



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

La dinámica de una red de empresas familiares como sistema de acción  
concreto. Un caso en la industria del tequila en Amatitán Jalisco

T E S I S

Que para obtener el grado de  
Maestra en Estudios Organizacionales

Presenta:

Magali Pérez Camacho

Directora de Tesis

Dra. Marcela Victoria Rendón Cobián

México D.F.

2014



## La dinámica de una red de empresas familiares como sistema de acción concreto. Un caso en la industria del tequila en Amatitán Jalisco

<b>I. Problemática</b> .....	9
1. El objetivo general.....	15
2. Justificación.....	15
<b>II. Las empresas familiares. Antecedentes y disciplinas de estudio</b> .....	17
1. El estudio de la empresa familiar en diversas disciplinas.....	21
1.1. <i>Administración y empresa familiar</i> .....	22
1.2. <i>Antropología y empresa familiar</i> .....	25
1.3. <i>Estudios Organizacionales y empresa familiar</i> .....	28
<b>III. El estudio de la red de empresas familiares en Estudios organizacionales</b> ....	34
1. El estudio de las relaciones interorganizacionales como antecedente.....	37
2. Configuraciones organizacionales y la red de empresas familiares.....	39
3. La red social y la red de empresas familiares.....	42
4. La red de empresas familiares como una forma de organización.....	44
<b>IV. La red de empresas familiares como Sistema de Acción Concreto (SAC)</b> .....	51
1. El poder y la acción organizada.....	52
2. El Sistema de Acción Concreto (SAC). Mecanismo de regulación y juego.....	56
3. La red de empresas familiares y su definición como SAC.....	59
4. La cultura como segunda lógica del funcionamiento del SAC.....	63
<b>V. La cultura, su análisis bajo las lógicas institucionales</b> .....	69
1. La cultura en la red de empresas familiares.....	69
2. Las lógicas institucionales y el análisis cultural de la red de empresas familiares..	76
3. La familia como institución y las lógicas institucionales.....	84
4. La empresa como institución y sus lógicas institucionales.....	88
5. La profesión como institución y sus lógicas institucionales.....	92
6. Las interrelaciones y contradicciones entre las instituciones y sus lógicas.....	96
6.1 <i>El caso de la reciprocidad</i> .....	98
6.1.1 <i>El estudio de la reciprocidad en las ciencias sociales</i> .....	99
6.1.2 <i>La reciprocidad en los Estudios Organizacionales</i> .....	112
<b>VI. La dinámica de la red de empresas familiares como sistema de acción concreto</b> .....	117

1.	La relación entre el poder y las instituciones en diferentes propuestas teóricas ...	119
2.	Propuesta teórico/metodológica de la dinámica de la red de empresas familiares como SAC.....	123
<b>VII.</b>	<b>Metodología</b> .....	128
1.	El método del estudio de caso .....	132
1.1	<i>Preguntas de investigación</i> .....	133
1.2	<i>Proposición</i> .....	133
1.3	<i>Unidad de Análisis</i> .....	134
1.4	<i>Lógica de vinculación de datos a la proposición</i> .....	135
2.	Uso de múltiples fuentes de evidencia.....	136
2.1	<i>Documentos</i> .....	138
2.2	<i>Observación</i> .....	138
2.3	<i>La entrevista</i> .....	139
2.4	<i>Otras fuentes (historias de vida)</i> .....	141
3.	Cadena de evidencia y validación .....	143
4.	La dinámica de la red de empresas familiares y las variables para su estudio. ....	146
5.	Desarrollo de la investigación.....	148
6.	Limitantes.....	149
<b>VIII.</b>	<b>Contexto general de la industria del tequila</b> .....	151
1.	La Denominación de Origen, su significado en la industria tequilera .....	152
2.	Producción del tequila.....	157
3.	Producción de agave .....	161
4.	Procesos de producción .....	164
5.	Los actores del tequila.....	166
6.	El binomio cultural tequila y agave .....	170
<b>IX.</b>	<b>Contexto general de las relaciones en la red de empresas familiares dentro de la industria del tequila en Amatitán Jalisco</b> .....	179
1.	Las características y atributos en la red de empresas familiares dentro de la industria tequilera de Amatitán.....	180
2.	El desarrollo de la red de empresas familiares dentro de la industria tequilera de Amatitán .....	193
2.1	<i>Primera etapa el cultivo de agave</i> .....	194
2.2	<i>Segunda etapa la creación de la unión ejidal</i> .....	196

2.3	<i>Tercera etapa, la formación de una nueva empresa y la segunda familia</i> .....	197
2.4	<i>Cuarta etapa. La independencia y el nacimiento de una nueva tequilera</i> .....	200
3.	El funcionamiento de la forma actual de la red de empresas familiares dentro de la industria del tequila .....	203
<b>X.</b>	<b>La dinámica de la red de empresas familiares dentro de la industria del tequila en Amatitán Jalisco</b> .....	<b>208</b>
1.	El inicio y evolución de la red de empresas familiares de la industria tequilera de Amatitán respecto a las instituciones y sus lógicas .....	210
1.1	<i>La familia y las lógicas institucionales</i> .....	211
1.2	<i>Las empresas de la red</i> .....	223
1.3	<i>La profesión, de la formación agavera y tequilera</i> .....	232
a)	Nuevas profesiones.....	246
2.	El estado actual de las lógicas institucionales de la red de empresas familiares en la industria del tequila de Amatitán.....	247
3.	El macro nivel: la Denominación de Origen “Tequila” como mecanismo de regulación de la red de empresas familiares de la industria del tequila en Amatitán....	253
4.	El meso nivel: la cultura como otro elemento del SAC en la red de empresas familiares, el papel de la reciprocidad.....	262
4.1	<i>Relaciones recíprocas de Villahermosa y los agaveros</i> .....	265
4.2	<i>Relaciones recíprocas del Llano Azul y los agaveros</i> .....	269
4.3	<i>Relaciones recíprocas, entre Sebastián y Daniel Padilla</i> .....	271
5.	El meso nivel: El mecanismo de regulación de sobreoferta en la red de empresas familiares de la industria del tequila en Amatitán.....	274
5.1	<i>Villahermosa y el mecanismo de sobreoferta</i> .....	274
5.2	<i>Llano Azul y el mecanismo de sobreoferta</i> .....	277
	CONCLUSIONES.....	285
	ANEXO 1 .....	296
a)	Del Agave .....	296
b)	Del Tequila.....	303
	BIBLIOGRAFÍA.....	321

## TABLAS

Tabla 1 La empresa familiar y las disciplinas que la estudian .....	33
Tabla 2. Principales definiciones de red empresarial en la disciplina económica-administrativa .....	35
Tabla 3. Las configuraciones organizacionales en la empresa familiar .....	41
Tabla 4 La red de empresas familiares como forma de organización .....	49
Tabla 5 Definición de Red de Empresas Familiares.....	50
Tabla 6 La red de empresas familiares como sistema de acción concreto .....	62
Tabla 7. Escuelas antropológicas y su noción de cultura .....	73
Tabla 8 .Lógicas institucionales de los sectores sociales.....	81
Tabla 9. Lógicas institucionales de los sectores sociales (Continuación).....	82
Tabla 10. Perspectiva sobre la reciprocidad en Gouldner, Shalins y Bourdieu.....	105
Tabla 11. Perspectiva sobre la reciprocidad en Gouldner, Shalins y Bourdieu (Continuación).....	106
Tabla 12. Variables del supuesto teórico.....	136
Tabla 13. Seis fuentes de evidencia: fortalezas y debilidades.....	137
Tabla 14. Fuentes de evidencia y variables del supuesto teórico .....	143
Tabla 15. Diseño del caso de estudio .....	145
Tabla 16 Guía para la investigación sobre los mecanismos de regulación y relaciones de poder.....	146
Tabla 17. Guía para investigación sobre las instituciones y sus lógicas.....	147
Tabla 18 Guía para investigación sobre la relación entre el ámbito cultural y de poder .	147
Tabla 19 Preguntas de investigación e instrumentos de recopilación para la búsqueda hallazgos no previstos .....	148
Tabla 20. Producción, consumo y precio del agave tequilero. 1999 a 2010 (miles de toneladas y precio por kilo) .....	163
Tabla 21. Características generales de las redes organizacionales .....	181
Tabla 22. Parentesco familia Padilla, conforme a su participación en actividades referentes a la industria del tequila.....	191
Tabla 23. Parentesco familia Padilla, conforme a su participación en actividades referentes a la industria del tequila (Continuación).....	192
Tabla 24 Etapas de constitución de empresas la familia Padilla .....	203

## FIGURAS

Figura 1. El sistema de acción concreto y sus elementos principales.....	58
Figura 2. La red de empresas familiares como SAC .....	60
Figura 3. La cultura y el poder, lógicas del funcionamiento del SAC o de la red de empresas familiares.....	68
Figura 4 Las instituciones y las lógicas institucionales.....	83

Figura 5. La familia como institución y sus lógicas institucionales en la red de empresas familiares.....	88
Figura 6 La empresa como institución y sus lógicas en la red de empresas familiares .....	91
Figura 7. La profesión como institución y sus lógicas institucionales en la red de empresas familiares.....	95
Figura 8. Las interrelaciones y contradicciones de las instituciones y sus lógicas en la red de empresas familiares .....	98
Figura 9. El inicio y evolución de la red de empresas familiares respecto a las instituciones y sus lógicas.....	124
Figura 10. El SAC como un constructo político y cultural .....	125
Figura 11. Propuesta teórica/metodológica de la dinámica de la red de empresas familiares como SAC .....	127
Figura 12. Las relaciones entre los actores del tequila .....	170
Figura 13 Primer grado de parentesco de la familia Padilla.....	187
Figura 14 Segundo grado de parentesco de la familia Padilla.....	188
Figura 15. Grado de parentesco en la línea de consanguinidad colateral.....	189
Figura 16. Familia de Benjamín Padilla .....	189
Figura 17. Familia de Borja Padilla.....	190
Figura 18. Primera etapa de la red de empresas familiares.....	195
Figura 19. Segunda etapa de la red de empresas familiares.....	197
Figura 20. Tercera etapa de la red de empresas familiares.....	199
Figura 21. Cuarta etapa de la red de empresas familiares.....	202
Figura 22. El funcionamiento de la forma actual de la red de empresas familiares dentro de la industria del tequila.....	206
Figura 23. La red de empresas familiares y sus lógicas institucionales en la industria del tequila en Amatitán.....	253
Figura 24. Denominación de Origen “Tequila” como mecanismo de regulación .....	261
Figura 25. Actores frente a la conformación de Villahermosa y su relación .....	265
Figura 26 El nivel meso: la lógica institucional de reciprocidad como elemento de integración y cooperación en la red de empresas familiares de la industria del tequila ...	273
Figura 27. Sobreoferta como mecanismo de regulación en la red de empresas familiares en la industria del tequila de Amatitán .....	284

## GRÁFICAS

Gráfica 1 Producción, consumo interno y exportación de tequila 1950-2011 (millones de litros).....	158
Gráfica 2 Producción por categoría Tequila y Tequila "100% agave" 1995-2011. (Millones de litros) .....	159
Gráfica 3 Exportación por categoría Tequila y Tequila "100% agave". 1995-2011 (Millones de litros) .....	160
Gráfica 4 Exportaciones por forma. 1995-2011 (millones de litros) .....	161

Gráfica 5 Producción, consumo y precio del agave tequilero. 1999 a 2010 (miles de toneladas y precio por kilo) ..... 162

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mayáhuel y las representaciones de algunos tipos de maguey de fragmentos del Códice Nutall..... 172

Ilustración 2 El cine mexicano y los elementos de la mexicanidad ..... 175

Ilustración 3 Las mujeres y el tequila en el cine ..... 176

Ilustración 4 Escapo floral o quiote ..... 297

Ilustración 5 Arranque de la semilla en los potreros de los agaveros de la red ..... 299

Ilustración 6 Barbeo de hijuelos o semilla en los potreros de los agaveros de la red ..... 300

Ilustración 7. Clasificación de los hijuelos ..... 301

Ilustración 8 Preparación del suelo y colocación de agaves ..... 302

Ilustración 9. Plantación de agave ..... 303

Ilustración 10 Proceso de producción de tequila en Villahermosa ..... 305

Ilustración 11 Proceso de producción de tequila en Llano Azul ..... 306

## MAPAS

Mapa 1 Regiones bajo la protección de la Declaración General de Protección a la Denominación de Origen “Tequila (hasta el 26 de junio de 2000) ..... 155

## FOTOGRAFÍAS

Fotografías 1 Villahermosa ..... 307

Fotografías 2 Llano Azul ..... 308

Fotografías 3 Tienda de 24 horas..... 310

Fotografías 4 Bar ..... 312

Fotografías 5 Municipio de Amatitán ..... 313

## **La dinámica de una red de empresas familiares como sistema de acción concreto. Un caso en la industria del tequila en Amatitán Jalisco**

### **I. Problemática**

La empresa familiar es un fenómeno diverso al incluir dentro de sus características aspectos contrastantes, como los tamaños de las empresas, la propiedad en las empresas; porque éstas pueden ser desde grandes hasta micro-empresas o su capital puede pertenecer a una sola familia o tener diversos inversionistas, lo que implica que aventurarse a crear una definición trae consigo exclusiones y limitaciones.

Sin embargo, la gran mayoría de los autores que desarrollan el tema de la empresa familiar coinciden en el hecho de que la empresa familiar es una construcción social particular, porque en ella se integran diversas instituciones<sup>1</sup> como; la empresa y la familia, las cuales tienen tanto contradicciones como complementariedades, de forma interna, y al integrarse de manera conjunta en la empresa familiar (Rendón, 2006), lo que permite establecer que este tipo de organizaciones son complejas.

Las diversas definiciones que han ido surgiendo de empresa familiar se han enfocado en destacar ciertas características en detrimento de otras, por ejemplo, el grado de participación familiar dentro de la operación y estrategia de la empresa, la propiedad (capital), el grado de participación o implicación de la familia, la sucesión familiar (Vallejo, 2005). Estas características son generales, pues las empresas familiares presentan de manera particular diversas formas de organizar el trabajo al encontrarse limitadas a un conjunto de factores internos que conforman la dinámica familiar como el número de miembros, el tipo de relación existente entre ellos, las aspiraciones individuales, las actitudes, y las características de la personalidad y también están limitadas por otros factores

---

<sup>1</sup> Entendidas como aquellos referentes "supra-organizacionales por medio de los cuales los humanos conducen su vida material en el tiempo y el espacio, y a la vez como sistemas simbólicos por medio de los cuales asignan una categoría a esa actividad y le otorgan un significado" (Friedland y Alford:1999:295)

ajenos a la dinámica familiar como es el contexto, las oportunidades del mercado y el capital (Rendón, 2009).

Por tanto, es un error confundir su problemática con la de las medianas, pequeñas y micro empresas, quizá un primer paso es al reconocer esa coexistencia entre las instituciones empresa y familia en dicha organización a pesar de sus contradicciones, porque en el caso de la institución empresarial ésta busca satisfacer los requisitos de racionalidad instrumental a través de la cual se asegure la viabilidad económica y la institución familiar busca la protección y cuidado afectivo de sus miembros (Martínez, 1984).

Ese conflicto entre instituciones no es fijo, a medida en que la empresa familiar va evolucionando, su crecimiento, produce una mayor exigencia de las demandas del referente empresarial pues se va gestando la profesionalización de la organización que también trae una propia lógica ajena a la empresarial. Por el otro lado, la estructura familiar se va modificando creciendo y dando paso a que las nuevas generaciones tomen un papel protagónico en estas relaciones. Es decir, tanto la lógica empresarial como la familiar “van adoptando permanentemente nuevas significaciones” (Martínez, 1984:11) y se van destacando también otras lógicas institucionales, junto con las anteriores.

Esa evolución de la empresa familiar puede llegar a formar una red de empresas familiares, y que provoca que la definición de la problemática no sólo implique reconocer la coexistencia entre las instituciones empresa y familia sino pasar del nivel unidad al colectivo, sin dejar a un lado el tránsito de niveles porque implicará que ciertas acciones en unidad afecten al colectivo y viceversa.

Pero, ¿cuál es la importancia de estudiar el fenómeno de la red de empresas familiares bajo una perspectiva organizacional? El estudiar bajo una perspectiva organizacional la red de empresas familiares permite superar estudios en los que sólo se reconoce una de las dos instituciones que coexisten en ésta, como es el caso de la disciplina económica que aborda la noción de la red mirando solo la institución empresarial y que bajo el enfoque del Nuevo Institucionalismo

Económico NIE se define a la red como una forma híbrida entre el mercado y la empresa (Koschatzky, 2002; Montoro, 2000). Al respecto han existido críticas por parte de algunos sociólogos que sostienen que estas redes “no pueden considerarse híbridos de los mercados y la empresa, pues representan una alternativa única con su propia lógica” (Podolny y Page, 1998: 58), además de que sus ventajas de eficiencia son distintas a las de un mercado o empresa de forma pura (Podolny y Page, 1998)

Por otro lado, cuando en la antropología se estudia una red enfatizando la institución familiar se establece un reto sobre la determinación de los límites de lo familiar porque una red familiar incluye a los miembros de una familia extensa o compuesta<sup>2</sup>, pero pueden asimilar además a vecinos o conocidos mediante una relación de compadrazgo (Lomnitz, 1998: 69). Sin embargo, bajo el Análisis de Redes Sociales (ARS) con el que se pueden observar la forma en que las relaciones de la familia se ordenan, puede terminar siendo un reduccionismo relacional que sólo presenta esquemáticamente la estructura de la red, pues las relaciones son naturalizadas (Grossetti, 2009) descuidando la caracterización de las mismas y su origen y perdiendo de vista que esas redes sociales son “una realidad compleja vivida y percibida por los actores sociales” (Grossetti, 2009:45).

El marginar la explicación de la red a la institución empresarial, en la que se resalta la racionalidad instrumental, o en su caso al naturalizar las relaciones familiares cargadas de la institución familiar provoca que se ignoren aspectos como el cultural, el político, el histórico entre otros. De ahí la importancia de concebir la noción de red empresas familiares dentro de una perspectiva organizacional, pues ésta permite una comprensión de la coexistencia de las instituciones empresarial y familiar, así como, la apertura hacia un análisis multidisciplinario, en el que se toman en cuenta los aspectos ignorados por una sola disciplina. Este reconocimiento sobre la perspectiva organizacional también se ha visto en otros tipos de organizaciones como las contenidas en el término

---

<sup>2</sup> Por familia extensa se entenderá en este trabajo a aquella “familia nuclear que ha crecido al conformar sus hijos sus respectivas familias e incluso con la adhesión de las familias de los nietos, bisnietos, etcétera. Una familia compuesta debe contener por lo menos dos familias nucleares emparentadas por consanguinidad o por afinidad” (Lomnitz, 1998:60)

Mipyme (De la Rosa et al., 2009a) e inclusive se han dado un acercamiento a la noción de empresa familiar (De la Rosa et a., 2009b).

Ante estas circunstancias y críticas, en este trabajo se abordará a la red de empresas familiares bajo una perspectiva organizacional, porque permite tomar en cuenta la complejidad del fenómeno de red pues reconoce la coexistencia y contradicción de las instituciones empresarial y familiar apreciadas en la forma en que se conducen los actores en las relaciones que conforman la red, en el tiempo y espacio.

Al establecer la importancia de la perspectiva organizacional y observar que el fenómeno de la red de empresas familiares abarca diversos niveles que van desde el social, el organizacional y el individual pero también al coexistir en la red relaciones entre instituciones, se puede apreciar que la red de empresas familiares tiene una dinámica organizacional.

La noción de dinámica organizacional<sup>3</sup>, que se propone para este trabajo, utilizando la concepción de Luhmann (1998) sobre complejidad, es la evolución en el tiempo de una organización o forma de organización en relación al “número de elementos crecientes que la componen, sus interrelaciones y su indivisibilidad”. Donde la complejidad se da porque el número de relaciones entre elementos “deviene demasiado grande con respecto a la capacidad de los elementos para establecer relaciones” (Luhmann, 1998:26).

Si bien, se podría argumentar la imposibilidad de un estudio sobre la dinámica entre elementos debido que el número de relaciones posibles deviene demasiado grande, el propio Luhmann (1998:26) responde que “la complejidad impone la selección”; selección que en este trabajo se tomará para poder estudiar la dinámica organizacional.

---

<sup>3</sup>La noción de dinámica organizacional ha estado ligada principalmente a un discurso administrativo en el que se enfoca a solucionar problemas prácticos de las empresas. Un ejemplo de ello es la revista “Organizational Dynamics” cuyo objetivo es ligar el pensamiento y la investigación de temas como comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, administración de recursos humanos y la administración estratégica con la práctica administrativa.

Dicha selección se toma en este trabajo cuando al abordar el estudio del fenómeno de la red de empresas familiares bajo la perspectiva organizacional implica en primer lugar diferenciar a la red de una organización pues no son lo mismo.

Tomando una de múltiples interpretaciones de organización<sup>4</sup>, que contiene de alguna forma los elementos mínimos de lo que conforma a ésta<sup>5</sup> se tiene que la organización es:

“una colectividad con unos límites relativamente inidentificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se enmarca en actividades que están relacionadas por lo general con un conjunto de objetivos” (Hall, 1983:33)

Y al intentar empatarla a la idea de red se destacan las diferencias como puede ser la identificación de los límites pues en muchos de los casos los actores no perciben que son parte de una red sino como menciona Lomnitz (2002) las redes terminan siendo “construcciones abstractas que el investigador define de acuerdo al criterio que le interese” (Lomnitz,2002:2), otro aspecto es que la colectividad se enmarque en actividades continuas relacionadas a alcanzar un objetivo común, pues la red puede desarticularse en cualquier momento y no requiere encontrarse en un espacio específico, es decir la red es una forma de organización que no se define en términos de estructura.<sup>6</sup>

Esta diferenciación implica una limitante para su estudio bajo la perspectiva organizacional pues ciertos desarrollos teóricos con una orientación hacia los estudios organizacionales se realizaron concibiendo a las organizaciones bajo interpretaciones en las que ésta se define en términos de estructura.

---

<sup>4</sup> Y en las cuales no existe un consenso sobre lo que se entiende por organización.

<sup>5</sup> Considerando como elementos mínimos los propuestos por Barba y Solís (1997) una estructura social (normativa y de comportamiento) los actores sociales, los fines , tecnología para el trabajo y el espacio en el que están insertas.

<sup>6</sup> La noción de red de empresas familiares como forma de organización se desarrollará cuando se plante su definición y estudio en los Estudios Organizacionales

Uno de los desarrollos teóricos que podría permitir escapar de esa noción de estructura (funcional) es la propuesta realizada por Crozier y Friedberg (1990) respecto a la acción organizada que para alcanzarse requiere de un mínimo de cooperación por parte de los actores, quienes tienen la libertad de colaborar o no. Y que ante dicha libertad de los actores, para poder alcanzar los objetivos comunes de la acción organizada, el ejercicio de poder se torna en fundamento esta última.

Este desarrollo teórico podría facilitar el estudio de la red pues Crozier y Friedberg (1990) no analizan como tal a las organizaciones (aunque sus estudios fueron en estas mismas) sino a la acción organizada. Y presenta un problema específico como es la colaboración y que en el caso de la red de empresas familiares resulta relevante por sus características tales como que los miembros de la red tienen sus propios objetivos tanto individuales como de la empresa o familia nuclear a la que pertenecen, los propios objetivos comunes en la red, las relaciones intermitentes y las escasas reglas formales en ésta, que pueden dificultar esa colaboración.

Ahora bien, esta propuesta tiene a su vez ciertas limitaciones en relación a la red de empresas familiares, pues como se expondrá, los estudios empíricos realizados por los autores Crozier y Friedberg (1990) fueron principalmente en organizaciones públicas, y elementos particulares de la red no son percibidos por esta propuesta como el hecho de que su conformación y acción implica una dinámica de diversas instituciones (familia, empresa y profesión) por lo cual otros marcos explicativos son convenientes para comprender más ampliamente el fenómeno de la red de empresas familiares en diversos niveles aunque esto también implica advertir que el propio trabajo acorta ciertos aspectos de estos marcos explicativos pero este riesgo teórico se asume ante el objetivo de comprender más ampliamente la dinámica de la red de empresas familiares.

Por lo que se establecería como pregunta de investigación:

**¿Cómo es la dinámica dentro de la red de empresas familiares como sistema de acción concreto en la industria del tequila en Amatitán Jalisco?**

## 1. El objetivo general

*Explicar la dinámica de la red de empresas familiares como sistema de acción concreto en la industria del tequila en Amatitán Jalisco.*

Para poder lograr este objetivo en este trabajo se pretende:

- Analizar las características de la red de empresas familiares
- Identificar y analizar las relaciones que se llevan a cabo en la red de empresas familiares, teniendo en cuenta aquellas que se han desarrollado a través del tiempo y/o que tienen por objeto la supervivencia de las organizaciones y la familia
- Definir y analizar los mecanismos de regulación dentro de la red de empresas familiares.
- Analizar las instituciones que fungen como soporte del SAC

## 2. Justificación

Si bien el tema de la empresa familiar ha tenido un auge relevante en su estudio que se puede observar desde los años sesentas hasta la actualidad. El estudio sobre la empresa familiar bajo la perspectiva organizacional no llevará más allá de tres décadas, y por consiguiente el estudio sobre las redes de empresas familiares bajo la perspectiva organizacional es de actual interés, por lo que este estudio serviría para explorar nuevos aspectos sobre el tema.

Por otro lado, han existido estudios sobre la industria del tequila en las ciencias sociales, la mayoría de ellos se enfoca a un aspecto económico e histórico, olvidando que las empresas tequileras son organizaciones que van más allá de la búsqueda de beneficios económicos, y que inclusive en el caso de las relaciones inter-organizacionales los estudios se limitan a reconocerlas simplemente como un distrito industrial o cluster, perdiendo la riqueza de las relaciones inter-organizacionales al encasillarlas con estas etiquetas, y provocando que solo se

miren las relaciones para la integración del proceso productivo y con ello se termine minimizando a un simple análisis de red de subcontratación (Reyes, 2003) perdiendo por completo las nociones de relaciones sociales existentes y los elementos inherentes a éstas.

Por otro lado, han sido pocos los estudios bajo la perspectiva organizacional en México que ha estudiado las relaciones de poder existentes en las relaciones inter-organizacionales cuyo elemento de unión es la familia.

Un antecedente más cercano al estudio específico del caso que se estudiará ha sido en la participación de un proyecto de investigación del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica PAPIIT IN308008 de la Universidad Nacional Autónoma de México en el que se estudiaron a algunas empresas familiares que conforman parte de la red pero cuyo objetivo implicaba analizar a las PYME mexicanas de diversos sectores que participaban en redes de cooperación empresarial internacionales como instrumentos de desarrollo endógeno.

Además, de representar una propuesta académica, la importancia de este trabajo también radica en comprender un fenómeno particular en una industria, que al estar definida en una zona de denominación de origen, el comportamiento de la industria será relevante localmente en dichas zonas, determinando en muchas ocasiones el desarrollo de las mismas.

## II. Las empresas familiares. Antecedentes y disciplinas de estudio

El objetivo de este capítulo es presentar un panorama general sobre el fenómeno de la empresa familiar que es el componente de la red que en este trabajo se pretende estudiar, principalmente describir la manera en que ésta ha sido estudiada haciendo un énfasis especial en la forma en que los Estudios organizacionales lo han hecho. Este panorama permitirá comprender mejor lo que ya se ha estudiado al respecto de la red de empresas familiares y la aportación que se pretende realizar al estudio de éste fenómeno.

La empresa familiar, si bien, se podría considerar un fenómeno nuevo, no lo es pues hasta antes de la Revolución Industrial, la unidad familiar y la de producción o reproducción económica eran una sola, representadas en la unidad doméstica. Pero conforme se fue gestando una nueva configuración de organización del trabajo, tras la Revolución Industrial, la unidad familiar y de producción se separaron, esta nueva configuración se dio por un cambio en la lógica del mercado, que impulsa la ideología sobre la acumulación de capital y el consumo, que promueve ya no las unidades domésticas, sino las grandes y monstruosas organizaciones fabriles.

Sin embargo, esta separación es un falso reflejo, un claro ejemplo es la metáfora de “los arboles en el bosque” de Alfred Marshall (1890)<sup>7</sup> en su obra *Principios de Economía*, quien describió como algunas empresas decaen, después de un tiempo, en gran parte porque tras la sucesión del empresario, “los descendientes dejan muchas veces de desarrollar las elevadas aptitudes que se requieren [...] Prefieren vivir de las rentas vendiendo el negocio o convirtiéndolo en una sociedad anónima donde ya no participan directamente en la dirección” (Marshall, 1890:251). El falso reflejo, se aprecia aquí pues se observa que tras la aparición de la sociedad anónima, la noción familiar en la empresa se oculta, no desaparece sino que más bien lo familiar radica en la propiedad.

---

<sup>7</sup> Famoso economista neoclásico conocido más por su trabajo del equilibrio parcial que por sus estudios sobre el empresario y las empresas de su época, sin embargo, realiza un gran aporte sobre éstas.

Es decir a principios del siglo XX se marcaban ya diversas características que irían complejizando la concepción de la empresa familiar pues existían familias que dirigían cierto tipo de empresas, pero también existían aquellas que sólo las poseían.

En el caso de América Latina y en especial en México, se puede encontrar que desde el surgimiento del México independiente, la forma de gobierno republicana trajo como consecuencia la fusión del grupo de empresarios novohispanos (cuyo referente ante la sociedad implicaba sus raíces familiares) con nuevos empresarios y casas comerciales extranjeras que se fueron estableciendo en el país. Los capitales de estos nuevos empresarios, tuvieron su origen en el comercio y poco a poco fueron incursionando en otro tipo de empresas económicas (Meyer y Flores, 1992).

En esta época se tenían tres tipos de empresas las empresas individuales, donde el empresario actuaba sólo<sup>8</sup>; las sociedades o compañías comerciales, que implicaban la unión de dos o más empresarios; por último, las empresas familiares que estaban constituidas por los miembros de una misma familia, y que “podía abarcar desde los parientes más directos [...] hasta los más lejanos” (Meyer y Flores, 1992:20), donde la toma de decisión podía ser centralizada (conforme a la jerarquía en las relaciones familiares) así como descentralizada (al colocar a los miembros de la familia con el mismo nivel de autoridad).

Cabe destacar que la familia a su vez “constituyó un elemento decisivo en la formación de las grandes fortunas” (Meyer y Flores, 1992:22), pues gracias a alianzas matrimoniales se propició “la formación de grupos integrados por varias familias emparentadas entre sí, que compartían y utilizaban las relaciones económicas, sociales y políticas de sus miembros” (Meyer y Flores, 1992:22), dichas relaciones se caracterizaban por una distinción en la clase social, en las cuales existían códigos de conducta especiales, que si se vieran bajo la

---

<sup>8</sup> Algunas de estas empresas posteriormente se desarrollaron como empresas familiares tras la sucesión o participación de la familia, como es el caso de la familia Escandón

perspectiva de un sistema de acción concreto dichos códigos representarían esas reglas del juego.

De acuerdo con Balmori *et al.* (1990) las asociaciones de familias son la base de la estructura socioeconómica en América Latina, para estos autores las redes familiares se gestaron durante la colonia y alcanzaron su máximo desarrollo en el siglo XIX, debido al debilitamiento institucional por la relativa ausencia de estructuras sociopolíticas en el siglo XIX.

Las redes de familias, implicaban asociaciones de familias aliadas, “las conexiones —eran— creadas por el casamiento, los hijos y el parentesco, —éstas— aseguraban la existencia de un grupo de sostén en tiempos inestables, cuando las instituciones se derrumbaban y se reconstituían dentro de nuevas estructuras” (Balmori, et al., 1990:15).

La red ayudó a las familias a adaptarse con éxito a las cambiantes circunstancias del siglo XIX, en ese sentido es muy interesante ver que la formación de estas redes en muchas ocasiones se desarrollan con mayor dinamismo debido a los contextos en los que las familias se encuentran, en determinados momentos históricos. En las redes familiares, además, de los lazos afectivos también existía una jerarquía de poder, pues algunas familias poseían mayores fuentes de poder que otras.

Para principios del siglo XX, durante el porfiriato, al lograr un afianzamiento del poder estatal que se marcó dentro de los sectores económicos, al lograrse el equilibrio presupuestal y el arreglo de la deuda externa, “el régimen estuvo en condiciones de apoyar el desarrollo de la infraestructura en comunicaciones y transportes” (Fujigaki, 2004:101). “La agricultura pasó por una transición entre la producción orientada al mercado interno, para satisfacer el consumo local, hasta el crecimiento de una agricultura de exportación especializada en diversas regiones” (Fujigaki, 2004:101), la agricultura creció con el avance de las haciendas del norte y centro.

