forma grafica para mayor entendimiento. (Ver figuras 33, 34 y 35).

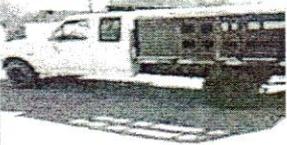
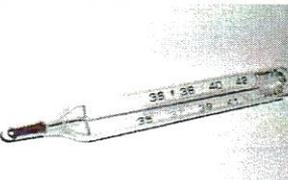
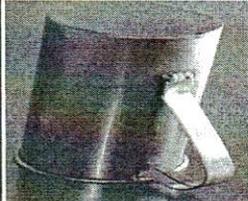
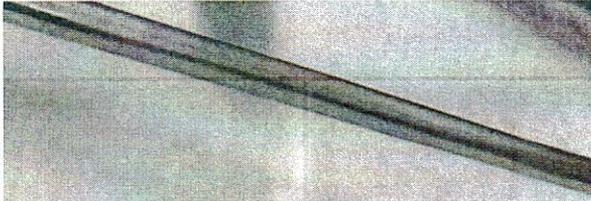
En esta empresa familiar la receta del queso es una herencia que ha pasado de familia en familia; la segunda y tercera generación señalan que quieren respetar su grado de acidez ya que eso es lo que distingue a Santa Elena.

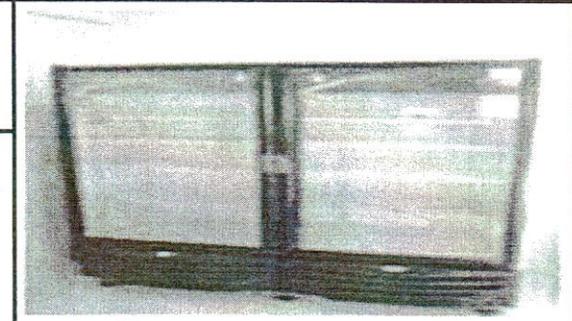
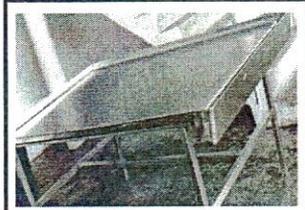
Figura 32. Proceso de producción del queso Santa Elena.



Fuente: Fotografía tomada en trabajo de campo

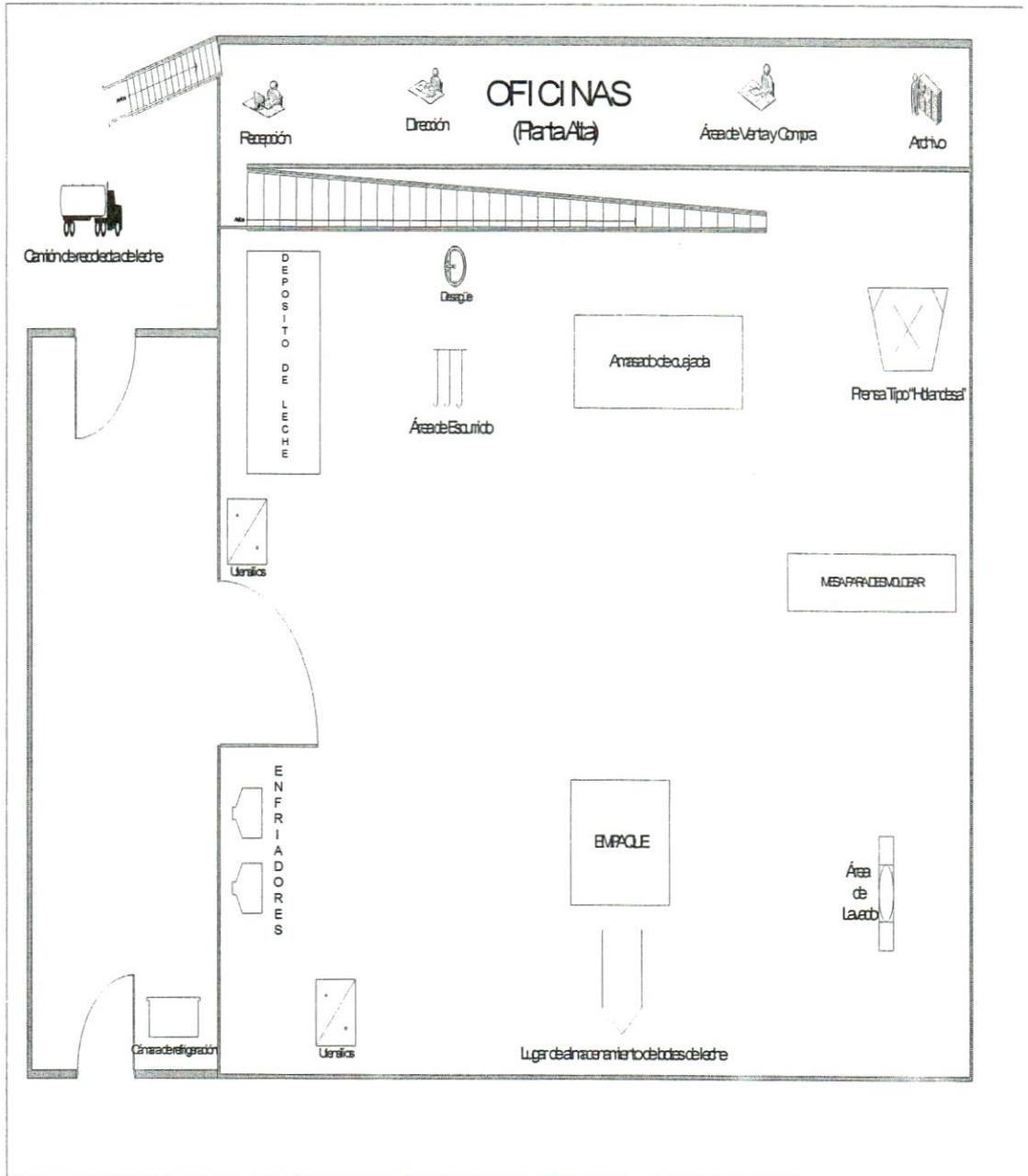
Figura 33. Proceso de Producción del queso crema en Santa Elena Corcob, SPR de RI.

<p>Paso 1.- "Recolección de Leche"</p>	<p>Paso 2.- "Vaciado de Leche"</p>
 <p>Tambos de Grado Alimenticio</p>	 <p>Camioneta de 3 toneladas (Recolecta de leche por ruta asignada)</p>
 <p>Colador de Grado Alimenticio</p>	 <p>Manguera 1" Grado Alimenticio.</p>
<p>Paso 3.- "Retirar la mantequilla o nata"</p>	 <p>Tina Agroplas 1,000 lts.</p>
 <p>Colador de Huacal</p>	 <p>Cubeta de Plástico</p>
<p>Paso 5.- "Formación y cortado de la Cuajada"</p>	 <p>Termómetro</p>  <p>Vaso de Acero Inoxidable</p>
 <p>Machete de Acero Inoxidable</p>	 <p>Batidor de Acero Inoxidable.</p>
<p>Paso 6.- "Levantado y Esgurrimiento de la Cuajada"</p>	<p>Paso 7.- "Elaboración de la Mezcla"</p>
 <p>Morraletas de Plástico</p>	 <p>Cubeta de plástico</p>
 <p>Restirador de Tela mosquitero (.76 * .46 mts)</p>	 <p>Mesa de Acero Inoxidable (2.13 * 1.12 * .90 mts)</p>

 <p>Ganchos de Acero</p>	 <p>Tina de Plástica de 100 kgs.</p>	
<p>Paso 8.- “Moldeado”</p>	<p>Paso 9.- “Prensado”</p>	
 <p>Moldes de acero inoxidable (20*14*8 cm)</p>	 <p>Tela Bombay</p>	 <p>Prensa Holandesa de acero inoxidable de 200 kgs..</p>
 <p>Charola de acero inoxidable (accesorio de la prensa holandesa)</p>	<p>Paso 10.- “Refrigeración”</p>	
<p>Paso 11.- “Empaque”</p>	 <p>Enfriador Modelo VL192C Refrigerante R-134A</p>	
 <p>Mesa de Acero Inoxidable (2.13 * 1.12 * .90 mts)</p>	 <p>Cúter Sencillo con mango de plástico</p>	

Fuente: Fotografías de trabajo de campo en Corcob, SPR de RI (Julio, 211)

Figura 35. Diagrama de recorrido **propuesto** del proceso productivo.



Fuente: Moreno (2011).

4.2.7 Comercialización y financiamiento

La provisión de financiamiento eficiente y afectivo ha sido reconocida como un factor clave para asegurar que aquellas empresas con potencial de crecimiento puedan expandirse y ser más competitivas.

Desde su fundación, la empresa se había mantenido con sus propios recursos, habiéndose posicionado en el mercado gracias a una estrategia de penetración basada en la diferenciación teniendo como ventaja competitiva el proceso tradicional de elaboración y la calidad de su queso crema. De esta forma su capacidad de producción creció y llegaron a procesar la cantidad de 20,000 litros de leche diaria; sin embargo debido a un grave problema de contaminación de la leche originada por el alimento que ingería el ganado, tuvieron que vender el equipo y disminuir su capacidad productiva, además de tener que recurrir al financiamiento para solventar las deudas con sus proveedores y clientes, quienes les devolvieron todo el producto contaminado.

Ante esta situación la empresa recurrió a la Secretaría de Economía, específicamente a la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) cuya misión es diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

Este contacto les permitió participar en una demostración de quesos en donde el queso de Santa Elena resulto ser de los mejores del estado. Fue así como conocieron al Comité Sistema Producto Bovino-Leche Chiapas, renaciendo la amistad que tenían con la Lic. Consuelo González Pastrana, presidenta del mismo. Es así como se integran al grupo que impulsa la creación de la Marca Colectiva dentro del Comité.

A las empresas agremiadas en el Comité, por gestiones de éste, la Secretaría de Economía les ha impartido una serie de cursos y apoyos técnicos, acudiendo incluso a la propia planta. Han

recibido guías para la administración y sobre todo, apoyo para incrementar su competitividad en la comercialización, consistente en el diseño gráfico de su etiqueta actual, con el logo y su slogan (Figura 36).

Figura 36. Logotipo de la Empresa Santa Elena



Fuente: Empresa Santa Elena (2011)

La Ing. Elena Corzo Cobos, a través de relaciones que obtuvo con investigadores del Tecnológico de Hermosillo que estuvieron en el rancho para realizar estudios sobre el queso con la mediación del Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche, realizó una residencia en esa ciudad obteniendo la tabla nutrimental del queso Santa Elena. La ingeniera explica como obtuvo la tabla nutrimental para su empresa:

“En el Tecnológico de Hermosillo le estamos haciendo todos los estudios a los quesos tanto biológicos como fisicoquímicos, entonces ya con esos estudios se puede sacar lo que es la tabla nutrimental, pero no cualquiera te puede hacer una tabla tiene que ser una laboratorio certificado; entonces aprovechando que estaba allá hable con el doctor y le comenté que necesitaba la tabla nutrimental; el muy amable me respondió que con los estudios que yo le había realizado al queso ya tenía la tabla; afirmó que con gusto lo imprimía y lo sellaba para que la tabla sea válida. Así fue como obtuvimos la tabla nutrimental”.

La obtención de la tabla nutrimental, el nuevo logotipo financiado por la Secretaría de Economía y la obtención del sello distintivo Marca Chiapas, la etiqueta para la comercialización del queso, quedó de la siguiente manera:

Figura 37. Etiqueta para comercialización del queso Santa Elena

Micro Procesadora de Lácteos "Santa Elena"
CORCOB de S.P.R. de R.L.
R.F.C. COR050217FG0
Rancho "Santa Elena"
Carretera Tuxtla-Villaflores km 62.5
C.P. 30470 Villaflores, Chiapas, México.

Quesos "Santa Elena"

Rancho

Santa Elena



100% Leche Natural



INFORMACIÓN NUTRIMENTAL NUTRITION FACTS
Tamaño de Porción/Serving Size 50g
Porciones por Envase/Servings per Container About 20
Cantidad por Porción/Amount per Serving
Contenido Energético/Calories 141.5 kcal (592.46 KJ)
Calorías de Grasa/Calories from fat 103.5 kcal (433.34 KJ)
Grasa Total/Total Fat 11.5 g
Saturada/Saturated 7.15g
Monosaturada/Monounsaturated 4.05g
Polisaturados/Polyunsaturated 0.3 g
Grasa Trans/Trans Fat 0 mg
Cloruro de Sodio/Sodium Chloride 1990 mg
Carbohidratos totales/Total Carbohydrate 0.5g
Proteínas/Protein 9g
Calcio/Calcium 90 mg

Consumo Preferente:
Lote: _____

Ingredientes: Leche de vaca, sal yodada y cuajo.






Consérvese en refrigeración
Cont. Aprox 1 kg

Fuente: Corzo, E. (2011).

La intervención del Comité Estatal permitió que los productos de la empresa tengan una mejor imagen en el mercado, lo que aunado a la calidad del queso y a las innovaciones en los sabores realizadas por la Sra. Martha, han permitido que la empresa continúe consiguiendo más clientes con la estrategia de diferenciación, aunque el precio de venta sigue fijándose por el mercado.

El Comité también los vinculó con la SAGARPA, quien los favoreció con un financiamiento del 50-50 para la compra de equipo (prensa, tinas, empacadora alto vacío, moldes de acero);

es decir la dependencia les otorgó el 50% del costo y el otro 50% lo pagó la propia empresa. Hábilmente, el Sr. Hernán negoció con el proveedor el pago en parcialidades de lo que le correspondía a la empresa, explicándonos:

“Hay recursos que mandan a los estados por medio de la SAGARPA, pero hay estados en los que no utilizan todo el monto del presupuesto que les mandan. Entonces Doña Chelito ella investigó que por ahí había un recurso parado, entonces lo solicitó por medio de la dependencia general, sobre todo la gestión que lo dieran a Chiapas, pero únicamente para procesadores de la marca colectiva, entonces si se obtuvo el apoyo; nada más que es 50 y 50 únicamente y exclusivamente para equipos de queserías, maquinaria, no para infraestructura o cosas así, Entonces ahí ya solicitamos nuestro apoyo por medio de la figura jurídica de que tenemos de CORCOB y los demás compañeros entraron con la figura jurídica de la marca colectiva”.

Esta información fue socializada en los periódicos locales; como se muestra en el siguiente artículo del Diario de Chiapas de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez.

Figura 38. Apoyos financieros a la empresa Santa Elena

Ponderan entrega de apoyos



Carlos Pezerno / *Diario de Chiapas*

Perla Sibaja

Al destacar los esfuerzos y la vinculación permanente que se muestra la delegación de SAGARPA en la ciudad a cargo de Carlos Pedrero Rodríguez y de la Secretaría del Campo del gobierno chiapaneco, Conrado González Pastora, en representación del Sistema-Producto Leche, agradeció a ambas entidades, por el apoyo que han brindado al sector y en especial con la aprobación de proyectos productivos con un monto de 33 millones de pesos para el estado, con la finalidad de apoyar a los productores ganaderos y a los procesadores de leche de Chiapas.

[20]

Pasteurizadoras, ocho tanques de enfriamiento y almacenamiento

Comentó que los apoyos otorgados fueron canalizados para la adquisición de 20 pasteurizadoras, ocho tanques de enfriamiento y almacenamiento, 40 ordeñadoras para mejorar las condiciones de higiene y manejo de las explotaciones lecheras; 20 equipos para procesamiento de queso, crema y suero, asegurando así la comercialización e industrialización

de más de 300 mil litros diarios de dicha leche en las regiones Centro-Este de Costa y Norte de Chiapas.

Los productores chiapanecos a los que se beneficiaron las organizaciones que fueron beneficiadas son: Micro Procesadora de Lácteos "Santa Elena" CORCOB S.P.R. de R.L.; Llácteos Los Cuatros S.P.R. de R.L.; y Grupo Malpaso S.P.R. de R.L.

Señaló que además se benefició también a Lácteos del Potrero S de R.L. Micro industrial; Ganadera Local de Cintalapa S.P.R. de R.L.; Procesadoras de Queso Chiapas S.P.R. de R.L.; Grupo Yajahuitú S.P.R. de R.L. así como Productores Agrupamientos de la Selva Lacandona S.S.S.

Fuente: Diario de Chiapas, 15 de Diciembre de 2010.

Encontramos que además del apoyo gubernamental, otra estrategia de financiamiento que utilizan es el crédito de sus proveedores de leche, de materiales y de equipo:

A los ganaderos a quienes les compran leche, les efectúan el pago cada 7 días. Esto les permite procesar la leche, venderla y recuperar el efectivo, con el que realizan sus pagos. Otra manera de financiarse es con los proveedores; el líder de la empresa nos explicó que cuando compran materiales o equipo, generalmente es el mismo proveedor quien les ofrece la facilidad de hacer el pago en dos partes; al momento de la compra el 50% y en un determinado tiempo se finiquita lo restante. Otro beneficio que reciben de los proveedores es que les imparten cursos para manejar la maquinaria comprada; así como nuevos procedimientos que implican la mejora de la empresa.

A la fecha, han evitado el financiamiento bancario o de las empresas denominadas micro financieras debido a los altos intereses; en este sentido el rol del Comité Estatal como vinculador con las fuentes alternativas de financiamiento ha sido muy importante.

4.2.8 Sucesión

De acuerdo con los expertos, la mejor manera de lograr la perdurabilidad de una empresa familiar de generación en generación, es su planificación profesional con la mayor anticipación posible.

La sucesión es un proceso, no un evento, y como tal debe ser planeado y coordinado de manera adecuada. La sucesión no es algo que ocurre cuando un viejo líder se retira y le pasa la antorcha al nuevo, sino un proceso que debe ser desarrollado a través del tiempo y de una cuidadosa observación de sus etapas.

En la empresa familiar Micro Procesadora de Lácteos “Santa Elena CORCOB de S.P.R. de R.L.” ha realizado varios procesos sucesorios. En los años 50’s al realizar la primera transferencia de la organización cuando el Sr. Artemio Jiménez Nucamendi cede el rancho a

su hija la Sra. Elena Jiménez Juárez, ella decidió continuar con la elaboración de los quesos artesanales, una tradición familiar que también fue legada por su padre.

En 1982, la Sra. Elena Jiménez Nucamendi hereda el rancho a sus dos hijos por partes iguales; sin embargo, la hija mayor había realizado estudios de magisterio en la capital del estado por lo que vende su parte a una tercera persona. Es su hijo Hernán que vivía en el rancho y había heredado la mitad, quien decide continuar con la tradición familiar del procesamiento de queso y junto a su esposa, deciden incursionar en su producción a mayor escala y venta en las localidades cercanas.

Con el paso del tiempo, la pareja procreó tres hijos a los que desde pequeños involucraron en las actividades de la empresa; hicieron que la empresa creciera alcanzando un alto reconocimiento dentro del mercado; ahora que la empresa es grande, que los padres ya tienen más de cincuenta años, que sus hijos tienen profesiones acordes a la empresa y están involucrados en ella, empiezan a pensar en preparar la próxima transición.

En esta etapa y a partir de los valores familiares que poseen, en el aspecto legal de la propiedad decidieron conformar una Sociedad de Producción Rural en donde ingresan como socios el actual fundador, su esposa y sus tres hijos para evitar problemas futuros de herencia.

En el ámbito administrativo-familiar, podríamos señalar que todos los integrantes están interesados en conformar una *sociedad de hermanos*. Esta opción permite que aspiraciones independientes y diferentes de los miembros de la nueva generación, de ser parte importante de la alta gerencia de la empresa, se vean cubiertas. Permite además, que capacidades y visiones diferentes contribuyan al desarrollo y éxito de la organización.

Los padres que aspiran a esta sociedad como una opción para el futuro manejo de la empresa familiar, normalmente consideran el valor e importancia de la participación y unión familiar tan importantes o más que la administración del negocio y este es precisamente el caso de Santa Elena Corcob, pues los padres desean ver a sus hijos trabajando juntos y

armoniosamente, preservando los valores familiares y llevando al negocio familiar a nuevos éxitos.

La planificación del proceso de sucesión debe ser objetiva y si bien esto no es sencillo de lograr, es importante intentar realizarla con el pensamiento -lo racional- como así también debe considerarse lo emocional -lazos afectivos-, siendo esta una dualidad inseparable y más aún en la empresa que estamos analizando. En Corcob, aunque no existe un plan de sucesión familiar por escrito, la transición de la organización ya está en proceso.

Los padres ya tienen decidido quien debe seguir como líder en la empresa, y hasta el momento los hermanos están de acuerdo; al preguntarles a quien consideran el sucesor o sucesora, nos comentan:

“Si a mí me preguntaras como mamá, Elena será la líder en la empresa y si les preguntaras a ellos como hermanos también dirían eso. Siempre hay una persona como conciliadora. Pues como nosotros ya estamos grandes pues no podemos seguir, y luego mi hijo es muy bueno para la elaboración de queso, la compra de la leche, tiene mucho carisma, a él todo mundo le dice Tío. Pasan comiendo tortilla desde que empieza a recoger leche. Pero es a veces muy corto de carácter; en situaciones como éstas Elena es más abierta y pues la otra está muy chiquita todavía como para decidir algunas situaciones. Y Elena ha demostrado mucha capacidad”.

Como bien se aprecia, el proceso de sucesión en Santa Elena está bajo control. Aun no existe una fecha para realizar el paso a la cuarta generación, pero esto sirve para instruir a los sucesores; al mismo tiempo el Sr. Hernán y la Sra. Martha poco a poco van dejando los puestos operativos y comenzarán a participar sólo en las reuniones de directorio, como un accionista, controlando sólo los resultados sin participar de las decisiones del día a día. Así los sucesores van asumiendo la responsabilidad de obtener resultados de su gestión.

Figura 39. Doña Elena y Don Hernán en Santa Elena



Fuente: Fotografía tomada en entrevista en Santa Elena Corcob (2011)

4.2.9 Ficha técnica y análisis FODA.

Para concluir los resultados en Santa Elena Corcob SPR de RL, se presentan dos herramientas que concentran los principales hallazgos.

Una ficha técnica nos permite concentrar la información básica y de contacto de la empresa estudiada. En este caso se realizó la de la empresa Corcob SPR de RI (Figura 35).

El análisis FODA nos permite visualizar de primera vista, las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades o amenazas del entorno. Este diagnóstico permite establecer algunas estrategias para enfrentar los retos que se van presentando (Figura 36).

Figura 40. Ficha Técnica de la procesadora de queso CORCOB SPR de R.I.

<i>Ficha Técnica</i>	Fecha	Folio
	27 / Julio/ 2011	01
Empresa	Dirección	Referencias
Quesos "Santa Elena Corcob, S.P.R. de R.I	Km. 62.5 Carretera Tuxtla-Villaflores. Villaflores, Chiapas, México C.P. 30470	Rancho Santa Elena, 5 kilómetros antes de la colonia Jesús María Garza sentido Tuxtla-Villaflores.
Teléfono	Fax	e-mail
01961-1345007	019651138760	quesossantaelena@hotmail.com
Giro : Industrial- Manufactura	Productos Principales y ventaja competitiva: Queso doble crema natural, de chile verde, de chile rojo y de ajonjolí. Variedad y calidad del queso.	

Empleados en oficina: 3	Trabajadores en planta: 2	Unidades de Negocio Adicionales: 0
CONTACTOS INTERNOS		
Nombre	Ing. Luis Hernán Corzo Cobos	Ing. Elena Guadalupe Corzo Cobos
Puesto	Jefe del área de producción	Auxiliar del área de compras, ventas y control de calidad de producción.