Estas haciendas estaban organizadas por un propietario, el administrador, los empleados de confianza y los peones. Lo interesante de estas organizaciones es que en ellas la dinámica familiar estaba estrechamente relacionada con la hacienda, pues la casa del propietario, del administrador, así como, la de los empleados de confianza se encontraban dentro de la hacienda, la mayoría de las veces y en ella vivían sus respectivas familias. Por lo que respecta a los peones, se podría encontrar en una sola hacienda diversas familias trabajando para el patrón, inclusive con la llamada tienda de raya<sup>9</sup> se puede ver la dependencia que las familias de los peones tenían a la hacienda porque las cuentas minuciosas que se llevaban en la tienda de raya sobre sus deudas pasaban de padres a hijos y jamás podían extinguirse, porque las necesidades del peón y la familia no podían subsanarse por completo con el jornal que se les daba (Silva, 1973)

Después de la Revolución Mexicana a principios de los años treinta, el México rural continuaba dominado por las haciendas y latifundios, porque la etapa fundamental del reparto agrario aún no llegaba. Posteriormente, por la década de los cuarenta, con el cardenismo se realizó el mayor reparto agrario, y con ello el aumento de los predios privados donde predominó el minifundio. La idea principal de la pequeña propiedad familiar, como solución al problema agrario estaba inspirada en el progreso de los países europeos y estadounidenses<sup>10</sup>. Pero la diferencia es que la extensión territorial del minifundio mexicano es muy pequeña y “por lo general no alcanza para ocupar plenamente la fuerza de trabajo de una familia campesina ni para proporcionarle un ingreso adecuado” (Stavenhagen et al.: 1985:16). Como se puede observar, la relación de la familia con las organizaciones agrícolas en México ha sido estrecha, inclusive en la actualidad

---

<sup>9</sup> Las tiendas de raya eran establecimientos que los mismos propietarios colocaban en las haciendas con el objetivo de venderles al peón y su familia bienes de consumo básico para su subsistencia a precios más elevados que en el mercado porque el jornal se pagaba con estas mercancías y solo cuando sobraba un poco solía completarse con moneda de curso legal (Silva, 1973:32)

<sup>10</sup> Este tema fue discutido desde finales de la Revolución Mexicana estas discusiones puede ser revisadas en los trabajos de González Roa (1975) y la propuesta del *Homestead* americano, así como en Silva (1981, 1985)

podemos ver en el caso de las pequeñas propiedades que el involucramiento de la familia es importante<sup>11</sup>.

En el caso del sector industrial, se encuentran historias de familias que desde la época del porfiriato desarrollaron empresas familiares que hoy perduran, tanto en la misma empresa familiar como también en otras que pudieron haber surgido por la diversificación de la empresa familiar, pero manteniendo siempre esa raíz.

Un claro ejemplo, es el estudio antropológico que Lomnitz y Pérez (1993) hacen sobre una familia que desde la época del porfiriato establece una empresa del ramo textil, de la cual paulatinamente, tras una diversificación y crecimiento de la familia se va gestando toda una red familiar, que permea dentro de las diversas empresas que esta familia va estableciendo.

Este caso resulta interesante porque se muestra, a través de un estudio de red social, la dinámica de la red familiar, destacándose tanto núcleos de influencia como la trascendencia cultural en esta evolución familiar y la forma en que la red permanece inclusive a pesar del tiempo (Lomnitz y Pérez, 1993)

Con todos estos antecedentes, en los que se observa una relación estrecha entre el referente familia y empresa en México, este capítulo pretende hacer una retrospectiva sobre cuán variada es esta relación y por ende cuán difícil el definirla y estudiarla en diversas disciplinas, pues cada una dependiendo de sus propios intereses termina por exaltar ciertos aspectos y excluir o minimizar el impacto de otros.

### 1. El estudio de la empresa familiar en diversas disciplinas

El objetivo de este apartado es analizar cómo los intereses de cada disciplina condicionan el estudio de éste fenómeno y la interpretación sobre el mismo.

---

<sup>11</sup> Esto no significa en los neolatifundios no existan tales relaciones, también existen casos donde la familia juega un papel preponderante.

### 1.1. *Administración y empresa familiar*

La Administración, se encuentra interesada en cómo se gestionan las unidades económicas y de qué manera alcanzan su rentabilidad (razón para la que fueron creadas). Y enfoca estas mismas preguntas a la empresa familiar, sin embargo, olvida que “el propósito de muchas empresas familiares es la sobrevivencia y la reproducción de la familia, no de la empresa como tal”(Pérez, 2010:17).

Esto se puede apreciar en el tema de sucesión; la sucesión se ve como un problema para la empresa familiar, porque implica la maduración del fundador y con ello su declive, ante malas prácticas que el empresario y el sucesor tienen para gestionar el proceso de cambio. Gallo (1998) por ejemplo, habla sobre la necesidad de realizar una sucesión oportuna con el objeto de que la empresa no llegue a su fin desde la primera generación, lo oportuno de la sucesión para Gallo (1998) dependerá de que el fundador acepte su madurez dentro del negocio, pues esa madurez es lo que provoca los problemas.

Para Gallo (1998) el problema de sucesión está en que la empresa no se revitaliza a tiempo, pareciera ser que es necesario siempre esa revitalización y la recomposición de los sistemas de relaciones humanas entre los miembros de la familia, y la empresa ante la crisis estructural que conlleva la sucesión (Gallo, 1998:18). Sin embargo, todos estos aspectos descritos por Gallo (1998) son genéricos y universalistas, inclusive llega a calificar de buenas empresas familiares a aquellas que tienen unidad y sus miembros tienen compromiso para con la empresa.

En el libro de Gallo (1998) no se necesita ir muy lejos para poder ver las exclusiones de ciertos aspectos que conforman el fenómeno de la empresa familiar, dentro de su análisis bajo la disciplina administrativa, pues se llega a extremos tales de exclusión, al afirmar la existencia de trampas en las que la empresa familiar cae, como es “no seguir las prácticas generalmente reconocidas como adecuadas para la gestión empresarial” (Gallo, 1998:20) y que hace preguntarse si realmente al caer en estas trampas la empresa familiar pierde su

objetivo, inclusive habría que preguntar a Gallo (1998) cuál es el objetivo de la empresa familiar, pues tal parece que lo que se resalta es el deseo de una ganancia económica o la permanencia de la empresa familiar en el mercado.

El aspecto que quizá preocupe más a esta disciplina administrativa es la desaparición de estas empresas familiares del mercado, sin embargo, su desaparición en el mercado puede obedecer a la transformación de una empresa familiar a otro tipo de organización o inclusive puede obedecer a que el objetivo principal de ésta se logró; como es el caso de aquellas empresas familiares que son creadas por los padres para poder formar profesionalmente a sus hijos.

Gallo (1998) no es el único ejemplo, existen inmensurables trabajos sobre la empresa familiar en el mundo académico managerial, se puede tomar como referencia el estudio de Benavides et al., (2011) que hace una revisión sobre los principales temas y líneas de investigación en revistas indexadas en la *Social Science Citation Index* en esta disciplina. En este estudio se revela que las principales revistas que publican sobre empresa familiar en el periodo de 1961 a 2008 son *Family Business Review*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Business Venturing* y *Business History*; cuyos temas con mayor relevancia tratados por este tipo de literatura son: sucesión, economía y teoría organizacional, gobierno corporativo, dirección estratégica y cambio organizacional, dinámica familiar interpersonal y dirección financiera, de un total de 684 artículos revisados en su totalidad (Benavides et al., 2011)

Existen otros trabajos en esta misma disciplina que reconocen la importancia de las empresas familiares en la sociedad, por ejemplo Martínez (1984) reconoce que esta organización brinda un mayor sentido a la actividad productiva del hombre, además, la familia al tener como función básica la socialización logra insertar dentro de la empresa la armonización, las relaciones personalizadas, la

responsabilidad empresaria ante otras instituciones sociales<sup>12</sup> que mejoran las condiciones de trabajo y sociales.

Si bien, este discurso implica no solamente centrarse en la efectividad económica e inclusive Martínez (1984) responsablemente señala que estos beneficios que la empresa familiar pudiera traer a la sociedad no significan “que ésta constituya el elemento sobre el que se constituirá una sociedad, que brinde una satisfacción más plena a las aspiraciones humanas” (Martínez, 1984:32), también, el autor vuelve a la misma tendencia pues señala que para que la empresa familiar pueda lograr tales aportaciones sociales, “su viabilidad económica es así un pre-requisito para el logro de su contribución social” (Martínez, 1984:33).

Otro aspecto que es importante señalar en esta disciplina, es la manera en que se realizan los estudios de la empresa familiar es decir la metodología, se puede apreciar una diversidad entre estudios cualitativos y cuantitativos.

Un punto interesante es que ciertos temas que se revisaron en diversos trabajos son analizados bajo una metodología cuantitativa, pero estos también pueden comprenderse bajo una perspectiva cualitativa. Sin embargo, en dichos trabajos lo que se busca es una generalidad o patrón en el fenómeno y no sus particularidades, se tienen por ejemplo los siguientes temas: la relación intrafamiliar (Lozano, 2006) el rol de la mujer en la empresa familiar (González et al., 2010), las estrategias para la internacionalización (Férrandez y Nieto, 2005), procesos y organización para la exportación (Rodríguez y López, 2004) criterio de elección del sucesor (Barbeito, et al., 2006). Por lo que se refiere al estudio cualitativo este generalmente se trabaja a través de estudio de casos (Gómez-Betancourt et al., 2008; De la Garza, et al. 2011, López et al., 2011, Steckerl, 2006).

---

<sup>12</sup> La empresa familiar puede transmitir, a causa de la socialización, ciertas normas para el desempeño en roles sociales, el establecer que la empresas familiar genera una responsabilidad empresarial ante otras instituciones sociales queda en entredicho cuando observamos casos de empresas familiares trasnacionales realiza sobornos por incumplimiento en sus obligaciones fiduciarias como lo es la empresa Wal-Mart (Excelsior:2012)

Existe también en esta disciplina un campo mayormente enfocado a la práctica, en donde se pueden encontrar estudios y propuestas sobre cómo gestionar una empresa familiar, un ejemplo es el trabajo de Belausteguigotia (2010) que está enfocado a un público empresarial. Es curioso notar que este autor reconoce que no todas las desapariciones de empresas familiares se deban a fracasos de las mismas, y que las empresas familiares no se deben administrar como si no lo fueran.

Belausteguigotia (2010) enfoca mucho su atención a que la problemática de estas organizaciones es la intersección entre el referente familiar y empresarial y propone que la intersección sea lo más equilibrada posible, reconoce también que una parte importante son las relaciones entre los familiares, si bien tiene la misma tendencia a enfocarse más hacia el lado empresarial cuando dentro de sus propuestas analiza el aspecto de la profesionalización, el reconocimiento de las relaciones familiares, sus conflictos y aspectos culturales (como el significado del perdón). Son quizá los aspectos que destacan después de la noción de eficiencia económica que tras este análisis se observa la forma en que influye dentro de los estudios y *praxis* de esta disciplina. Se pasará a otras disciplinas que también han estudiado a la empresa familiar.

### 1.2. *Antropología y empresa familiar*

Bajo un enfoque completamente distinto, para la Antropología; la empresa (a diferencia de la administración) no es su objeto de estudio; pero ofrece un espacio particular en donde esta disciplina puede estudiar las relaciones sociales y la interacción de los seres humanos pues en ella se mezclan las instituciones empresa y familia que se contraponen y en cierto sentido ambas juegan un papel protagónico en dicha organización social.

Estos estudios de acuerdo con Pérez (2010) iniciaron en los años noventa, pues los estudios anteriores a estas fechas se limitaban a elaborar estudios

monográficos de talleres artesanales y de pequeños negocios vinculados a la unidad doméstica<sup>13</sup>.

Las características de este tipo de trabajos y sus intereses en el estudio de la empresa familiar implican la caracterización de la localidad donde estas empresas son establecidas, el origen étnico y religioso (Hanono, 2007) los aspectos tradicionales frente a la modernización, la cercanía física, social y económica de la unidad familiar y empresarial (Lomnitz y Pérez 1993; Lomnitz 1998; Pérez, 2010), la organización del trabajo.

La mayoría de estos trabajos en general estudian la dinámica familiar en esta organización a través del análisis de su origen y desarrollo, de acuerdo con Pérez (2010) algunos de ellos se orientan a explicar la importancia de las redes sociales para el acceso de recursos y el sostenimiento de las organizaciones.

Estas redes sociales no son exclusivas de las pequeñas unidades como en muchas ocasiones se suele pensar, por el contrario el mantenimiento de estas redes es también de suma importancia para las grandes empresas familiares, constituidas por la clase burguesa. De hecho, es muy común que estas redes sean mucho más amplias de lo que pudieran ser las de las pequeñas unidades<sup>14</sup> (Pérez, 2010)

En este sentido un trabajo que tiene una gran influencia es el de Lomnitz y Pérez (1993) porque a través de un estudio etnográfico analiza los orígenes de una familia (la familia Gómez) en la burguesía industrial, hace un recorrido histórico en el que da cuenta sobre cómo las relaciones sociales pueden sostener empresas familiares por décadas.

Su trabajo implicó estudiar el origen de la familia Gómez como empresaria y el desarrollo de diversas generaciones en la red de empresas familiares que se

---

<sup>13</sup> Para Pérez (2010:136) un negocio es distinto a una empresa porque es una unidad económica destinada a complementar el ingreso familiar

<sup>14</sup> Pérez señala que mientras que los empresarios urbanos (entre ellos la burguesía industrial) reconocen las relaciones bilaterales de parentesco por consanguinidad y matrimonio

fueron formando alrededor de la empresa principal o de forma descentralizada a ésta, además, de que tras la expansión de la familia se generaron diferentes estratos socioeconómicos, que fueron diferenciando a ciertos subgrupos.

En esta red se fueron institucionalizando modos de hacer las cosas, como fue la centralización de la administración de los negocios familiares y el rechazo a los avances tecnológicos —que en un momento determinado provocaron la decadencia de la empresa central—, se fue conformando una imagen de familia de abolengo y un “estilo de vida de familiar”<sup>15</sup>.

En esta red familiar se pueden observar relaciones como las de reciprocidad, redistribución y de clase, inclusive en el mismo nivel de clase se comparten ciertos recursos gracias a la confianza generada en la red pero también se puede observar una redistribución de recursos bajo las nociones de jerarquía entre las clases.

Si bien, las empresas de esta familia han perdido hegemonía en los mercados, las relaciones sociales entre familiares se han mantenido, porque éstas les sirven a sus miembros para obtener información y favores de diferente índole bajo relaciones de tipo recíproco y redistributivas principalmente.

Como lo comentó Pérez (2010) estas empresas familiares urbanas están soportadas por complejas y extendidas redes, la familia Gómez es un gran ejemplo pues comprende cinco generaciones de descendientes que incluyen aproximadamente 150 familias nucleares (Pérez, 2010).

En el caso de las pequeñas empresas familiares Pérez (2010) hace un estudio de siete empresas localizadas en el Tianguis de Chiconcuac que comercializan prendas de vestir (seis de ellas) y ofrecen la renta de ordenadores con internet (una de ellas). En él se analiza la dinámica familiar en las redes de relaciones sociales que permite a través de la reciprocidad lograr ciertas fortalezas.

---

<sup>15</sup> Inclusive una rama de la familia es mal vista pues en ella han existido estafadores y divorcios (Lomnitz, 2003)

En dicho estudio se establece que el lugar donde estas empresas se localizan fue formándose ante la promoción de la artesanía de productos de lana, sin embargo, con el paso de los años y tras la apertura comercial de México, el comercio de ropa para estratos socio económicos bajos generó un comercio informal poco controlado en donde existe mucha competencia.

Ante tal competencia, los recursos principales de estas pequeñas empresas son la experiencia a través de las diversas generaciones que se han desarrollado como comerciantes, el trabajo familiar, y sus redes sociales. Si bien, el objeto principal de estas organizaciones es la de mantener la unidad doméstica también implica la motivación de ser parte de un grupo social.

Como se puede apreciar, con la descripción breve de estos dos casos, la disciplina de la antropología hace una gran aportación al estudio de las empresas familiares, porque da cuenta de la existencia de diferentes tipos de familias y su forma de organizarse, describe como independientemente del tamaño de la empresa este tipo de organizaciones se apoya en lazos familiares, y que el análisis de los dos referentes que la componen deben considerarlos de forma integral y no separada.

### *1.3. Estudios Organizacionales y empresa familiar*

Por último, queda analizar la disciplina con la que se pretende realizar este trabajo, sobre la dinámica organizacional en una red de empresas familiar, que son los Estudios Organizacionales, en esta disciplina para el caso mexicano se encuentra un acercamiento en desarrollo sobre las empresas familiares, esto porque justo la disciplina misma se encuentra en ese mismo estado.

Lo que se puede observar es, que desde hace seis años las corrientes en las que se han estudiado este tipo de organizaciones han sido cultura organizacional, poder e institucionalismo, principalmente (Bastar 2010, 2006; Ramírez, 2008; Rendón, 2006, 2007; Laguna, 2006) y que han sido estudiadas comúnmente bajo una metodología cualitativa (Bastar, 2010, Ramírez, 2008, Rendón, 2006, 2007) o

bajo una cualitativa que involucra elementos cuantitativos también (Laguna, 2006), pero siempre bajo el estudio de caso.

Dentro de dichos análisis las principales conclusiones refieren, que los intercambios económicos en su interior siempre estarán amalgamados a un alto valor afectivo, donde la empresa familiar como espacio puede ser la representación del proyecto familiar. En dicho espacio coexisten referentes institucionales que están bajo una dinámica de contradicciones y complementariedades, estas últimas funcionan como elementos parciales y temporales de mediación (Rendón, 2006).

Bajo esta misma lógica, también se encuentra el interés sobre las formas en que los miembros de una familia establecen relaciones y similitudes entre los referentes familia y empresa de forma que logran un cierto grado de coherencia y consistencia entre ambas, se ha llegado a proponer que “en los hábitos y costumbres de los individuos de la familia propietaria se pueden identificar formas o mecanismos que permiten y promueven la interrelación individuo-familia-empresa” (Bastar, 2010:195).

Por otro lado, la empresa y familia no escapan tampoco del tema de la cultura en los análisis de estudios organizacionales, porque la cultura también juega un papel de referente institucional dentro de éstas, las cuales a grosso modo tienden estar bajo dos tipos de cultura: la tradicional y moderna (Rendón, 2007).

Otra forma en que la cultura es analizada en estas organizaciones es relacionándola con los estilos de liderazgo en estas organizaciones; en este sentido Bastar (2006:137) establece que “los líderes propietarios en estas organizaciones tienden a compartir el procesos de toma de decisiones inmediatas u operativas” pero las que implican inversiones a largo plazo se reserva a la esfera familiar. El líder representa un papel carismático sobre el cual gira una parte de la cultura de la organización bajo el mantenimiento de anécdotas e historia de la organización.

Han existido también referentes sobre pequeñas organizaciones de tipo familiar<sup>16</sup> (Laguna, 2006) donde la corriente cultural también ha sido estudiada. En los que se encontró que dentro de la cultura organizacional en estas organizaciones no existe una autoridad formal, ésta se da con el conocimiento y la experiencia; que las manifestaciones de cultura local se reflejan en la producción pues esta tiene vínculos estrechos con las fiestas populares, y que en el aspecto simbólico los miembros de la familia identifican su trabajo con el mismo producto (artesanos de madera que se comparan metafóricamente con el timón de una carreta por el significado que ésta representa para ellos), siendo la familia lo que le da continuidad a la organización porque mantiene su identidad.

Además de la cultura, otra corriente de estudios bajo la que se ha estudiado a las empresas familiares es el poder, a través de esta corriente se ha estudiado, cómo a través del juego de poder se logra una permanencia en el tiempo de la empresa familiar, pues al igual que la familia, el poder da sentido a la acción organizada<sup>17</sup> y aporta a su funcionamiento global (Ramírez, 2008).

Las relaciones de poder a diferencia de otras relaciones intraorganizacionales tienen como trasfondo, para el caso estudiado por Ramírez (2008:230-231), “el bienestar de los miembros de la familia, independientemente de los conflictos encubiertos que se suscitan [...] a través del ejercicio de poder [...] se busca la subsistencia de la empresa”.

Por lo que se refiere al nivel internacional, en la disciplina de los estudios organizacionales, tomando como base la revista *Organization Studies* en un periodo aproximadamente de diez años (de junio 2012 a enero de 2002) se revisaron los artículos que hablaban sobre la empresa familiar, los criterios para

---

<sup>16</sup> Para Laguna (2006:83) “una ‘pequeña organización artesanal de tipo familiar’ es aquella donde converge la familia nuclear para la subsistencia de la misma, a través de la actividad artesanal. Se diferencia de la empresa familiar quizá porque no existen como tal intercambios de mercado entre los miembros que integran la organización (únicamente la propia familia), es decir, no existen salarios por los cuales se intercambia la fuerza de trabajo”.

<sup>17</sup> La acción organizada implica una construcción teórica para resolver el problema de la acción colectiva que de acuerdo con Crozier y Friedberg (1990:13) es “una solución específica que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares, para resolver problemas que plantea la acción colectiva, y sobre todo, el más fundamental de estos, el de su cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente.”

esta revisión y selección implicaron que el artículo tuviera dentro de su título, *abstract* o palabras clave los conceptos de *family business*, *family firm* o *family enterprise*, se encontraron seis artículos con esos criterios (Tsui-Auch, 2005; Hau-Siu Chow y Ng, 2004; Tsui-Auch y Lee, 2003; Davies y Ma 2003; Ainsworth y Wolfram, 2003; Carney y Gedajlovic, 2002) de los cuales muchos de ellos resaltan aspectos institucionalistas, de cultura, de estrategia, y estructura; un aspecto por demás interesante es el enfoque hacia los países asiáticos (Singapur, China (Hong Kong), Corea del Sur).

Uno de los puntos que se pueden vislumbrar es su interés respecto al cambio en las estructuras de gestión tras la modernización de los países del Este asiático, que tiempo atrás era identificada como un modelo de gestión de empresas familiares en los grandes grupos de negocios, en este sentido Tsui-Auch y Lee (2003) mencionan que además de los factores que ya se han estado estudiando sobre este cambio que tienen que ver con el mercado, la cultura y las instituciones, también las capacidades del Estado y las estrategias importan en la formación del cambio de estructuras de gestión en los grupos de negocios.

Un tópico similar es el que Davies y Ma (2003) abordan, respecto al caso de la industria relojera, pues en él, la industria es asociada con estrategias tradicionales de negocio que hasta cierto punto inhiben el mejoramiento. Sin embargo, estos autores señalan que se debe poner atención a esta creencia pues también se debe entender que el ejercicio de las empresas en la selección de estrategia dentro de un ambiente que predispone, pero no arregla el comportamiento de estas empresas.

Por otro lado, la corriente institucionalista permea escritos como el de Carney y Gedajlovic (2002) quienes se enfocan en los grupos de empresas familiares del Sureste de Asia. De acuerdo con estos autores, bajo el marco de la “Co-evolución”, el naciente ambiente de los grupos de empresas resulta de la confluencia de influencias como la migración masiva, retirada colonial, la guerra

fría, las políticas nacionalistas que modelaron profundamente los modelos de negocios, se podrían esperar cambios en el ambiente institucional.

Un artículo que quizá se acerca más a los trabajos nacionales en esta disciplina es de Ainsworth y Wolfram (2003) porque al igual que Rodríguez (2006) analiza las dinámicas de control, sumisión y resistencia. Esto lo realizan en dos casos de estudio, donde la familia tiene un significado simbólico, material e ideológico.

En el caso de Tsui-Auch, 2005 la cultura está implícita en su trabajo porque estudia como familias migrantes que logran establecer negocios en otro país (Singapur) mantienen sus vínculos, debido a un grado de homogeneidad intra-comunitaria (Hindús) u heterogeneidad inter-comunitaria (Chinos).

Es interesante la importancia que el artículo da a los vínculos que estas familias van tejiendo dentro de su nuevo país de residencia que les permite, hasta cierto punto, mantener o no ciertas prácticas comerciales. Bajo esta misma línea se encuentra el trabajo de Hau-Siu Chow y Ng (2004), que analizan un constructo sociocultural indígena chino que es el “*guanxi*”; el cual ha sido definido en el ámbito académico de diversas maneras, pero que implica de manera concreta los vínculos o conexiones personales chinas, dicho constructo ha ido perdiendo fuerza, debido a la modernización de las localidades, y de hecho sólo en situaciones de crisis la familia toma un rol prominente, es decir mientras el vínculo dentro de la unidad familiar es débil, la obligación de ayudar a un miembro de la familia sigue estando presente.

Lo que se puede percibir en estos últimos trabajos es que el interés por la figura de la empresa familiar va quedando en un plano secundario para atender entonces un fenómeno particular que son las vinculaciones por parte de las familias por las cuales los intercambios económicos se van gestando. Sin embargo, como se puede observar han sido pocos los estudios que analicen el fenómeno de las redes familiares y la empresa como una noción conjunta por ello en el siguiente punto se iniciará con una reflexión sobre qué es una red de empresas familiares

En la tabla 1 se presenta un recuento sobre el tema de la empresa familiar frente a las disciplinas que lo estudian, en ella se puede observar tanto las diferencias como las similitudes entre los intereses y formas de acercarse al conocimiento de estas disciplinas. Principalmente las diferencias recaen en los problemas de interés de cada disciplina, así como, los aspectos metodológicos en los que se destaca la disciplina administrativa como diferente a las otras dos al darle un mayor énfasis a los aspectos cuantitativos y las explicaciones causales. Sobre las similitudes se puede observar en las disciplinas de antropología y estudios organizacionales ciertas similitudes tanto en los aspectos metodológicos como en la naturaleza del conocimiento la razón tienen que ver con la integración que hacen los estudios organizacionales con la antropología y otras disciplinas para dar explicación al fenómeno organizacional

**Tabla 1 La empresa familiar y las disciplinas que la estudian**

Disciplina	Administración	Antropología	Estudios Organizacionales
Nivel de Análisis	Empresa e individuos	Organización, Relaciones sociales e individuos	Organización Individuo Grupos Ambiente Institución
Aspectos Metodológicos	Cuantitativo (principalmente) Explicación causal Patrones generales	Cualitativo Comprensión del fenómeno Comportamientos particulares	Cualitativo (Cuantitativo en un menor grado) Comprensión del fenómeno Comportamientos particulares
Temas relevantes	Sucesión Economía y Teoría de la Organización Gobierno corporativo Dirección estratégica Dinámica familiar interpersonal Dirección financiera Cambio organizacional Liderazgo	Caracterización de la localidad Aspectos tradicionales frente a la modernización Cercanía física y social de la unidad familiar y la empresa	Contradicciones y complementariedades institucionales Toma de decisión Cultura Poder Relaciones intra e interorganizacionales Estrategia
Naturaleza del conocimiento	Universalidad Generalización	Particularidad Realidades construidas Intencionalidad	Particularidad Realidades construidas Intencionalidad

Elaboración propia

### **III. El estudio de la red de empresas familiares en Estudios organizacionales**

El objetivo de este capítulo es analizar las formas en que la Red de empresas familiares ha sido estudiada, cómo ha sido entendida bajo la perspectiva de los estudios organizacionales. Para ello previamente se planteará brevemente como se ha abordado su estudio en disciplinas como la económica-administrativa y la antropología, para dar paso entonces a la perspectiva de estudios organizacionales.

En el caso de la disciplina económica-administrativa, su discurso referente a las redes empresariales (incluyendo en éstas a aquellas conformadas por empresas familiares, red de empresas familiares) se ha enfocado en establecer que la razón de ser de las redes empresariales es la disminución de los costos de transacción, que no se pueden obtener ni a través del mercado ni de la empresa, donde la lógica de la competencia permea, pues el sentido de la reducción de los costos de transacción es obtener ventajas competitivas.

Sin embargo, este discurso hegemónico en esta disciplina deja de lado rasgos importantes dentro de la formación de redes como la dimensión política que se contiene en éstas, porque si bien reconocen las negociaciones, los actos oportunistas y el free-rider (Williamson, 1985; Ostrom, 2000), los actos de dominación o imposición no son contemplados en su totalidad, por otro lado, particularidades como la familia son estudiados en un nivel macro o general dentro de las redes (Becattini, 2002).

En esta disciplina el estudio de las redes empresariales ha estado sujeto a dos grandes enfoques: el nuevo institucionalismo económico, en el que una red empresarial es una forma de organización intermedia entre el mercado y la empresa; y el enfoque de economía de redes, dividida así misma por los trabajos de economía industrial y el management, referentes a las alianzas estratégicas y el rol del aprendizaje. Montoro (2000) recopila sobre su estudio de las redes diversas definiciones que se exponen en la siguiente tabla, en la que se puede

observar las contradicciones en las mismas pues muchas de ellas promueven como característica la flexibilidad, sin embargo, otras tantas destacan la existencia de jerarquías y dependencia entre las empresas que conforman la red, lo que las hace parecer estructuras rígidas pero a su vez coinciden en la utilidad de las redes para obtener mayor competitividad y obtención de recursos.

**Tabla 2. Principales definiciones de red empresarial en la disciplina económica-administrativa**

Autor	Definición	Enfoque	Características
Thorelli (1986)	La red es lo intermedio entre la empresa única y el mercado. La red es un conjunto de dos o más organizaciones que están involucradas en relaciones a largo plazo	Nuevo institucionalismo económico	Compuesta de 2 o más organizaciones
Miles y Snow (1986)	La red es una forma de organización eficiente, más flexible que las formas previas, que permite hacer frente a la complejidad del entorno a la vez que maximiza las competencias especializadas y proporcionan un uso más efectivo de los recursos humanos	Economía de redes	Flexibilidad Competitividad Recursos
Jarillo (1988)	La red es una forma de organización entre el mercado y la empresa, que sirve a la dirección para conseguir una posición competitiva fuerte. La red estratégica sirve como instrumento para entender las relaciones cooperativas y su papel en la estrategia de la empresa	Nuevo institucionalismo económico	Competitividad Estrategia
Powell (1990)	La red es una forma distintiva de coordinación de la actividad económica	Nuevo institucionalismo económico	Coordinación de la acción
Robbins (1990)	La red está formada por una organización central que depende otras organizaciones para realizar distintas funciones como son, la fabricación, venta u otras funciones de negocios cruciales sobre un contrato base	Economía de redes	Organización central Dependencia
Miles y Snow (1992)	La red es un tipo de organización muy flexible controlada por mecanismos de un mercado más que por procedimientos administrativos	Nuevo institucionalismo económico	Flexible Controlada
Boyle (1995)	La red organizativa está formada por empresas que dependen de otras para realizar la fabricación, distribución, marketing u otras funciones de negocio cruciales sobre un contrato base. La red constituye un medio para conseguir ventaja competitiva	Economía de redes	Dependencia Competitividad
Borch y Arthur (1995)	La red organizativa o red estratégica es una nueva forma organizativa formada por vínculos múltiples entre empresas y cooperación y compromiso a largo plazo entre ellas. La red estratégica permite intercambiar o compartir información o recursos	Economía de redes	Vinculación múltiple Recursos e información
Brown y Butler (1995)	La red constituye un nuevo recursos de ventaja competitiva para las empresas emprendedoras, ya que les permite obtener algunas de las ventajas estratégicas de sus mayores y más establecidos competidores	Economía de redes	Competitividad
Miles y Snow (1995)	La red es un tipo nuevo de estructura que permite a las empresas centrarse en sus competencias centrales y obtener los recursos complementarios a través de alianzas estratégicas y subcontratación	Economía de redes	Competitividad Recursos

Elaboración propia con base en Montoro (2000:192)

En lo que respecta a la antropología como ya se había abordado algunas de las aportaciones en México referentes a las redes de empresas familiares fueron abordadas por los trabajos de Lomnitz y Pérez 1993; Lomnitz 1998; Pérez, 2010, en las cuales su objeto de estudio en sí mismo no son las redes de empresas familiares, sino las redes sociales inherentes a éstas.

El estudio de estas redes para estas autoras resalta como puntos álgidos el análisis de cómo los actores que se fueron relacionando a través de diversos sucesos o contextos, uno de los puntos importantes es que se pueden observar relaciones específicas entre los actores que conforman la red. Es interesante dentro de su análisis que se destaquen elementos como el compadrazgo, la reciprocidad, así como, la flexibilidad de la misma red, no dejando atrás elementos como las relaciones existentes entre diversos grupos que conforman la familia.

Un punto interesante y que puede vincularse a los intereses de los Estudios organizacionales refiere a los roles familiares que daban pie a una organización particular al momento de requerir ayuda de la familia y que implicaba una mayor tendencia a la integración al quedar una deuda respecto a dicho apoyo. Esta forma de organizarse puede ser un punto relevante en los estudios organizacionales bajo esta perspectiva.

Pero ¿cómo es que los Estudios organizacionales pueden abordar el estudio de las redes de empresas familiares? Un antecedente es el reconocimiento del impacto o influencia de las relaciones interorganizacionales y la conformación de redes como respuesta a problemas contingenciales.

Otro punto es que ligada a esa concepción de red social establecida anteriormente en la disciplina antropológica, las redes de empresas familiares pueden ser estudiadas bajo la noción de configuración organizacional como la propuesta de Rendón (2009).

Un tercer punto que incluso da pie al abordaje de la red de empresas familiares bajo diversas perspectivas que abordan el fenómeno de lo organizado es plantear

a la red de empresas familiares como una forma de organización. A continuación se da una mayor explicación sobre estos planteamientos.

### 1. El estudio de las relaciones interorganizacionales como antecedente

La red de empresas familiares se caracteriza porque los procesos que se dan en ésta se realizan a través de relaciones interorganizacionales que entablan las empresas familiares que la conforman. En ese sentido, un primer acercamiento que se da en los estudios organizacionales es el reconocimiento de estas relaciones y su estudio, sin que de ellas se considerara en un principio la figura de red.