Fuente: Elaboración personal basado en Moreno (3011)

Figura 41. Análisis FODA Sta. Elena CORCOB SPR de RI

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa 100 % Chiapaneca. • Empresa sostenible económicamente (9 años de operación y experiencia). • Utilización del método tradicional en la elaboración del producto. • Implementación de la inspección en los materiales que emplea. • Posee una gran variedad de productos, en comparación a sus competidores. • Realiza convenios con Organismos Públicos (Secretaría de Economía, del Campo y de Salud). • Existencia de profesionalización de los miembros y sucesión clara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer una Ideología tradicional de Administración, (Dueño Administra según criterio Propio). • Sistema de control de operaciones administrativas inexistente. • Poca inversión en la infraestructura de la planta. • No cuenta con filosofía de calidad. • El proceso de manufactura no está certificado por las normas ISO. • Sistema de costeo inadecuado, falta de cálculos de punto de equilibrio que les facilite tomas de decisiones respecto a precios e innovaciones del producto.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cada vez son más los eventos donde se puede exponer productos lácteos de origen chiapaneco, donde se promueven y se crean nuevos canales de mercado. • El Gobierno del Estado promueve el consumo de productos de origen artesanal, mediante el uso de la “MARCA CHIAPAS” • En la actualidad existen programas de apoyo a las MiPyMes en relación a: Capacitación, Apoyo Económico, Asesoría Administrativa, entre otras, según Secretaría de Economía y del Campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen empresas en la zona donde ya cuentan con maquinaria sofisticada según la norma. • Los mercados de mayor demanda son ofertados a franquicias reconocidas y de una larga trayectoria empresarial. • La Secretaría de Salud cancela permisos de operación por falta de reglamento en materia de salud.

Fuente: Elaboración propia basada en observaciones y entrevistas

4.3 PROCESADORA DE LÁCTEOS DE BUENAVISTA, S.P.R. de R.L.

4.3.1 Nombre comercial y denominación social.

La actividad previa a la quesería se inició de manera informal con la compra-venta de quesos. El 15 de agosto de 1995 al iniciar con su propia producción de quesos, Don Jorge Pérez Grajales se dio de alta como persona física en la Secretaría de Hacienda y utilizó el nombre comercial de Quesería Cesia, retomando así el nombre de su única hija, la señorita Cesia.

En 2010, como estrategia para tener acceso a programas gubernamentales de apoyo a las Mipymes y además por el crecimiento que ha alcanzado la empresa, don. Jorge Pérez Grajales incorporó a nuevos socios, algunos de ellos familiares que no laboran en la empresa, a otros que si lo hacen e incluso, a trabajadores que no son de la familia.

Surge así, bajo la figura jurídica de sociedad de producción rural, la empresa *Procesadora de Lácteos de Buena Vista SPR de RL*, que se encuentra constituida por 20 socios, la mitad de ellos son familia y la otra mitad trabajadores, siendo los principales accionistas el matrimonio de Don Jorge Pérez Grajales y la Señora Esperanza Pinacho Rodríguez y ahora utilizan el nombre comercial de *Buenvilla* para el queso que producen.

4.3.2 Ubicación

La empresa familiar se encuentra ubicada en la 2ª. Avenida Sur S/N, entre la 2ª. y 3ª. Calle Poniente de la colonia San Pedro Buena Vista del Municipio de Villacorzo, Chiapas, en la región de la Frailesca.

Su ubicación presenta una característica muy particular en el sentido de que San Pedro Buenavista está conformado por terrenos ejidales y, aunque en el caso de la propiedad de la tierra existen títulos que la acreditan, para algunos aspectos relacionados con el funcionamiento de la quesería como la solicitud de permisos de funcionamiento y similares,

se tiene que contar con la autorización previa del Comité Ejidal⁹. Los principales propietarios de esta empresa son el matrimonio del Señor Jorge Pérez Grajales y la Señora Esperanza Pinacho Rodríguez.

La colonia se localiza a 20 minutos de la cabecera municipal que es la ciudad de Villacorzo, a una altura de 580 metros sobre el nivel del mar. Se puede llegar a ella vía carretera, cuenta con los servicios de agua, luz, drenaje, alumbrado, calles pavimentadas, salud, servicio de telefonía e internet.

4.3.3 Planeación Estratégica.

La empresa ha establecido su misión y visión; así también posee objetivos y políticas que guían su actividad cotidiana. Aunque no tienen documentados sus valores, es posible advertir los que se detallan en el apartado correspondiente:

Misión: Somos una empresa dedicada a la conversión de la leche para satisfacer gustos y preferencias de nuestros clientes con la utilización de equipo y maquinaria mejorada con el fin de presentar un producto con calidad al mercado.

Visión: Nos especializamos en la producción de productos lácteos de calidad, para distinguirnos en el mercado global, implementando capacitación, tecnología y mejora continua.

⁹ Por ejemplo, la necesidad de obtener la autorización para el usufructo del terreno. El que los ejidatarios aceptaran firmar el usufructo fue un proceso muy difícil, porque si un ejidatario decía que no, se acababan la posibilidad de participar en el proyecto Mipyme. Fue necesario obtener 100 firmas de los ejidatarios y como es difícil que se junten todos en las Asambleas, al ser autorizado con los que asistieron, el mismo se encargó de recabar todas las firmas casa por casa. Aunque algunos se negaban a aceptar, previendo algún problema con el drenaje, al obtener 100 firmas de un total de 188 ejidatarios del lugar, fue posible. Por otra parte, para efectos de trámite ante instituciones, el hecho de que el terreno sea ejidal y no propiedad, les causa inconvenientes, pero los han ido superando. La empresa contribuye con la comunidad con algunos requerimientos que le hacen.

Valores: En esta empresa se establecieron los siguientes valores para dirigir su actividad cotidiana, mismos que son puestos en práctica por sus fundadores y se espera que los trabajadores también los adopten:

- Solidaridad: La iniciativa que tenemos de contribuir al desarrollo de nuestras familias campesinas inspira confianza en el sentido de bienestar social como socios, clientes, proveedores y competidores.
- Respeto: El bienestar social es el primero, siempre se mantendrá una buena comunicación, reconocer las diferencias de percepción y mantener las buenas relaciones sociales a los clientes, empleados, proveedores y competidores.
- Honestidad: La satisfacción del cliente es ofrecer un producto verdaderamente benéfico que posee ventaja competitiva y mantener la transparencia en todos los ámbitos labores del actuar.
- Calidad: Las acciones se ejecutan coordinadamente, que el servicio y producto hable de eficiencia y eficacia.
- Actitud positiva: Siempre trabajamos con un compromiso social que tenemos como organización en este sector. Mantener siempre la actitud positiva en los distintos cambios que se genere en la organización.
- Imparcialidad: Desarrollar un trabajo neutral e imparcial que no permita injerencias ni lineamientos políticos o religiosos.

Objetivos:

- Incrementar las ventas y expandir el mercado en la parte norte del país en un 5 % de los datos actuales.

- Desarrollar tecnología y maquinaria para mejorar los procesos y las instalaciones para cumplimiento de los lineamientos de salud.
- Mejorar el ambiente de trabajo con capacitaciones, cursos, crecimiento personal para los trabajadores para mejorar el desempeño laboral.
- Ampliar la variedad y calidad de los productos para nuevos mercados.

Políticas:

- Buscaremos siempre la consolidación de nuestra organización en el mercado nacional, fomentar el consumo de productos naturales y contribuir al desarrollo de nuestras familias campesinas.
- Lograr el mejoramiento continuo mediante el cumplimiento de los compromisos, crecer como organización acatándose a las normas y disposiciones legales por el bienestar de la organización.
- La disposición al cambio será positiva, mantener siempre la ventaja competitiva del producto y fortalecer el desarrollo de nuestra organización.
- El bienestar social siempre será lo primero, no se ejecutara acciones tendientes a afectar negativamente a la Sociedad, clientes, proveedores y al medio ambiente.

4.3.4 Estructura organizativa y toma de decisiones

El Gerente General es el señor Jorge Pérez Grajales, sus tareas son principalmente el contacto con los clientes y los proveedores. Su esposa la señora Esperanza Pinacho Rodríguez es la supervisora del proceso productivo; bajo su responsabilidad está el aseguramiento de la calidad del queso y el manejo del personal del área.

En el área contable labora el Ing. Manolo, sobrino de don Jorge y socio de la empresa.

Aunque la elaboración de los estados financieros son realizados por la empresa Integra, Nexos

Empresariales en la ciudad de Villaflores, en las oficinas de la empresa ubicadas en el mismo sitio de la planta procesadora, se reciben facturas, se paga y se recuperan todos los comprobantes que son entregados posteriormente al despacho contable. La hija de la familia tiene 15 años y aporta sus conocimientos sobre manejo de programas computacionales cuando se requiere (figura 42).

Como sabemos, un organigrama señala las jerarquías, líneas de autoridad y comunicación formal; sin embargo, al profundizar en el conocimiento de la empresa BuenVilla, podemos observar que como empresa familiar, la caracteriza una dinámica que la diferencia de las que no lo son. Aunque quien decide finalmente ante terceros es Don Jorge, es innegable la influencia que las opiniones de su esposa para hacerlo. Las opiniones del Ing. Manolo también son importantes, sobre todo en cuanto a la relación con el despacho externo, al enlace con instituciones de educación superior y la búsqueda de financiamiento gubernamental.

En general, en esta empresa se confirma lo que Ginebra (1997) señala acerca de que en nuestra cultura, “el padre de familia es el principal impulsor de la nave familiar” (p.62). Esta empresa aún se encuentra en primera generación y en ella, es el padre o fundador quien se comporta como director general con firmeza y una responsabilidad única, pues es el dueño y va mucho más allá que el de ser Director, siempre apoyado por su esposa, mientras que la hija aún no participa mucho en los planes a futuro.

En esta empresa no se cuenta con un organigrama establecido formalmente sino que se cuando se les pregunta por jerarquías hacen referencia a dos cuestiones: una, referida a la establecida en el acta constitutiva de la sociedad en la que existe un presidente, un secretario, un tesorero y un vocal, y la otra, referida a las actividades que cada uno de ellos realiza en la empresa. Debido a lo anterior, se realizó un esquema de la estructura basado en las funciones que los integrantes de la familia realizan.

Figura 42. Estructura funcional de Procesadora de Lácteos de Buena Vista



Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas.

La empresa cuenta con 20 empleados en el área de producción actualmente, de los cuales alrededor de 10 son socios, entre ellos tres sobrinos de los fundadores.

Capacitación

Los trabajadores son capacitados por la misma empresa, se manejan normas y reglas. El género que se prefiere para el área de producción es el masculino debido a la fuerza que requieren los procesos, las edades de los empleados varían entre los 16 años hasta los 55 años. El encargado del proceso productivo es el de mayor edad con 55 años (cuenta con 8 años de servicio aproximadamente).

La rotación de personal es de la misma comunidad pero la rotación es alta, trabajan por meses o incluso solamente por días, algunos sin saber sobre el giro, pero se les enseña en dos semanas; el valor que más se considera para su permanencia es la responsabilidad.

Entre los requisitos de ingreso está un examen médico de una clínica que es verificado por un médico de confianza del fundador, para evitar la contaminación del producto. A los trabajadores se les inscribe al seguro social pero, argumenta el fundador, al ver el mal servicio

que les ofrecen, son los mismos trabajadores quienes piden darse de baja para darse de alta en el seguro popular donde si son atendidos.

Se paga un salario mayor al mínimo, va de \$128.00 a \$142 .00 pesos diarios a cada trabajador dependiendo de la función; por ejemplo el recolector de leche recibe menos que el encargado de manejar el vehículo.