Las relaciones interorganizacionales han sido estudiadas tanto por la teoría de la organización, como por los estudios organizacionales, en el contexto de la teoría de la organización se encuentra que uno de sus antecedentes es el enfoque de la contingencia, pues en éste se analizan variables contextuales que le dan forma a la organización, y que en ese sentido influyen en la forma en que se establecen relaciones interorganizacionales.

Los representantes de este enfoque pretendían comprender la influencia de los cambios y presiones contextuales en las organizaciones, dentro de los trabajos que se podrían mencionar que concentran el *mainstream* de esta corriente están el de Woodward (1958) y Pugh (1973).

Woodward (1958) estudia un conjunto de organizaciones de manera cuantitativa y encuentra que la estructura no se relaciona con el tamaño o el tipo de industria sino con la tecnología, donde las organizaciones con sistemas productivos afines son parecidas en estructura.

Pugh (1973) por su parte, con su equipo de Aston, al proponerse describir en qué forma las organizaciones estructuran sus actividades y examinar lo que el contexto organizacional impone a la estructura de gestión; realizó un estudio de 52 organizaciones inglesas, llegando a la conclusión que el contexto es un factor

determinante en el diseño, formación, modificación de las estructuras de cualquier organización, pero dentro de los límites del contexto, el ápice de la organización tiene plena libertad de acción (Pugh, 1973:28).

Posterior a estas dos propuestas muchos trabajos establecieron múltiples variables contingenciales que se enfocaban en la conformación de formas particulares de organización o de la elección de una forma organizacional que facilitará alguna variable como el conocimiento (March en Gunther, 2006). Las nociones referentes a la contingencia permitieron dar un paso adelante respecto a las ideas del “one best way”. Por otro lado, cuando comenzaron a reconocerse lo que se denominarían “nuevas formas de organización” se dio un nuevo giro al discurso contingencial que hasta cierto punto se le había restado importancia, en el cual se reconocía las relaciones inter-organizacionales y se establecía que las organizaciones al estar enfrentándose constantemente con las contingencias ambientales en lugar de adaptar sus estructuras internas (como se planteaba en los primeros discursos de la teoría de la contingencia) crean nuevos vínculos externos (Gunther, 2006), esto ha sido de interés para los análisis referentes al diseño organizacional, pues si “el diseño organizacional se extiende más allá de los límites de una firma, los diseñadores están de hecho apoyándose sobre interacciones repetidas con otras firmas para establecer el diseño, no creando el diseño como una función de elección individual” (Gunther, 2006:585), trayendo como consecuencia nuevas perspectivas hacia esta rama de la disciplina organizacional.

De acuerdo con Grandori y Soda (1995:183) los estudios de las organizaciones “han contribuido por medio de una más fina clasificación, analizando los rasgos específicos y variaciones internas de las formas de red, tales como la franquicia, los *Joint Ventures*, la subcontratación, consejos comunes, etc.”, además de ciertas guías de investigación: “como diseñar un grado de estructuración y formalización en una red (Van de Ven, Walker and Liston, 1979), como elegir un poder de distribución efectivo dentro de las redes (Fox, 1982; Gray, 1987), y como conducir

una investigación sobre redes desde un punto de vista metodológico (Frombrun, 1982)” (en Grandori y Soda, 1995:186).

Estos son antecedentes generales de la forma en que se han estudiado las redes en los estudios organizacionales, sin tomar hasta el momento la característica del fenómeno que interesa a este trabajo que es que dichas redes están integradas por empresas familiares de una sola familia extendida.

Pero también si se reflexiona la forma en que se puede concebir una red de empresas familiares y con ello estudiarla se podrán ver caminos de investigación en los estudios organizacionales un claro ejemplo es el ejercicio que hace Rendón (2009) cuando concibe a la red de empresas familiares como una configuración organizacional o también en otro trabajo de la misma autora al tomar como marco explicativo las redes sociales para comprender el funcionamiento entre las relaciones de empresas dirigidas por una misma familia<sup>18</sup>.

## 2. Configuraciones organizacionales y la red de empresas familiares

Los antecedentes sobre el estudio de la red de empresas familiares en el campo de los estudios organizacionales se pueden encontrar en la propuesta de Rendón (2009) sobre las *configuraciones organizacionales*.

“Entendidas como conjunto de redes de solidaridad y conflicto, relativamente estables, que conjuga tanto intereses económicos como lazos de afectividad, en una compleja relación de contradicción y complementariedad, y que guía la acción social en una o más organizaciones que tienen una referencia común, en este caso, la unidad familiar”. (Rendón, 2009:403)

Derivadas de dos grandes tipos de configuraciones organizacionales la unitaria y la múltiple. La configuración unitaria “es aquella en la que los miembros de la

---

<sup>18</sup> En este caso particular si bien solo son dos empresas familiares las que se relacionan, estudia de forma particular las relaciones sociales de los individuos bajo la noción de redes sociales, es decir se plantea una forma de analizar las relaciones interorganizacionales pensando en las relaciones sociales como una red. Si bien no se ajusta como tal a la concepción de red de empresas familiares que se presenta en este trabajo como un conjunto de empresas familiares pertenecientes a un mismo grupo familiar o familia extendida en los cuales se establecen vínculos para alcanzar objetivos comunes o individuales.

familia concentran trabajo, capital y afectividad en una sola empresa” (Rendón, 2009: 405), y la configuración múltiple “se compone entonces de varias empresas familiares aparentemente independientes pero unidas por fuertes lazos familiares que favorecen las relaciones laborales entre ellas” (Rendón, 2009: 422). Dentro de la tabla 2 se muestra de manera resumida la propuesta de Rendón (2009) sobre las configuraciones organizacionales de la empresa familiar.

Tabla 3. Las configuraciones organizacionales en la empresa familiar

	SIMPLE	DEPARTAMENTAL	DOMICILIARIA
CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL UNITARIA	<p>Presentan una estructura jerárquica simple.</p> <p>La división del trabajo se encuentra poco definida.</p> <p>El capital se aporta a medida que la familia lo va reuniendo o conforme el negocio va creciendo.</p> <p>Las relaciones entre la empresa y la familia se desarrollan generalmente de forma estrecha. El proyecto familiar es elaborado habitualmente por la autoridad máxima.</p> <p>La colaboración se sustenta firmemente en la confianza y solidaridad propias del mundo afectivo.</p> <p>La mayor parte de los miembros de la familia se encuentran en igualdad de circunstancias.</p> <p>Los valores familiares son trasladados a la organización.</p>	<p>Las actividades se estructuran en departamentos, cuyos responsables son los miembros de la familia.</p> <p>La creación de áreas responde principalmente a dos razones: 1) debido a un crecimiento y formalización 2) la necesidad de que los miembros familiares tengan un empleo.</p> <p>Las decisiones son compartidas</p> <p>Las relaciones entre empresa y la familia continúan siendo estrechas.</p> <p>Debido a la departamentalización se pueden encontrar ciertas subculturas.</p>	<p>La diferencia de las dos anteriores radica en el lugar físico donde se llevan a cabo las actividades sustantivas de la organización.</p> <p>Se trata de una empresa con un dirigente principal y varios empleados bajo su mando, quienes reciben indicaciones para realizar un trabajo determinado en sus respectivos domicilios.</p> <p>Favorece la incorporación de mas miembros familiares.</p> <p>Implica una mayor independencia pero ésta, puede provocar una menor unidad familiar.</p> <p>Se dan subculturas al realizarse las actividades de manera externa.</p>
CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL MÚLTIPLE	<p><b>AUTÓNOMA</b></p> <p>Se encuentra formada por pequeñas organizaciones aparentemente independientes, pero coordinadas informalmente por un solo director.</p> <p>Se encuentran unidas por lazos de afectividad que caracterizan a la familia en la mayoría de los casos.</p> <p>Las empresas que forman una configuración autónoma normalmente tienen el mismo tipo de actividades que realiza la empresa principal que les dio origen.</p> <p>La toma de decisiones es descentralizada</p> <p>La independencia laboral no llega a ser total, existen con frecuencia relaciones de apoyo con la que les dio origen o con otras empresas de la familia.</p> <p>El objetivo principal de estas empresas radica no solo en la independencia de los miembros, también se puede interpretar como una sucesión anticipada.</p> <p>Pueden poseer diferentes subculturas entre las unidades.</p>	<p><b>EN RED</b></p> <p>Son pequeñas organizaciones con diferente giro pero coordinadas informalmente por un solo director, organizadas bajo una misma unidad familiar.</p> <p>Conforme aumentan las necesidades de crecimiento y de independencia familiar se van creando nuevas empresas con giros diferentes, pero complementarias entre ellas convirtiéndose en ocasiones en clientes o proveedoras.</p> <p>El trabajo se encuentra bien definido e independiente en cada unidad pero dentro de la configuración de las empresas mantiene una dependencia mutua.</p> <p>El hecho de estar en red facilita enormemente la sucesión patrimonial.</p>	

Elaboración propia con base en Rendón 2009

Sobre la propuesta de Rendón (2009) acerca de las dos modalidades inherentes a las configuración organizacional que son la autónoma y en red. Existe quizá un conflicto de tautología con el término “en red” porque si las configuraciones organizacionales son entendidas ya como redes de solidaridad y conflicto el término “en red” implicaría en realidad a todas las configuraciones. En ese sentido conforme a la descripción de ésta modalidad, quizá un nombre más adecuado podría ser de “complementaria”, pues al fin comprende organizaciones con diferente giro pero complementaras entre ellas (Rendón, 2009)

Si bien, es interesante esta presentación y acercamiento a la noción de red de empresas familiares bajo la perspectiva de los Estudios organizacionales, a su vez una red de empresas familiares, que implicaría para Rendón (2009) una configuración organizacional múltiple, puede considerarse su análisis a través de una red social como lo realizó esta misma autora en otro trabajo.

### 3. La red social y la red de empresas familiares

Ésta propuesta de estudio no refiere directamente a la figura de red de empresas familiares, pues el estudio que realizó Rendón (2010) tenía como objetivo principal “analizar el comportamiento de las empresas familiares y la dimensión familiar en las organizaciones, tomando como marco explicativo las redes sociales que los individuos entretejen en la interacción cotidiana, con el fin de poder comprender mejor su funcionamiento, y en especial, identificar los elementos que favorecen u obstaculizan su desempeño” (Rendón, 2010) y se retomaba de un caso en el que una misma familia dirigía dos organizaciones (una escuela y una constructora).

La importancia de las redes sociales para estudiar este caso era principalmente porque en la carencia de estructuras formales en las empresas familiares hace que su desempeño este ligado a las relaciones de tipo familiar y al ser las redes sociales un concepto utilizado para explicar las relaciones entre individuos, resulta propicio para este tipo de casos (Rendón, 2010).

Las relaciones sociales, pueden ser definidas como “un conocimiento y un compromiso recíprocos fundados sobre interacciones” (Grossetti, 2009:59). Las redes sociales son “una realidad compleja vivida y percibida por los actores sociales” (Grossetti, 2009:45), estas redes son también una construcción metodológica que ha ido construyendo paulatinamente una disciplina que ha servido para explicar la realidad relacional de las personas, grupos, organizaciones y comunidades locales (Machín, 2011).

Un antecedente sobre la noción de redes sociales señala Rendón (2010: 283) es el trabajo de John Barnes (1954). Barnes (1954) estudió una isla noruega para comprender mejor la organización social de una sociedad en el cual se interesaba en las relaciones cara a cara, propone aislar tres regiones o campos en el sistema social; el primero implicaba una base territorial, el segundo es bajo el sistema industrial; y el tercero describe Barnes (1954:237) “no tiene unidades o límites, no existe una organización coordinada pues está hecho de vínculos de amistad y conocimiento entre los pobladores”, este campo consideró correcto manejarlo bajo la noción de red.

Un aspecto que se resalta es que Barnes (1954) establece que este tipo de red no tiene una acotación externa, ni tiene divisiones internas claras, y que el concepto de red era sólo una herramienta para analizar el fenómeno social aspecto que se presentaría posteriormente bajo la noción de Análisis de Redes Sociales (ARS).

En el ámbito latinoamericano el concepto de “red social” presenta particularidades que han sido expresadas en el trabajo seminal de Lomnitz (1998, 2000) en el que trata de comprender las formas de articulación a través de instituciones e intercambios entre diversos estratos socioeconómicos.

Este trabajo marca una diferencia con el tradicional ARS pues en lugar de apoyarse en una serie de modelos relacionales de tipo matemático, cuyo producto se visualiza en una trama de imbricaciones que naturalizan las relaciones sociales y se olvidan de su complejidad y evolución, porque los analistas “tienden a dejar de lado otros componentes de las estructuras sociales” (Grossetti, 2009:45). El

trabajo de Lomnitz se basa principalmente bajo un desarrollo etnográfico que permite apreciar la complejidad de las relaciones sociales, porque además de analizar qué producen éstas y cómo están estructuradas trata de comprender de dónde vienen (Grossetti, 2009) y qué es lo que genera su permanencia.

Lomnitz (2000:2) establece que “las redes sociales son construcciones abstractas que el investigador define de acuerdo al criterio que le interese, [...] —permitiendo— identificar estructuras sociales que generalmente no están formalmente definidas por la sociedad”.

#### 4. La red de empresas familiares como una forma de organización

El análisis de la red de empresas familiares dentro de los Estudios Organizacionales, no puede omitir un elemento principal que es reconocer a la red de empresas familiares como un fenómeno de su interés. Como ya se había establecido en el planteamiento de la problemática una red bajo el concepto funcionalista propuesto por Hall (1983) de organización hace que se destaquen diferencias como la identificación de los límites, la continuidad de las actividades para alcanzar un objetivo común y que no requiere encontrarse en un espacio específico.

Otra definición sobre organización que busca darle la vuelta a definiciones funcionalistas como la de Hall (1983) y que se encuentra estrechamente vinculada a la visión de los Estudios Organizacionales, es la concepción que da Montañaño (2004).

“La organización, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción —política, cultural, afectiva, racional, etcétera—, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. La organización multiplica así sus propias representaciones y funcionalidades: es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, entre

otros, se lucha por recursos y estatus. Las fronteras –físicas y legales-, los objetivos y estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes representan sólo la parte visible de la organización; su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles primera vista, fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia [...]

La organización, por otro lado, asume diversas modalidades institucionales – escuela, empresa, partido político, municipio, hospital, etcétera-, que se debaten entre las tendencias isomórficas –calidad, excelencia, eficacia, productividad, servicio etcétera- y la necesidad de salvaguardar su propia identidad arraigada en las particularidades de su génesis e inscripción sociales. La organización genera múltiples tensiones: entre tradición y modernidad, contexto y estrategia, poder y armonía, eficacia y eficiencia, racionalidad y afectividad, etcétera” (Montaño, 2004:5)

Respecto a esta definición, si bien existen mayores puntos coincidentes las diferencias radican en que la red no es un lugar físico pues no tiene fronteras físicas y legales, por otro lado, la red no asume como tal una modalidad institucional y puede o no obedecer a tendencias isomórficas pues como se ha establecido la red puede ser reconocida o no por los miembros de la misma y principalmente obedece a una definición de los propios académicos, por lo cual las presiones isomórficas (coercitiva, mimética y normativa), hacia los miembros de una red pueden no resultar efectivas para que éstos modelen la red.

La pregunta entonces que surgiría es que si la red de empresas familiares no obedece por completo a la definición organización, ¿cómo puede ser objeto de interés de los Estudios organizacionales? si bien las redes no obedecen a esa figura de organización si obedecen a la acción de organizar, pues las relaciones entre los miembros de la red de empresas familiares implican acciones que al buscar objetivos comunes y dichas acciones se encuentran por ende organizadas.

En ese sentido, si bien la red de empresas familiares se diferencia de una organización no así de una forma de organización, pues las acciones de organización para alcanzar los objetivos comunes implican organizarse en una

forma particular, en la que se encuentran presentes lógicas de acción, intereses particulares, interpretaciones conjuntas y particulares, lucha de recursos y estatus, entre otros ámbitos no perceptibles a la vista común (Montaño, 2004).

El término de forma de organización, es ambiguo pero sirve para avanzar en las investigaciones de estos fenómenos organizados, pues en general bajo la propuesta de Heydebrand (1989) implica dar un paso adelante al no pensar en términos de estructura física.

Heydebrand (1989) en su trabajo “Nuevas formas organizacionales” plantea como pregunta de investigación: ¿cómo pueden identificarse las formas de organización? Para Heydebrand (1989), la definición de “forma” en términos de estructura no es la única posible, sino que es necesario poner atención a una concepción antropocéntrica y sociotécnica.

Él propone seis variables que permiten delinear la noción de forma organizacional que son: tamaño de la fuerza de trabajo; objeto de trabajo (producción de bienes o servicios); medios de trabajo (medios de producción), división del trabajo (departamental); control del trabajo; propiedad y control (relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social) (Heydebrand, 1989).

Para Heydebrand (1989) estas formas organizacionales surgían como resultado a la transición al capitalismo postindustrial que implican vínculos entre la dinámica corporativa y las formas organizacionales posburocráticas, la transición se marca por los cambios rápidos, la complejidad y la incertidumbre creciente. Heydebrand (1989) plantea que estas nuevas formas organizacionales surgen como respuesta a cambios en el desarrollo socioeconómico. Y es en ese sentido que su propuesta se desvincularía de la noción de red de empresas familiares que se presenta en este trabajo pues a diferencia de la explicación histórica de Heydebrand, en el caso del surgimiento de la red de empresas familiares en el contexto mexicano, este tipo de redes han existido con sus respectivas particularidades en cada caso dentro de las actividades económicas del país previo a lo que se podría conocer como la fase posindustrial capitalista, como se puede apreciar en la revisión de los

antecedentes de la empresa familiar. Sin embargo, se destaca en un punto coincidente y es en que su desarrollo está estrechamente ligado a la incertidumbre que en un contexto histórico determinado tienen los actores y las organizaciones.

Es decir, si bien Heydebrand (1989) caracteriza a la era postindustrial capitalista como un entorno de incertidumbre y de grandes cambios de forma genérica que han provocado ese surgimiento de nuevas formas de organización, bajo una perspectiva menos general de pequeñas historias o historias particulares se puede observar que la incertidumbre y los cambios se pueden vivir en cualquier etapa del sistema capitalista y puede provocar el surgimiento de formas de organización, que comparten algunos rasgos con las variables que Heydebrand (1989) propone .

Por su parte Clegg (1990:184), establece que todas las formas “efectivas” de organización deben de ser capaces de resolver problemas perennes, sin que por ello exista un “one best way”. Estas formas de lograr soluciones (formas efectivas de organización) a los problemas pueden ser consideradas, de acuerdo con Clegg (1990:184), en términos de siete imperativos organizacionales: articulación de misión, metas, estrategias y funciones principales; organización de los alineamientos funcionales; identificación de mecanismos de co-ordinación y control; construcción de contabilidad y rol de relaciones; planeación institucionalizada y comunicación; recompensas y desempeño; lograr un efectivo liderazgo. Además de estas dos propuestas, han existido otras más, pero las dos propuestas que se presentan tienen un mayor desarrollo sobre las características de las formas de organización.

Un caso particular a tomar en cuenta es la propuesta de Barba (2002), quien habla sobre modelos organizacionales<sup>19</sup>, estableciendo una serie de características de dichos modelos que bien pueden ser parte de una forma de organización y que son: poder, estructura, procesamiento y comunicación, estrategia, decisiones,

---

<sup>19</sup> Para Montaña (2006:4) “un modelo organizacional es una representación general de las estructuras y los procesos formales básicos asumidos para lograr los objetivos planteados por la organización.”

trabajador, empleo, control, jefatura, producción, motivación, relaciones, organización industrial, racionalidad, recompensas, objetivos, tiempo y espacio.

Todas estas formas de caracterizar las formas de organización hacen, compleja la tarea de generar una identidad particular de la red de empresas familiares como forma de organización que encajen dentro de todas estas características completamente y que pudiera ser homogénea a todas las redes empresariales familiares. Sin embargo, al ser estas características hasta cierto punto ideales, se podría argumentar que la red de empresas familiares al caer dentro de varias de ellas se puede definir también como una forma de organización.

Algunos de los autores (Heydebrand, 1989; Clegg, 1990) que han desarrollado estas características sobre las formas de organización, lo han hecho a la luz de una noción de transición de las organizaciones, de pasar de lo moderno a lo posmoderno, como dos extremos ideales dados por los cambios en el papel de la producción.

Para el caso de la red de empresas familiares se presenta una propuesta de características de forma de organización que la identifica (ver tabla 4), sin embargo, debido a las cualidades de la red de empresas familiares se decidió no presentarlas como parte de dichos extremos, pues muchas de las características caen en estos dos extremos, creando una mezcla, esto implicaría verlas en este trabajo sólo como formas de organización emergentes, pues inclusive si se argumentara su existencia conforme a la variable tiempo, veríamos su existencia tanto en el pasado (Lomnitz y Pérez, 1993; Balmori et al. ,1990) como en el presente (Pérez, 2010).

**Tabla 4 La red de empresas familiares como forma de organización**

Características	Red de empresas	Observaciones
Objeto de trabajo	Actividades complementarias / actividades similares	Dependiendo del tipo de actividades la red de empresas familiares puede llegar a conformar subcontrataciones o consorcios
Tipos de relaciones	De confianza, jerarquía y de clase, etc.	De confianza se dan dentro de un contexto de sociabilidad; de jerarquía se dan por una asimetría en los recursos se intercambia lealtad por protección; de clase se da por una circulación de bienes entre los individuos de diversos estratos sociales
Toma de decisiones	Descentralizada y compartida	En la red de empresas familiares cuando una decisión afecta a toda la red de empresas y a la familia, esta es tomada de forma compartida
División del trabajo	Ocasional /Definida	En una red de empresas familiares la división del trabajo dependerá de si las actividades son similares o complementarias , pues si son complementarias las funciones de cada empresa que conforman la red tenderán a ser definidas por la familia
Articulaciones familiares en la red	Inter-generacionales, intra-familiares	Las relaciones entre miembros familiares en diferentes grados familiares (inter-generacionales e intra-familiares), guardan directa relación con el estado de armonía y a convivencia en la red
Tipos de acuerdos	Formales e informales	Podemos encontrar tanto acuerdos formales en la integración de mercado, como informales en los recíprocos y de redistribución, aunque también puede darse el caso de acuerdos formales en estos últimos
Ambigüedad	Ambigüedad del objetivo, del éxito, historia, poder constante flujo de decisores,	En las redes existen dificultades para establecer objetivos jerarquizados, se dificulta el significado de éxito en un contexto de diversidad de actividades; dificultad para establecer qué sucedió, porque sucedió
Relaciones de Poder (co-ordinación y control)	Abiertas/Latentes, Conflictivas/Sutiles; Personalizadas/Despersonalizadas	Dependiendo del tipo de relaciones y fuentes de poder en la red

Elaboración propia con base en Heydebrand, 1989; Clegg, 1990; Hall, 1996; Lomnitz, 1998 y 2002; Barba, 2002; Rendón, 2009; De la Rosa, 2012

Para concluir con este apartado se podría señalar que una red de empresas familiares entonces puede definirse como una configuración organizacional, que alberga un conjunto de redes de solidaridad y conflicto relativamente estables, en la que existe una compleja relación entre los referentes supraorganizacionales de familia y empresa de contradicción y complementariedad (Rendón,2009). A su vez que al definirse de acuerdo a Heydebrand (1989) bajo diversas variables además de la estructura y al ser capaz de resolver problemas perennes sin que exista por ello un “one best way” (Clegg, 1990), la red de empresas familiares sería una

forma de organización caracterizada por su objetivo de trabajo, formas de integración, toma de decisiones, división del trabajo, articulación familiar, tipos de acuerdos, ambigüedad, relaciones de poder, distancia social, entre otras que pudieran presentarse. Además, la red de empresas familiares es una red social al estar conformada por relaciones sociales entre una misma familia o diferentes dentro de varias empresas (Ver tabla 4).

**Tabla 5 Definición de Red de Empresas Familiares**

	Configuración organizacional	Red de Empresas Familiares
	<p>"Conjunto de redes de solidaridad y conflicto relativamente estables, que conjuga tanto intereses económicos como lazos de afectividad, en una compleja relación de contradicción y complementariedad y que guían la acción social en una o mas organizaciones que tienen una referencia común, en este caso la unidad familiar" (Rendón, 2009:403)</p>	<p>La red de empresas familiares puede verse en las configuraciones de tipo múltiple bajo las formas autónoma y en red</p>
Definición de Red de Empresas Familiares	<p>Forma de organización</p> <p>Se puede definir una forma organizacional en términos del "poder del trabajo, su objeto, el significado, la división del trabajo y el control del trabajo en el nivel organizacional" (Heydebrand, 1989)</p> <p>Las formas "efectivas" de organización deben ser capaces de resolver problemas perennes y pueden considerarse en términos de imperativos organizacionales (Clegg, 1990)</p>	<p>Las características de una Red de Empresas Familiares para considerarla como forma de organización son inherentes a: el objeto de trabajo, formas de integración, tipos de relaciones, toma de decisiones, división del trabajo, articulaciones familiares en la red, tipos de acuerdos, ambigüedad, relaciones de poder, distancia social</p>
	<p>Red social</p> <p>"Son construcciones abstractas que el investigador define de acuerdo al criterio que le interese permitiendo identificar estructuras sociales que generalmente no están formalmente definidas por la sociedad" (Lomnitz, 2002:2)</p> <p>Pero también las redes sociales son una realidad compleja vivida y percibida por los actores sociales (Grossetti, 2009:45)</p>	<p>Las relaciones sociales de que está compuesta la red de empresas familiares se dan entre una misma familia o diferentes dentro de varias empresas. Dicha red podría constituirse inicialmente con una o dos o tres familias y con posterioridad podría crecer hasta llegar a un tamaño excesivo.</p>

Elaboración propia con base en Clegg, 1990; Grossetti, 2009; Heydebrand, 1989; Lomnitz, 2002; Rendón, 2009

#### **IV. La red de empresas familiares como Sistema de Acción Concreto (SAC)**

El objetivo de este apartado es establecer que la red de empresas familiares puede ser considerada como un sistema de acción concreto, para ello en un primer momento se expondrá la propuesta teórico/metodología desarrollada por Crozier y Friedberg (1990) respecto al SAC para después argumentar las razones por las que una red puede considerarse como SAC, así como las divergencias respecto a las características de la red. Por último se expondrá como la cultura implica una segunda lógica del funcionamiento del SAC y que permite comprender ampliamente la dinámica organizacional de la red de empresas familiares.

De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990), la acción colectiva no es una circunstancia “natural”, sino que obedece a soluciones específicas que el ser humano construye para resolver ciertos problemas y que implican una acción organizada. La acción organizada implicaría un modo de acción colectiva, es decir:

“una solución específica que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares, para resolver problemas que plantea la acción colectiva y sobre todo el más fundamental de éstos, el de su cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente”. (Crozier y Friedberg, 1990:13)

La acción organizada al cobrar cuerpo en una forma de organización, independientemente de la resolución de problemas, ésta provoca a su vez otros “efectos no esperados, no deseados y aberrantes” (Crozier y Friedberg, 1990: 14) esto implica que la acción organizada se vaya reformulando a través del tiempo.

El primer problema de la acción organizada es la cooperación, porque los actores involucrados persiguen objetivos divergentes, incluso contradictorios (Crozier y Friedberg, 1990: 19). Para resolver éste problema, se puede realizar “la sumisión impuesta o consentida de las voluntades “parciales” de los que participan” (Crozier y Friedberg, 1990: 19). Sin embargo, “una situación organizativa determinada

nunca limita totalmente al actor. Éste conserva siempre un margen de libertad y de negociación, y gracias a este margen de libertad, [...], cada actor dispone de poder sobre los otros actores, mismo que será más grande cuanto más pertinente sea para éstos la fuente de incertidumbre que aquél controla” (Crozier y Friedberg, 1990: 76), es decir, dado que existe capacidad estratégica de los actores de decidir colaborar o no, se genera una relación de negociación, y por tanto de poder (Crozier y Friedberg, 1990). El poder se convierte en el fundamento de la acción organizada.

### 1. El poder y la acción organizada

La perspectiva de poder en los Estudios organizacionales se ha concentrado en dos voces importantes que son la funcionalista y la crítica (Clegg y Hardy, 1996a). En el caso de la voz crítica uno de sus antecedentes más representativos son las aportaciones de Marx y Weber, en el caso de Marx el conflicto de clases respecto a la propiedad del capital, arroja el tipo de relaciones de poder existentes en la estructura económica capitalista. Por su parte Weber señala que “el poder no se puede reducir a la dicotomía entre propietarios y no propietarios —sino que también— deriva del conocimiento de los procesos” (Clegg y Hardy, 1996a:623) ambas aportaciones pertenecen a la voz crítica porque el poder es legitimado en forma de estructuras organizacionales, esto implica ver que el poder es una dominación.

En el caso de la voz funcionalista, se permea en los teóricos administrativos quienes definen al poder como aquellas acciones que caen fuera de las estructuras y amenaza las metas de la organización, existiendo estructuras no de dominación sino de legitimación formal y autoridad funcional. Para Clegg y Hardy (1996a) ambas voces (perspectivas) deben de dejar de ser tan acotadas en su discurso e incluir todos los juegos de poder entendiendo los diversos códigos de honor, pues “no existe ninguna razón para pensar que todos los juegos de poder comparten un mismo conjunto de reglas” (Clegg y Hardy, 1996a: 636).

Independientemente de esta división de voces, en este trabajo se plantea como aspecto importante analizar en sí la noción y la naturaleza del poder, porque para esta propuesta un aspecto importante es reconocer que el “fenómeno de poder siempre acompaña todos los procesos de integración social” (Crozier, 1973: 212), y que si bien ha tenido interpretaciones morales occidentales que lo presentan con una carga negativa éste debe entenderse como un fenómeno inherente a las relaciones sociales de cualquier índole.

“El tabú sobre poder está quizá más profundamente enraizado en la conciencia de el hombre moderno intelectual [...]. Para él y para la mayoría de nosotros la dominación y la dependencia son categorías morales, no hechos” (Crozier, 1973: 212).

El propio Foucault (1979) reconocido por sus desarrollos respecto al fenómeno de poder, establece que la noción de represión ha sido inherente al tema de poder, puesto que hasta cierto punto evidencia bastante bien los efectos del poder, sin embargo, para Foucault (1979) esta noción represiva es inadecuada sobre la noción de poder y establece:

“Si el poder no fuera más que represivo, si no hiciera nunca otra cosa que decir no ¿pensáis realmente que se le obedecería? Lo que hace que el poder agarre, que se le acepte es simplemente que no pesa solamente como una fuerza que dice no, sino que de hecho la atraviesa, produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; es preciso considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social más que como una instancia negativa que tiene como función reprimir” (Foucault, 1979: 182)

Un claro ejemplo a este respecto es la misma reflexión que Foucault (1979) realiza sobre el humanismo, dice:

“El humanismo es lo que ha inventado paso a paso estas soberanías sometidas que son: el alma (soberana sobre el cuerpo, sometida a Dios), la conciencia (soberana en el orden del juicio, sometida al orden de la verdad), el individuo (soberano titular de sus derechos, sometido a las leyes de la naturaleza o a las

reglas de la sociedad), la libertad fundamental (interiormente soberana, exteriormente consentidora y “adaptada a su destino”). En suma, el humanismo es todo aquello a través de lo cual se ha obstruido el deseo del poder en Occidente.” (Foucault, 1979: 34)

Lo que se puede apreciar de esta cita es que el humanismo, que es visto como algo positivo en la noción moral occidental, y que aparentemente no trasmite la significación del no, sino que permite la soberanía del ser humano, somete al obstruir el deseo de poder, sin que ese sometimiento, que es el ejercicio de poder, esté calificado como algo negativo o malo pues al final el resultado es el humanismo.

Pero entonces ¿qué se puede entender por poder sin esa concepción moral? Un claro ejemplo, para la definición de poder se ve reflejado en el trabajo de Hardy (1994), quien inspirada en el trabajo de Lukes realiza una revisión sobre los modelos de poder aplicables a los conjuntos organizacionales, estableciendo cuatro dimensiones del poder (donde la primera dimensión es encabezada por la propuesta de Dahl<sup>20</sup> (1957)): el poder en la toma de decisiones, el poder en la toma de decisiones, el poder simbólico, y el poder de sistema. En estas se puede observar su tendencia instrumental (primera y segunda dimensión) y su uso simbólico (tercera dimensión), así como, la aceptación inconsciente.

Tanto en la tercera dimensión como en la cuarta se puede observar la tendencia a estudiar aspectos no visibles. En la tercera dimensión cuya figura principal es el propio Lukes se percibe la relación estrecha con la cultura, de acuerdo con Lukes, y conforme a su formación marxista, la estructura en las relaciones de poder entre las clases se ve legitimada por un sistema integrado de cultura y supuestos normativos. Donde un supuesto implícito es que la cultura puede ser un mecanismo de poder que puede ser manipulado por los actores políticos (Hardy, 1994:226). La cuarta dimensión establece que el poder se mantiene fuera de una

---

<sup>20</sup> Para Dahl (1957:202) su idea intuitiva de poder fue: que A tiene poder sobre B en la medida que obtenga que B haga algo que B de otra manera no habría hecho.

conciencia movilizadora y que reside en todas las relaciones y tiene efectos no intencionados.

Göhler (2009) por su parte, reflexiona sobre las distinciones que se realizan sobre el poder *de* y *sobre*. Señala que el *poder sobre* se concibe en las relaciones sociales, y el *poder de*, es una habilidad de hacer o lograr algo independientemente de los otros. Göhler (2009) concluye que:

“el poder es ejercitado en dos formas. Actores limitan el campo de acción de otros. Si ellos son continuamente exitosos en hacerlo, las estructuras existentes son reforzadas o cambiadas. Al mismo tiempo, estas estructuras significan todo el ejercicio personal de poder dentro de un campo de acción”. (Göhler, 2009:30)

El poder *sobre* sustentado en las relaciones implica que al menos una de las partes sea capaz de ejercitar ese poder, es decir debe contar con el *poder de*, que implica una precondition, en ese sentido “el poder no es sólo la realización de opciones de acción; es estas relaciones” (Göhler, 2009:31). En ese sentido se podría vislumbrar al poder como algo latente y despersonalizado.

Hasta este momento se ha analizado al poder bajo la noción de relación social y capacidad, sin embargo, ambas nociones debieran conformar una noción de poder, pues el poder *de*, más que una capacidad unidireccional de una parte a otra, se apoya en las fuentes de poder que el actor tiene, dichas fuentes serán efectivas dependiendo de la relación social que se tenga y las acciones subyacentes a la relación. En otras palabras se tendría que en una relación donde los actores son A y B, A bajo un interés determinado, ejercería poder sobre B al implementar una estrategia con cierto tipo de fuentes de poder, esa estrategia consistiría en una acción “x” por A que daría como resultado la acción “y” de B (De la Rosa, 2008)

Sin embargo, ningún actor se encuentra desposeído sino es como señala Crozier y Friedberg (1990) respecto a la relación de poder:

“una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro” esto implica que “el poder reside, pues, en el margen de libertad de que se dispongan cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder”. (Crozier y Friedberg, 1990:58)

El poder para estos autores es entonces una negociación tal como se describe a continuación:

*“El poder es, pues una relación y no un atributo de los actores. No puede manifestarse [...] más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales. Para ser más precisos, no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación, pues en la medida en que toda relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas, el poder está inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio por lo tanto de negociación”* (Crozier y Friedberg, 1990:55)

El poder del actor no sólo depende de la relación con el otro sino también está en función de indeterminaciones en la acción organizada que desde el punto de vista de los problemas son incertidumbre, y desde el actor es poder, pues aquellos que son capaces de controlar esas zonas de incertidumbre por su situación pueden hacer uso de su poder para imponerse frente a otros (Crozier y Friedberg, 1990).

## 2. El Sistema de Acción Concreto (SAC). Mecanismo de regulación y juego

Pero retomando el problema de la acción organizada que es la cooperación, si los actores buscan sus propios intereses esto implica ciertas tendencias centrífugas para alcanzar los objetivos o el objetivo de la acción organizada, para Crozier y Friedberg (1990) la solución implicaría integrar las relaciones de poder y las estrategias de los actores, así como, las actividades. Para alcanzar dicha integración se requieren de ciertos mecanismos a los cuales denominan juegos.

En ese sentido, Crozier y Friedberg (1990) establecen una propuesta teórico/metodológica representada por lo que denominan Sistema de Acción Concreto (SAC) para exponer como se coordinan las acciones de los actores mediante esos mecanismos de juego.

Si bien pudiera parecer tautológico hablar sobre el SAC y la acción organizada, dicho sistema es la propuesta teórica de lo que representa la acción organizada e integra dos conceptos muy importantes, que son una parte primordial para comprender el fenómeno que son el *juego* y *mecanismo de regulación*, a continuación se aclaran dichos conceptos.

De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990) el sistema de acción concreto es:

“un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantienen su estructura, es decir, la estabilidad de sus *juegos* y las relaciones que existen entre éstos, mediante *mecanismos de regulación* que a su vez constituyen otros juegos” (Crozier y Friedberg, 1990:236 las cursivas han sido agregadas).

Dicho “juego ha sido el instrumento que elaboran los hombres para reglamentar su cooperación” (Crozier y Friedberg, 1990:94); “el juego concilia la libertad con la restricción. El jugador es libre, pero si quiere ganar, debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego, y respetar las reglas de éste” (Crozier y Friedberg, 1990:94). Por tanto, el juego es un mecanismo en el que se estructuran las relaciones de poder y son reguladas, y al mismo tiempo que conceden libertad (Crozier y Friedberg, 1990).

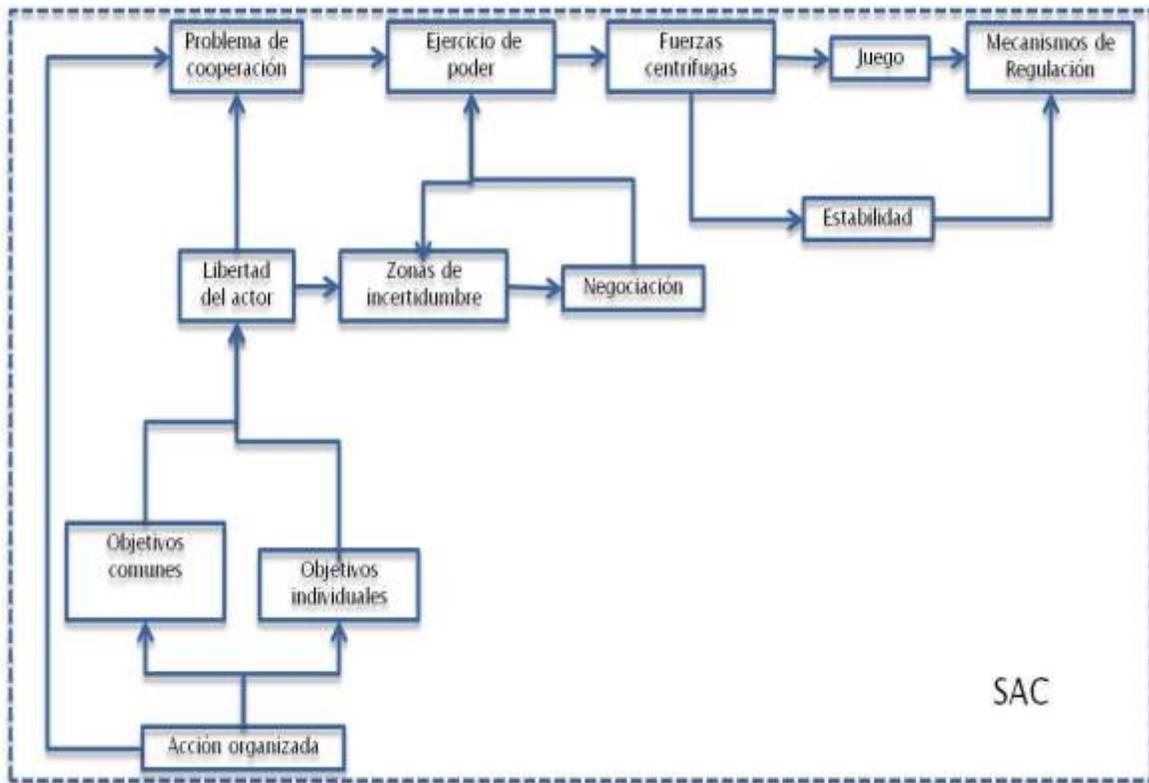
El SAC entonces tiene como estructura dichos mecanismos de regulación que “definen la relevancia de “problemas” y cuestiones en torno al cual los actores interesados puedan movilizarse y por lo tanto, organizar, mediar y regular tanto la interdependencia “objetiva” entre los participantes y los procesos de cambio que se derivan” (Friedberg, 1992: 540).

Dichos mecanismos de regulación pueden ser internos o externos a la acción organizada, pues se puede pensar que:

Las “relaciones en el medio pueden considerarse como el producto de otros juegos que traspasan las fronteras formales de la organización en los que su lógica y sus propias reglas, al tiempo que definen las posibilidades y las capacidades de acción de las diferentes partes en cuestión, se convierten en la mediación fundamental de las influencias del medio” (Crozier y Friedberg, 1990:134).

En la figura 1 se presenta una representación sobre la propuesta teórica de Crozier y Friedberg (1990) en la que se pueden apreciar los conceptos fundamentales y descritos anteriormente y que nos permitirá entonces reflexionar porque la red de empresas familiares puede ser comprendida como un SAC.

**Figura 1. El sistema de acción concreto y sus elementos principales**



Elaboración propia

### 3. La red de empresas familiares y su definición como SAC

La naturaleza de la red de empresas familiares puede ser entendida bajo esta propuesta teórica puesto que la red es un modo de acción colectiva, que se ha construido socialmente para alcanzar los objetivos que individualmente no se podrían alcanzar, pero, que al igual que otras formas de organización implica a su vez efectos perversos y problemas en sí (ver figura 2).

El análisis estratégico, que es la corriente en la que está inserto el SAC, al dirigir su estudio a la acción organizada resulta una corriente propicia para estudiar la red de empresas familiares porque da una pauta para comprender las relaciones de los hombres y su estructuración y la existencia en dichas relaciones de “complementariedades y contradicciones” (Rendón, 2006).

Al reconocer la existencia de diversos objetivos de los actores en la acción organizada trae similitudes a la red pero también ciertas diferencias respecto al planteamiento del SAC. Pues en el SAC solo se contemplan a los actores, sin embargo, en el caso de la red tenemos múltiples figuras de actores, pues estos no sólo son los individuos sino también familias nucleares que son parte de la familia extendida<sup>21</sup> y las empresas que conforman la red, en estos dos últimos se pueden llevar a cabo consensos que provoquen que las acciones de dicha familia nuclear o empresa busquen un interés particular a ese grupo frente al interés colectivo de la red.

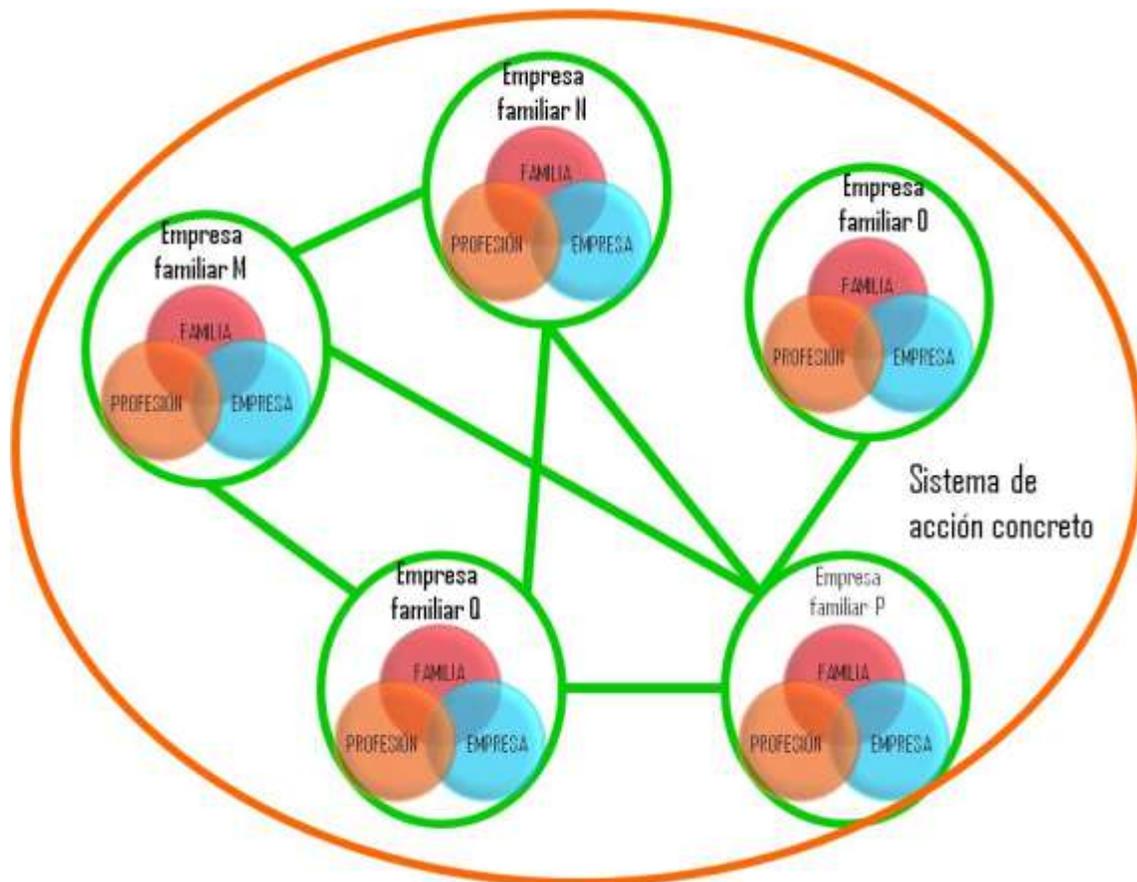
En la acción organizada en todo problema material existen indeterminaciones, a pesar de sus configuraciones, reglas y normas formales, estas indeterminaciones implican incertidumbres, en el caso de la red existen múltiples zonas de incertidumbre pues existen relaciones intermitentes que no permiten una continuidad que de certidumbre a la forma en que actuaran los actores, por otro lado, las reglas formales son escasas o simplemente no existen, razón por la cual deviene el problema de cooperación en la red.

---

<sup>21</sup> Por familia extensa es aquella que se conforma de hermanos con sus respectivas familias

La libertad que los actores pudieran tener es amplia puesto que ante tales indeterminaciones se puede hacer uso de las zonas de incertidumbre que son capaces de manejar y con ello ejercer poder para sus fines. Se esperaría entonces que la coordinación de las acciones de los actores de la red y que implica la integración y estabilidad de las relaciones de poder se alcance de acuerdo con la propuesta en el SAC a través de mecanismos de regulación.

**Figura 2. La red de empresas familiares como SAC**



Elaboración propia

Sin embargo, a diferencia de una organización en la cual existen límites definidos por una estructura en la red de empresas familiares no existe como tal una estructura que defina los límites de la red, e inclusive aunque los actores reconocen los lazos con cada una de las empresas familiares dichos lazos como ya se ha comentado pueden ser intermitentes y sometidos a escasas reglas

formales, esta situación implica que en la red de empresas familiares las relaciones con el medio (que también suelen ser organizaciones) atraviesen la red e implique juegos entre los miembros de la red, pero también mecanismos de regulación para la red.

Estos mecanismos de regulación externos denotan la existencia de una comunidad de organizaciones (proveedores principales, consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras, organizaciones que dan servicios, etc.) que “constituyen un área reconocida de la vida institucional” (DiMaggio y Powell 1999:148). A la que bajo la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico denominan campo organizacional, en la que las organizaciones forman parte de un sistema de significado común.

En ese sentido, la red de empresas familiares que se estudiaría se encontraría inserta en el campo de la industria tequilera el cual comprende una comunidad de actores que dentro del análisis se describirán. Si bien, es importante estudiar a estas organizaciones que comprenden el campo debido al tiempo para desarrollar este proyecto de investigación resulta complicado llevar a cabo una tarea así, sin embargo, dentro del análisis realizado se ha identificado un mecanismo de regulación que es el cumplimiento de la Norma Oficial del Tequila cuya vigilancia para su cumplimiento está a cargo del Consejo Regulador del Tequila. Lo que ha provocado que se le brinde un espacio a su análisis, pero sin llegar a profundizar en ello, por tanto en el análisis del caso se presentará un apartado al respecto.

Para ilustrar las razones por las que una red de empresas familiares tiene similitudes y diferencias a un SAC, independientemente de que el SAC sea una propuesta teórica es que a pesar de que Crozier y Friedberg (1990) se interesan en el fenómeno de la acción organizada y no la organización en sí, al final terminan realizando sus estudios dentro de organizaciones con una estructura formal y que es un elemento que se encuentra ausente en una red.

**Tabla 6 La red de empresas familiares como sistema de acción concreto**

<b>Características de la red</b>	<b>Elementos del SAC</b>
Objetivos comunes	Objetivos de la acción organizada
Objetivos individuales	Intereses individuales de los actores
Actores (Individuos, grupos y organizaciones)	Actores(individuos)
Escasas reglas formales preponderan reglas informales	Existencia de reglas formales e informales
Relaciones intermitentes	Relaciones constantes
Mecanismos de regulación internos y externos	Mecanismos de regulación internos y externos
Múltiples zonas de incertidumbre	Zonas de incertidumbre

Elaboración propia

Ante la exposición de esta tabla una pregunta que podría surgir es que ante dichas diferencias ¿cuál es realmente el alcance y los límites de colocar a la red de empresas familiares como un Sistema de Acción Concreto? Desde el punto de vista de este trabajo se considera que si bien existe un gran riesgo al tratar de utilizar una teoría que principalmente ha sido utilizada para el análisis de organizaciones con fronteras físicas y legales visibles pues como se puede observar provoca diferencias respecto de su abordaje, se considera que el alcance de esta acción es mayor al riesgo.

En primer lugar sobrepasa los abordajes realizados por la disciplina económico administrativa en la que sólo se observa a las redes de forma general como elementos en la reducción de costos e incremento en la eficiencia productiva principalmente, al comprender las acciones de los actores (individuos, grupos y organizaciones) y las negociaciones que existen entre ellos, referentes no sólo a aspectos materiales sino también a significaciones.

En segundo lugar, permite una mayor explicación respecto a la acción organizar, pues es ésta su eje central y que lo diferencia de otras aportaciones teóricas que fijan su atención en la estructura visible si observar otros ámbitos. Y en el caso de la red de empresas familiares es importante porque es lo que la caracteriza como fenómeno organizacional.

Quizá dentro de las limitantes principales que se presentan está el hecho de que los actores (vistos en el caso de Crozier y Friedberg (1990) como individuos)

establecen sus acciones por intereses racionales y propios y aunque Crozier y Friedberg (1990) reconocen a la cultura como la otra faceta de la acción organizada no se repara en analizar las otras lógicas de acción que muevan las acciones de los actores, y es en ese sentido uno de los puntos en los que se pretende avanzar en comparación de la propuesta de estos autores y que se desarrolla teóricamente en los apartados posteriores.

Un segundo avance y que corresponde a una limitante es en el análisis de las relaciones de poder pues estas tienden a ser contingenciales y resulta por ello difícil de analizar bajo la propuesta de Crozier y Friedberg (1990) en tiempos pasados, en ese sentido en el trabajo se pretende dar a su vez un giro en ese sentido y buscar la forma de dar una explicación sobre la organización (como acción) en el pasado.

#### 4. La cultura como segunda lógica del funcionamiento del SAC

Para Crozier y Friedberg (1990) el fenómeno organizativo es en sí un constructo político y cultural, pero mantienen ante esa noción cultural una crítica pues para ellos el hecho de que el fenómeno organizativo implique un constructo cultural, no significa que “las estructuras y el funcionamiento de las organizaciones estén determinados por los valores y rasgos culturales de base que caracterizan a una determinada sociedad” (Crozier y Friedberg, 1990:168). Ellos critican el carácter causal que se le da a las normas y valores característicos de la cultura como determinantes de las opciones de los objetivos y los medios de acción, pues para ellos esto implica un sujeto pasivo.

Para ellos “la cultura es instrumento y es capacidad que adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con los otros” (Crozier y Friedberg, 1990:172). Que implica para la acción colectiva una segunda lógica de funcionamiento pero en este caso afectiva y cultural y que su análisis permite comprender las reglas formales e informales que rigen las relaciones entre los individuos, y que se han inventado para contener los riesgos de tensiones excesivas (Crozier y Friedberg, 1990), es decir reconocen

una dualidad entre la cultura y el poder pues “no se puede construir ninguna relación de poder sin medios culturales, pues siendo completamente político, es un hecho cultural en el más amplio sentido de la palabra” (Crozier y Friedberg, 1990:183).

El análisis cultural conforme a estos autores “haría posible comprender la utilización efectiva, por parte de los actores, de las potencialidades y oportunidades de una situación y la estructuración diferente de problemas de contexto semejantes que resultan de él” (Crozier y Friedberg, 1990:184)

En ese sentido y al establecer como objetivo explicar la dinámica de una red de empresas familiares como SAC en este trabajo se propone analizar el aspecto cultural pues permite como los propios autores señalan analizar la otra faceta que compone la acción organizada y de esta forma exponer adecuadamente la dinámica de una red de empresas familiares al conformar esa dualidad entre la cultura y el poder.

La propia problemática de la acción organizada que es la cooperación no sólo se puede atender a un planteamiento teórico, mucho menos cuando como se ha planteado el fenómeno de estudio<sup>22</sup> tiene diferencias conforme a la categoría teórica del SAC, por tanto se requiere una reelaboración junto con otros planteamientos teóricos aunque en este ejercicio pudieran existir inconsistencias pues representan mecanismos sociales diferentes, en este trabajo se correrá ese riesgo para poder dar una mejor explicación a la dinámica de la red de empresas familiares que tenga un mayor enfoque sobre la problemática de la cooperación y las relaciones en ésta.

Para llevar a cabo tal empresa se considera que una forma de abordar la faceta cultural es a través de un análisis de las lógicas institucionales que permean en la red, porque es a través de éstas que se puede comprender esa utilización efectiva de las potencialidades y oportunidades de una situación y otros aspectos sobre

---

<sup>22</sup> La red de empresas familiares

funcionamiento de acción organizada, pues como señala Friedland y Alford (1999: 315) “las relaciones sociales siempre tienen un contenido tanto instrumental como ritual”.

El análisis de las lógicas institucionales resulta una corriente propia pues a diferencia de las críticas que realizan Crozier y Friedberg (1990) respecto al carácter estático que tienen muchas de las propuestas que analizan el fenómeno cultural, ésta reconoce que las formas en que los individuos o las organizaciones actúan están restringidas institucionalmente, pero no determinadas, pues las lógicas son contradictorias y complementarias lo que impide interpretaciones funcionalistas o consensuales a priori (Friedland y Alford, 1999)

Uno de los avances que se alcanza con el análisis de las lógicas institucionales es que va más allá de un análisis de un individuo instrumental egoísta que forma sus preferencias con base en las opciones viables, pues las elecciones se dan más bien ante las oposiciones de los órdenes transracionales (Friedland y Alford, 1999) Es decir “significa que las conductas tienen sentido para quienes las realizan sólo en relación con aquellos sistemas simbólicos transracionales”

La propuesta es que las relaciones en la red no sólo sean estudiadas en términos de los intereses de los actores sus estrategias para utilizar las zonas de incertidumbre para ejercer poder a favor de sus propios intereses y los juegos que regulan dichas acciones, sino que esa actuación sea también analizada en términos del significado simbólico de esa actuación. Pues las instituciones:

“proporcionan a los individuos vocabularios de motivos y un sentido de la identidad. No sólo generan lo que es apreciado, sino también las reglas por las que se le calibra y distribuye. Las instituciones establecen límites sobre la naturaleza misma de la racionalidad y, por ende, de la individualidad. A pesar de todo, los individuos, los grupos y las organizaciones tratan de usar los órdenes institucionales en provecho propio” (Friedland y Alford, 1999: 318).

El análisis de las lógicas institucionales permitiría comprender la utilización de los actores de la situación para ejercer poder, pues como Friedland y Alford (1999) exponen la acción individual y el contexto social no se pueden explicar una sin la otra, y al ser las instituciones “patrones supraorganizacionales de la actividad humana por los cuales los individuos y las organizaciones producen y reproducen su subsistencia material y organizan el tiempo y el espacio. También son sistemas simbólicos, maneras de ordenar la realidad y, por tanto, dan significado a la experiencia de tiempo y espacio” (Friedland y Alford, 1999:307).

En ese sentido, dentro de la red de empresas familiares se podrían establecer la existencia de instituciones centrales tales como la familia, la empresa y la profesión que tienen una lógica central, que arrojan significados y categorías a la actividad.

Se estaría estableciendo que estas lógicas son un soporte de las relaciones de poder pues dan un significado a cada elemento y conducta en una relación de poder al dejar a un lado la noción del individuo instrumental egoísta, pues ya no es el debate entre una acción racional o irracional sino bajo esos sistemas simbólicos transracionales (es decir de un orden mayor a la racionalidad o irracionalidad), darían pues una explicación más amplia que solo limitarse a ver a los actores como sujetos que buscan sus intereses propios, pues dichos intereses incluso estarían soportados por esas lógicas.

Además de este ejercicio de análisis y siguiendo la noción de Crozier y Friedberg (1990) respecto a la idea de la cultura como la otra faceta de la acción organizada y la solución del problema de la cooperación dada por el uso de reglas formales e informales y que en el caso de la red es importante ante las múltiples zonas de incertidumbre a las que se enfrenta, pues estas reglas como bien lo señalan los autores permiten contener los riesgos de tensiones excesivas (Crozier y Friedberg, 1990). Como se comentaba anteriormente implica ver esa dinámica dentro del SAC.

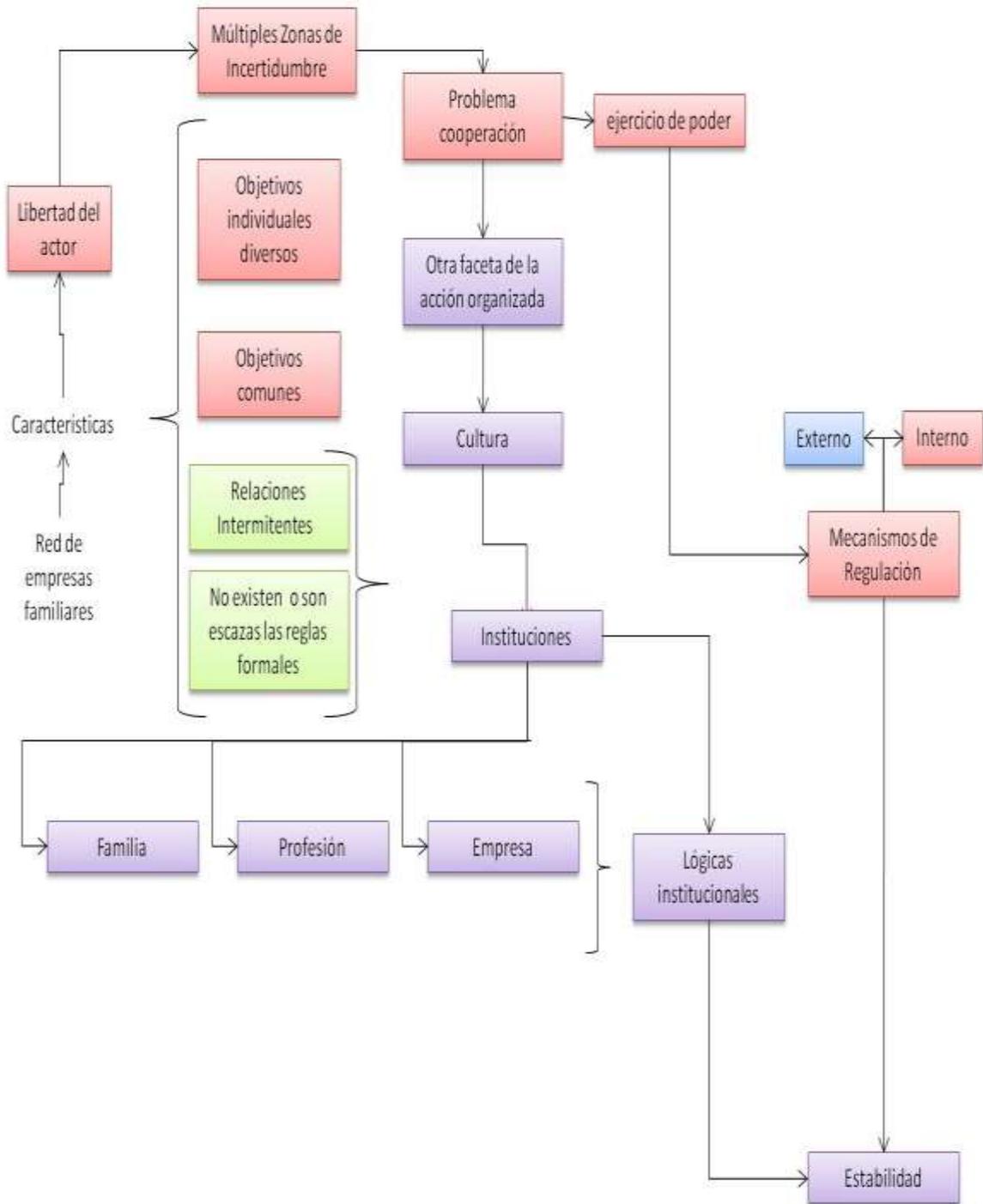
Sin embargo, la propuesta del SAC siempre fue analizada, como ya se mencionó, en organizaciones públicas principalmente, pero no en otras formas de organización no definidas por la estructura como son las redes. Y que en el caso de la red de empresas familiares provocan que existan pocas reglas formales que orienten la actuación de los actores respecto a ciertas situaciones, como en parte proponen Crozier y Friedberg (1990), por otro lado, tampoco se considera que las relaciones en ella tienden a ser intermitentes, por lo tanto lo que se encuentra en ella es una amplia libertad de los actores para actuar respecto de sus propios objetivos o los comunes, por tanto serían esas reglas informales las que coordinarían esa libertad dentro de los actores y se alcanzara ese mínimo de cooperación.

Pero ¿podrían esas reglas garantizar ese mínimo de cooperación? Existe una característica en la red de empresas familiares que por el alcance del trabajo de Crozier y Friedberg (1990) no se percibe, pero que en el caso de la red es algo marcado, en la red está inserta la institución familiar que involucra las relaciones entre los miembros de la familia y está compuesta por diversas familias nucleares que están vinculadas por lazos consanguíneos o por matrimonio (familia extendida) y que dichas familias tienen ciertos códigos por los cuales se rigen sus relaciones en busca de la supervivencia de sus miembros.

En la siguiente figura (3) se presenta entonces una propuesta teórica para comprender la dinámica de la red de empresas familiares como SAC en la que se exponen tanto la cultura bajo la perspectiva de lógicas institucionales como el poder bajo la perspectiva del análisis estratégico. En la cual, para el caso de la red de empresas familiares se ha dado un señalamiento respecto de los mecanismos de regulación externos que permean el campo organizacional.

Por otro lado, en el siguiente capítulo se pretende una reflexión mayor respecto de las lógicas institucionales dentro del sistema de acción concreto-

**Figura 3. La cultura y el poder, lógicas del funcionamiento del SAC o de la red de empresas familiares.**



Elaboración propia

## V. La cultura, su análisis bajo las lógicas institucionales

En este apartado se propone comprender el análisis de la cultura bajo la perspectiva de las lógicas institucionales presentes en la red de empresas familiares y que permitirán en otro apartado vislumbrar a la cultura como la otra faceta para el funcionamiento del SAC, para ello se establecerá en un primer momento la concepción de la cultura en la disciplina de los Estudios organizacionales, posteriormente la justificación de su análisis a través de las lógicas institucionales y por último el reconocimiento de las instituciones que para éste trabajo se consideran las más importantes respecto a una red de empresas familiares y sus lógicas.

Como se ha señalado en la concepción de empresa familiar está constituida por dos instituciones esenciales: la empresa y la familia; en este trabajo se proponen estas mismas instituciones junto con la profesión, al ser un elemento particular en el caso que se pretende estudiar, además de que se encuentra como antecedente en el estudio de una clínica familiar realizado por Rendón (2006) en el que se da un lugar importante a la práctica médica y al hospital como institución.

Si bien, al pensar a la red de empresas familiares como un sistema de acción concreto, se establecería que los mecanismos de regulación permiten la coordinación de las acciones de los actores en el SAC, también como lo ha mencionado Crozier y Friedberg (1990), la cultura es una segunda faceta de funcionamiento del SAC, arroja otros aspectos que permiten la coordinación de las acciones de los actores. Esto es importante pues, no se podría comprender por completo la dinámica de la red de empresas familiares sin ubicarla en un contexto social comprendido como un sistema interinstitucional (Friedland y Alford, 1999).

### 1. La cultura en la red de empresas familiares

El elemento cultural ha sido analizado en los Estudios organizacionales inspirándose en los trabajos de la disciplina antropológica, sin embargo, en esta disciplina no existe un consenso respecto a su significado, y esta falta de

consenso a influido también a los Estudios organizacionales pues dependiendo del enfoque utilizado en ellos existe una diversidad de aplicaciones de dicho concepto (Smircich,1983).

El uso excesivo del concepto de cultura ha generado que éste se utilice cuando es difícil explicar un fenómeno organizacional, provocando una “trampa pues es fácil utilizarlo para cubrir todo y consecuentemente nada” (Alvesson, 2005:3).

Si bien, el concepto de cultura, parece referirse a los patrones sociales, como muestra la noción de Schein (1997:10) al referir que el “*patterning* (patrones) o la integración es la esencia de lo que se entiende por ‘cultura’<sup>23</sup>”, esto solo se refiere a la superficie del fenómeno<sup>24</sup> en lugar de explorar los significados y las ideas detrás de estos.

Smircich (1983) realiza una clasificación interesante sobre cómo se han establecido diferentes líneas de investigación en las que la cultura es conceptualizada como una variable organizacional independiente o dependiente, externa o interna, o representa una metáfora base para conceptualizar la organización, es decir, “si la organización ‘tiene’ o ‘es’ cultura” (Alvesson, 2005:27).