Como es común en las empresas familiares pequeñas, la señora Esperanza y don Jorge no tienen asignado un sueldo, pero con la conformación de la sociedad, se planea asignarles un sueldo al presidente (don Jorge), a la tesorera (doña Esperanza) y al secretario (sobrino Manolo), de acuerdo a la asesoría recibida de los contadores externos.

Actualmente los gastos de la familia son cubiertos con los ingresos de la crema y el requesón (subproductos) y los ingresos del queso Cotija son reinvertidos en la empresa.

Reglas

Se han establecido una serie de reglas para todos los trabajadores, tendientes a garantizar la sanidad y calidad del queso producido; las reglas deben ser obedecidas por todos, incluyendo los propietarios y fundadores.

1. Llegar puntualmente a la sesión de trabajo.
2. Usar botas con antiderrapante para la planta.
3. Usar gorro o escafandra blanca de algodón 100% natural.
4. Usar cobre bocas.
5. Retirarse todos los accesorios personales que puedan comprender riesgos de accidentes mecánicos, químicos o por fuego, como son anillos, pulseras y collares.
6. Evitar cabello largo, preferentemente cabello corto.
7. Mantener las uñas recortadas y limpias.
8. Mantener limpia el área de trabajo.

9. Nadie puede tomar material o productos, sea quien sea, sin previa requisición.
10. Mantener la planta limpia.
11. Solicitar permiso con anticipación de 3 a 2 días al solicitado.
12. Todas las acciones deberán de estar justificadas con su jefe inmediato.
13. No ingerir alimentos ni bebidas en el interior de la planta.
14. No fumar en el interior de la planta. Todas las fuentes de fuego o calor deben estar controladas.
15. No recibir visitas en el interior de la planta. Eliminar distracciones para evitar accidentes.

Seguridad e Higiene

En el área de producción se tienen altas medidas de seguridad sanitaria, pues los dirigentes reconocen que esta es la clave de su éxito comercial:

- En primer lugar, toda persona que entre al área de producción y todas las veces que lo haga, debe aplicarse gel antibacterial desde la mano hasta el antebrazo.
- Se cuenta con un botiquín para casos de accidente.
- Se tienen a la vista señalamientos e indicaciones para el uso y cuidado de cada herramienta o equipo.
- Los trabajadores están obligados al uso de cofias, mandiles, cubre bocas y botas de hule desinfectadas con agua clorada para evitar contaminar el suelo; por otro lado, reducen la posibilidad de caída del operario, debido a que trabajan en suelo liso y húmedo

4.3.5 Profesionalización

Como hemos revisado en el caso anterior, la profesionalización en las empresas familiares implica que las actividades se ejecuten con criterios empresariales de eficiencia y evaluación de resultados, sin que la toma de las decisiones sea influida por criterios familiares, que no siempre son compatibles con los empresariales.

A medida que la empresa familiar crece, sobre todo en entornos complejos, es difícil que la familia pueda ocupar todos los puestos claves y poseer todas las competencias, para enfrentar los desafíos que están presentes en el entorno en el cual se desarrolla.

Cada día, se hace más necesario profesionalizar el equipo de trabajo de las empresas familiares, capacitando internamente a miembros de la familia que participan en la administración de los negocios e incorporando profesionales externos a la gestión en posiciones claves por sus competencias.

La profesionalización en Lácteos de Buenavista aún está iniciándose, debido a que es una empresa de primera generación los puestos principales son ocupados por los integrantes de la familia, padre, madre y sobrinos (uno en el área administrativa y tres en el área de producción); a la única hija de la familia con 14 años de edad se le considera pequeña para incluirla, sin embargo, realiza trabajos esporádicos relacionados con el manejo de la tecnología computacional.

Sin embargo, con la finalidad de obtener acceso a los apoyos para Mipymes y cumplir con sus obligaciones mercantiles y tributarias, han contratado los servicios de la empresa quienes los han apoyado a la conformación de la empresa como sociedad de producción rural, al registro de la marca, a integrar el paquete para solicitar el proyecto de financiamiento para Mipymes y además, les elaboran la contabilidad y pagos hacendarios a los que están obligados por ley.

Don Jorge sabe de la importancia de contar con la asesoría de expertos, pues él no cuenta con los estudios especializados para poder atender esas áreas específicas y tampoco el tiempo para dedicarse a ampliar las unidades de negocio de su empresa; la producción de leche y la comercialización a detalle no le son posibles en estos momentos; la primera porque requiere de una fuerte inversión en terrenos y animales, y ambas porque no tiene personal que se haga cargo de ello:

“ya experimentamos vender queso allá en Puebla, pero por ejemplo me pasaba 4 o 5 días allá y 2 aquí, se descuidaba todo, descuidamos a la empresa, a la esposa, los hijos, se torna todo difícil, nada más nos veíamos por teléfono”.

Aunque en estos momentos vender a mayoristas le ha dado buen resultado, es conveniente que en un futuro la empresa considere la posibilidad de incorporar a nuevos profesionales expertos en estas áreas para generar nuevas unidades de negocio.

4.3.6 Producción

4.3.6.1 Productos

Al inicio de la empresa en 1995 producían quesillo, queso de sal, asadero, batanero, doble crema, Cotija, requesón y crema que se vendían en la misma comunidad y en los municipios de Suchiapa, San Cristóbal, Tuxtla Gutiérrez y Pijijiapan.

Actualmente, el producto principal es el queso Cotija¹⁰ de aproximadamente 28-30 kilogramos por pieza, a partir de la receta de la madre de su fundador, Doña María Cristina

¹⁰ El Queso Cotija, es un queso originario de la región de Cotija, Jalisco, en México. Éste queso es similar en textura al feta griego, aunque se elabora con leche de vaca en lugar de leche de cabra. Las piezas de queso Cotija suelen ser de talla considerable. Es uno de los pocos quesos mexicanos de sabor y olor fuertes, en particular, el sabor proviene de ser un queso muy salado y de que se acostumbra añejarlo mientras está a la venta, hasta que está casi completamente seco (concentrando así el sabor salado). La función principal de este queso dentro de la comida mexicana, es la de ser desmenuzado y servir de aliño y salazón para muchos platillos diferentes. Aunque cuando todavía está fresco, puede ser consumido sólo como un queso de mesa cualquiera, ideal para disfrutarse con ate o frutas, suele acompañar pastas, platillos y aderezos de ensalada. También se le ha nombrado *el parmesano mexicano*.

Grajales y de una persona de Tonalá que les enseñaron a prepararlo. También se elabora en tamaños de 3 kilos y bajo pedidos, en piezas de 15 kilogramos con un costo de \$48.00 pesos por kilo. Como segundo producto se elabora el requesón y se continúa obteniendo crema como subproducto.

El queso tiene marca registrada ante el IMPI¹¹; en un principio eligieron cuatro nombres para la marca, pero ninguno fue aceptado, y según relatos de don Jorge, estando de vacaciones la familia recibe una llamada que propicia tener que decidir el nombre en esos momentos; rápidamente don Jorge pensó en “BUENVILLA”, uniendo los primeros nombres de la ciudad y municipio donde se ubica la planta (Buena Vista y Villa Corzo). Este nombre sí fue aceptado. La marca incluye el logo y eslogan de “el original queso del hoyito”, debido a que el queso tiene en la parte superior un agujero creado al momento del moldeado con una tapa de *gatorade* que es lo que le da su sello distintivo; en la actualidad se le publicita y conoce como “el original queso del hoyito desde 1993”.

Figura 43. Queso Cotija Buenvilla



Fuente: Fotografía tomada en trabajo de campo

¹¹ Fechas de registro BUENVILLA: Concesión: 2010-10-28 Presentación: 2010-06-02 Expediente: 1093641

4.3.6.2 Antecedentes

Don Jorge Pérez Grajales conoce el proceso de producción del queso a la edad de 8 años, observando y ayudando a su señora madre en las mañanas a sacar las bolsas de cuajada de las bolsitas de harina que utilizaba para escurrirlo. A los 16 años se adentra en el conocimiento del negocio, según sus propias palabras:

“no es tanto gracia, pero yo deje la escuela y yo estaba en la preparatoria, pero me gustó más hacer billetes, esa es la razón... dije está mejor este negocio que estudiar tres años de preparatoria y cinco años de Universidad, y yo era bueno en los números y me puse a hacer números y llegue a la conclusión de dejar la Universidad y dedicarme al trabajo, pero si hubieron consecuencias, me castigaron dos años –se refiere a sus padres- haciendo otros trabajos duros, pero no desistí, seguí, luego ya como uno está soltero, sin escuela y sin estudio, pues en lo que uno piensa es en casarse”.

A la edad de 21 años Don Jorge contrajo matrimonio con la señora Esperanza Pinacho Rodríguez; juntos trabajaron en la compra-venta del queso y en tres años lograron construir su casa y hacer rentable el negocio, por semana distribuían y vendían alrededor de 1,500 piezas de un kilo en lugares como Comitán, San Cristóbal, Teopísca trasladándose vía terrestre en una pequeña camioneta de su propiedad. Sobre esta época don Jorge comentó:

“A toda la gente les dejábamos sus quesitos de casa en casa, le dejábamos su cremita y su queso... tardábamos dos días en vender 500 quesos crema y 300 litros de crema. Nos daban un precio y nosotros dábamos uno o dos pesos más, como se podía dar al cliente en ese tiempo...”

Realizando una entrega de queso Cotija con el señor Juan Miguel Gutiérrez Huerta, cliente de la madre de Don Jorge en Tonalá, les hizo ver que ellos podían emprender su propia

procesadora de quesos, comentándoles incluso cómo podrían conseguir la leche y la cantidad inicial. Aún recuerda la conversación:

“Don Juan me dijo: porque no consigues 1000 litros de leche y lo haces queso y pones tu propia empresa...busca algunos productores que te la den fiado mientras recuperas el dinero con la venta del queso”

Con esta idea, solicitó el apoyo de sus padres, quienes le prestaron un camión de tres toneladas que él se comprometió a devolver en cuanto pudiera y junto a su esposa, empezaron la búsqueda de leche en La Tigrilla del municipio vecino de La Concordia, comunidad en donde sabían que se producía leche, pero no conocían a nadie en ese entonces:

“Fuimos hasta La Tigrilla con gente que no nos conocía, gente que no sabía de nosotros, fuimos ahora sí que a la esquina del parque y caminamos tres cuadras, donde nos paramos salió una persona y nos preguntó que estábamos buscando y le dijimos que andábamos buscando leche, el señor nos dijo: yo tengo 600 litros de leche, no te conozco, pero yo voy a confiar en ti, en ese momento hicimos convenios y nos dio los 600 litros de leche, en ese entonces estaba a un peso el litro de leche...”

La persona que encontraron era Don Jordán Orantes, una persona muy respetada y con gran influencia en la región; él los recomendó para que consiguieran 300 con la familia González; para cuando pasaron por Independencia, una persona les ofreció 40 litros, y en El Diamante, el señor José Antonio Guillen les dio 60, con lo que completaron los primeros 1,000 litros que procesarían diariamente a partir de esa fecha, iniciándose con una producción diaria de cuatro quesos Cotija con un peso de entre 25 y 30 kilos cada uno.

A los 6 meses fue necesario contratar a una persona para que los ayudara y en el segundo a tres más porque se había incrementaron la cantidad procesada a 4,000 litros de leche al día.

Al tercer año procesaron 10,000 litros y actualmente 29,000 con 20 trabajadores en el área de producción (Figura 44). Don Jorge relata el crecimiento de la empresa:

“Empezamos haciéndolo en el corredor y el suero salía por donde quiera, se tiraba todo y teníamos que andar poniendo borditos de tierra para que no se saliera por otro lado, así que hicimos una galera de 10 metros por 6 y comenzamos a trabajar los 4,000 litros de leche, allí contratamos a 3 personas más, ya teníamos 4 trabajadores, así tardamos como un año y luego incrementamos a 10 mil litros, luego ya trascurrido ese tiempo en esa galera no entrábamos, así que teníamos que cuajar la mitad adentro y la otra afuera porque no había espacio, ya gracias a Dios se logró hacer donde ahorita tenemos el área de escurrimiento porque logramos trabajar 29,000 litros de leche con 12 trabajadores, allí hemos procesado puro queso Cotija”.

Figura 44. Crecimiento de la producción de 1995 al 2011.

Leche procesada (Litros)	No. Trabajadores	Tiempo
1,000	2	6 meses
1,000	3	1er. Año
4,000	4	2° año
10,000	4	4° año
26,000	12	5° año
29,000	20	18 años (2011)

Fuente: Elaboración personal basado en datos de entrevista.

4.3.6.3 Proceso productivo

En esta empresa familiar se producen 114 quesos diarios en solo un turno de trabajo, con un horario de 4:30 de la mañana hasta terminar la producción, que dependiendo del clima -el

clima fresco no ayuda- puede ser alrededor de las 5 de la tarde. En temporada seca puede concluirse desde la una de la tarde y llegan a producirse hasta 140 quesos diarios.

El proceso de producción es continuo, es decir, el queso se produce a través de una serie de pasos sistematizados y predeterminados. La cantidad de queso que se produzca depende de la materia prima que obtengan por la temporada en la que se encuentren, más que de las ventas, pues cuentan con una cámara de refrigeración muy grande que les permite almacenar todo lo producido. Como la vida del producto es de varios años en refrigeración, almacenan y lo venden a veces a mucho mejor precio en la época de secas, cuando el queso escasea en otras regiones.

Podemos observar las siguientes etapas durante el proceso: Recolección, mezclado, descremado, cuajada y quebrada, amasado, moldeado y desmoldado, inspección, secado y refrigerado, empaque.

Paso 1. Recolección

La leche se transporta mediante contenedores de 100 litros y a través de mangueras y previo colado, se descarga en tinas de acero inoxidable con capacidad de 1000 litros cada uno.

En la actualidad la recolección de leche se hace en los municipios de Manuel Ávila Camacho, Villa Corzo y Villaflores; tienen seis rutas allí; además, cuentan con la entrega de cuatro rutereros que les entregan de otras partes.

Paso 2. Mezclado

Con la finalidad de enriquecer la materia prima, a la leche bronca de las tinas se le adiciona leche en polvo¹² que previamente se ha disuelto con una revoladora. La mezcla se traslada a través de mangueras a diferentes tinas para una mejor distribución de la materia prima.

¹² En la temporada de secas, se utiliza leche en polvo para completar los requerimientos de producción. Se usa leche de la marca Dairy American que se vende en Estados Unidos. Don Jorge la adquiere a través de intermediarios como Grupo Alimentare y Dairylac ubicados en la ciudad de México; se la envían a la empresa en contenedores de 28 toneladas directo de Estados Unidos. Tiene una caducidad de 2 años. Al año llega a utilizar

Paso 3. Descremado

La leche adicionada se pasa a una tina de 2000 litros en la que se reposa y se acelera el proceso de descremado. La crema se retira con cucharones, se cuela y se deposita en cubetas plásticas de 20 litros. Usando el proceso de decantación, por la parte inferior se retira la leche a través de mangueras y se deposita en una nueva tina.

Paso 4. Cuajado y quebrada

A la leche descremada se le agrega calcio y posteriormente el cuajo y agua caliente hasta que adquiera una temperatura de 36° C, medida con termómetro, revolviéndola constantemente con palas de acero inoxidable. Posteriormente se deja enfriar por varias horas hasta que adquiere una consistencia gelatinosa; entonces se raya para convertirla en trozos y esto permite un mayor grado de separación del suero, es decir, se separa lo sólido de lo líquido. Se retira el suero usando mangueras y colador para evitar mermas. Este suero se utiliza para elaborar requesón, como un subproducto, aunque con la limitación de no contar con calderas de suficiente capacidad no se llega a procesar en su totalidad. Después de elaborar el requesón aún se desecha suero; se tiene en mente buscar reprocesarlo para obtener nuevos productos.

Paso 5. Amasado

La leche cuajada se pasa a las denominadas bateas y ahí se les incorpora sobrantes de queso elaborado con anterioridad, previamente molidos para reaprovecharlos. Estos sobrantes son resultados de excedentes al momento de meter al molde y prensar los quesos. En este proceso se continúa recuperando suero y se incorpora al que ya se había obtenido previamente para la elaboración de requesón. Se macea o amasa el queso molido finamente con la cuajada nueva y se le agrega sal yodatada.

de 10 a 12 tráileres de 28 toneladas cada uno. La idea de implementar leche en polvo nace porque los mismos intermediarios, llegaron a ofrecerle el producto, haciendo pruebas de su rendimiento.

Paso 6. Moldeado y desmoldado

De las bateas se pasa manualmente en cubetas al área de moldes y compresión. Los moldes cilíndricos de aluminio con capacidad de 27 kilos de queso, se preparan con telas de costal en la base y se incorpora en el fondo una pequeña tapa de plástico de un refresco conocido como *gatorade*; el hueco que finalmente esta tapita hace en el queso terminado le ha dado su sello característico al queso de Buenvilla¹³. Se vacía la cuajada en los moldes, se les ponen tapas de madera que tienen una resistencia de 20 kg. x cm² y se someten al prensado.

Después del prensado se retiran los moldes, se limpia el queso de los excedentes y se recupera la merma.

Paso 7. Secado y Refrigerado

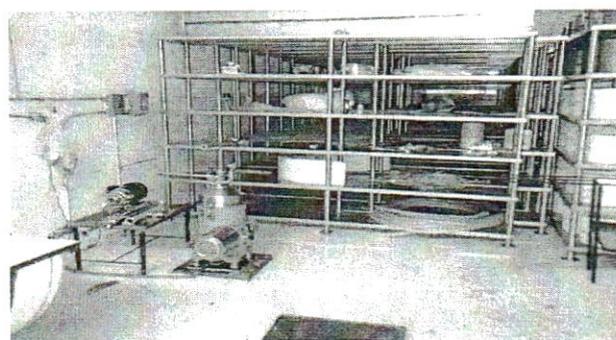
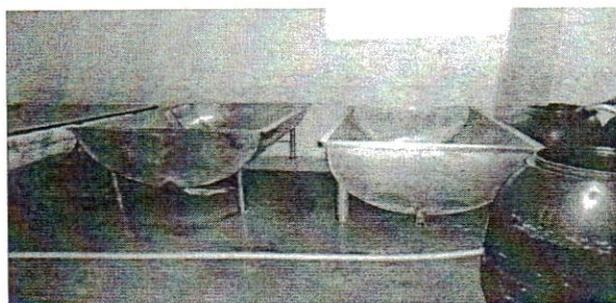
Finalizada la inspección el queso es transportado al almacén donde se encuentran estantes de aluminio, dejándose 2 días para su secado y al tercer día se traslada a la cámara de refrigeración. La cámara de refrigeración hace que los quesos adquieran una consistencia dura después 5 días; el queso esta a una temperatura de 12° C. Un queso puede durar un año en refrigeración.

Paso 8. Empaque

Se pesan los quesos con básculas digitales para determinar su peso, luego se llevan al empaquetado para proceder a embarcarlos para su venta. La venta se hace directamente a clientes foráneos embarcándolos en camiones que cuentan con sistema de refrigeración.

¹³ El queso es identificado por los clientes como "el queso del hoyito".

Figura 45. Proceso de producción del queso Cotija Buenvilla



Fuente: Fotografías de trabajo de campo en Buenvilla (Julio, 2011)

4.3.7 Comercialización y financiamiento

Casi el 100% de la producción de queso Cotija es destinada a la demanda foránea; cuentan con tres clientes muy importantes en las ciudades de Acapulco, Puebla y Toluca. La forma en la que Lácteos de Buena Vista SPR de RL, adquirió a sus primeros clientes fue ir directamente a la ciudad de Puebla. Don Jorge se fue a buscar mercado y así fue como comenzaron a conocer el queso, y posteriormente ellos mismos se contactaron con él.

Don Jorge está muy orgulloso de que dos de sus mejores clientes actuales lo buscaron y asegura que es por la calidad, textura y sabor del queso, por eso les agradó y el queso se vende muy bien; sobre todo en época de estiaje.

La empresa vende a sus grandes clientes el producto en presentaciones de 28-30 kilogramos cada pieza, sin una marca específica más que el distintivo de “el hoyito” y, está de acuerdo en

que, por ejemplo su cliente de Acapulco “Comercializadora La Popular”, lo venda con su propia marca.

Esta situación se presenta debido a que de momento, han decidido concentrar sus esfuerzos en la producción del queso y no en la distribución al menudeo. Menciona que alguna vez lo intentaron pero han comprobado que no se puede atender varias cosas al mismo tiempo, entonces, se han decidido por cuidar la calidad y constancia de la producción.

Para el consumo local se destinan bolsitas de queso con 260 y 360 gramos, pero realmente son subproductos que provienen de los recortes del proceso de inspección que se hace al queso principal.

La crema es el único subproducto que se vende en Tuxtla Gutiérrez en el Mercado de los Ancianos con el señor Cínar Corzo, y en el Mercado de las Flores con el señor César Zavala. El requesón, cuando se produce, se vende a nivel local.

Lácteos de Buena Vista SPR de RL tiene una página electrónica: www.buenvilla.com y está afiliada a Comercio México.com para contactar con clientes, proveedores e inversionistas potenciales, relacionando a su producto con: carne, pescado, extractos de carne, frutas y verduras, hortalizas y legumbres en conserva, congeladas, secas y cocidas, jaleas, confituras, compotas, huevos, leche y productos lácteos, aceites y grasas comestibles (Comercio México, 2011)

El queso Cotija es transportado a sus clientes foráneos en camiones con termoking; su cliente de Acapulco envía sus propios tráileres (30 toneladas). Con los otros dos clientes, Lácteos de Buena Vista SPR de RL se encarga de pedir camiones para que le transporten la mercancía, dado a que en Chiapas no hay camiones tortons equipados con refrigeración (15 toneladas).

La necesidad de transportación del producto hace que los dueños de Lácteos de Buena Vista SPR de RL, estén planeando adquirir un camión equipado para surtirles higiénicamente a sus clientes, aunque para esto tendrían que invertir \$1, 085, 000.00 que es lo que cuesta un vehículo con esta característica. El financiamiento lo están considerando obtener con apoyo del programa federal de apoyo a Mipymes.

La provisión de financiamiento eficiente y afectivo ha sido reconocida como un factor clave para asegurar que aquellas empresas con potencial de crecimiento puedan expandirse y ser más competitivas.

Desde sus inicios, esta empresa familiar ha utilizado diversas estrategias de financiamiento; en primer lugar acudieron al préstamo de activos por parte de su propia familia: consiguieron que su padre les prestara una camioneta de 3 toneladas. Otra fuente importante han sido los ganaderos que les proveen de leche; una política de compra basada en valores como el respeto, la responsabilidad, el pago justo y puntal, les ha generado una confianza amplia entre los productores.

En la temporada seca la producción de leche bronca escasea y es común que nuevos compradores aparezcan ofreciendo mejor precio por litro, diez o veinte centavos más; sin embargo, sus proveedores permanecen con la empresa todo el año porque sus pagos son semanales y puntuales, además de que en temporada de agua cuando la producción de leche es abundante, algunos compradores bajan mucho los precios y les quedan a deber hasta durante seis semanas, situación que no sucede con Lácteos de Buena Vista, porque se respeta mucho al productor y se continúa pagando puntualmente.

4.3.8 Tipo de Empresa familiar

La empresa Lácteos de Buenavista puede ser clasificada desde el liderazgo que se ejerce y el periodo generacional en que se encuentra, bajo el Modelo Emperador, donde se puede distinguir que el líder es una persona madura y existen generaciones muy jóvenes. La autoridad o decisión última la tiene solamente una persona, aunque en el caso de esta empresa las decisiones son consensadas y acordadas por el matrimonio, ya que juntos iniciaron el negocio con una participación muy importante de la esposa. En la actualidad también han retomado asesorías externas y se les ha unido su sobrino, el Ing. Manolo, aportando nuevas ideas, como miembro de la empresa y sociedad.