Para este trabajo se considera que la red de empresas familiares se convierte en receptora de la cultura que permea a la red y que para el caso de estudio se trata de dos grandes influencias: la que se forma en el territorio donde se encuentran asentadas las empresas familiares que conforman la red y la cultura gestada en la industria en la que se encuentran inmersas. Son quizá estos dos campos de los que la red va recibiendo ciertos elementos culturales, que hasta cierto punto hace propios.

---

<sup>23</sup> La cultura de un grupo puede ser definida como: “Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió ya que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado suficientemente bien para ser considerado válido y por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la correcta forma de percibir, presentar y sentir en relación a dichos problemas” (Schein, 1997:12)

<sup>24</sup> Aspecto que curiosamente es criticado por Schein (1997) en su propuesta de análisis cultural pero que dentro de su definición se pierde

Sin embargo, se piensa que la red no es un ente pasivo, y que las relaciones que se van tejiendo en ésta provocan la construcción y recreación de elementos culturales, si bien se podría pensar que en esta formación existiría una organización que influyera más en estos elementos hacia las otras organizaciones la heterarquía existente en la red difunde esta influencia en diversas organizaciones que en un momento determinado son organizaciones centrales en la red.

La relación de la cultura con la organización se ha estudiado de acuerdo con Alvesson y Berg (1992) sobre diversos niveles que son : 1) cultura en sociedad y naciones; 2) culturas regionales y locales; 3) cultura de la industria o sectores sociales; 4) cultura organizacional y corporativa; 5) subculturas funcionales; 6) grupos sociales; 7) cultura profesional.

Sin embargo, ninguno de estos niveles da cuenta de la importancia de la cultura y la forma en que se encuentra involucrada ésta, bajo una dinámica de red, pues si bien el análisis de la red podría realizarse dentro de estos niveles, en específico en niveles tales como de culturas regionales y locales, cultura de la industria o sectores, incluso como cultura organizacional siempre que se entienda a la red como una forma de organización, pero inclusive en este punto los atributos de la red como forma de organización como se ha señalado tienden a ser particulares y variar hasta cierto punto de una organización visualizada con una estructura determinada, permeada por lógicas de coordinación, de jerarquía.

En este trabajo se piensa que se debería reconocer un análisis particular para la red, es decir estudiar la cultura que permea la red, porque para dar razón de ésta a través de los otros niveles se dejan de lado en cada uno de ellos las particularidades de los otros, además de que la red de empresas familiares no es un fenómeno que pueda ser encapsulado en un solo nivel así la cultura de la red se encuentran aspectos de la cultura regional y/o local, de la industria o sector y la cultura organizacional, que dan cuenta de los atributos de la red, es por ello que

se deja en este trabajo las convenciones referentes a la cultura organizacional referidas anteriormente.

Pero, ¿cómo entender la cultura de red de empresas familiares y los elementos culturales que la conforman, y que se encuentran inmersos también en otros niveles de análisis? En un primer momento, se debería tener una noción sobre lo que se entendería por cultura para así evitar confusiones conceptuales y de enfoques.

En primer instancia, lo que se puede observar es que los significados de cultura bajo su raíz etimológica son diversos y variados, entre ellos podemos encontrar el de cultivar, proteger, habitar. Esta primera raíz fue evolucionando por un lado, tomo el sentido de “honrar con adoración” bajo el término de culto, otro implica “habitar un lugar” bajo el término de colono, “cultivar la tierra” bajo el término cultivar, por último la orientación que interesa en este momento es la noción de “lo que brota del ser humano” el término se convirtió en cultura (Austin, 2000).

Sobre “lo que brota del ser humano” de acuerdo con Austin (2000) se puede ver el interés de tres disciplinas la sociológica, la antropológica y la estética, en esta última disciplina, la cultura se refiere a los trabajos y prácticas artísticas principalmente, así como, al desarrollo intelectual de las personas. El concepto sociológico está ligado a la noción de desarrollo hacia un proceso de progreso intelectual y social de las colectividades y la humanidad.

En el caso de la antropología, debido a la relación más estrecha que tiene con los estudios organizacionales en relación a la noción de cultura, implica una orientación de interés mayor. Ésta disciplina marca una relación estrecha entre cultura y procesos sociales, independientemente de los múltiples conceptos que se tienen de cultura.

En la antropología han existido diversos enfoques en el siguiente cuadro se resume la explicación hecha por Arizpe (1989) sobre dichos enfoques y que permitirá en parte lograr el objetivo de comprender la noción propuesta sobre el

nivel de cultura en la red. Al establecer en este punto lo que se entenderá por cultura en este trabajo.

**Tabla 7. Escuelas antropológicas y su noción de cultura**

Escuela o momento	Descripción
Primer momento la noción de Tylor	La cultura como un “todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad” (Tylor citado en Arizpe, 1989:27)
Malinowski	Adopta la noción de Tylor especificando que era un conjunto de acciones destinadas a cumplir con las necesidades de los hombres
Antropología Norteamericana	Se arraigo la tendencia de equivaler la civilización y la cultura, en los cuales se separa el nivel orgánico relativo a la producción material y el superorgánico referente a las costumbres y normas sociales. Además de que se empieza a ver al término cultura no sólo como un concepto teórico sino como categoría analítica
Antropología cognitiva	Derivada de la norteamericana cuyo representante es Goodenough quien establece que “la cultura está en la mente y en los corazones de los hombres” (Goodenough citado en Arizpe, 1989:28)
Antropología interpretativa	Uno de sus principales exponentes es Clifford Geertz quien responde a los planteamientos de la antropología cognitiva al señalar que “toda estructura de significados depende de estructuras socialmente condicionadas” (Geertz citado en Arizpe, 1989:28) este autor entiende a la cultura como un software que permite organizar el pensamiento. Los trabajos desarrollados en esta corriente se basan en interpretaciones autorreferenciales o bajo la interpretación que el antropólogo hace de lo que le dicen sus informantes
Antropología y lingüística	Se propone estudios de semiótica o análisis de la cultura como texto
Antropología y corriente marxista	La cultura es un repercusión de las relaciones sociales de producción

Con base en Arizpe (1989)

Sobre estos conceptos desarrollados en las diversas escuelas, Arizpe (1989) refiere ver a la cultura como una creencia, la justificación que hace sobre esta definición la expresa resumidamente en una frase de Ortega y Gasset (citado en Arizpe, 1989:15) “Las creencias constituyen la base de nuestra vida, el terreno sobre que acontece ...Toda nuestra conducta, incluso la intelectual, depende de cuál sea el sistema de nuestras creencias auténticas. En ellas ‘vivimos, nos movemos y somos’.”

Es justo bajo esta definición que se planteará la propuesta respecto a la cultura de red, en ese sentido se entendería a esa cultura como el sistema de creencias dentro de la red, dicho sistema de creencias implican significados dados en diversas esferas tales como la región, localidad<sup>25</sup>, industria o sector y en las organizaciones que conforman la red, lo que implica diversos niveles.

La red de empresas familiares que se pretende analizar, está inserta dentro del territorio que representa un espacio valorizado (Giménez, 1999) pues en él se encuentran todas las empresas que conforman la red, en ese sentido se señala que es un espacio valorizado; en primera, porque dentro de ese territorio es que se dan procesos sociales que se encuentran ligados a la cultura por los significados sobre dichos procesos. Es decir, el territorio además de poder ser visto como un escenario en el que se dan modos de producción, relaciones político-legales, relaciones sociales y familiares, entre otras, la cultura en este sentido, sería tomando la noción de Arizpe (1989) aquel sistema de creencias que permea estos ámbitos, que involucran ciertos significados, por ejemplo, en el caso de los modos de producción implicaría los significados que en el territorio se tengan sobre el valor económico, las relaciones entre trabajadores y capitalistas, sobre la reproducción del capital, el trabajo, etc.

Sobre las relaciones sociales implicarían la significación sobre la amistad, el compadrazgo, el noviazgo, las relaciones en la comunidad. Son los significados de estos procesos sociales que permean el territorio los que en cierto sentido permearían de forma particular la red de empresas familiares, pero a su vez al no ser un ente pasivo reproduce bajo su propia interpretación dentro de las empresas y en sus relaciones como familia.

Se puede encontrar el caso que las prácticas y comportamientos llevados a cabo en una industria determinada, que al tener una tendencia continúa pueden

---

<sup>25</sup> Sobre el nivel regional y local el sistema de creencias en el caso de la red que se pretende analizar, el nivel local sería el más adecuado pues las organizaciones se encuentran insertas en una localidad determinada, sin embargo, puede darse el caso de que no estén insertas en una localidad, pero si en una región, e inclusive puede encontrarse organizaciones dispersas en diversos países miembros de una red.

institucionalizarse y convertirse en valores apreciados en la industria, a este respecto Gordon (1991) desarrolla una reflexión sobre las razones por las cuales en la industria se conforma una cultura, una primera razón es que el ambiente competitivo influye a que los comportamientos de adaptabilidad y especialización sean aceptados y difundidos dentro de la industria; una segunda, son los requerimiento de los clientes pues respecto a sus demandas referentes a novedades y confiabilidad es probable que se formulen ciertos valores en la industria alrededor de dichas demandas, la tercer razón, son las expectativas sociales sobre la industria que se puede percibir en la exaltación de los derechos humanos y la importancia del ambiente y que traen consigo efectos en la forma en que se producen y venden los bienes y servicios. En ese sentido un punto importante que quizá haya dejado de lado Gordon (1991) son las regulaciones que en ciertas industrias son impuestas por organismos de gobierno o internacionales y que conducen a realizar cierto tipo de actividades y prácticas que van estableciendo en la industria ciertos valores sobre ciertos modos de hacer las cosas.

En el caso de la red, al interaccionar con las demás empresas de la industria o verse sujeta a las mismas tendencias ambientales que padece la industria tenderá a hacer propios ciertos valores, sin embargo, existirán algunas tradiciones que las harán más propias en la red que otras, en el caso de los reglamentos y lineamientos estos en la red se harán propios, sin embargo, en el caso de la familia, si existe una tradición en específico sobre el proceso y el lineamiento no limita su práctica es probable que se adopte el lineamiento mezclándolo con la tradición familiar.

Al proponer esta noción de cultura faltaría explicar el por qué se expresa que las lógicas institucionales pueden permitir el análisis de la cultura, considerada ésta última como otra forma de alcanzar la coordinación y cooperación de los actores en el SAC.

## 2. Las lógicas institucionales y el análisis cultural de la red de empresas familiares

El proponer el análisis sobre la cultura en la red implica una perspectiva en diversos niveles lo que representa un reto teórico y metodológico, para poder alcanzarlo se considera que un elemento importante es la propuesta teórica sobre las lógicas institucionales, pues ellas representan elementos mediadores entre los niveles y que permiten entonces comprender tanto a los individuos, como a las organizaciones y la sociedad y principalmente se vincula con la concepción cultural que se eligió (Friedland y Alford, 1999). Pero ¿qué se puede entender como lógicas institucionales?

Al igual que con la noción de cultura el concepto de lógicas institucionales ha sido utilizado indistintamente generándose una distorsión sobre el mismo, pues ha resultado atractivo pero difícil de definir y aplicar en una manera útil analíticamente (Thornton, Ocasio y Lounsbury, 2012).

Las lógicas institucionales se diferencian de la corriente neoinstitucionalista pues ésta última implica “un conjunto de conceptos y teorías de los efectos medioambientales sobre la homogeneidad cultural de la organización. La perspectiva de las lógicas institucionales es una metateoría de las instituciones que incluye organizaciones y explica no simplemente la homogeneidad, pero también la heterogeneidad” (Thornton, Ocasio y Lounsbury, 2012:15), para Friedland y Alford (1999:309) “el contenido de un orden institucional conforma los mecanismos por lo que las organizaciones pueden conformarse o desviarse de los patrones establecidos. Estos órdenes institucionales, y las relaciones específicas entre ellos, delimitan los tipos de campos organizacionales”. Siendo esto distinto a la corriente neoinstitucionalista en el que los campos organizacionales son los que constriñen a las organizaciones, pero no existía un límite para los mismos.

Para DiMaggio (1997 en Thornton, Jones y Kury 2005:5) las lógicas institucionales son una “teoría y método de análisis para entender las influencias de la cultura a

nivel social, sobre la cognición y comportamiento de los actores individuales y organizacionales”

Para tener una mayor certeza sobre la definición de lógica institucional se realizará una descripción de cómo emerge dicha propuesta. En general tras haberse iniciado en los años cincuenta con los análisis empíricos del Selznick respecto a las organizaciones y el ambiente institucional, para los años setentas un nuevo enfoque emerge con los trabajos de Meyer y Rowand, y Zucker quienes destacan el rol de la cultura y la cognición en el análisis institucional, así como, la continuidad cultural como una medida de institucionalización, para principios de los ochenta las nociones sobre la legitimación y el isomorfismo identificarían al enfoque institucional (Thornton y Ocasio, 2008).

Sin embargo, para la época de los noventas el trabajo de Friedland y Alford (1999) provoca junto con otros trabajos como el de Thornton y Ocasio (1999) “un nuevo enfoque en el análisis institucional que postula a las lógicas institucionales como la definición del contenido y el significado de las instituciones” (Thornton y Ocasio, 2008:100), pues dichas lógicas permiten un vínculo de éstas últimas con la acción.

El trabajo que incorporó el término de lógicas institucionales fue *Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales* de Friedland y Alford (1999) quienes buscan entender la conducta individual u organizacional ubicándolas en un contexto social, conceptualizando a la sociedad como un sistema interinstitucional y definiendo a las instituciones como “patrones de actividad superorganizaciones por medio de los cuales los humanos conducen su vida material en el tiempo y en el espacio, y a la vez como sistemas simbólicos por medio de los cuales asignan una categoría a esa actividad y le otorgan un significado” (Friedland y Alford, 1999:294).

Dichas instituciones son interdependientes pero también se contradicen, estas deben concebirse como materiales y simbólicas, e implican conceptos mediadores que permiten conectar y ubicar a los individuos y las organizaciones en la sociedad.

Ahora bien, cada institución tiene una lógica central que implica ante esa relación material y simbólica un conjunto de prácticas materiales y de construcciones simbólicas; la cual de acuerdo con Friedland y Alford (1999:314) “constituye sus principios de organización y que está disponible para que las organizaciones y los individuos construyan con base en ella”. En el caso de Thornton y Ocasio (1999) ven a las lógicas institucionales basados en Jackall (1988) y Friedland y Alford (1991) como “lo socialmente construido, el modelo histórico de prácticas materiales, supuestos, valores, creencias y reglas por las cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio, y proveen de significado a su realidad social” (Thornton y Ocasio, 1999:804)

De acuerdo con DiMaggio (1997 en Thornton, 2004:41) “las lógicas vinculan cogniciones mentales a rituales externos y estímulos. Se refieren a taxonomías de instituciones que representan la influencia de la cultura sobre la acción en un dominio o sector social”.

Estas lógicas institucionales limitan por tanto los significados y los fines de las organizaciones y los individuos pero también debido a las contradicciones existentes entre ellas proveen de una fuente en la que los individuos y las organizaciones pueden transformar sus identidades. Esto no implica una relación causa y efecto entre una lógica institucional y la acción.

En este sentido, pensando en la cultura de la red de empresas familiares y su análisis, las lógicas institucionales serían adecuadas, además de que dan respuesta a las críticas de Crozier y Friedberg (1990) pues reconoce la agencia de los individuos, al hacer evidente la acción individual y organizacional, que si bien se basa en instituciones, las instituciones están construidas socialmente al estar constituidas por las acciones de los individuos y las organizaciones (Thornton y Ocasio, 2008).

El hecho de que se reconozca la agencia de los individuos da un paso adelante frente a enfoques interpretativos de la cultura que le dan un rol de factor explicativo, pero además permite ver una relación con lo propuesto por Crozier y

Friedberg (1990) sobre pensar a la cultura como otra forma del funcionamiento del SAC puesto que se reconoce también en la perspectiva de las lógicas institucionales la relevancia de un análisis de poder y cultura como aspectos que deben ir a la par, al respecto mencionan Friedland y Alford (1999:321) “no debemos vernos obligados a elegir entre un análisis acultural del poder y un análisis apolítico de la cultura.” La importancia de la agencia aquí resulta en la libertad de los individuos porque si bien los individuos internalizan reglas y se guían por categorías simbólicas en otras ocasiones estos últimos se convierten en recursos manipulados por individuos, grupos y organizaciones (Friedland y Alford, 1999).

Además de la agencia existen también otros elementos importantes dentro del enfoque de las lógicas institucionales entre ellos se encuentra el localizar el comportamiento en un contexto, pues cada sector social representa un conjunto diferente de expectativas para las relaciones sociales. En el caso de Friedland y Alford (1999) establecen que para la sociedad occidental los sectores institucionales más importantes son el capitalismo, el Estado, la Iglesia y la familia por su parte Thornton (2004:42) menciona que éstos son “mercados, corporaciones, profesiones, Estados, familias y religiones”.

Thornton, Jones y Kury (2005) proponen a través de una tabla (que se presenta adelante) un conjunto de lógicas institucionales a nivel social de tipo ideal para cada uno de los sectores institucionales que establece, en el cual las filas son características clave, implican los elementos de la lógica del sector que representan las predicciones teóricas de los arreglos institucionales y de organización dentro de la influencia de dicho sector particular. Al mismo tiempo la propuesta de Thornton, Jones y Kury (2005) trata de señalar que los actores y las organizaciones se ven influidos por las lógicas de múltiples sectores, que actúan de forma híbrida.

Las características clave propuestas por Thornton, Jones y Kury (2005) así como, los propios sectores institucionales están enfocados en la civilización occidental,

respeto a las características clave que involucran para cada sector elementos de su lógica institucional central, Thornton, Jones y Kury (2005) establecen: el sistema económico, teorías, efectos naturales de analogía simbólica, fuentes de identidad, fuentes de autoridad, bases de normas, bases de atención, bases de estrategia, mecanismos de aprendizaje, mecanismos de control informal, mecanismos de control formal, propiedad, formas organizacionales, lógica de intercambio, lógica de inversión.

La propuesta de Thornton, Jones y Kury (2005) referente a los tipos ideales de las lógicas que permean a los sectores institucionales, resulta relevante pues permite comprender precisamente características generales de éstos, pero también implica advertir que por ser tipos ideales existirán particularidades en cada caso o dificultades para insertar aspectos u hechos reales en este tipo ideal, de ahí que en los puntos posteriores en este apartado se profundice sobre las instituciones que se consideran preponderantes en la red de empresas familiares.

El pensar en estas lógicas institucionales insertas en la sociedad permite en el caso del análisis cultural mirar la existencia de heterogeneidad y que provoca que planteamientos referentes a la racionalidad se vean mermados, pues no sólo existe una fuente de racionalidad sino múltiples, es decir, un campo organizacional determinado estará moldeado por las contiendas de diversas lógicas institucionales (Thornton y Ocasio, 2008), la aportación en ese sentido es que evita el determinismo en el análisis cultural y provee de una base de significación.

Esas múltiples fuentes de racionalidad llevan como lo señala Friedland y Alford (1999) a un nuevo planteamiento en el que el comportamiento se ve influenciado ya no sobre los argumentos opuestos de la racionalidad y la irracionalidad sino por las contradicciones y complementariedades de diferentes órdenes transracionales es decir las lógicas institucionales que implican entonces explicaciones tanto simbólicas como materiales (normas) (Thornton y Ocasio, 2008).

Tabla 8 .Lógicas institucionales de los sectores sociales

Características clave	Mercados	Corporaciones	Profesiones	Estados	Familias	Religiones	
Sistema Económico	Capitalismo inversor	Capitalismo gerencial o managerial	Capitalismo personal	Capitalismo bienestar	de	Capitalismo personal	Capitalismo occidental
Teorías	Agencia	Administración	Neo-institucional	Dependencia recursos	de	Élite de poder	Autoridad
Efecto natural de la analogía simbólica	El mercado como transacción	Jerarquía como corporación	Profesión como red relacional	Estado como mecanismo redistribución	de	Familia como empresa	Templo (Iglesia) como un banco
Fuentes de identidad	Agentes sin rostro	Roles burocráticos Cantidad de producción	Reputación personal Calidad de innovación	Clases sociales Ideología política		Reputación familiar Relaciones padre-hijo	Ocupacional y vocacional Asociación con deidades
Fuentes de legitimación	Precio compartido (Share Price)	Posición de mercado de la empresa	Experiencia personal	Participación democrática		Lealtad incondicional	Importancia de la magia en la economía
Fuentes de autoridad	Activismo de los interesados (Shareholder activism)	Junta directiva	Asociación profesional	Dominación burocrática Partidos políticos		Dominación patriarcal	El carisma personal del profeta y el estatus del sacerdocio
Base de las normas	Interés propio (Self interest)	Empleo en la empresa	Membrecía en el gremio	Ciudadanía en la nación		Pertenencia familiar	Miembro en la congregación
Base de atención	Posición en el mercado	Posición en la industria	Posición en la red	Posición de grupos de interés		Comunismo en el hogar	Relación de lo individual a fuerzas sobrenaturales
Base de la estrategia	Incrementar la eficiencia de las transacciones	Incremento en el tamaño y la diversificación de la empresa	Incremento en la reputación personal y calidad del trabajo u oficio	Incrementar el bien comunitario		Incrementar el honor, seguridad y solidaridad familiar	Incrementar el simbolismo mágico de eventos naturales

Fuente: ThorntonL, Jones y Kury (2005) "Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing" en *Research in the Sociology of Organizations*, 23, 125-170

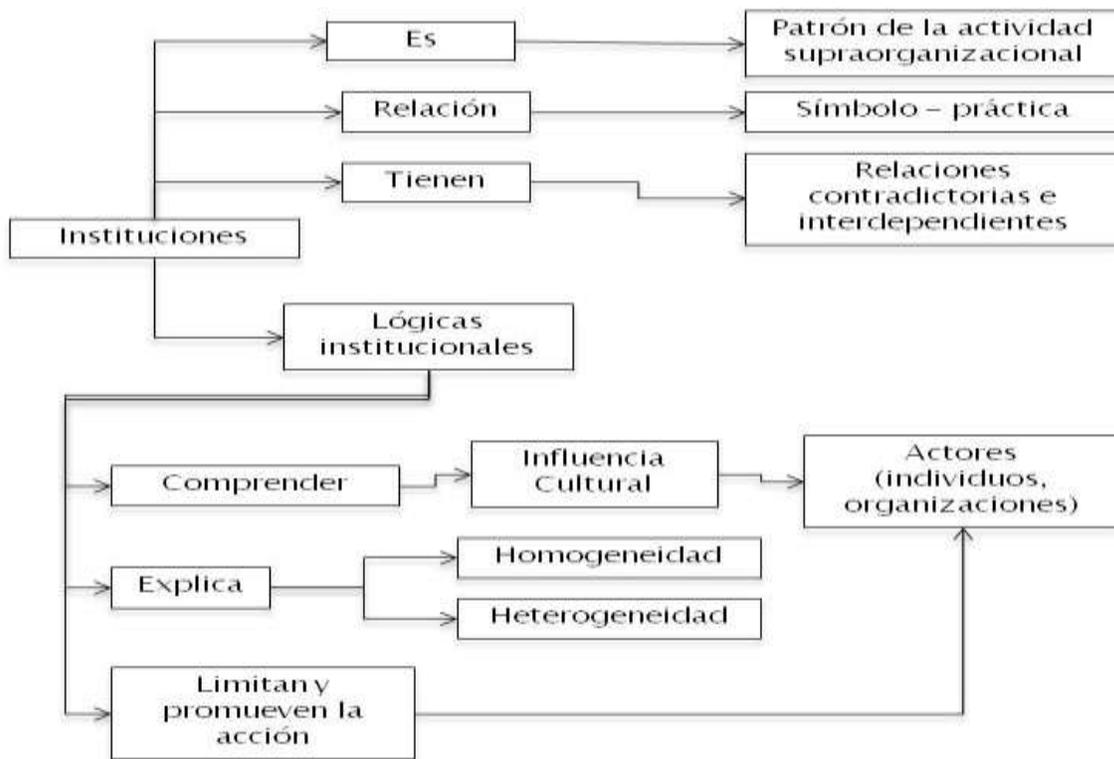
Tabla 9. Lógicas institucionales de los sectores sociales (Continuación)

Características clave	Mercados	Corporaciones	Profesiones	Estados	Familia	Religiones Cristianas
Mecanismos de aprendizaje	Competencia de precios	Competencia, adiestramiento y rutinas de subunidad de la empresa	Cooperación Aprendizaje Red relacional	Liderazgo en la opinión popular	Patrocinio (Sponsorship)	Analogía y parábola formulada como oración Rutinización del sermón
Mecanismos de control informal	Analistas industriales	Cultura Organizacional	Celebridad profesional	Políticas bastidores entre	Políticas familiares	Cultura de convocatoria
Mecanismos de control formal	Ejecución de la regulación	La junta y la autoridad administrativa	Revisión por pares interna y externa	Aplicación de la legislación	Reglas de herencia y sucesión	Racionalización de la usura y normas de tabúes
Formas de propiedad	Pública	Pública	Privada	Pública	Privada	Privada
Forma de organización	Mercado	La forma M	Organización de red	Burocracia Legal	Compañerismo familiar	Jerarquía de oficiales (Office Hierarchy), congregación religiosa
Lógica de intercambio	Mejor oferta inmediata	Promoción profesional personal	Endeudamiento y reciprocidad	Poder político	Poder de familiar	Como signo de la gracia de Dios
Lógica de inversión	Capital dirigido a los mercados de capital	Capital dirigido a la empresa	Capital dirigido a los nexos de relaciones	Capital dirigido a la política pública	Capital dirigido al hogar	Capital dirigido a la empresa de salvación

Fuente: Thornton, Jones y Kury (2005) "Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing" en *Research in the Sociology of Organizations*, 23, 125-170

En resumen las instituciones son referentes “supra-organizacionales por medio de los cuales los humanos conducen su vida material en tiempo y espacio, y a la vez como sistemas simbólicos por medio de los cuales asignan una categoría a esa actividad y le otorgan un significado” (Friedland y Alford, 1999:295) e implican una relación entre el significado y la práctica, estos tienen entre ellos relaciones contradictorias e interdependientes y cuentan cada uno con una lógica central que se define como “lo socialmente construido, el modelo histórico de prácticas materiales, supuestos, valores, creencias y reglas por las cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio, y proveen de significado a su realidad social” (Thornton y Ocasio, 1999:804) . Esta perspectiva institucional en el caso del análisis cultural permite tener un análisis multinivel, y reconocer la relación de poder y cultura, así como el papel del agente y la heterogeneidad generada por esas relaciones entre las lógicas (ver figura).

**Figura 4 Las instituciones y las lógicas institucionales**



Elaboración propia

### 3. La familia como institución y las lógicas institucionales

La familia es una institución inserta en las empresas familiares, y que al analizar una red de empresas familiares es un aspecto que resalta en ésta, en diversos niveles uno de ellos es su función como trasmisora de valores de la cultura formada en la sociedad (ver figura 5).

En el campo de la sociología se han desarrollado diversos enfoques sobre la familia; en un primer momento es concebida como una institución: la cual es interpretada en este caso como “una estructura de patrones regulados de conducta de los individuos organizados alrededor de un concepto o idea” (Summer citado en Levy y Fallers, 1966:1) que estimulan las actividades organizadas. Sin embargo, la noción de estructura y de idea provocó reacciones críticas que se pueden ver englobadas en tres enfoques.

El primero de ellos propone Levy y Fallers (1966) que al ser la familia una institución reconocible en todas las sociedades implica que la vida familiar es universal a éste enfoque le denomina de “Funciones-universales”.

El segundo denominado “estructural”, establece que ciertos patrones regulares de conducta relacionados con la vida familiar tienen un desarrollo histórico, donde a diferencia de la visión universal cada sociedad es única en sus objetivos o términos conforme a la familia (Levy y Fallers, 1966). En esta visión, la familia es la mayor fuerza en la sociedad para controlar las acciones de los individuos.

El tercer enfoque definido por Levy y Fallers (1966) es el “interaccionista” quien señala que más bien las características de la familia como institución emergen por un proceso de interacción en una sociedad particular.

Independientemente de las particularidades de cada enfoque lo que se podría decir es que la familia ha estado ligada a los seres humanos desde sus orígenes, independientemente de como ésta sea conformada, basándose en Morgan, Engels (2000) propone que la familia no es un elemento estático, sino que siempre

se encuentra activo, y que resulta muy diferente al sistema de parentesco cuya modificación se da en un largo periodo. De acuerdo con Engels (2000) la familia ha ido transformándose históricamente pues para sostenerse como figura, ésta debe progresar junto con la sociedad y modificarse a la par de ésta última.

En este sentido esta marcha conjunta con la sociedad se da porque el sistema de parentesco influye en los niños para generarles un marco emocional este marco emocional provoca un tipo de comportamiento, este comportamiento es apreciado por la sociedad, pues está ligado a ésta, cuando la familia comparte esa misma valoración social (Parsons, 1986).

Pero si la familia comparte con la sociedad esas valoraciones de comportamiento ¿qué las hace diferentes?, la familia se diferencia de la sociedad porque ella es una red de relaciones cuya plataforma es el afecto (Parsons, 1986), dicha plataforma es lo que la diferenciará de la sociedad pues en la sociedad si bien existen redes de relaciones estas pueden o no ser afectivas.

La familia entonces de acuerdo a Metron (1986:67) será “la principal correa de transmisión para la difusión de las normas culturales” elaboradas en la sociedad, de ahí su importancia pues las relaciones de parentesco y sus efectos perduran a través del tiempo, esto se puede apreciar cuando se señala que una familia está “destinada a conservar y transmitir determinados rasgos, posiciones, aptitudes y pautas de vida físicas, mentales y morales” (Schrecker, 1986: 277).

Sobre esta misma relación se encuentra un doble juego pues por una parte la familia es formada por la civilización, pero por otra, es gracias a la forma en que se organiza la familia, que la civilización en un momento y espacio determinado existe (Schrecker ,1986). En ese sentido se podría ver bajo la perspectiva funcionalista de Schrecker (1986) que la familia tiene como función integrar a los recién nacidos en la cultura en sus años de formación, esto da pie a que la familia opere siempre como un instrumento de trasmisión de las tradiciones dando continuidad a la civilización.

Pero a su vez, al ser un instrumento de transmisión se ve influida por diversas facetas de la civilización (jurídicas, políticas, económicas, estéticas, lingüísticas) donde dependiendo de la época una faceta incide más que otras, que va a guiar el *habitus* que permea la familia (Schrecker ,1986).

En otras palabras, se podría concebir a la familia como un aparato ideológico por ende que contiene lógicas institucionales, que produce y reproduce sujetos para una civilización permeada por una faceta, como bien podría ser la económica en la era capitalista que dirigiría los *habitus* de la familia a la reproducción del capital mismo. La familia aquí incluso es vista como una unidad socioeconómica de una sociedad de clases que permite la transmisión de la propiedad y la reproducción de la fuerza de trabajo, la ampliación del ejército industrial de reserva, que abarata el costo del mantenimiento social y el moldeamiento de la conducta del individuo al servicio del capital.

Sobre esta noción de clase Bourdieu y Passeron (1996) sugieren las relaciones de clase están delimitadas por la acción pedagógica ejercida sobre los sujetos en la familia y acciones pedagógicas precedentes, ya que por un lado se transmite cierto capital cultural y genera posturas con respecto a la cultura.

Para Valenzuela (1998:43) las familias son:

“[...] relaciones de parentesco conformadas desde los diversos y complejos arreglos económicos, sociales, culturales y afectivos. Estos arreglos son procesuales, históricamente, definidos y relacionales, además de que sus rasgos se encuentran mediados por las características generales de la sociedad global, el ambiente cultural y el universo simbólico.”

Con lo descrito anteriormente, se podría establecer una relación entre la familia y la cultura pues la formación de la cultura implica la producción, reproducción y mantenimiento de creencias en la civilización y por ende en la familia.

Las relaciones que se establecen en la familia van generando cultura pues al ser el vehículo de formas de comportamiento, dichas formas de comportamiento están

dadas bajo ciertas creencias, establecidas por las esferas de la civilización, que dan cuerpo a los mitos, ritos, historias, valores, tradiciones, identidades, signos, símbolos. Esto porque las relaciones familiares “son ámbitos vehiculares y reproductores de elementos culturales” (Salles, 1998:79) existentes en la sociedad, los cuales son asimilados por la idiosincrasia de los propios miembros de la familia.

Salles (1998) propone inspirada en un artículo de Nye y Dougal “Do families have sub-cultures?” que las familias generan elementos culturales, pues si bien existen contextos sociales que conforman dichos elementos, ni las familias, ni sus miembros son sólo receptores pasivos, por el contrario, son activos pues la reproducción de los elementos de la cultura se logra por la interpretación que éstos hacen y al ser unidades particulares, cada familia se reproduce bajo interpretaciones un tanto distintas, pues las relaciones familiares se dan en espacios, tiempos, economías, clases sociales y políticas específicas.

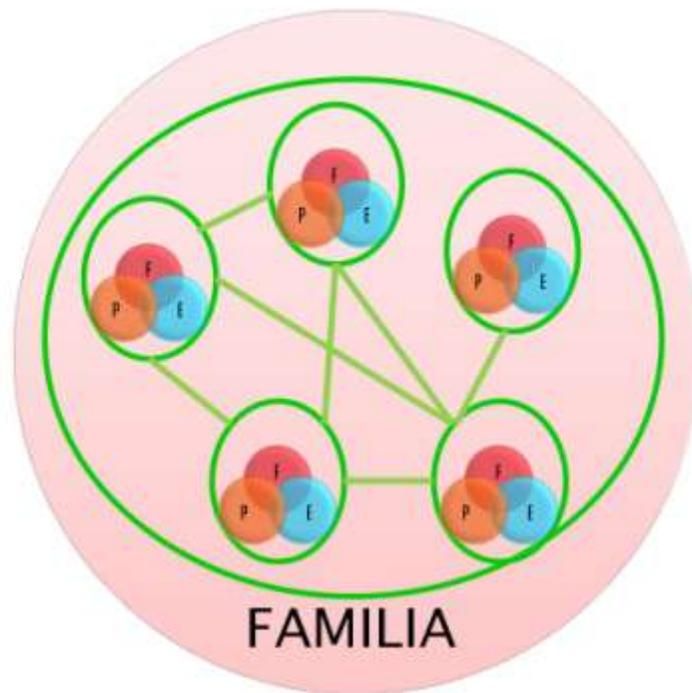
Estos aspectos “añaden atributos a las idiosincrasias individuales y grupales” (Salles, 1998:81). Lo que se debe advertir de este planteamiento es que no existen “culturas rígidamente delimitadas y compartimentalizadas” (Salles, 1998:84) (según periodos, generaciones, familias y clases sociales). Para Salles (1998) la función de la familia entonces va mas allá de la transmisión, hacia la producción de cultura y la promoción de cambios culturales. Estos últimos parten de las relaciones que se dan en la familia en donde se producen modalidades de convivencia que obedecen a reglas de asimetría / simetría.

Dichas modalidades de convivencia implican que la lógica de la familia sea la comunidad, en la cual las fuentes de legitimación y la motivación de la actividad humana sean la lealtad incondicional de sus miembros, en las que la membrecía familiar sea obligaciones recíprocas e incondicionales (Friedland y Alford, 1999; Thornton, Jones y Kury 2005)

Bajo la propuesta de Thornton, Jones y Kury (2005) respecto a los tipos ideales en las lógicas institucionales se propone que en el efecto natural de la analogía

simbólica como característica la familia se vea como una empresa, sin embargo, bajo la descripción que se había señalado antes en este trabajo respecto a la relación entre la familia y la empresa se piensa que es mejor establecer que la familia desde el principio de los tiempos es una unidad socioeconómica que permite la sobrevivencia de sus miembros gracias a los vínculos de lealtad incondicional y las relaciones recíprocas entre estos.

**Figura 5. La familia como institución y sus lógicas institucionales en la red de empresas familiares**



Elaboración propia

#### 4. La empresa como institución y sus lógicas institucionales

La empresa como también se había advertido es una institución que también se encuentra inserta en las empresas familiares y por ende en la red de empresas familiares.

La principal actividad de las empresas son las transacciones internas y externas cuyo objetivo es la satisfacción de necesidades del mercado para obtener una

ganancia económica (Sáez y Cabanelas, 1997). Estas transacciones provocan que las empresas aumenten su tamaño operativo y se tornen más grandes “en la medida que el empresario organiza transacciones adicionales [...], y se vuelve más pequeña a medida que el empresario abandona la organización de tales transacciones” (Coase, 1996:36).

La empresa buscará el logro de los beneficios económicos frente a los costos esto implicaría que una empresa creciera “hasta que los costos de organización de una transacción adicional dentro de la empresa se igualen a los costos de transacción por medio de un intercambio en el mercado abierto” (Coase, 1996:38).

En ese sentido Coase (1996) define en su ensayo “La naturaleza de la empresa” a ésta como “un sistema de relaciones que surge cuando la dirección de los recursos depende de un empresario” (Coase, 1996:36)

Al hablar sobre la empresa, necesariamente tiene su punto de referencia como se puede apreciar en los párrafos anteriores en la lógica económica neoclásica que representa de manera hegemónica al sistema capitalista. La lógica económica neoclásica se gesta con la revolución marginalista en una época que se caracteriza por la intensificación de la transformación estructural en los principales países capitalistas, que implicaba un crecimiento a ritmos desiguales en los países, que se reflejaba con la concentración de capitales caracterizados por el surgimiento de figuras oligopólicas.

Esta transformación estructural también se caracterizó por cambios en las técnicas productivas y quizá el punto más importante para el análisis organizacional fue la consolidación de la sociedad anónima como forma de organización “que se convirtió en el instrumento privilegiado de la movilización y el control de las ingentes cantidades de capital” (Screpanti y Zamagni, 1997:155)

Esto trajo nuevas configuraciones en la fábrica y en la sociedad, pues en la fábrica se comenzó a formar lo que sería la organización burocrática con su estructuración jerárquica para la optimización y por el aspecto de la sociedad se

dio un marcaje mucho más amplio sobre los conflictos de clase y la constitución de la clase burguesa.

Todo este contexto dado a finales del 1800 y principios de 1900 dio la pauta para el desarrollo de esta nueva línea de pensamiento y que daría paso a lo que se denominaría la escuela neoclásica, cuyos aportes teóricos e ideológicos son los que permean la lógica económica del sistema capitalista y por ende la empresarial.

La incapacidad de la ortodoxia clásica para resolver ciertos conflictos teóricos trajo un movimiento anti-ricardiano por parte de los socialistas teóricos que tendían a identificarse con las propuestas marxistas y frente a tal situación los teóricos marginalistas reaccionan en su contra (Screpanti y Zamagni, 1997). Para ello, los teóricos marginalistas se dieron a la tarea de marcar sus críticas a través de fundamentos científicos, que de acuerdo con ellos, les permitiera desligarse de la ideología, y que traería un cambio completo en la concepción económica pues la noción de la economía política se reduciría a sólo la economía sustentada matemáticamente, pues para ellos la economía corresponde a una ciencia dura basada en el cálculo.

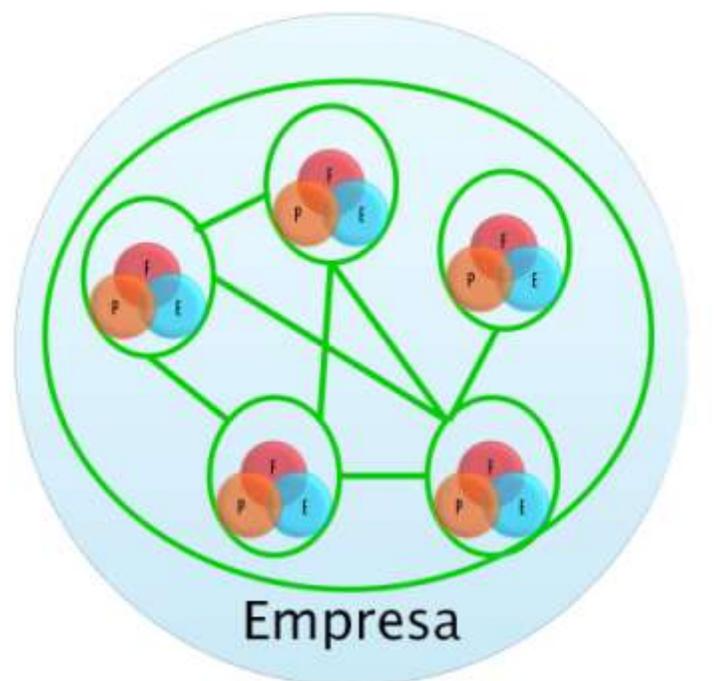
Este cambio traería consigo reinventar a la ciencia económica reconocerla como las “*economics*” y que implicaba eliminar conceptos como: clase social, fuerza de trabajo, explotación etc. y traer a la discusión que la economía por competencia trae consigo un tipo de organización social cercano al ideal, pues las reglas del mercado permitirían alcanzar una situación óptima (Screpanti y Zamagni, 1997). Esta nueva propuesta conquistó las academias europeas emergiendo así un sistema teórico único, que todavía predomina en la actualidad.

Este sistema teórico se denominó neoclásico y tiene como punto central el problema de la asignación de recursos dados entre distintos usos alternativos, donde se logra la unidad del objeto de la ciencia económica reduciéndola al análisis de las formas asumidas por el comportamiento humano al disponer de medios escasos (Screpanti y Zamagni, 1997). El punto con mayor carga ideológica

está ligado al planteamiento utilitarista de Bentham, Say, Cournot, entre otros, a través del cual “el comportamiento humano resulta exclusivamente reductible al cálculo racional orientado a la maximización de la utilidad” (Screpanti y Zamagni, 1997:158), a esto se le agrega que los sujetos económicos son capaces de realizar elecciones racionales con miras a dicha maximización. Otras características residen en el principio de sustitución de los bienes y los factores de producción.

En ese sentido esto se relaciona con los tipos ideales de Thornton, Jones y Kury (2005) pues se puede comprender la razón de que las bases de la estrategia sean el incremento de tamaño y la diversificación de la empresa y que su legitimación este representada por la posición dentro de la industria así como que uno de sus mecanismos de aprendizaje sea la misma competencia, pues todo ello implica esa maximización de la utilidad, y que serán aspectos que permearan a las empresas de la red (ver figura 6).

**Figura 6 La empresa como institución y sus lógicas en la red de empresas familiares**



Elaboración propia

5. La profesión como institución y sus lógicas institucionales.

La profesión ha sido una institución que también se ha reconocido en la empresa familiar por la importancia que esta tiene en la conducción de ésta, un ejemplo de ello se encuentra en el trabajo de Rendón (2006) que al estudiar el caso de una clínica familiar refiere a la práctica médica como parte importante que permea la dinámica de la organización (Rendón, 2006) en ese sentido y partiendo que una red de empresas familiares se compone por éstas últimas, es que se ha colocado como a la profesión como una institución relevante en la red de empresas familiares( ver figura 7).

La profesión como institución bajo la propuesta de Thornton, Jones y Kury (2005) es comprendida sobre el desarrollo del sistema capitalista occidental donde las actividades que se han desarrollado ha pasado de una sociedad agraria, en la cual la mayoría de la población se dedicaba a trabajos relacionados con la agricultura, posteriormente con la revolución industrial, la orientación de la actividad fue promoviendo actividades inherentes con el desarrollo industrial, que implicó pasar del artesano, al obrero calificado y al obrero no calificado, así como la formación de ciertos gremios, asociaciones, sindicatos. Además, de que dicho desarrollo ha llevado a que en los últimos años y una de las tendencias sea la promoción de actividades en el sector económico de servicios, destacándose el desarrollo de tecnologías de información y con ello profesiones ligadas a ello.

Todo este desarrollo del capital ha conducido a que las profesiones que contengan una lógica del oficio (de cómo hacer determinado trabajo). Esto implica que el oficio sea “un cúmulo de técnicas de referencia, un conjunto de creencias” (Bourdieu, 1990:111) a las que Bourdieu llama *habitus*.

El saber hacer cierto trabajo implicó una transmisión de conocimientos de padres a hijos, sin embargo, esta práctica, en el caso de Europa y previo al inicio de la Revolución Industrial a principios del siglo XVIII, implicaba una exclusión pues las necesidades de los pueblos de trabajadores con un mismo oficio eran limitadas, esto provocaba que en el caso de una familia con varios hijos, muchos de éstos

últimos estaban destinados a migrar a otras regiones pues no encontrarían oportunidades en su pueblo natal.

Sobre este aspecto narra Richard Cantillon en su obra *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general* publicada en el año de 1730.

“Si un artesano hace en él [pueblo] todos los trajes, y educa tres hijos en el mismo oficio, como no habrá trabajo sino para el que le suceda, los otros dos tendrán que buscarse su sustento en otro lugar; si no encuentran trabajo en la ciudad cercana tendrían que ir más lejos, a menos que cambien de profesión para ganarse la vida, convirtiéndose en lacayos, soldados, marineros, etc. Es fácil darse cuenta, siguiendo este mismo razonamiento, que el número de labradores, artesanos y otros, que ganan su vida trabajando, deben guardar relación con el empleo y la necesidad que de ellos se tiene en los burgos y en las ciudades.” (Cantillon, 1996: 25-26)

Con el paso de la Revolución Industrial, se comenzaron a concentrarse industrias especializadas en ciertas localidades un ejemplo de ello son las descripciones que Alfred Marshall realizó en su obra *Principios de economía* de 1890 sobre las industrias localizadas, una de ellas son los cuchillos de Sheffield que se caracterizaba por la concentración de fábricas pequeñas especializadas en la producción de dichos cuchillos en distintas fases y que implicaba explotar más la división del trabajo y sobretodo la concentración del saber hacer un determinado bien.

Es en esta concentración lo que se tenía era una concentración de capital respecto al saber hacer determinados trabajos y que era un bien del obrero. De dicho bien eran conscientes los obreros e implicaba para éstos su fuente de poder eran recelosos de su transmisión, fue la piedra angular sobre la que se construyó la organización obrera (Coriat, 2000:13).

Este tipo de organizaciones en ocasiones funcionaron como subcontratistas, “asegurando una cierta “gestión” del mercado del trabajo obrero por cuenta de los fabricantes. Garantiza el aprovisionamiento en fuerza de trabajo, administra la

afluencia en cantidad y cualidad. La contrapartida exigida es que el fabricante respete la ‘tarifa’ sindical” (Coriat, 2000:13).

Con el transcurso del tiempo y debido a los obstáculos que representaban ese corporativismo obrero se fueron buscando maneras de eliminarlo ante ello las propuestas de Taylor permitieron que los empresarios se apropiaran de ese saber hacer provocando entonces que el obrero no tuviera como tal una especialización.

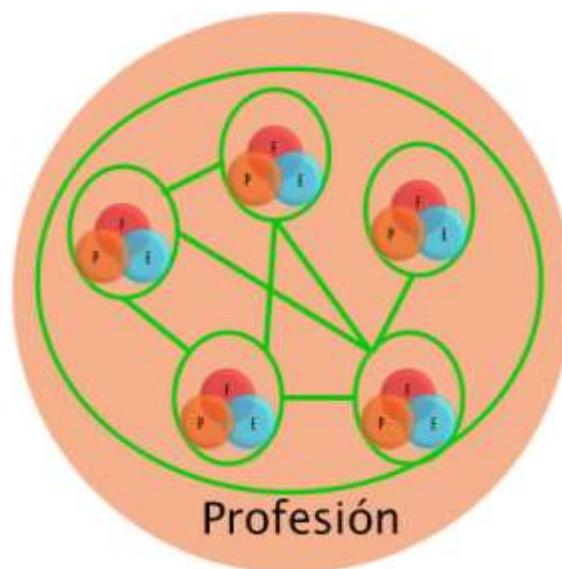
Si bien esta fue una parte de la realidad, también existieron otras profesiones que sus conocimientos fueron transmitidos a través de las universidades, tales como la práctica médica, en la que se pueden encontrar la conformación de asociaciones referentes a distintas especialidades médicas, o las prácticas contables, legales. Por otro lado, dentro de lo que tuvo como antecedente la descripción de los distritos industriales marshallianos se puede encontrar que en algunas regiones debido a sus características permitieron ciertas prácticas fueran exclusivas de dichas regiones y con ello el saber hacer pertenece a dicha región y es reconocido en todo el mundo a través de denominaciones de origen, en dichas regiones se han establecido organizaciones que representa a la industria regional y que vigilan la salvaguarda de las prácticas.

Las prácticas en las profesiones o el saber hacer se interioriza en los actores y es conforme a estas que responden frente a los problemas que les van aconteciendo, un ejemplo de esto es la reflexión del propio Bourdieu (1998) respecto al oficio del sociólogo, donde analiza la labor de los sociólogos en la ciencia social y las tendencias metodológicas para los estudios metodológicos, lanzando una crítica sobre dichas tendencias, en las cuales se puede llegar a descartar investigaciones que no se presenten según sus normas. Para Bourdieu (1998) el sociólogo lleva a la práctica todo lo que está contenido en los conceptos fundamentales. El oficio es se transmite en la práctica y para su transmisión los sociólogos deben tenerlo interiorizado.

Las asociaciones de profesiones han sido reconocidas también en el enfoque neoinstitucionalista<sup>26</sup> como elementos importantes en el isomorfismo normativo que se debe principalmente a la profesionalización, que provoca el crecimiento y la complejidad de redes profesionales, a través de las cuales se difunden nuevos modelos (DiMaggio y Powell, 1999). Sin embargo como señalan Greenwood, Suddaby y Hinings (2002) las profesiones no son necesariamente comunidades homogéneas, puesto que la toma de decisiones puede ser un proceso político pues dentro de cada comunidad existen grupos con intereses que compiten internamente.

Por otro lado, además de influir dentro de los actores esta institución profesional puede fungir el papel de agencia representativa frente a exterior, este acto de representación moldea y redefine prácticas apropiadas de interacción para cada uno de los miembros pero que implicara previamente un acto de negociación entre los profesionistas (Greenwood, Suddaby y Hinings, 2002).

**Figura 7. La profesión como institución y sus lógicas institucionales en la red de empresas familiares**



Elaboración propia

<sup>26</sup> Aunque éste como ya se había mencionado guarda una perspectiva hacia la homogeneidad y deja a un lado la heterogeneidad

## 6. Las interrelaciones y contradicciones entre las instituciones y sus lógicas

Para concluir este apartado se reflexionará sobre la relación de las instituciones presentadas y sus lógicas. Friedland y Alford (1999) conciben a la sociedad entonces como un “sistema interinstitucional potencialmente contradictorio” que involucra para su análisis niveles como “los individuos que compiten y negocian, las organizaciones que se coordinan y entran en conflicto, y las instituciones interdependientes y que se contradicen” (Friedland y Alford, 1999:304).

Pero ¿cómo se contradicen o son interdependientes las instituciones que se han expuesto? En el caso de la empresa se puede observar que dentro de sus objetivos se encuentra la obtención de rendimientos económicos que les permitan incrementar su tamaño y diversificar la empresa para seguir compitiendo, todo ello con el objetivo de sobrevivir dentro del mercado en el cual se encuentren insertas, un aspecto importante involucra que se busque que sus acciones se den bajo la racionalidad instrumental. En ese sentido se contradicen con la familia la cual busca la sobrevivencia y bienestar de sus miembros a través de sus relaciones de lealtad incondicional y afectiva, y que a diferencia de la empresa no se logra dicha sobrevivencia por la competencia guiada por una racionalidad instrumental sino por la existencia de obligaciones recíprocas entre los miembros. Por su parte la profesión si bien en ella puede darse cabida a la competencia por un nivel de reconocimiento personal también implica la búsqueda del mantenimiento de ciertas prácticas, este mantenimiento de las prácticas y su reconocimiento cualitativo en otros sectores se alcanza no por la competencia entre los profesionistas sino a través de redes profesionales que se conforman en las que se transmiten dichas prácticas bajo un intercambio basado en la deuda y/o la reciprocidad.

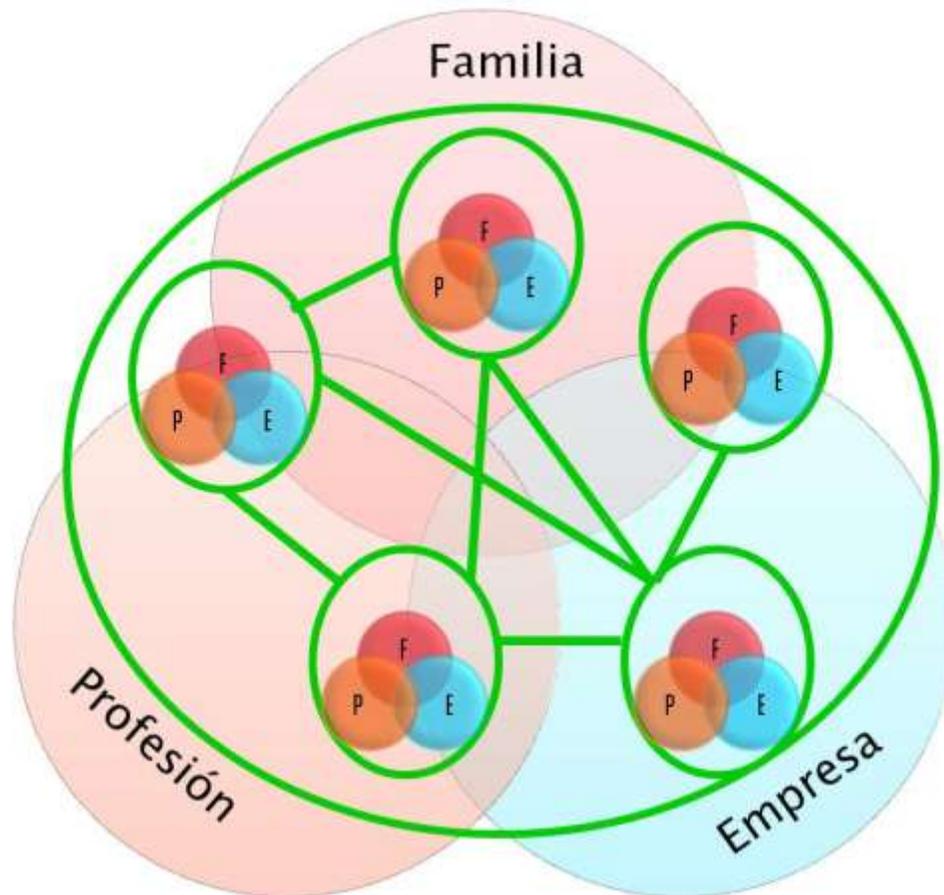
Las instituciones son interdependientes al existir elementos dentro de las lógicas que se complementan o que encausan hacia cierto tipo de acciones similares. Un ejemplo, de esta complementariedad se encuentra en el hecho de que la familia es una unidad socioeconómica, como se explicó con anterioridad la familia y las

actividades económicas por mucho tiempo permanecieron relacionadas pues era gracias al trabajo familiar que existía una producción y un consumo y una distribución (aspectos característicos de la actividad económica), pero posteriormente la familia fue conformando talleres y se fue separando sobre todo con el sistema capitalista la institución de la familia y la empresa, y ésta última fue conformándose sobre las ideas neoclásicas, sin embargo, todavía se puede encontrar esta relación, aunque con sus respectivos conflictos, porque la familia debido a el objetivo de la sobrevivencia de los miembros de la familia sigue siendo una unidad socioeconómica (ver figura 8).

Ahora bien, sobre los elementos que encausan hacia cierto tipo de acciones similares dentro de lo que se revisó en este apartado un elemento que resalta es la reciprocidad. En el caso de la familia y debido a que su lógica es la “comunidad y la motivación de la actividad humana por medio de la lealtad incondicional a sus miembros y sus necesidades reproductivas” (Friedland y Alford, 1999:314). La familia “intenta convertir todas las relaciones sociales en obligaciones recíprocas e incondicionales orientadas a la reproducción de los miembros de la familia” (Friedland y Alford, 1999:315). Por su parte, la lógica de profesión también se puede observar que la lógica central está en el saber hacer de una asociación profesional a través de redes de aprendizaje en las que los intercambios implican una deuda u obligación recíproca (Thornton, Jones y Kury 2005).

Se puede observar el elemento de la reciprocidad se encuentra en ambas lógicas, como un aspecto que permite un funcionamiento en estas instituciones, en ese sentido forma parte de las soluciones que los actores toman respecto a los problemas de cooperación que se presentan en la acción organizada y se podría esperar fuera un elemento dentro de la red de empresas familiares que se pretende estudiar, por ello en el siguiente apartado se pretende reflexionar sobre este elemento y proponer que la reciprocidad en el caso de la red de empresas familiares puede tener un papel dentro del funcionamiento del SAC.

**Figura 8. Las interrelaciones y contradicciones de las instituciones y sus lógicas en la red de empresas familiares**



Elaboración propia

### 6.1 El caso de la reciprocidad

Dentro del SAC como se ha descrito además de plantear a los mecanismos de regulación como aquellos que permiten el desarrollo de la acción organizada concreta (De la Rosa, 2012), se ha establecido que la cultura también implica otra lógica respecto del funcionamiento del SAC (Crozier y Friedberg, 1990). En ese sentido, en el apartado anterior se reflexionó sobre la pertinencia del enfoque de las lógicas institucionales para el análisis cultural y las instituciones que permean la red de empresas familiares así como sus lógicas. La revisión de las instituciones que permean la red de empresas familiares (objeto de estudio) y sus lógicas permitió traer a la luz un elemento importante dentro de la contradicción e

interrelación institucional, que es la reciprocidad. En ese sentido en este apartado se pretende reflexionar sobre ésta como un elemento dentro del SAC, dado que es entre todas las lógicas un factor importante para explicar la cooperación inherente al SAC (objeto de estudio en cuestión) y que se verá reflejado en el análisis del caso mismo más adelante.

Para ello primero se analizará el manejo del término a través del tiempo en las ciencias sociales, así como en los Estudios organizacionales.

### 6.1.1 El estudio de la reciprocidad en las ciencias sociales

La reciprocidad ha sido estudiada en diferentes disciplinas en las ciencias sociales entre ellas la economía, la sociología, y la política principalmente se reconoce el origen de su estudio en las aportaciones realizadas por la antropología, sin embargo, es en esta disciplina que su concepción se ha desarrollado dentro de una ambivalencia teórica (Narotzky, 2002) y es considerada por ello como un palimpsesto (Abduca, 2007). Esto no es un fenómeno nuevo en las ciencias sociales existen muchos conceptos en esta situación como el de “alienación, clase social, lo sagrado, el género, el estilo de vida, etc.” (Narotzky, 2002:15).

Sobre esa noción de palimpsesto, han existido intenciones de ir aclarando dichas-escrituras (Abduca, 2007; Narotzky 2002; 2007; Narotzky y Moreno, 2002), sin que ello signifique definir de modo preciso lo que es o no reciprocidad, sino más bien asumiendo la ambivalencia de la realidad, de las relaciones sociales (Narotzky, 2002) Pero ¿Cómo surgió este concepto como un constructo teórico?

Tanto Abduca (2007) como Narotzky (2007) establecen como punto de partida los trabajos de Mauss pero tienen una diferenciación pues Narotzky (2007;2002) reconoce también los trabajos de Durkheim, sin embargo Adduca (2007) si bien no los desconoce, considera que Durkheim no habla de la reciprocidad de forma conceptual general, sino como un atributo de la solidaridad orgánica. Narotzky (2007:406) establece que en el contexto de siglo XIX “el modelo de Durkheim respecto a la solidaridad orgánica para sociedades complejas no es solo la

afirmación de las articulaciones de los intereses provocada por la división del trabajo también intenta recupera la idea de obligación moral entre los miembros de la sociedad por lo cual los individuos son recíprocamente responsables de su bienestar colectivo”. De acuerdo con Abduca (2007) la interpretación de Durkheim implicaba ver a la reciprocidad en el contractus.

Abduca (2007) en el caso de Mauss menciona que la palabra “reciprocidad” se encuentra en el Ensayo sobre los Dones: Razón y Forma del Cambio en las Sociedades Primitivas (Mauss ,1971) pero que está obtiene varias significaciones se utiliza como un adjetivo, que no es en sí un concepto general y señala que en “ninguno de los cinco pasajes en que esta expresión aparece se refiere al potlatch<sup>27</sup> ni al kula<sup>28</sup>” (Abduca, 2007:111).

Abduca (2007) infiere sobre estos dos términos porque implican, a grandes rasgos, intercambios cuya obligatoriedad es una norma y que consiste en dar y recibir y que los donatarios a la siguiente vez den (Mauss, 1971) y que tomando el referente del párrafo anterior sobre la reciprocidad, se caería en cuenta que el potlatch y el kula tienen ciertos elementos que los pueden caracterizar como reciprocidad, pues implica relaciones sociales, flujos de transferencias, obligación moral y contraposición a otras formas de obligaciones (Narotzky, 2002). Lo que se aprecia con ambos términos es que “se articulan tres obligaciones que sustentan las transferencias: la obligación de dar, la obligación de recibir y la obligación de devolver” (Narotzky, 2002:20). Y que en realidad se observa particularidades que implican “obligaciones morales concretas” (Narotzky, 2002: 20), además de que ese proceso implica un ciclo dar-recibir-devolver.

La palabra reciprocidad en Mauss como sustantivo aparece de acuerdo con Abduca (2007) en “La cohesión social en las sociedades polisegmentarias” en ella

---

<sup>27</sup> En las tribus americanas de acuerdo con Mauss (1971) significan alimentar y consumir. Para Mauss (1971) implica un tipo de derecho y de economía “un mecanismo espiritual que obliga a devolver el regalo recibido.” (Mauss, 1971:4)

<sup>28</sup> “El kula es una especie de gran potlatch; al ser la fórmula de un gran comercio intertribal [...]. Se distingue con cuidado del simple intercambio económico de mercancías útiles [...]. Al menos en apariencia el kula al igual que el potlatch del noroeste americano consiste para unos en dar y para otros recibir; los que hoy son donatarios a la vez siguiente son donantes. (Mauss, 1971: 10)

Mauss (2002) reflexiona sobre la disposición general en un sistema social, en el que uno de los problemas generales era la autoridad pero convertida en un problema de cohesión social. Mauss parte la idea de ver lo que constituye la vida general de la sociedad analizando lo qué ha organizado los segmentos sociales y cómo es la organización interna de esos segmentos. Y señala que dentro de esas divisiones se pueden apreciar las de grupo local, división por género, división por edades y generaciones, es en esta última división que Mauss (2002) en la que distingue dos tipos de reciprocidad directa o indirecta. La reciprocidad directa refiere un estado de comunalismo en una misma generación o inclusive entre generaciones, en el caso de la reciprocidad indirecta esta se presenta por ejemplo en la iniciación escolar en la que se hace a las generaciones inferiores de generación en generación pero nunca a las superiores o lo que un padre hace por un hijo y lo que el hijo puede hacer por su hijo (Mauss, 2002).

Abduca (2007) establece también la aportación de Lévi-Strauss en su obra “Estructuras elementales del parentesco”, aquí señala que Lévi-Strauss retoma a Mauss utilizando la expresión de “dones recíprocos” aunque éste último solo lo mencionara una sola vez y Lévi-Strauss lo utiliza de forma constante, señalando que éste es una forma primitiva de intercambio. Por otra parte Lévi-Strauss señala que existe un paralelismo entre los trabajos de Malinowski y Mauss respecto a la reciprocidad (Abduca, 2007) y de acuerdo a Abduca (2007:113) Lévi Strauss “elevó la reciprocidad al lugar de rasgo fundamental del paso de la naturaleza a la cultura”.

En el caso de Malinowski (1985) (que adopta la aportación del antropólogo Thurnwald) la reciprocidad implicaba bajo el punto de vista sociológico un principio de “dar” y “tomar” (Malinowski, 1985).

En un estudio que Malinowski (1985) realiza titulado *Crimen y costumbre en la sociedad salvaje*, se puede percibir conforme a ciertos casos descritos por el autor como el principio de reciprocidad permea la vida tribal los pobladores de Trobriand, Nueva Guinea

“Lo que quizás es más notable en el carácter jurídico de las relaciones sociales es que la reciprocidad, el principio de dar y tomar, también reina supremo dentro del clan, e incluso dentro del grupo de parientes más próximo. Tal y como hemos visto, la relación entre tío materno y sus sobrinos, las relaciones entre hermanos, incluso la relación menos egoísta de todas, o sea, la de un hombre y su hermana, están todas y cada una de ellas fundadas en la mutualidad y retribución de los servicios (Malinowski, 1985:38).”

Esto implica que el principio de reciprocidad en Malinowski (1985) sea una especie de norma que puede ser encontrada en el sistema de valores de un determinado grupo social que implica buscar un equilibrio entre los intercambios.

Polanyi (1976) por su parte retoma a Malinowski cuando habla sobre la reciprocidad. Polanyi (1976:289) reflexiona sobre el significado que se le ha de atribuir al término *económico* en todas las ciencias sociales, porque este concepto es una mezcla de dos significados que tienen raíces independientes y que Polanyi denomina real y formal.

“El significado formal se refiere a una serie de normas que rigen la elección entre los usos alternativos y el real no implica elección ni escasez de recursos; el sustento del hombre no tiene por qué implicar la necesidad de elecciones, y si estas existen no tienen por qué estar determinadas por el efecto limitador de escasez” (Polanyi, 1976:289)

De estos dos significados el que puede lograr, de acuerdo a Polanyi (1976), el concepto que necesitan las ciencias sociales para estudiar todas las economías que existieron y existen es el real.

Esto implica comprender las interdependencias y la regularidad de las partes de la economía con las que adquiere unidad y estabilidad a través de la combinación de formas de integración que de acuerdo con Polanyi (1976:296) son “la reciprocidad, la redistribución y el intercambio”.

“La reciprocidad supone movimientos entre puntos correlativos de agrupaciones simétricas; la redistribución consiste en movimientos de apropiación en dirección a un centro primero y, posteriormente, desde el centro hacia fuera otra vez; por intercambio entendemos movimientos recíprocos como los que realizan los “sujetos” en un sistema de mercado. La reciprocidad, pues, presupone un trasfondo social de agrupaciones distribuidas simétricamente; la redistribución dependen de la presencia de cierto grado de centralización en el grupo; el intercambio para producir integración, necesita un sistema de mercados creadores de precios” (Polanyi, 1976:296)

Polanyi (1976) menciona que, para que se den esas formas de integración debe existir una estructura institucional que los soporte esta idea marca su separación con las ideas liberales inspiradas en la muy conocida pero mal aplicada frase de “la mano invisible” de Adam Smith.