Es conveniente que en estos momentos realicen diferencias entre la empresa y la familia, para evitar problemas futuros. Estas diferencias se clasifican en tres niveles: laboral, propiedad y exigencias.

4.3.9 Ciclo de vida

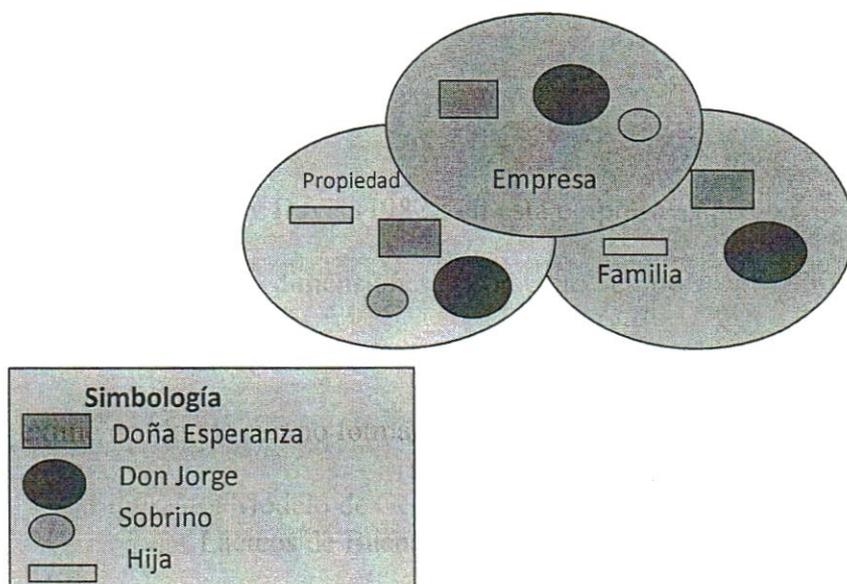
Lama (2008) al mencionar las 6 etapas por las que pasa una empresa familiar desde su creación hasta la sucesión de la dirección en la organización, esta empresa se encuentra en la Tercera etapa: De desarrollo (adolescencia) con padres de 40 a 50 años e hijos de 13 a 21 años.

Lo que se recomienda en esta etapa es que los hijos laboren en la empresa, en temporadas de vacaciones preferentemente en proyectos específicos y con una remuneración, de igual manera se indica que en esta etapa el padre o director debe delegar actividades y responsabilidades para no afectar el tiempo otorgado a la familia, pues es de gran necesidad su presencia de igual manera con la familia.

4.3.10 Modelo de gestión

De acuerdo al modelo de Taguri y Davis (1982), en esta empresa es posible ubicar a cada uno de los actores familiares en las dimensiones, propiedad, empresa y familia. El esquema permite visualizar actividades, derechos y obligaciones de los círculos en donde cada uno se encuentra y los excluye de donde aun no forman parte (Figura 46).

Figura 46. Modelo de Gestión de la empresa familiar
Lácteos de Buena Vista SPR de RL.



Fuente: Elaboración propia basado en Taguri y Davis (1982).

4.3.11 Instrumentos de gestión empresa-familia

En esta empresa, aunque tiene aproximadamente 18 años de iniciada, debido a que aún es de primera generación con el fundador al frente, no existen de manera formal los órganos del gobierno corporativo que tomen decisiones y apoyen o revisen la toma de decisiones de la administración.

Sin embargo durante el trabajo de campo pudo apreciarse que se bosquejan algunos de ellos de manera informal: entre ello, reuniones familiares que tendrían las funciones de Consejo Familiar, en los que participan no solamente los que trabajan en la empresa sino también los

accionistas que no lo hacen como la madre, la hermana y la hija del fundador. Se realizan cuando se requiere, sin planificación y solo para expresar puntos de vista sobre algunos aspectos.

Aunque por ser una sociedad de producción rural de responsabilidad limitada existe formalmente un Consejo de Administración presidido por Presidente, Secretario, Tesorero y Vocales, en la práctica quienes toman las decisiones son la pareja fundadora quienes ostentan los dos primeros cargos.

Respecto al Protocolo Familiar, no se ha considerado su elaboración debido a que en primer lugar, como hemos mencionado ven lejos la etapa del retiro y además solamente tienen una hija como posible sucesora. Los otros accionistas que también son familia tienen poseen una parte muy pequeña de la propiedad por lo cual la toma de decisiones solo es de los fundadores y de su hija. En estos momentos su preocupación principal es el crecimiento de la empresa.

Sin embargo, es importante que para prevenir problemas posteriores, al iniciar con la profesionalización de la empresa incorporando a nuevas personas en el manejo de la empresa, se considere su elaboración de manera que también sirva de guía para la toma de decisiones de su joven hija que aún no se involucra en la empresa.

4.3.12 Redes sociales

Esta empresa aunque considera importante el trabajo del Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, nos señala que en virtud de que su producto principal es el queso Cotija, no participa en el mismo, pues quienes lo están haciendo son principalmente los productores de queso crema que buscan el reconocimiento de la Marca Chiapas.

En virtud de que ellos ya cuentan con su propia marca, no han pensando en agregar el distintivo anteriormente citado. Sin embargo, la empresa ha generado sus propias redes sociales. Los inicios de Don Jorge y su esposa como vendedores de quesos por todo el

estado, les permitió conocer a muchos productores y compradores de los diversos tipos de producto. De esta forma fue precisamente uno de los clientes que les hizo ver que podían convertirse en procesadores. El espíritu emprendedor que poseen los llevó a aceptar el reto y a dedicarse con el paso del tiempo, exclusivamente al queso Cotija al encontrar clientes para éste mercado y analizar que el costo-beneficio era mucho mayor que cuando tenían una producción diversificada.

Tanto la madre como la hermana de don Jorge continúan procesando quesos crema, quesillo y Cotija; él les compra a ambas la producción de Cotija para la venta directa, pues como ya revisamos, la de la empresa sale del estado.

Su red de proveedores de leche es constante y amplia; entre trabajadores y proveedores de leche la empresa beneficia a 520 familias de la región. Se ha relacionado con clientes mayoristas de Acapulco, Gro., Puebla, Pue. y Toluca, Edo. de México, quienes consumen toda su producción.

A contratado a las empresas Integra y Nexos Empresariales¹⁴, con oficinas en Villaflores y Tuxtla Gutiérrez respectivamente, las cuales han logrado el registro de la marca Buenvilla y la autorización de un proyecto Mipyme para la compra de activos e infraestructura, así como tener una página electrónica: www.buenvilla.com

La empresa, con una visión a futuro de mejora de la calidad, ha abierto las puertas de su empresa a instituciones educativas de educación superior, entre ellas la Universidad Autónoma de Chapingo y la Universidad Autónoma de Chiapas, aceptando la participación de estudiantes como prestadores de servicio social, practicantes e investigadores. Señala don Jorge que es

¹⁴ La empresa se encuentra ubicada en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas y se promueve como proveedor de soluciones innovadoras y creadas por gente preparada profesionalmente. Señalan que cuentan con equipo experimentado en la vida real de los negocios. Trabaja en las compañías preparándolas para competir, poder destacar en sus respectivos giros, identificar sus necesidades y desarrollar las herramientas que explotan su potencial. Su Director General es Janeth Camacho Trejo y el Gerente de Operaciones Moisés Ureña Ramírez. Cuentan con la página www.nexosempresariales.com.mx

una mirada hacia el futuro, ya que todos los comentarios, observaciones, aportaciones y propuestas que ellos hagan, digan o establezcan, contribuirán al crecimiento de la empresa.

4.3.13 Sucesión

Los fundadores son personas con edades alrededor de 50 años; sanos y fuertes consideran que estarán al frente del negocio por muchos años más. Aunque han incorporado como socio a un sobrino con estudios de agronomía a nivel ingeniería que se desempeña en el área administrativa, consideran que la lógica natural es que la sucesora en la dirección de la empresa sea su única hija, quien cuenta con 14 años de edad y aún no se incorpora a las actividades cotidianas del negocio.

Por lo anterior les gustaría que su hija se prepare en alguna carrera afín a la administración de la empresa, pero ella menciona que aún no ha decidido qué estudiar.

En este caso, es importante que los padres empiecen a inmiscuir a su hija en pequeñas actividades del negocio; quizá en los aspectos claves del mismo como es el contacto con los clientes y el conocimiento del proceso productivo como aprendiz de su madre, ya que precisamente estas son las áreas que han permitido el crecimiento de la empresa. Integrarla como apoyo y no como responsable total de estos procesos, le permitiría continuar dedicándose a la escuela sin una carga excesiva de trabajo.

Figura 47. Integrantes de la empresa familiar Lácteos de Buenavista



Fuente: Foto tomada durante trabajo de campo (2011)

Figura 49. Ficha Técnica de la procesadora de queso Lácteos de Buenavista SPR de RL.

<i>Ficha Técnica</i>	Fecha	Folio
	20 / Julio/ 2011	02
Empresa	Dirección	Referencias
Lácteos de Buenavista SPR de RL	2ª. Avenida sur poniente sin número, entre 2ª. y 3ª. Poniente Colonia Buena Vista, Municipio de Villa Corzo, Chiapas, México C.P. 30520	Fábrica de queso Buenvilla
Teléfono	Fax	Página web
		www.buenvilla.com
Giro : Industrial- Manufactura	Productos Principales y ventaja competitiva: Queso Cotija de calidad preferida por mayoristas en estados de Puebla, México y Guerrero.	

Empleados en oficina: 3	Trabajadores en planta: 20	Unidades de Negocio Adicionales: 0
CONTACTOS INTERNOS		
Nombre	Sr. Jorge Grajales	Sra. Esperanza Pinacho Rodríguez
Puesto	Gerente General	Supervisora de Producción

Fuente: Elaboración personal basado en entrevistas (2011)

Figura 50. Cuadro de Efectividad de la empresa familiar Lácteos de Buena Vista SPR de RL

Familiares o Ejecutivos	Familiares				Ejecutivos				Promedio
	1	2	3		1	2	3		
Factores	1	2	3		1	2	3		
1. Misión, Visión y Filosofía	10	10	10		10	10	10		10
2. Planeación anual	10	9	9		10	9	9		9.3
3. Objetivos	10	10	10		10	10	10		10
4. Estructura organizacional	10	10	10		10	10	10		10
5. Direcciones y gerencias	10	10	9		10	10	9		9.6
6. Reuniones de resultados	9	9	9		9	9	9		9
7. Políticas definidas	9	9	9		9	9	9		9
8. Recursos financieros	10	10	10		10	10	10		10
9. Satisfacción del personal	10	10	10		10	10	10		10
10. Satisfacción de los clientes	10	10	10		10	10	10		10
PROMEDIO	9.8	9.7	9.6		9.8	9.7	9.6		9.7

Fuente: Instrumento de investigación con datos obtenidos en trabajo de campo en la empresa (2011)

Figura 51. Análisis FODA Procesadora de Lácteos Buenavista SPR de RL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Empresa 100 % Chiapaneca. ● Empresa sostenible económicamente (18 años de operación y experiencia). ● Utilización de productos sustitutos de la leche bronca en época de estiaje, lo que le permite mantener su nivel de producción durante todo el año y cumplir con sus compromisos con sus clientes. ● Implementación de controles de calidad de la producción, inspección en los materiales y en el producto terminado. ● Posee la confianza de sus proveedores y de sus clientes. ● Invierte en asesoría privada y está abierto a sugerencias de éstas y de instituciones de educación superior públicas. ● Sistema de control de operaciones administrativas sistematizado y generado en la propia empresa. ● Alto grado de inversión en la planta y mejoramiento constante de la misma. ● Marca propia patentada. ● Se cuenta con un equipo procesador de yogurt que está por utilizarse. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Poseer una ideología tradicional de administración (dueños administran según criterio propio). ● El proceso de manufactura no está certificado por las normas ISO. ● Sistema de costeo incompleto, falta de cálculos de punto de equilibrio que les facilite tomas de decisiones respecto a precios e innovaciones. ● Elaboración de un solo producto principal. ● No incorporación a las actividades de la empresa a la sucesora natural. ● Desperdicio de residuos y manejo adecuado de los mismos. ● Problema de corrosión en pisos, observado por dependencia sanitaria. ● Poco personal para diversificar las actividades de comercialización y crear nuevos canales de distribución.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Programas de apoyo a las MiPyMes en relación a: capacitación, apoyo económico para compra de equipo e infraestructura, asesoría administrativa, entre otras, según Secretaría de Economía y del Campo. ● Posibilidad de aperturar nuevos mercados en los Estados Unidos. ● Necesidad local de una purificadora de agua que de servicio a productores de leche y a la propia planta. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La Secretaría de Salud puede cancelar permisos de operación por inadecuado manejo de residuos. ● La propiedad es ejidal, limitándolos en aspectos de expansión y producción.