Para Polanyi (1976) dentro de los grupos sociales cuya característica es la permanencia y la estrechez en sus relaciones como pudiera ser la familia, las tribus, y los pueblos, entre otros, la buena voluntad entre sus miembros se puede expresar a través de un marco de conducta de reciprocidad

“La conducta de reciprocidad entre individuos sólo integra la economía si están ya dadas estructuras organizadas simétricamente, como los sistemas simétricos de grupos unidos por el parentesco. Un sistema basado en el parentesco nunca surge como resultado de la mera conducta de reciprocidad en el plano individual. Análogamente, la redistribución presupone un centro hacia el que se dirigen los recursos de la comunidad, pero la organización y la consolidación de ese centro no es una simple consecuencia de acciones frecuentes de partición del producto por parte de los individuos. Finalmente lo mismo se puede decir del sistema de mercado.”(Polanyi, 1976:297)

Si bien, Polanyi ha sido criticado pues señalan incongruente el distinguir y disociar una esfera de lo económico cuando él mismo muestra lo contrario (Narotzky 2002), también se le ha reconocido su idea respecto a que la reciprocidad

necesariamente requiere que la acción sea incrustada (embedded) dentro del marco institucional de la sociedad (Narotzky y Moreno, 2002).

Narotzky y Moreno (2002) establecen que durante los años sesenta existieron esfuerzos exhaustivos por sistematizar el concepto de reciprocidad en los que son analizados las ideas y hace una comparación de algunas perspectivas como las desarrolladas por Bourdieu<sup>29</sup> (2007), Gouldner (1960) y Sahlins (1972) en esa época, en las que una característica identificada por Narotzky y Moreno (2002) es el continuum de la reciprocidad. En ese sentido, se ha elaborado una tabla que presenta dicha comparación Narotzky y Moreno (2002) pero también con otros elementos presentes en las obras de estos autores.

---

<sup>29</sup> Aunque Bourdieu (2007) expone la reciprocidad dentro de un segundo plano y no de forma ordenada, sino que sus reflexiones sobre ésta se encuentran esparcidas en su obra.

Tabla 10. Perspectiva sobre la reciprocidad en Gouldner, Shalins y Bourdieu

Elementos	Gouldner	Shalins	Bourdieu
Concepto	<p>“un intercambio mutuamente contingente de beneficios entre dos o más unidades (Gouldner 1960:164 en Narotzky 2002b: 285)</p> <p>Gouldner (1960) va más allá de considerar a la reciprocidad como un intercambio pues reconoce que ésta implica una norma moral que define tanto derechos como obligaciones respecto de los beneficios recibidos.</p>	<p>“La variedad de transacciones económicas en el registro etnográfico puede resolverse en dos tipos: Primero, aquellos movimientos “viceversa” entre dos partes conocido familiarmente como reciprocidad [...]. Segundo, movimientos centralizados: colección de los miembros del grupo, a menudo sobre un solo lado, y reparto dentro del grupo” (Sahlins, 1972:188) “Esto es “pooling”[poner en común] o “redistribución”. En una vista aún más general, los dos tipos se fusionan.”(Sahlins, 1972:188).</p> <p>Para él la reciprocidad es una dualidad social y “simetría”.</p>	<p>Establece que los “ciclos de reciprocidad” no son continuos que “el don puede permanecer sin contrapartida” (Bourdieu, 2007:158).</p>
Tipos	<p>Establece la existencia de normas negativas de reciprocidad que para Gouldner (1960) esta implica sentimientos de venganza y en el que el retorno no implica beneficios sino lesiones lo compara con la ley del talión.</p>	<p>Establece extremos en los tipos de reciprocidad y entre ellos otros tipos de reciprocidad, donde la distancia entre los polos es una distancia social (Sahlins, 1972)</p> <p>““Reciprocidad generalizada” que refiere a transacciones que son supuestamente altruistas transacciones en la línea de la asistencia prestada y, si es posible y necesario, la asistencia de retorno” (Sahlins, 1972:194) “Reciprocidad balanceada, el punto medio, “refiere al intercambio directo. En equilibrio preciso la reciprocidad es el equivalente habitual de la cosa recibida y es sin demora.” (Sahlins, 1972:194) “Reciprocidad negativa, el extremo esquivo, es el intento de obtener algo por nada con impunidad, las diversas formas de apropiación, transacciones abiertas y conducidas a través de red de ventaja utilitaria” (Sahlins, 1972:195)</p>	<p>“Se pasa, por grados, de la simetría del intercambio de dones a la asimetría de la redistribución ostentatoria que se halla en la base de la constitución de la autoridad política: a media que nos alejamos de la perfecta reciprocidad que supone una relativa igualdad de situación económica, necesariamente se acrecienta la parte de las contraprestaciones brindadas bajo la forma típicamente simbólica [...] es decir la reconversión del capital económico en capital simbólico que produce relaciones de dependencia fundadas económicamente pero disimuladas bajo el velo de las relaciones morales” (Bourdieu, 2007:196)</p>
Equivalencias	<p>Sobre lo que se debe regresar establece dos formas: la reciprocidad heteromórfica que implica que “las cosas intercambiadas pueden ser concretamente diferentes pero deben ser iguales en valor, definido este por los actores de la situación” (Gouldner, 1960:172) y la reciprocidad homeomórfica en que los intercambios deben ser “concretamente por igual, o en forma idéntica, ya sea con respecto a las cosas intercambiadas o a las circunstancias en las que se intercambian” (Gouldner, 1960:172)</p>	<p>Sahlins (1972) habla sobre intervalos entre la reciprocidad negativa y positiva en los que existen graduaciones del balance material intercambiado, pero también tienen un intervalo social. “La distancia entre los polos de reciprocidad es entre otras cosas distancia social” (Sahlins, 1972:191)</p> <p>“La equivalencia será obligatoria en proporción a la distancia de parentesco menor a las relaciones rotas por completo, por la distancia puede existir una menor tolerancia de ganancia y pérdida aún cuando hay poca inclinación sobre la extensión de uno mismo” (Sahlins, 1971:196)</p>	<p>Establece que a pesar de que” las disposiciones los agentes estén perfectamente armonizadas como sea posible y en que el encadenamiento de las acciones y reacciones parezca enteramente previsible desde fuera, la incertidumbre sobre el resultado de la interacción permanece hasta tanto la secuencia no haya terminado” (Bourdieu, 2007:158). “Los intercambios más ordinarios, incluso los más rutinarios en apariencia, de la existencia ordinaria [...], suponen una improvisación, y por lo tanto una permanente incertidumbre” (Bourdieu, 2007:158).</p>

Elaboración propia con base en Niederle y Radomsky (2008), Bourdieu (2007), Narotzky y Moreno (2002), Sahlins (1972), Gouldner (1960)

**Tabla 11. Perspectiva sobre la reciprocidad en Gouldner, Shalins y Bourdieu (Continuación)**

Elementos	Gouldner	Shalins	Bourdieu
Diferencia con otros conceptos	Gouldner (1960) hace la distinción sobre el concepto de complementariedad y reciprocidad. “La complementariedad denota que los derechos de uno son las obligaciones de la otra y viceversa. La reciprocidad, sin embargo, denota que cada parte tiene derechos y deberes” (Gouldner, 1960: 169)	Sahlins (1972) hace la diferencia entre “pooling” y reciprocidad. Él señala que las relaciones sociales precisas de “pooling” y reciprocidad no son las mismas. “Pooling es dentro de una relación socialmente, la acción colectiva de un grupo. La reciprocidad es una relación entre la acción y la relación de las dos parte” (Sahlins, 1972:188). “Pooling estipula un centro social donde los bienes se reúnen y desde allí fluyen hacia afuera y también un límite social dentro del cual personas (o subgrupos) son relacionados cooperativamente. Pero la reciprocidad estipula dos lados , dos intereses social-económicos distintos.” (Sahlins, 1972:189).	“La “manera de dar”, manera, forma, es lo que separa el don del toma y daca, la obligación moral de la obligación económica: guardar las formas es hacer de la manera de actuar y de las formas exteriores de acción la negación práctica del contenido de la acción y de la violencia potencial que ella puede encerrar” (Bourdieu, 2007:203)
Sistemas sociales	Para Gouldner (1960:174) la norma de reciprocidad genera motivos para la devolución de los beneficios, incluso cuando las diferencias de poder pueden invitar a la explotación.	Establece un modelo para analizar la reciprocidad en relación de la distancia social. El cual es una estructura jerárquica de de niveles de integración, pero desde el interior y en el suelo es una serie concéntrica de círculos. Las relaciones sociales de cada círculo tiene una cualidad específica [...] y salvo que las divisiones sectoriales pueden cortar a través de otras organizaciones de parentesco de solidaridad[...] las relaciones dentro de cada esfera son más solidarias que las relaciones de la siguiente, de un sector más inclusivo” (Sahlins, 1972:198).	La transformación del capital económico permite la reproducción de sistemas de dominación, porque oculta los intereses materiales y la legitimación de las relaciones de dependencia económica y la explotación d en términos de un orden moral abarcador” (Narotzky, 2002b: 287)
Continuum	Gouldner (1960) llega a proponer “un continuum en la reciprocidad que se extiende desde los intercambios que involucran beneficios iguales a aquellos en los que una parte no recibe nada de regreso” (Narotzky, 2002b:285)	El continuum lo establece” dentro de las clases de intercambio recíproco determinado por la distancia social la cual tiene una clara expresión espacial. En consecuencia el punto central representa “la reciprocidad equilibrada” con reciprocidad “general” y “negativa” como los extremos negativos del continuum polarizado” (Narotzky, 2002b:286)	“Cualquier concepción que busca relacionar la reciprocidad con el equilibrio social necesita tomar en cuenta que los actos de intercambio son discontinuos y distintos.”(Niederle y Radomsky 2008: 11) El modelo propuesto por Bourdieu recae en la cuestión de la asimetría entre los tiempos de los actos de dar y de redistribuir

Elaboración propia con base en Niederle y Radomsky (2008), Bourdieu (2007), Narotzky y Moreno (2002), Sahlins (1972), Gouldner (1960)

En el caso de México se pueden encontrar los trabajos de Lomnitz (1998) en el que retoma de Polanyi (1976) las formas de integración existentes en las redes sociales analizando con ello la dinámica de éstas. Se puede apreciar que en los trabajos de Lomnitz (1998; 2000; y Pérez, 1993) analiza la reciprocidad en las zonas marginadas de la Ciudad de México. Porque su ejercicio es un mecanismo de supervivencia, pero a su vez es una norma moral entre los miembros de las familias de estas zonas. La reciprocidad es apreciada a través de instituciones como el “compadrazgo” en el que nunca se olvida cuando alguien ha aceptado un favor importante y luego olvida retribuirlo pero en el que “cada familia contribuye a la red según sus posibilidades y recibe según su recursos disponibles” (Lomnitz, 1998: 74), pues al final lo que se busca no es el beneficio económico entre las partes, sino la supervivencia en su entorno, tal como ocurre en los barrios marginados u ocurría con las familias acaudaladas en el siglo XIX.

La reciprocidad de acuerdo con Lomnitz (1998) está determinada por las relaciones de confianza que existan entre los miembros de las familias. Dicha “confianza depende de factores culturales (distancia social), físicos (cercanía de residencia) y económicos (intensidad del intercambio)” (Lomnitz, 1998:85).

La distancia social que también es utilizada por Sahlins (1972) implicaría una serie de categorías que determinan el comportamiento esperado en el individuo o las familias y representan una parte esencial de la cultura. De acuerdo con Lomnitz (1998) una cercanía en la escala de confianza, implicaría que las familias y los individuos que las componen compartieran el mismo conjunto de expectativas de comportamiento, donde en la medida que se cumplan esas expectativas existirá una escala mayor de confianza.

Conforme a lo que se ha presentado sobre los tipos de reciprocidad, se encuentra frecuentemente el término de reciprocidad negativa, esta noción negativa de la reciprocidad de acuerdo con la propuesta de (Abduca, 2007), podría vislumbrarse desde hace mucho tiempo pues en el caso de los pitagóricos la reciprocidad se comprendía como una forma de justicia bajo el nombre de “antipeponthos” sin

importar que esto implicara que se diera y devolviera el mal o el bien conforme a Aristóteles (Abduca, 2007). Otro ejemplo, descrito por Abduca (2007) tiene que ver con el grupo de los chukchis que tenían el término *elpu'r.Ikln* cuyo significado implicaba tanto intercambio como vendetta. Y en el caso del quechua *Aynikupuy* que es la expresión antigua de recompensa o paga en la misma moneda también quería decir venganza (Abduca, 2007).

La reciprocidad negativa implica principalmente que con la obtención de algo no se dé nada a cambio, de acuerdo con Lomnitz (2005) esto implica que este tipo de intercambio y la relación social inherente no sea duradera e inclusive ésta última se termine, incluso Shalins (1972) establece que dicha reciprocidad se da con personas desvinculadas entre sí.

Lomnitz (2005) señala que en lugar de conceptualizar al trueque y al robo como los extremos de un continuum como lo hace Shalins (1972) es útil distinguir dos formas de reciprocidad negativa, que es la simétrica en la que los actores son autónomos y mutuamente amenazantes y la asimétrica en la que se inicia en relaciones de dominación que fuerzan a su víctima a involucrarse en un ciclo positivo de intercambios con su perpetrador. “La dominación consiste en una forma específica de reciprocidad generalizada, la intimidación es seguida por un don simbólico que representa la deuda de la parte subordinada” (Lomnitz, 2005: 322).

Para Lomnitz (2005) la reciprocidad negativa no es sólo un fenómeno visto en las sociedades primitivas sino también es observable en la modernidad Lomnitz (2005) critica las posturas evolucionistas como la propuesta Shalins (1972) pues la reciprocidad negativa bajo esa perspectiva tendería a su desaparición pues el trueque sería asimilado dentro del intercambio mercantil y el robo se criminalizaría mediante el monopolio estatal de la violencia organizada.

Para Lomnitz (2005) además del horizonte económico y político en el cual se puede analizar la reciprocidad negativa en la modernidad; comparando las diversas formas modernas de Estado, él plantea otro horizonte que es el papel de

la reciprocidad negativa en el estudio de la persona (que implica el desarrollo de roles y estatus en una totalidad social), pues la “persona” depende en parte del intercambio que puede caracterizarse en la reciprocidad positiva y negativa, es decir “la persona toma forma a través tanto de la reciprocidad como de la intimidación”

La importancia del concepto de reciprocidad negativa en opinión de Narotzky y Moreno (2002) radica en que éste concepto permite la utilización del concepto de reciprocidad pues ambas están articuladas en procesos históricos. Para estas autoras la reciprocidad negativa está basada en la ruptura, la transformación la suspensión del orden moral en su forma negativa, sin que con ello se le deba de enmarcar en términos de una transgresión de las relaciones recíprocas.

Narotzky y Moreno (2002) establecen que existen condiciones culturales que establecen la circulación de las posesiones pues existirán algunas posesiones que deberán ser guardadas para asegurar la regeneración social y cultural. El guardar o mantener las posesiones fuera de circulación implica para las autoras un elemento negativo. Puesto que permitirá junto con los actos de dar, recibir y tomar generar relaciones y acciones complejas y es solo al incluir la apreciación de la reciprocidad negativa que se pueden comprender procesos que simultáneamente crean homogeneidad y heterogeneidad, producen diferencia y comunidad.

A diferencia de Sahlins (1972) quien veía una relación entre la distancia social y la reciprocidad negativa Narotzky y Moreno (2002) establecen que ésta última es más bien producto de una distancia moral, pues ésta legitima y sustenta el “tomar” con el objeto de “dar”.

En opinión de Narotzky y Moreno (2002 :301)

“El concepto de reciprocidad continua teniendo un rol útil para jugar en el análisis de los procesos sociales proporcionándole a éste la incorporación de la reciprocidad negativa. El énfasis sobre la equidad y el intercambio balanceado como el punto de partida para las relaciones recíprocas solo ha

servido para esconder desequilibrio y la ambigüedad inherente en las relaciones recíprocas y su capacidad de generar, reproducir y transformar sistemas de inequidad en referencia a un campo de fuerzas morales donde el conflicto y la ambivalencia prevalecen”

Para concluir con las explicaciones y desarrollos expuestos sobre la reciprocidad y su estudio en las ciencias sociales se puede observar que el concepto de reciprocidad se ha utilizado como un atributo, sustantivo e incluso llega a ser un concepto que llega a encubrir a otros, es decir, la reciprocidad se utiliza para referenciar otras acciones que por sí mismas tienen su propio significado, un ejemplo de ello son la palabra *Aynikupuy* del quechua que tiene una interpretación, sin embargo, la reciprocidad no es sinónimo de éste. La reciprocidad al presentarse como una acción de intercambio cae en esta situación pues lo que se tiene es la descripción de un intercambio con ciertas características, y que al mirar la realidad algunos hechos pueden encajar en dichas características, pero ser reconocidos bajo otro nombre.

Una de las características que se han establecido como propias de la reciprocidad son las obligaciones morales contenidas en la acción, y que se plantea es una diferenciación entre otro tipo de intercambios regidos y caracterizados por un contrato. Sin embargo, habría que preguntarse hasta qué punto un contrato tiene o no implícitas obligaciones morales para poder o no ser un elemento diferenciador entre la reciprocidad y otro tipo de intercambios.

Otro aspecto que se resaltó de los trabajos desarrollados es que colocan en su mayoría al concepto de reciprocidad como un elemento que permite la estabilidad social. Dentro de los primeros exponentes (Sahlins, 1972; Malinowski, 1985; Mauss, 1971; 2002), un aspecto que sale a relucir es que la reciprocidad implicaba una distinción entre el sistema moderno capitalista y los sistemas antiguos no influenciados por las leyes del mercado y es justo lo que permite dicho equilibrio, para los exponentes más actuales si bien reconocen la estabilidad social también la crítica es lanzada respecto a esa perspectiva evolucionista y al hecho de no

reconocer el lado oscuro de la reciprocidad (Lomnitz, 2005; Narotzky y Moreno, 2002; Bourdieu, 2007).

Sobre las propuestas referentes a los tipos de reciprocidad se observa una gran variedad de propuestas destacándose el desarrollo de Sahlins (1972) respecto a la reciprocidad negativa, dicho tipo de reciprocidad refleja a su vez la existencia no sólo de relaciones simétricas sino también de relaciones asimétricas (Lomnitz, 2005) articulados al proceso histórico y que en ese sentido el concepto de reciprocidad “se basa sobre una moralidad compartida en su forma positiva y sobre la ruptura, transformación o suspensión del orden moral en su forma negativa” (Narotzky y Moreno, 2002:281).

En el caso de lo que se intercambia en general se acepta la posibilidad de que lo que se regresa después de la donación no sea semejante a esta última y que el tiempo de su devolución no sea de forma inmediata, incluso puede darse el caso como lo señala Racine (1986) de que exista un actor intermedio para que dicha devolución se logre.

Una aportación importante la realiza Polanyi (1976) cuando establece que para que la reciprocidad pueda existir debe haber de por medio una institución, y que se puede apreciar en Lomnitz (1998) cuando habla sobre las formas de integración en la clase media Chilena a través del compadrazgo, y lo mismo ocurre en los barrios marginales mexicanos también con el compadrazgo, el cuatísmo y la familia.

Para cerrar este punto una reflexión final sería un análisis del significado de la palabra reciprocidad, analizando lo que va arrojando las palabras que componen su significado en el contexto contemporáneo bajo el referente del Diccionario Real Academia Española (DRAE) en la edición actual, la 22<sup>a</sup> publicada en 2001 y un contraste con los puntos concretos expuestos al final como conclusión de este punto.

El significado de reciprocidad para el DRAE es “correspondencia mutua de una persona o cosa con otra” y proviene del latín *reciprocitas, -atis* ; ahora bien, cuando se va al significado de correspondencia se puede encontrar por lo menos siete significados el primero de ellos refiere que es “acción y efecto de corresponder o corresponderse” en el caso de la palabra “corresponderse” cuando se busca en la RAE ésta refiere a la palabra “corresponder”, esta última tiene como primer significado “Pagar con igualdad relativa o proporcionalmente, afectos, beneficios o agasajos”. En el caso de la palabra pagar proviene del latín *pacāre*, (apaciguar, calmar, satisfacer) y tiene como significado: “Dicho de una persona: Dar a otra, o satisfacer, lo que le debe” aquí se tomaron tres palabras dar, satisfacer y deber.

La palabra dar viene del latín *dare* y tiene como significado “donar” cuyo significado es “dicho de una persona: traspasar graciosamente a otra algo o el derecho que sobre ello tiene”, respecto a “satisfacer” se tiene “pagar enteramente lo que se debe” y en el caso de “deber” implica “estar obligado a algo por la ley divina, natural o positiva” en este caso llama también la atención el segundo significado “tener obligación de corresponder a alguien en lo moral”.

Lo que se puede observar con este desglose de la palabra reciprocidad es que en éste se encuentran puntos coincidentes con las aportaciones teóricas se destaca principalmente el hecho del pago igualitario o proporcional, el aspecto voluntario en la donación, la obligatoriedad por una institución u orden moral. En ese sentido se podría señalar a éstos puntos como elementos esenciales en la definición de reciprocidad.

### 6.1.2 La reciprocidad en los Estudios Organizacionales

Para analizar cómo se aborda el tema de la reciprocidad en los Estudios organizacionales se realizó un análisis con una de las principales revista que se tienen como referente en este campo que es Organization Studies, la cual tiene un factor de impacto de 2.190 y se encuentra en el lugar 30 de 172 del ranking de

revistas relacionadas con administración y un factor de impacto de cinco años de 3.229 conforme a la Journal Citation Reports del 2012.

La palabra “reciprocidad” en el título fue el criterio de una primera búsqueda que fue de enero de 1980 a mayo 2014, en ella no se encontró ningún artículo con esa coincidencia. El segundo criterio fue buscarla en el mismo periodo de tiempo en el resumen del artículo con este criterio se encontraron 3 artículos. El tercer criterio fue encontrar “reciprocidad” en las palabras clave, se arrojó como resultado un artículo, que es parte de los artículos encontrados bajo el criterio de resumen.

Como se puede observar son pocos los artículos que destacan el tema de la reciprocidad, de los tres artículos en los cuales se encontró la palabra reciprocidad dentro del resumen se encontró que su abordaje era secundario a los temas principales. A continuación se abordará como cada uno de los artículos retoma el concepto de reciprocidad.

Frenkel y Sanders (2007) en su artículo “Explaining Variations in Co-worker Assistance in Organizations” introducen el concepto de reciprocidad bajo una perspectiva tendiente al funcionalismo pues la miran como una facilitadora del trabajo de gestión para alcanzar la ayuda entre los trabajadores (Co-worker Assistance) y que esto depende sobre el compromiso extendido de los trabajadores de la organización. Para ellos la reciprocidad es un mecanismo del comportamiento ciudadano de la organización (Organizational citizenship behaviour).

La reciprocidad es definida como que un tratamiento favorable similar, pero no idéntico será proporcionado al que ayudó en algún momento futuro y de acuerdo con ellos ésta varía conforme a su nivel de institucionalización.

Para Frenkel y Sanders (2007) existen tres fuentes que soportan la reciprocidad estas son el rol de gestión al establecer reglas y la promoción de la idea de una inversión mutua entre el patrón y el empleado; los trabajadores en la socialización dentro de la profesión o como defensa ante la percepción de injusticias; y los

sindicatos pues favorecen la colectividad solidaria. Además de que proponen cuatro aspectos que promueven la reciprocidad que son: reglas comprensivas formalizadas y procedimientos; participación en las decisiones referentes al trabajo; información de la gestión sobre el significado y las prioridades del trabajo; confianza y justa gestión, pues dichos aspectos pueden ser percibidos por los trabajadores como un beneficio y por ende actuarían recíprocamente.

Por su parte, el trabajo de Wiertz y de Ruyter (2007) “Beyond the call of duty: Why customers contribute to Firm-hosted comercial online communities”, al encontrarse interesados en las motivaciones de la acción colectiva en los foros en línea en los que los clientes resuelven entre ellos problemas de servicio, examinan en el caso de la reciprocidad la calidad y cantidad de contribuciones de conocimiento. En su propuesta inicial esperaban que el rol del compromiso y la reciprocidad pronosticaran la contribución de conocimiento. Sin embargo, encontraron que la reciprocidad no tiene un efecto significativo sobre la calidad de la contribución, pero si lo tiene en la cantidad pues si un miembro quiere ayuda recíproca éste tiene que interactuar con otros respondiendo a preguntas sobre soporte.

El tercer artículo que es de Peddibhotla y Subramani (2007) “Contributing to Public document repositories: A critical más theory perspective” refiere la reciprocidad al igual que los otros textos aborda a la reciprocidad en un segundo plano pues en este caso pues su base principal es la teoría crítica de masas. Este artículo aborda la reciprocidad como un motivo por el cual los individuos realizan reseñas en Amazon.co, para ellos la naturaleza de las motivaciones es un importante determinante de cómo los individuos contribuyen. Peddibhotla y Subramani (2007) plantean que conforme a sus resultados a pesar de que en la literatura se considera que la reciprocidad es una de las principales motivaciones para la contribución, en su estudio es de los motivos menos mencionado. Sin embargo, los individuos en los que encontraron como motivación principal la reciprocidad, mencionan que proveen de una alta calidad de contenido. Bajo este contexto para los autores la reciprocidad significaría la contribución con comentarios para ayudar

a otros (específicamente o en general) a cambio de la ayuda recibida por ellos (Peddibhotla y Subramani, 2007).

A diferencia de las aportaciones realizadas en las diversas disciplinas sociales respecto a la concepción de la reciprocidad, lo que se puede observar es que la reciprocidad pasa de un nivel general en la sociedad hacia uno particular en el que se enfatizan relaciones particulares dentro de una organización o en acciones colectivas. Caracterizan que la reciprocidad es un intercambio en el que se da algo a cambio de recibir algo, se deja velado que ésta implica una obligación moral. Nunca se hace referencia a si las relaciones establecidas tienen un carácter simétrico o asimétrico, ni las implicaciones que ello conlleva.

Un punto particular se da con el trabajo de Peddibhotla y Subramani (2007) pues en el caso de la devolución del favor este puede ser específico hacia quien dio el favor o en general, si bien en el caso de Racine (1986) hace referencia a que es posible que exista un intermediario para la devolución del favor esta devolución es específica.

Otro punto es el hecho de que es la propia reciprocidad la que se institucionaliza, es decir no existe como con Polanyi (1976) y Lomnitz (1998) o vislumbrada en los casos de Malinowski (1985) una institución que permita como tal la presencia de la reciprocidad. Por otro lado, por ese enfoque particular la noción de estabilidad social se pierde, la reciprocidad en su caso se presenta solo como un mecanismo que puede favorecer el funcionamiento de la organización (Frenkel y Sanders, 2007).

Sobre la obligación moral inherente a la reciprocidad no parece estar muy presente, pues cuando se equipara a la reciprocidad como una motivación se enfatiza solo el rol del contexto social (Wiertz y de Ruyter, 2007) o en su caso al colocarla en un nivel de mecanismo se refiere como su soporte la socialización. Sin embargo, la obligación moral implica precisamente la existencia de una institución que promueve ese deber implícito en la reciprocidad.

Si bien existen variaciones relevantes sobre como es retomada la reciprocidad en los Estudios organizacionales, se puede observar que se destaca como puntos en común la idea de dar, recibir y tomar, la proporción de lo que se devuelve y la deuda.

## **VI. La dinámica de la red de empresas familiares como sistema de acción concreto**

Hasta este momento se han descrito diferentes elementos que inciden en una red de empresas familiares, como un sistema de acción concreto, esto ha servido para que en este punto se plante una respuesta teórica al planteamiento inicial sobre cómo es la dinámica dentro de una red de empresas familiares como sistema de acción concreto.

Como se había mencionado el abordar el estudio de la red de empresas familiares bajo una perspectiva organizacional permite tomar en cuenta la complejidad del fenómeno pues reconoce la existencia de diversos niveles que inciden en la red que van desde el social, el organizacional y el individual. En ese sentido, la noción de la dinámica organizacional propuesta implicaba esa complejidad al establecerse como la evolución en el tiempo de una organización o forma de organización en relación al “numero de elementos creciente que la componen, sus interrelaciones y su indivisibilidad” (Luhmann, 1998:26).

Tomar la perspectiva organizacional implicaba hacer consciencia de las diferencias entre una organización y una red en la que se destaca principalmente la carencia de estructura de esta última, y que muchas teorías asumen como un elemento en su desarrollo. De ésta forma se estableció que la propuesta teórica realizada por Crozier y Friedberg (1990) respecto a la acción organizada podría permitir escapar de esa noción de estructura, además, abordaba un problema característico de las redes que es la cooperación.

De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990) el fenómeno organizativo es en sí un constructo político y cultural. En dicho constructo (SAC) se encuentran relaciones entre los actores caracterizadas por el ejercicio de poder pero también ligadas a ciertas reglas culturales pues “no se puede construir ninguna relación de poder sin medios culturales” (Crozier y Friedberg, 1990:183).

En otras palabras para conocer la dinámica organizacional de la red de empresas familiares implicaría describir las relaciones de poder y las lógicas institucionales existentes en ésta y cómo se da solución al problema de la cooperación en la acción organizada a través de los mecanismos de regulación, y las reglas formales e informales.

Cuando se establece la descripción de las relaciones de poder existe una limitante para su estudio y es el hecho de que dentro de una organización como lo señala De la Rosa (2007) pueden gestarse multiplicidad de relaciones de poder, más aún en una red y sería poco factible el estudio de cada una, es por ello que se hace importante la identificación de los mecanismos de regulación pues ellos son la expresión teórica relativa al factor que determina la estructuración de las relaciones de poder

Por otro lado, otro factor limitante que señala De la Rosa (2007) es la dificultad de registrar las transformaciones de las relaciones de poder con el tiempo, pues las relaciones de poder al estar determinadas por elementos contingenciales como lo son las zonas de incertidumbre que se presentan en un momento y lugar determinado hacen difícil el registrar su evolución.

Si bien, sería difícil establecer dicha evolución, una ventaja de ampliar el análisis del SAC con su otra faceta (la cultural) es que se puede comprender como se alcanzó la cooperación a través del tiempo conforme a las lógicas institucionales, pues éstas, si bien se van transformando a través del tiempo, dichos cambios son paulatinos, además, de que muchas de ellas tienen su razón respecto al orden social y económico del capitalismo.

El análisis de las lógicas institucionales no sólo se concentra como en el caso del SAC en los actores o individuos de las relaciones de poder, sino también en la interacción de las organizaciones y las propias lógicas institucionales que provocan las contradicciones y complementariedades de las instituciones (Rendón, 2006). Una de las limitantes en el análisis de los individuos es quizá que al ser múltiples las lógicas que residen en el actor “se torna difícil vislumbrar los

intereses de los individuos [en relaciones específicas] derivados de sus roles e identidades” (De la Rosa, 2007:505). Sin embargo, el análisis va más allá de los planteamientos de racionalidad instrumental, pues dichas lógicas pueden mostrar que en ocasiones las acciones de los actores que ejercen poder no necesariamente van conforme a sus propios intereses o beneficios, pues en ocasiones se antepone instituciones como la familia dentro de la dinámica de la red que ante una lógica en la que se busca la supervivencia de sus miembros en ocasiones se puede anteponer el beneficio individual por el colectivo.

Hasta este punto respecto a lo que se ha presentado sobre la dinámica de la red de empresas familiares como SAC pareciera que implica rutas alternas o dos polos distintos de análisis y como mecanismos sociales, que ofrecen un entendimiento del funcionamiento social diferente. Pero han existido reflexiones las cuales establecen una relación entre ambas perspectivas teóricas y principalmente refieren la influencia de las relaciones de poder para que se logren establecer las instituciones en el tiempo (De la Rosa, 2007).

1. La relación entre el poder y las instituciones en diferentes propuestas teóricas

Para De la Rosa (2007) el análisis del ejercicio de poder puede ser una herramienta que explique cómo se cimantan los marcos institucionales, cómo cobran vida los procesos de institucionalización. Para este autor, existe un punto intermedio entre las instituciones y las relaciones de poder que se refleja en la noción de dominación, para él en el *continuum* poder-dominación-institución de puede ceñir el fundamento de la acción organizada. Esto porque la dominación bajo las ideas de Weber implica un tipo de poder en el que se acata un mandato como si éste fuera una máxima de su conducta pues le da un mínimo de sentido a quien lo acata.

Si bien, la propuesta de De la Rosa (2007) resulta pertinente, uno de los inconvenientes vuelve a ser que, el análisis de ese continuum implica realizar un estudio de largo plazo. Por otro lado, solo referiría a una de las dos perspectivas

neoinstitucionalistas (macronivel y micronivel) sobre las que se realizan los estudios respecto a la institucionalización, que en este caso es la perspectiva de micronivel, pues ésta se concentra en “la institución como un proceso más que un estado; en el proceso cognocitivo implícito en la creación y la transmisión de las instituciones, en su conservación y resistencia al cambio; y el papel del lenguaje y los símbolos en esos procesos” (Zucker: 2001:150). Para Zucker (2001) la institucionalización es:

“El proceso por medio del cual los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real y, al mismo tiempo, en cualquier punto del proceso el significado de un acto se puede definir más o menos, como una parte dada por hecho de esta realidad social.” (Zucker, 2001:129)

Y se diferencia de la postura del macronivel pues ésta última se caracteriza por concentrarse en el papel del ambiente y la legitimación de las organizaciones y sus estructuras. Incluso se puede observar en la concepción que DiMaggio y Powell (en Barley y Tolbert, 1997) sobre ese proceso de definición institucional.