Fuente: Elaboración propia basada en observaciones y entrevistas

CONCLUSIONES

Al acercarnos al conocimiento de la empresa familiar procesadora de queso ubicada en la cuenca Centro-Frailesca del estado, encontramos que estas son empresas que están teniendo un desarrollo comercial más o menos importante a partir de la última década, aunque tengan una antigüedad mayor elaborando queso.

En ambos casos, el reconocimiento de la buena calidad del queso que procesan y venden, es un motivo muy grande de orgullo, compromiso y motivación de los miembros de la familia con su empresa y los llevan a tener reglas estrictas respecto a las condiciones de seguridad e higiene a respetar tanto por la posible contaminación en el área de trabajo y porque se trabaja con leche bronca. A Corcob le tocó enfrentar un problema muy fuerte debido precisamente a estas cuestiones y hoy toman todas las precauciones posibles.

Las empresas han establecido su misión, visión, objetivos y valores, pudiendo encontrarse que sus actividades cotidianas coinciden con lo expresado en ellos; destacan valores como el amor al trabajo, la honradez, el respeto, la honestidad, la calidad. En el caso de Corcob el amor a la tierra es un factor determinante para la continuidad de la empresa y en el caso de Buenavista lo es la solidaridad que tienen con el bienestar social de las familias campesinas al estar laborando en terreno ejidal.

La estructura organizativa de ambas empresas es muy básica, encontrándose que los fundadores y familiares directos ocupan los principales puestos en el área de producción y administrativos. En ambos casos la profesionalización se ha iniciado con la contratación de despachos independientes que los asesoran en aspectos contables, fiscales y financieros.

Corcob posee su propia marca (pendiente de registro) llamada “Rancheese Santa Elena”, aunque el queso es más conocido únicamente como Santa Elena, y está en la búsqueda del reconocimiento de Marca Chiapas para su queso crema; por su parte Lácteos de Buenavista ha

conseguido su propia marca registrada en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) denominada Buenvilla.

El Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas ha jugado un papel muy importante en el caso de Santa Elena Corcob que se dedica a la producción de queso crema, pues a partir de la vinculación con ellos han podido recibir capacitación y vincularse con proveedores e instituciones de educación superior e investigación que han realizado diversos trabajos encaminados a la mejora de la empresa; así también el Comité ha sido enlace para obtener apoyos financieros del gobierno federal y estatal a través de la SAGARPA y de la SECAM que les han servido para equipamiento principalmente. En el caso de Buenavista al estar más alejada del Comité por dedicarse a producir queso tipo Cotija, los contactos los ha realizado por su cuenta, apoyados en últimas fechas por un despacho independiente que los asesora para la consecución de apoyos federales para las Mipymes también para mejorar su planta productiva.

El aspecto productivo de ambas empresas es continuo y similar en los dos casos, aunque el producto final sea distinto: una produce queso crema y el otro queso Cotija; sin embargo, ambas guardan celosamente sus *secretos finos*, adquiridos a través de la tradición familiar y por ellos mismos a base de prueba y error.

Estos empresarios queseros están tan atentos al proceso productivo de sus empresas que constantemente están buscando la forma de lograr pequeñas innovaciones para lograr la diferenciación, y competir con base en ello y no en el precio.

Las dos empresas han venido de menos a más, a base de esfuerzo, responsabilidad, amor a lo que hacen, decisión y trabajo arduo. Santa Elena Corcob ha incorporado a sus hijos a la empresa desde niños, habiendo estudiado carreras que pueden desarrollar en la misma; sin embargo, Lácteos Buenvilla aún no lo hace porque consideran que su heredera es aún muy

joven para ello; en este aspecto, los expertos señalan que es adecuado interesar a los hijos desde pequeños en la empresa familiar.

Sus fuentes de financiamiento han sido sus proveedores, los de leche y los de equipos para la planta principalmente, y en últimas fechas han aprovechado apoyos del gobierno federal y las asesorías conseguidas a través del Comité Estatal. Las dos empresas han evitado los préstamos bancarios pues señalan que los intereses son muy altos.

Lácteos de Buenavista ha cubierto su mercado con la venta de su producto a mayoristas ubicados en los estados de México, Puebla y Guerrero; Santa Elena Corcob se limita a la venta directa y la cantidad de queso que desplaza es mucho menor; si nos referimos a las fuerzas competitivas de Michael Porter, podemos entender que el mercado de Santa Elena Corcob tiene una mayor cantidad de competidores además de que existen muchos productos sustitutos. Una limitante del queso crema es su rápida caducidad comparado con el Cotijo que refrigerado puede durar hasta un año.

Al referirnos al ciclo de vida tenemos que Santa Elena Corcob se encuentra en el umbral de la etapa de consorcio de hermanos y Lácteos de Buenavista aún en nivel de desarrollo, con hijos que aún no intervienen en la toma de decisiones. Santa Elena Corcob lo está logrando a partir de los valores formados en sus hijos y su temprana incorporación a la empresa familiar con la adecuada motivación para hacerlo, logrando incluso que el trabajo propiciara la unión familiar, por lo que en el caso de Lácteos de Buenavista se le sugiere incorporar a su heredera en proyectos específicos, con una remuneración representativa al esfuerzo realizado, independientemente de lo que puedan otorgarle como hija.

En el caso de la sucesión, Santa Elena Corcob la ha venido preparando de manera intuitiva y hasta este momento todos están de acuerdo en que la sucesora en la administración de la empresa deba ser la Ing. Elena Corzo, porque reconocen su inteligencia y capacidad relacional. En el caso de Lácteos Buenavista aún ven lejano el momento y por lo mismo no

existe una planeación en ese sentido. Sin embargo, es aconsejable que en un momento determinado, se empiecen a estructurar algunos órganos de gobierno y sobre todo, se realice de manera escrita un protocolo familiar en donde se escriban las reglas que permitan a la familia participar en la empresa de manera ordenada.

Una y otra empresa posee fortalezas y tiene debilidades; también pueden visualizar ciertas oportunidades y amenazas en el entorno. Al analizarlas, encontramos que sus fortalezas internas son muchas y las oportunidades que en este momento se les presentan son muy importantes, razón por la cual, si establecen las estrategias adecuadas, podrán resolver sus debilidades y solventar las amenazas del entorno, sobre todo las relacionadas con aspectos de mercado y residuales. En este último caso, su adhesión al Comité Estatal para enfrentar de manera conjunta la problemática, resulta muy importante.

Como bien señalaba la Lic. Pastrana, presidenta del Comité Estatal, los procesadores de queso representan el pivote central de la cadena productiva bovinos-leche porque permiten agremiar a los productores primarios y a los proveedores de materiales y servicios.

Estas dos empresas tienen perfectamente ubicados a los ganaderos que les surten y a sus proveedores de equipo y de otros materiales. Santa Elena Corcob llega a agrupa alrededor de 30 ganaderos y Lácteos de Buenavista 250, dan empleo a muchas familias y cada una tiene contactos con innumerables clientes, proveedores, instituciones de gobierno y educativas. Estas empresas representan un motor importante del desarrollo económico y social en su área de influencia y en la cuenca lechera Centro-Frailesca.

REFERENCIAS

- Alsina M. (2001). *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Ed. Univ. Autónoma de Barcelona. V.11. pp.235
- Amat M et al., (2007) "*El Protocolo de la Empresa Familiar, la experiencia de una década*", primera edición (España), Ed. Deusto.
- Aranguren, I. et al., (2009) "*Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar*", primera edición (México), editorial LID Mexicana.
- Báez J & Tudela P (2007). *Investigación cualitativa*. Libros profesionales de empresa Manuales prácticos de marketing. Ed. ESIC. Pp.400.
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC) (2010). *Sucesión en la empresa familiar. Guía fundamental en la definición e implementación de un plan de sucesión exitoso*. Editorial LID, México.
- Centro de Investigación y Documentación Educativa (1969). *Revista de Educación 1990*, Volumen 71, Números 205-206. Editor. Ministerio de Educación.
- Cobián, Marcela (2011). *Conferencia Magistral "Panorama General de la Pequeña y Mediana Empresa Familiar en México"*. Congreso Nacional de Investigación UNACH-UAM, Seminario Taller Empresas Familiares y Desarrollo Regional Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Octubre 26, 2011.
- Corona J (2006). *Manual de la empresa familiar*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Ed. Deusto. Pp.513.
- Cruz Z, Molina B & García K (2011). Ponencia presentada en el VIII Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional y I Coloquio de Organizaciones y Desarrollo Regional "organizaciones y desarrollo regional" homenaje a ángel bassols batalla universidad autónoma de Sinaloa. *Empresas familiares en la cadena productiva Bovinos Leche Chiapas*.
- Fernández J (2002). *Novos escenarios para a economía galega: actas do II Congreso de Economía de Galicia* (Santiago de Compostela, 21-23 de noviembre de 2001). Número 131 de Cursos y congresos de la Universidad de Santiago de Compostela. Ed. Universidad Santiago de Compostela. pp. 1222.
- Ferraris M (2002). *Historia de la hermenéutica- Lingüística y teoría literaria*. (2). Ed. Siglo XXI. México Pp.364.
- Gallo M & Amat J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona España. Ed. Deusto.
- García, L.A., Aguilar, A., Luevano, A. & Cabrall, M. (2005). *La globalización productiva y comercial de la leche y sus derivados*. México, Plaza y Valdés.
- Gimeno A, Baulenas G & Cros J. C. (2009). *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona España: Deusto. Pp.196

- González E & Gómez B. (2006) *¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer*. Bogotá Colombia. Ed. Norma. Pp. 320.
- Leach P. (1999). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Granica. Pp. 311
- León V.H., Culebro, M. Y., Jiménez, M. R., L.A., Ortiz H, M., Esponda, W. (2011). *El queso crema Chiapas una historia que nos identifica*. México: Universidad Autónoma de Chiapas.
- Lipman F (2010). *Guía para las empresas familiares*. Ed. Centro Libros PAPP, S. L.U. Planeta. Barcelona. Pp.239.
- Long J. (2003). *Conquista y Comida. Consecuencias del encuentro de dos mundos*. Universidad Autónoma de México.
- Lozano, Cisneros & Niebla (2009). *Empresa Familiar (casos)*. Grupo Editorial Hess, México. ISBN 978-607-9011-01-7
- Martínez J (2010). "*Empresas Familiares, Reto al Destino*", Primera Edición (Buenos Aires, Argentina), Editorial Granica.
- Moreno B (2006). *Guía de aproximación de la empresa familiar*. EOI empresas, Colección EOI empresa.Ed. EOI Esc.Organiz.Industrial. España. pp.317
- Müller, E., Lauthe, R., Mora, J.J., Sarjanovich, J. & Sashida, F. (2008), *Empresas efectivas, familias efectivas, Un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy*, Trillas, México.
- Navarro K (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del Conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*. Universidad del Zulia Venezuela XIV (1), pp. 30-45.
- Peón F (2008). *Un Acto Metodológico Básico de la Investigación Social: la Entrevista Cualitativa en Observar, Escuchar y Comprender*. Sobre la Tradición Cualitativa en la Investigación Social. Tarrés M. L. (Coodinadora), Editorial Porrúa. México. pp. 63-95.
- Pérez J (2000). *La construcción social de la realidad carcelaria: los alcances de la organización informal en cinco cárceles latinoamericanas (Perú, Chile, Argentina, Brasil y Bolivia)*. Ed. Fondo Editorial PUCP. Pp.436
- Pomeón T. (2007). *El queso Cotija México. Un producto con marca colectiva queso "Cotija región de origen, en proceso de adquisición de una denominación de origen*. Universidad Autónoma de Chapingo.
- Prado, E. (2011), Ponencia *Procesadoras de Queso Crema de Chiapas SPR de RL*. II Congreso Internacional de Leche; Chiapas, 27/ mayo/ 2011. México.
- Rodríguez C (s/f). *Ecos Luminosos de la Verdad*. Ed. Visión Libros. Madrid. Pp.209.
- Sala J (1987). *La Fenomenología de Husserl como utopía de la razón*. (10), Ed. Anthropos. Barcelona. Pp.203
- Sánchez R (2008). *La Observación Participante como Escenario y Configuración de la Diversidad de Significados en Observar, Escuchar y Comprender*. Sobre la Tradición Cualitativa en la Investigación Social. Tarrés M. L. (Coodinadora), Editorial Porrúa. México. pp. 97-131.
- Schwass J (2008). *Crecimiento Inteligente: La experiencia de las mejores empresas familiares*. Colección del instituto de la empresa familiar. Ed. Deusto. Barcelona. Pp.208.

- Tamayo M. (2001). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Ed. Limusa. Pp.440
- Taylor S & Bogdan R (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Ed. Paidós. V. 37. Pp.343
- Treviño R.N (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamérica. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Editorial. Pearson. México, Estado de México. Pp. 409.
- Vázquez C, Cos A & Nomdedeu C. 2005. *Alimentación y nutrición: manual teórico-práctico*. Ed. Díaz de Santos. España (2). 470 pp.

Referencias On line.

- Alpma (2009-2011). Productos de Tecnología de Procesos, Recuperado el día 2 de agosto del 2011 de http://www.alpma.de/e/e_proz_mem.php.
- Álvarez Gayou Jurgensen (2003), *Cómo hacer una investigación cualitativa, fundamentos y metodología*, Editorial Paidós Mexicana S.A., México.
- Amat, J., Corona, J. (2007), "El protocolo de la empresa familiar, la experiencia de una década" (España), editorial Deusto, recuperado el 10 de agosto de 2011 en http://books.google.com.mx/books?id=SQc2Sw9m5M4C&printsec=frontcover&dq=protocolo+familiar&hl=es&ei=fVMwToK0MtOftwea2NyjCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Apango, A (1998) Quesos tipo panela. Elaboración de quesos tipo panela, y Oaxaca (14), 1-11. Recuperado el día 20 de Octubre a las 9:00 am. <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Documents/fichasaapt/Elaboración%20de%20quesos.pdf>
- Ávila, S., Producción de ganado lechero, <http://www.agrilacteos-ganatec.com/Portal/Documents/Documents/2008-04/5736/1658/cap1.pdf>, revisado el 04 de Noviembre de 2011.
- Avilés, R. (2011) Clúster Industria, Recuperado el día 3 de agosto del 2011 de [http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_\(industria\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_(industria)).
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC) (2010). *Gobierno corporativo en la empresa familiar*. Editorial LID, México.
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC) (2010). *Sucesión en la empresa familiar. Guía fundamental en la definición e implementación de un plan de sucesión exitoso*. Editorial LID, México.
- Cervantes, F., Santoyo, H., & Álvarez, A. (2011), *Lechería familiar, Factores de éxito para el negocio*, editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V., México, <http://books.google.com.mx/books?id=BkLBJc-eJfGc&pg=PA15&dq=La+cadena+productiva+de+leche+es+muy+importante+en+la+econom%C3%ADa+mexicana+ya+que+genera+aproximadamente+360+mil+empleos+permanentes&hl=es#v=onepage&q=La%20cadena%20productiva%20de%20leche%20es%20muy%20importante%20en%20la%20econom%C3%ADa%20mexicana%20ya+que%20genera%20aproximadamente%20360%20mil%20empleos%20permanentes&f=false>, revisado el 06 de Noviembre de 2011.

- Chilchotas Alimentos S.A de C.V. (2010) Quienes somos. Recuperado el día 29 de julio del 2011, desde http://www.chilchota.com/index_grupo.htm
- Claridades Agropecuarias (215), 1-35. Recuperado el día 29 de julio del 2011 de Sagarpa, de la base de datos de revistas Claridades Agropecuarias. <http://www.infoaserca.gob.mx/claridades/portadas.asp>
- Claridades Agropecuarias (215), 1-35. Recuperado el día 29 de julio del 2011 de Sagarpa, de la base de datos de revistas Claridades Agropecuarias. <http://www.infoaserca.gob.mx/claridades/portadas.asp>
- Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos leche (2010), Quienes Somos, <http://www.lechechiapas.com/conozcanos.html>, revisado el 06 de Noviembre de 2011.
- Comité estatal sistema producto bovino leche Chiapas. (2010). Quienes somos, Recuperado el día 5 de Agosto del 2011 de <http://www.lechechiapas.com/conozcanos.html>
- Garay, B. (2009), Fabricación del queso, recuperado el día 29 de julio del 2011, de <http://www.quesos.com/enciclopedia.asp>.
- García, J., (2011), Clusters, <http://www.monografias.com/trabajos29/clusters/clusters.shtml>, revisado el 06 de Noviembre de 2011.
- García, L.A., Aguilar, A., Luevano, A. & Cabrall, M. (2005). La globalización productiva y comercial de la leche y sus derivados, editorial Plaza y Valdés, México
- Gimeno Alberto et al (2009), "Modelos de empresas familiares, soluciones prácticas para la familia empresaria", Editorial DEUSTO, España.
- Grandio A. (2010), Ejemplo de protocolo familiar, Recuperado el 28 de Julio de 2011, <http://www.antonigrandiodopico.es/archivos/empresafamiliar/EJEMPLO%20DE%20UN%20PROTOCOLO%20FAMILIAR.pdf>
- Grandio Antoniò, Ejemplo de Protocolo Familiar, 2010. Encontrado en <http://www.antonigrandiodopico.es/archivos/empresafamiliar/EJEMPLO%20DE%20UN%20PROTOCOLO%20FAMILIAR.pdf>. 13 de Agosto de 2011, 10:00 am.
- Hernández, B., et al., Técnicas de investigación social, Primera Edición (2001), Ediciones Díaz de Santos SA. (Madrid, España), http://books.google.com.mx/books?id=vpfVgmaR5qUC&pg=PA127&dq=universo,+poblacion+y+muestra+en+la+investigacion&hl=es&ei=WDQ8TsKUO4-itgefovzwAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- INEGI (2010) Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos (2010). Consultada el 21 de Septiembre de 2011 a las 5:00pm, en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?ent=07>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Chiapas (2005). Consultada el 7 de Septiembre del 2011, en: <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07107a.htm>
- Juárez, M., Cruz, R. (2011), Quesos Mexicanos toda una tradición. Recuperado el 21 de Junio de 2011, en: <http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/reportajes/quesos/quesos.htm>
- Martínez Echezárraga Jon, "Empresas familiares, reto al destino", Primera Edición (Buenos Aires, Argentina), Editorial Granica (2010). ISBN: 978-950-641-581.

- Müller, E., Lauthe, R., Mora, J.J., Sarjanovich, J. & Sashida, F. (2008), Empresas efectivas, familias efectivas, Un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy, Trillas, México.
- Multipress (2007), El queso en México: 3 siglos de historia en tu mesa, Recuperado el 30 de julio del 2011 de <http://multipress.com.mx/articulos.php>
- Peón V F. (2008). Un acto metodológico básico de la investigación social: la Entrevista Cualitativa en Observar, Escuchar y Comprender. Sobre la Tradición Cualitativa en la Investigación Social. Tarrés M. L. (Coodinadora), Editorial Porrúa. México. pp. 63-95.
- Poncelet (2010). Tipos de quesos. Recuperado el día 31 de Julio del 2011, de <http://www.mundoquesos.com/p/clasificacion-del-queso.html>
- Porter (2003) The economic Performance of Regions Regional Studie, 3, p 549-578. Recuperado el día 3 de agosto del 2011 de http://www.isc.hbs.edu/pdf/Porter2003The_Economic_Performance_of_Regions.pdf.
- Quesos Ocosingo. (2010). Queso Bola de Ocosingo Chiapas, Recuperado el día 6 de agosto del 2011 en <http://www.desarrolloemp.com/quesobola/Index.html>
- Sabater, R., Gestión de pymes y empresas familiares, Curso 2005/06, Universidad de Murcia Facultad de Economía y empresa, Departamento de Organización de Empresas y Finanzas; <http://www.um.es/eempresa/rss/EF.pdf>
- SAGARPA (2007), Programa Nacional Pecuario 2007-2012, <http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Publicaciones/Lists/Programa%20Nacional%20Pecuario/Attachments/2/pnp.pdf>, revisado el 06 de Noviembre de 2011.
- Sagarpa (2007-20012) Programa Nacional Pecuario 2007-20012. Recuperado el día 4 de agosto del 2011 de <http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Paginas/inicio.aspx>
- Sagarpa (2010) Marcas colectivas, Recuperado el día 5 de agosto del 2011 de <http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Publicaciones/Paginas/MarcasColectivasV2.aspx>
- Sagarpa (2010) Reglamento de desarrollo rural, Recuperado el día 4 de agosto del, 2011 de <http://www.sagarpa.gob.mx/Paginas/default.aspx>
- Sagarpa (2010), Marco legal de la integración y operación de los Sistemas Producto, recuperado el 28 de Octubre de 2011, de: http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Publicaciones/SistemaProducto/Lists/PDF%20Sistemas%20Productos/Attachments/2/ml_sp.pdf
- Sánchez S. R (2005). Gestión de PYMES y empresas familiares. Curso 2005/2006 Universidad de Murcia, Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Organización de Empresas y Finanzas. Encontrado en: <http://www.um.es/eempresa/rss/EF.pdf>. El 10 de Agosto de 2011, 6:00pm.
- Sánchez S. R. (2008). La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados en observar, escuchar y comprender. Sobre la Tradición Cualitativa en la Investigación Social. Tarrés M. L. (Coordinadora), Editorial Porrúa. México. pp. 97-131.
- Sánchez, R (2005). Gestión de PYMES y empresas familiares. Curso 2005/2006, Universidad de Murcia, Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Organización de

- Empresas y Finanzas. Encontrado en: <http://www.um.es/eempresa/rss/EF.pdf>. El 10 de Agosto de 2011, 6:00pm.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2010). Cadenas agroalimentarias. Leche de Bovino. Recuperado el día 19 de agosto del 2011, de http://www.campomexicano.gob.mx/portal_sispro/index.php?portal=lechebovino.
- Torres, J (2003). Clúster de la Industria en el Perú. Ed. IICA. http://books.google.com.mx/books?id=Ov1Y0f7AXKYC&hl=es&source=gb_s_navlink_s_s
- Treviño R.N (2010). Empresas familiares, visión Latinoamérica, estructura, gestión, crecimiento y continuidad. Editorial. Pearson. México, Estado de México.
- Vázquez, C., Cos, A., López, C. (2005), Alimentación y nutrición, Manual teórico-práctico, editorial Díaz de Santos, España.
- Velsid (2005), La historia del queso, Recuperado el 30 de junio del 2011 de www.directoalpaladar.com.