“El proceso de definición institucional o la “estructuración”, consta de cuatro partes: un aumento en el grado de interacción entre las organizaciones en el campo, el surgimiento de estructuras bien definidas entre organizaciones de la dominación y los patrones de la coalición, un aumento en la carga de información con que las organizaciones deben enfrentarse, y el desarrollo de un conocimiento mutuo entre los participantes en un conjunto de organizaciones que están involucradas en una empresa común” (DiMaggio y Powell en Barley y Tolbert, 1997:95)

Siguiendo con la perspectiva de micronivel continuando con Tolber y Zucker (1996) mencionan que las acciones habituales son adoptadas por los actores en orden de resolver problemas recurrentes, lo que provoca que con el tiempo sean evocados con el mínimo esfuerzo en la toma de decisiones por los actores. Para estos autores existe un proceso secuencial en la formación y difusión de instituciones que son: “la habitualización, que es en sí el desarrollo de un patrón de comportamiento para la resolución de problemas; la objetivación, que es el

desarrollo de significados compartidos socialmente ligados a estos comportamientos; la sedimentación, que es un proceso por el cual las acciones adquieren la cualidad de exterioridad, este conjunto secuencial de procesos genera variabilidad de niveles de institucionalización” (Tolber y Zucker, 1996:181). Esta variación depende de cuánto tiempo una institución ha sido colocada y cuan amplia y profundamente sea aceptada por los miembros de la colectividad.

Las propuestas sobre los procesos de institucionalización por su parte han generado críticas (Sunndaby, 2010; Sillince y Barker, 2011; Munir, 2005) respecto a su tendencia lineal y con ello determinista. En este sentido, uno de los riesgos en realizar un análisis como el propuesto por De la Rosa (2007) es caer en esa linealidad. Por otro lado, en el caso de la red de empresas familiares es complicado pensar en un proceso secuencial debido a que la red no cuenta con una estructura que aisle a sus miembros del ambiente, en realidad como se ha mencionado el ambiente se encuentra en continua relación con los miembros de la red y en realidad la definición de la misma red solo se da en el trabajo del investigador y en el posible reconocimiento de la misma por parte de los miembros de la red. Por tanto en su caso se tendría que reflexionar quizá sobre el macronivel, la institucionalización y su vinculación con las relaciones de poder.

Una propuesta sería pensar no en las relaciones de poder sino en los mecanismos de regulación y la dominación como promotores de la institucionalización. Retomando la propuesta de López, et al. (2004) respecto al caso de la acreditación vía el Sistema Nacional de Investigadores como un mecanismo de regulación; se puede decir que de una forma de control, que permea a organizaciones de un sector específico<sup>30</sup> referente a la regulación de ciertas acciones, el trabajo de López, et al. (2004) plantea que ésta puede definirse por sus características como una relación de poder, la cual se sustenta bajo un esquema de dominación (legal-racional). López, et al. (2004) la refieren como una relación de poder pues la dominación implica una forma de ejercer poder caracterizada por la obediencia y legitimidad, y el hecho de que sea legal-racional

---

<sup>30</sup> Para el caso presentado por López, et al. (2004) son las Instituciones de Educación Superior

implica que su fuente de poder es la racionalidad de las reglas. Una forma de control al sustentarse bajo un esquema de dominación implica ser un mecanismo de dominación y que bajo la propuesta de López et al. (2004) puede llegar a ser considerada teóricamente un mecanismo de regulación, pues ésta forma de control puede estructurar, transformar y reorientar el escenario organizacional (López et al. 2004), pues retomando el concepto de mecanismo de regulación, éste permiten que dentro del SAC exista un grado de estructuración en su conjunto.

Al hablar sobre la forma de control como un mecanismo de dominación implica que en éste se encuentra una legitimación aceptada por el dominado, esta legitimación implica que dentro de la organización se interioriza ésta como un mito racionalizado (López et al. 2004) e inclusive puede dar origen a identidades, roles y la introducción con ello de nuevas instituciones.

Otra propuesta sobre la relación de cultura y poder, que dista de lo anteriormente descrito. Es que ante la problemática principal del SAC respecto a la cooperación en un primer momento se puede ejercer poder en una relación determinada con el objeto de promover una lógica institucional ya existente en la acción organizada que permita un comportamiento de cooperación entre las partes.

La diferencia con las otras dos propuestas es que en el caso de De la Rosa (2007) se enfoca en el micronivel, en un continuum poder-dominación-institucionalización, cuya idea de institucionalización es basada en propuestas teóricas de procesos lineales, que en una red, al menos, son difíciles de percibir y que dicho proceso implica un largo plazo y en este caso se comienza con una relación de poder o dominación que promueve una lógica institucional ya establecida para establecer una relación de colaboración, es decir, aquí ya existe la lógica institucional que legitima la relación de poder y/o guía hacia la colaboración.

En el caso de la propuesta de López et al (2004) se ven puntos más coincidentes, pues se parte de la dominación y se espera que su parte simbólica permita su interiorización como mito racionalizado, la diferencia radica en la perspectiva

propuesta que se asume la existencia de ciertas lógicas que la relación de poder permite que sobresalgan respecto a otras para establecer relaciones de cooperación.

Por otro lado, la propuesta puede encontrarse en un mesonivel, pues no considera como tal una institucionalización como un proceso lineal en el que los actores van transmitiendo lo que socialmente definen como real, y tampoco se enfoca en el papel del ambiente y la legitimación de las organizaciones y sus estructuras. Más bien, se enfoca en las relaciones de poder entre los actores (micro) y la exaltación de ciertas lógicas institucionales (macro) existentes en la red y el ambiente.

Como se puede apreciar a pesar de que en la propuesta de Crozier y Friedberg (1990) pareciera que el análisis del SAC sigue dos caminos distintos que no se interceptan en realidad las reglas insertas en la cultura y el poder establecen cierta relación en distintos niveles y que se desarrolla en diversos tiempos y que justo con lleva a apreciar una dinámica que para este caso obedece a la de una red de empresas familiares.

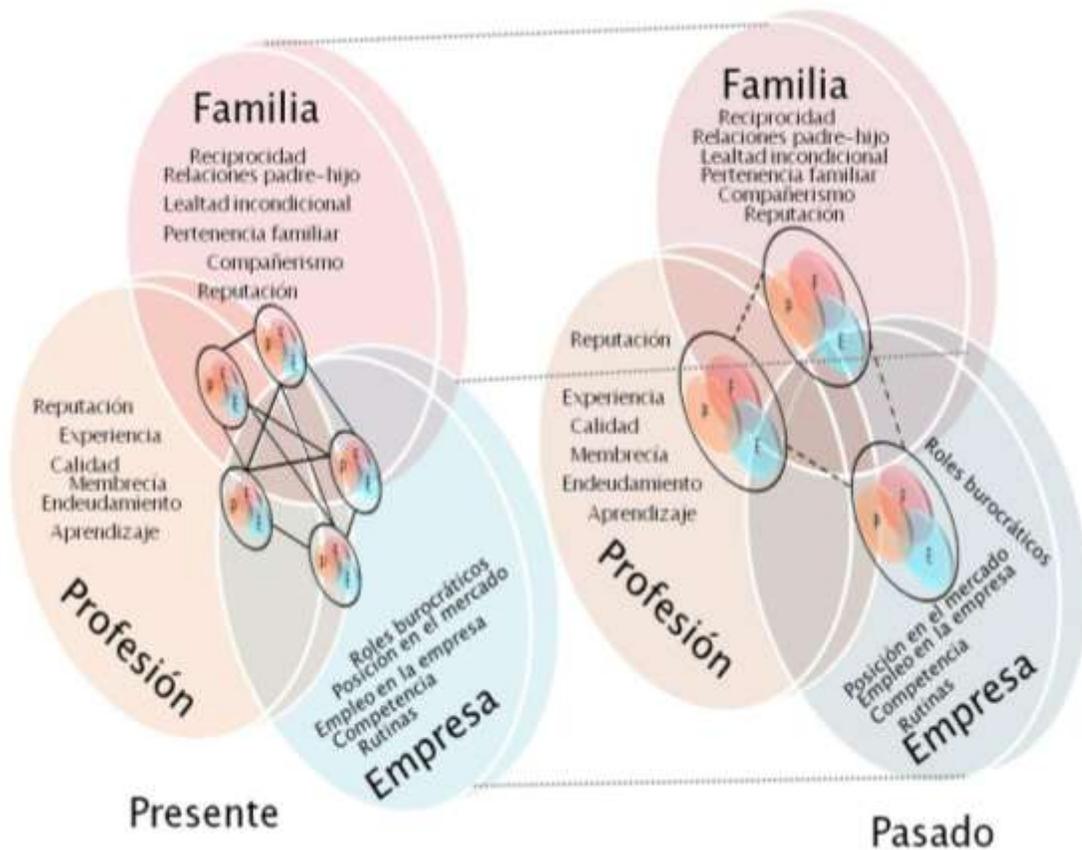
## 2. Propuesta teórico/metodológica de la dinámica de la red de empresas familiares como SAC

Se propone desde un punto de vista teórico/metodológico, la dinámica de la red de empresas familiares como sistema de acción concreto. Como se ha indicado el inicio de la conformación de la red, vista como un SAC, no puede ser estudiado bajo un análisis de las relaciones de poder y por tanto, para comprender su evolución la forma metodológica es ver el otro lado del SAC, el cultural que puede alcanzarse con análisis sobre las lógicas institucionales, porque da parte de las prácticas, supuestos, valores, creencias y reglas que se han construido y que de alguna forma permitieron resolver el problema de la cooperación en la acción organizada de la red.

En ese sentido lo que se plantea en la siguiente figura es que en un primer momento las empresas familiares se van creando con sus propias instituciones,

posteriormente por diversos eventos éstas van estableciendo relaciones entre ellas lo que provoca que la existencia de instituciones dentro de esta acción organizada, y posteriormente se realiza una evolución conforme se va modificando la red. Esta evolución, si bien se plasma en la figura como lineal, en realidad estará compuesta por diversos eventos no lineales que permitirán la conformación del presente (ver figura 9 ).

**Figura 9. El inicio y evolución de la red de empresas familiares respecto a las instituciones y sus lógicas**



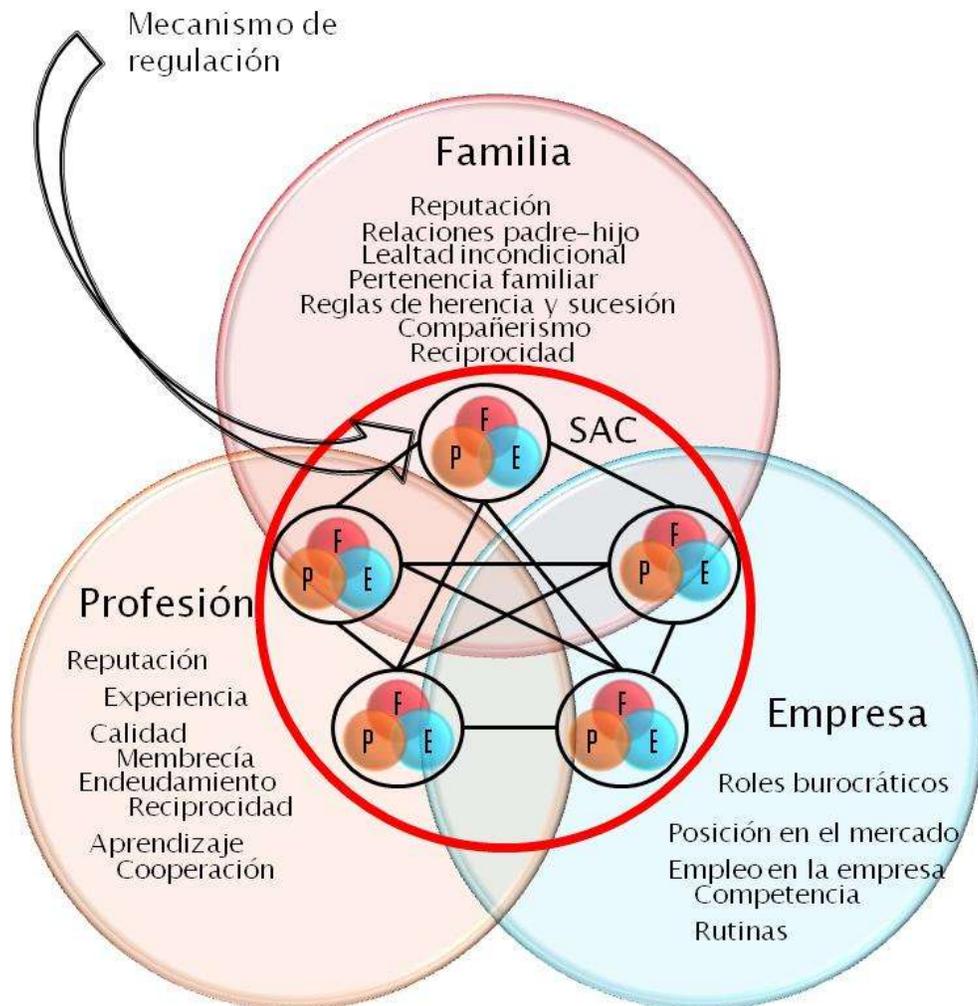
Elaboración propia

La evolución de la red de empresas familiares inserta en su dinámica, también implica conocer los elementos que la componen actualmente así como sus interrelaciones. Al pensar a la red como un SAC se estableció que conforme al reconocimiento que hacían Crozier y Friedberg (1990) sobre que el fenómeno

organizativo es en sí un constructo político y cultural, era necesarias ambas perspectivas pues permitían apreciar las soluciones que en la acción organizada se dan respecto al problema de la cooperación.

En la figura 10 se muestra esta construcción en la que se representa las relaciones de poder y los mecanismos de regulación que dan estructura a la acción organizada, así como, las instituciones que permean la red y sus lógicas (ideales, conforme a la propuesta de Thornton, Jones y Kury (2005)).

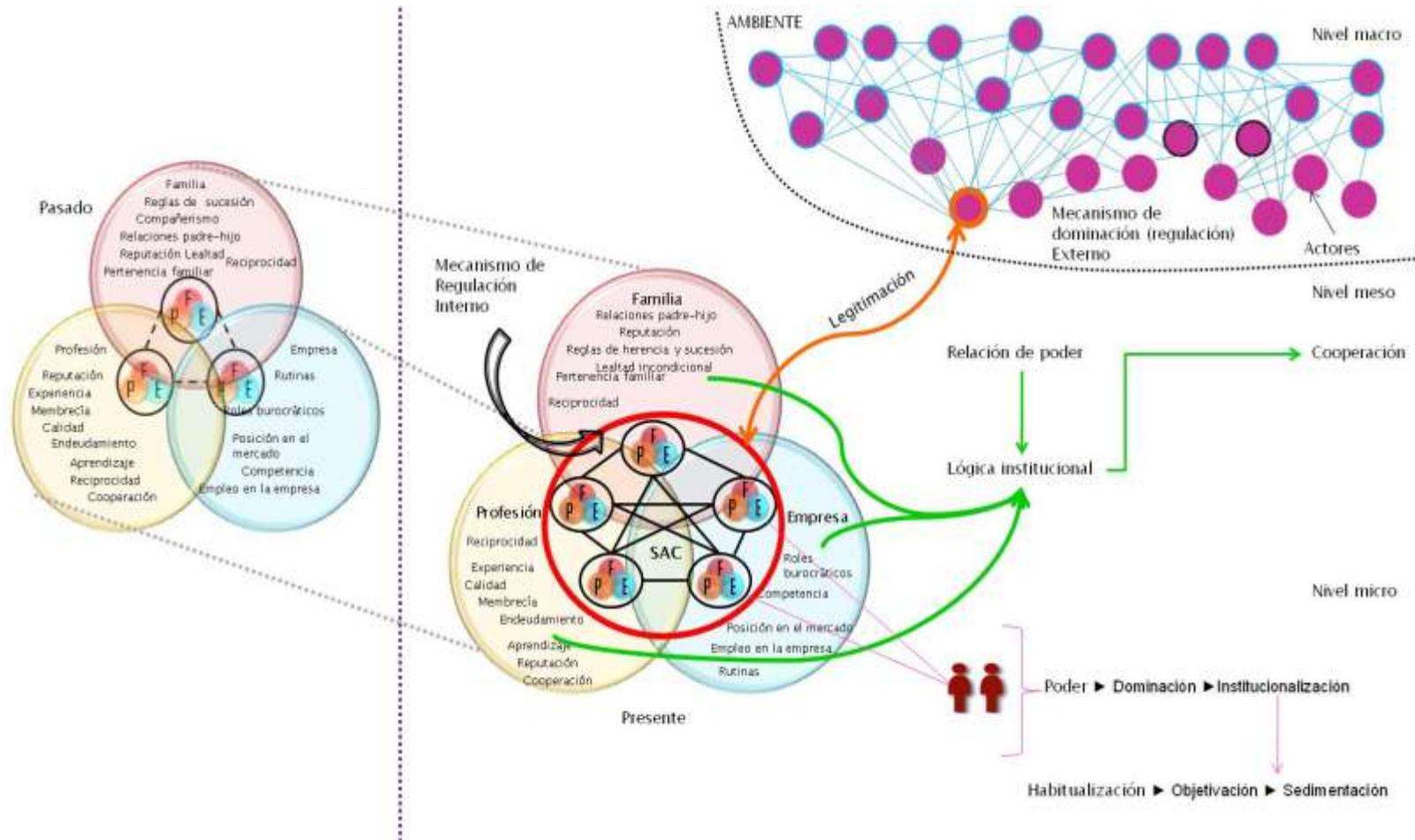
**Figura 10. El SAC como un constructo político y cultural**



Elaboración propia

Ahora bien esta representación se coloca como si fuera el constructo del SAC dividido por los aspectos políticos y culturales sin ninguna interacción entre estos, pero como ya se expresó esto se da en distintos niveles y formas. En la figura 11 se representa entonces la propuesta teórica/metodológica de la dinámica de la red de empresas familiares como sistema de acción concreto en el cual se observa la evolución en tiempo y la interacción de los elementos políticos y culturales en diversos niveles.

Figura 11. Propuesta teórica/metodológica de la dinámica de la red de empresas familiares como SAC



Elaboración propia

## VII. Metodología

La investigación en las ciencias sociales implica de manera general explicar la actuación humana en el mundo social, las acciones como objetos del mundo (Hammersley y Atkinson, 1994). Sin embargo, el cómo explicarlo ha con llevado a diversos debates sobre la conveniencia e inconveniencia de ciertos métodos de investigación, pues estos están basados en “concepciones modeladas por las prácticas de las ciencias naturales, y de otro, por ideas sobre la especificidad del mundo social y sus implicaciones sobre cómo debería ser estudiado” (Hammersley y Atkinson, 1994:16). Estas concepciones son paradigmas reconocidos, por muchos, bajo el nombre de positivismo y naturalismo.

Si bien, durante mucho tiempo los científicos sociales hacían uso de técnicas cuantitativas y cualitativas, en las cuales inclusive se tenía una interdisciplinariedad en los trabajos, el trabajo del científico social se fue transformando hacia la promoción de una ciencia experimental, estableciendo con ello ciertos dogmas tales como que la ciencia natural, es el modelo de la investigación social, leyes universales, lenguaje de observación neutral (“se otorga prioridad epistemológica y/u ontológica a los fenómenos que son directamente observables” (Hammersley y Atkinson, 1994:18)) y que se arropo bajo la postura positivista.

El naturalismo fue una reacción ante estos dogmas positivistas, propone que el mundo social sea estudiado en su estado natural, en el que el desarrollo de una investigación debería ser sensible respecto a la naturaleza del lugar. De acuerdo con Hammersley y Atkinson (1994: 20) el naturalismo “se mueve dentro de una amplia gama de corrientes filosóficas y sociológicas: el interaccionismo simbólico, la fenomenología, la hermenéutica, la filosofía lingüística y la etnometodología, [...] coinciden en que el mundo social no puede ser entendido en términos de relaciones causales [...] porque las acciones humanas están basadas en significados sociales.

Esto implica que las aproximaciones para comprender el fenómeno social impliquen tener acceso a los significados que guían el comportamiento de los seres humanos, además, para el naturalismo una de las principales finalidades es la descripción de las culturas. Sin embargo, el naturalismo ha tenido ciertos problemas, pues los resultados de las investigaciones pueden llegar a ser inválidos debido a la influencia que el observador participante puede tener. Por otro lado, si bien, “el naturalismo conceptualiza la ciencia y el sentido común de forma muy diferente e invierte su status y su poder, la distinción permanece” (Hammersley y Atkinson, 1994: 28).

Para resolver estos problemas los autores (Hammersley y Atkinson, 1994) señalan que se debe reconocer el carácter reflexivo de la investigación social, pues no existe forma de salir del mundo y estudiarlo. Esto trae algunos aspectos metodológicos, porque implicará entender los efectos del investigador, no para eliminarlos, pues los investigadores son el instrumento de investigación por excelencia, y eliminar dichos efectos implicaría eliminar al investigador mismo.

Este reconocimiento reflexivo desafortunadamente no ha ayudado a reducir la polémica respecto al planteamiento de la investigación cualitativa y la cuantitativa, esto se ha llevado por varios investigadores a puntos extremos, sobre todo a los que coinciden con el método cuantitativo.

Estas controversias, tienen como origen el extremismo con el que se han tratado a las posturas primigenias, dadas a finales del siglo XIX y XX representadas por las perspectivas teórico-metodológicas de Durkheim (Francia) y Weber (Alemania). Sobre dichas posturas se ha destacado que la diferencia fundamental que da la pauta hacia las tendencias metodológicas es el objeto de estudio que ambos definieron, para Weber es “la acción social” y para Durkheim “el hecho social” (Ruiz, 1996). Sin embargo, se puede observar que en el caso de Durkheim, es que a pesar de la cercanía teórico-metodológica con las ciencias naturales para la sociología, no implicó que no utilizara información cualitativa aspecto que se puede observar en su estudio sobre el suicidio. El caso de Weber es mucho más

interesante pues para este autor “ningún método es superior a otro. Cada uno es legítimo en relación con el marco de los supuestos en que se fundamenta y con respecto a los resultados que obtiene.” (Tarrés, 2008:53), es decir ambos autores “muestran que es posible hacer diferentes cortes de la realidad y que los métodos cuantitativos y cualitativos pueden ser utilizados indistintamente por el analista, siempre y cuando tenga sentido teórico” (Tarrés, 2008:55).

En el caso del análisis organizacional este se ha desarrollado principalmente a través de la metodología cuantitativa, pues sus mayores representantes han sido la escuela anglosajona, quienes ignoran la especificidad de la cultura local, sesgando mucho el análisis. Porque si bien, en el caso de la Teoría de las Organizaciones se introduce la metodología cualitativa a través del enfoque de las relaciones humanas, como disciplina, a partir del experimento de la Hawthorne; otros enfoques posteriores, vuelven a retomar la esencia cuantitativa, como ocurrió en el estudio de las empresas inglesas en la investigación de Woodward, que daría paso a la formación del enfoque de la contingencia.

Por lo que a México se refiere, el análisis organizacional se ha dividido bajo diferentes perspectivas, se encuentra un dominio preponderante de la disciplina administrativa la cual mayoritariamente utiliza la metodología cuantitativa para sus investigaciones, en el caso de la disciplina de los Estudios Organizacionales al tener una carácter multidisciplinario, que no implican por ello un consenso pleno, sino más bien “una serie de conversaciones, que ayudan a definir las organizaciones” (Clegg y Hardy, 1996b:3), provoca una diversidad de perspectivas teóricas que hacen que en esta disciplina se utilicen los dos métodos.

Sin embargo, la preponderancia es utilizar la metodología cualitativa, una de las razones es que al buscar entender la complejidad del fenómeno organizacional, la metodología cualitativa facilita introducirse no sólo en el nivel de relaciones causales —preponderantes en la metodología cuantitativa— sino también bajo otros niveles como los significados y los símbolos. Siendo que “los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social es un mundo

construido con significados y símbolos” (Ruíz, 1996:31) son entonces representativos para esta disciplina.

En general los métodos cualitativos buscan de acuerdo a Ruiz (1996):

1. “Entrar dentro del proceso de construcción social, reconstruyendo los concepto y acciones de la situación estudiada, para
2. Describir y comprender los medios detallados a través de los cuales, los sujetos se embarcan en acciones significativas y crean un mundo propio suyo y de los demás.
3. Conocer cómo se crea la estructura básica de la experiencia y su significado, su mantenimiento y participación a través del lenguaje y otras construcciones simbólicas
4. Recurriendo por ello a descripciones en profundidad, reduciendo el análisis a ámbitos limitados de experiencia, a través de la inmersión en los contextos en los que ocurre.
5. Los surveys, las investigaciones estandarizadas comparativas, los experimentos de laboratorio, las relaciones entre las medidas, son en este caso más o menos extremo, inútiles o rechazados por la necesidad que siente el investigador de hacerse sensible al hecho de que el sentido ‘nunca puede darse por supuesto’ y de que ‘está ligado esencialmente a un contexto’ ” (Ruiz, 1996:31)

Para logra lo anterior, existen diversas herramientas como la entrevista, la observación, las historias de vida, documentos, textos no escritos (Ruiz, 1999). En el caso de los Estudios Organizacionales en México estas herramientas se han utilizado con el objeto de comprender la problemática organizacional. Sin embargo, el uso de estas herramientas no es sencillo, se requiere de la habilidad del investigador para poderlas utilizar adecuadamente, pues simplemente la obtención del acceso a la información necesaria es uno de los principales problemas, si es que el investigador no está preparado de manera teórica y práctica, pues el saber sortear este tipo de obstáculos implica una comprensión del código nativo y una sensibilización sobre el mismo, pues inclusive los obstáculos y las facilidades de acceso son también indicios de la organización social del lugar (Hammersley y Atkinson, 1994)

## 1. El método del estudio de caso

La posición de “estudio de caso” en las investigaciones sociales son dos; se puede entender como un objeto de estudio o como una modalidad metodológica. El entender al estudio de caso como un objeto de estudio implica la elección de un objeto a estudiar, cuyos atributos pueden ser cualitativos o cuantitativos, tratando de mantener el carácter unitario de la entidad particular que se estudia (Gundermann, 2008). Respecto a la modalidad metodológica, engloba un conjunto de procedimientos metodológicos, en los que se recopila información de forma especial y se sistematiza confines de investigación social en el que los casos son un medio, es decir “el estudio de una entidad particular se emprende para alcanzar una comprensión más desarrollada de algún problema más general o para desarrollar una teoría. El caso en sí mismo adquiere una importancia secundaria” (Gundermann, 2008:256). En ese sentido la finalidad del estudio de casos podría ser 1) intrínseca; que es una especificidad de un objeto de estudio y 2) instrumental: donde el estudio de una entidad particular se emprende para alcanzar una comprensión más desarrollada de algún problema (Gundermann, 2003).

A diferencia de lo que se piensa en general el alcance de los estudios de caso visto como una estrategia metodológica, va más allá de una fase exploratoria, los estudios de caso pueden emplearse también con fines descriptivos o explicativos. Para este trabajo se retomara la idea de Yin (2003) al contemplar el estudio de caso como estrategia, porque se tiene como interés estudiar cómo es la dinámica de un sistema de acción concreto representado por relaciones sociales en una red de empresas familiares insertadas en la industria del tequila.

En este sentido, un diseño de investigación basado en la metodología de estudio de caso, implica establecer “una secuencia lógica o plan que conecta la información empírica con las preguntas del estudio y sus conclusiones” (Gundermann, 2008:271). El componente principal en el estudio de caso instrumental que sería la perspectiva bajo la cual se desarrollaría este trabajo

serían que las preguntas del estudio se realizarán bajo el tipo de preguntas ¿Cómo? y ¿Por qué?, los siguientes componentes son las proposiciones (si existieran), unidades de análisis, la vinculación de los datos y el criterio de interpretar los resultados (Yin, 2003).

A continuación bajo los componentes propuestos por Yin (2003) respecto al diseño de la investigación se plasmara la estrategia metodológica que se seguirá en este trabajo.

### *1.1 Preguntas de investigación*

Como ya se señalaba la pregunta de investigación lanza una pista relevante sobre el tipo de investigación y como la estrategia de estudio de caso es apropiada para preguntas “¿Cómo?” y “¿Por qué?”(Yin, 2003). La pregunta en esta investigación obedece a este tipo y es: “¿Cómo es la dinámica dentro de la red de empresas familiares como sistema de acción concreto dentro de la industria del tequila en Amatitán Jalisco?”.

### *1.2 Proposición*

Esta pregunta captura lo que en este trabajo se quiere responder a través de un supuesto básico ante el marco teórico desarrollado y las evidencias recabadas en un trabajo de investigación previo<sup>31</sup> que es: La dinámica es la evolución en el tiempo de la red de empresas familiares vista como un SAC, en la que se aprecia la forma en que dicho constructo político y cultural coordina las acciones de sus participantes ya sea a través de los mecanismos de regulación o las instituciones y sus lógicas, dicha coordinación se da en distintos niveles dentro y fuera de la red.

La investigación entonces abordaría en primer instancia el aspecto histórico de cómo se fue conformando la red resaltando en ello la coordinación de las acciones de los actores a través de las instituciones, esto debido a las limitantes de análisis respecto a las relaciones de poder y los mecanismos de regulación. En una

---

<sup>31</sup> Proyecto IN308008 PAPIIT-DGAPA-UNAM que estudió esta red bajo otros intereses, del 2008 al 2010, dicho proyecto se titulaba “Las redes de cooperación empresarial internacionales. Creación de valor para la PYME mexicana”.

segunda instancia se abordaría la coordinación actual en la red de empresas familiares a través de los mecanismos de regulación o las instituciones y su interrelación en los niveles macro (que involucraría la relación de la red con el ambiente) meso (que involucra relaciones de poder entre actores y lógicas institucionales presentes en la red y el nivel micro (que involucra las relaciones de poder y dominación , dejando de lado los procesos de institucionalización debido a la limitante del tiempo del análisis).

### *1.3 Unidad de Análisis*

Respecto de la unidad de análisis, Yin (2003:22) establece que otro “componente relacionado es el problema fundamental de definir ¿qué es el caso?”, es decir, el objeto de estudio. La red de empresas familiares se ha delimitado para su estudio bajo los criterios que: las organizaciones de la red mantuvieran relaciones entre ellas, que sus propietarios fueran miembros de una misma familia (Padilla), que fueran empresas con actividades relacionadas a una misma industria (tequilero) y que estuvieran localizadas dentro del mismo territorio (Amatitán, Jalisco) lo que obedece a ser un caso particular.

Debido a las características de la red se estableció que ésta puede definirse como un sistema de acción concreto, y el interés principal de este estudio es comprender la dinámica bajo esta concepción teórica, lo que obedece a buscar una comprensión teórica. Por tanto, en este sentido el objeto de estudio de este trabajo está representado por la red de empresas familiares delimitada por el investigador, pero a su vez lo que se pretende estudiar, corresponde a la dinámica de un sistema de acción concreto. Por otro lado, se espera que a través del estudio de caso la propuesta teórica respecto de la dinámica del sistema de acción concreto se vea reconsiderada en algunos aspectos o sugiera otros posibles rumbos.

#### 1.4 Lógica de vinculación de datos a la proposición

Esta vinculación de acuerdo con Yin (2003) puede ser hecha de diversas formas, sin embargo, “un enfoque prometedor es la idea de ‘pattern matching’ [...] por lo cual, diversas piezas de información del mismo caso pueden ser relacionadas con algunas proposiciones teóricas” (Yin, 2003:26). Las proposiciones teóricas permiten recolectar datos y formular un plan que arroje las prioridades respecto a ciertos tipos de datos habrá de formular el plan para recolectar los datos.

En este sentido si la red de empresas familiares puede ser definida por sus características como un sistema de acción concreto, en la que parte de la dinámica de éste puede ser estudiado a través de los mecanismos de regulación que la estructuran al convertirse el poder en el fundamento de la acción organizada y que al ser también un constructo cultural las instituciones y sus lógicas también permiten la coordinación del mismo. Además de que el análisis de las instituciones y sus lógicas permiten metodológicamente comprender la evolución de su dinámica.

Siendo el supuesto principal que: La dinámica es la evolución en el tiempo de la red de empresas familiares vista como un SAC, en la que se aprecia la forma en que dicho constructo político y cultural coordina las acciones de sus participantes ya sea a través de los mecanismos de regulación o las instituciones y sus lógicas; dicha coordinación se da en distintos niveles dentro y fuera de la red.

Las variables presentes dentro del desarrollo teórico y que dan pauta a las prioridades de datos a recolectar y la formulación del plan para recolectarlos se pueden apreciar de forma resumida en la siguiente tabla 12.

Tabla 12. Variables del supuesto teórico

SAC Red de empresas familiares	Nivel	Poder		Cultura
Presente	Macro	Mecanismo de regulación (externo)	Legitimación	Mito racionalizado
	Meso	Relación de poder		Lógicas institucionales
	Micro	Relaciones de poder	Dominación	Institucionalización
Pasado				Instituciones
				Familia
				Empresa
				Profesión

Elaboración propia

Estas variables dan pauta sobre los tipos de técnicas para recopilar información, pero a su vez están relacionadas con el desarrollo de la validación interna y externa. Por ejemplo, en el caso del “pattern-matching” si los patrones coinciden, los resultados pueden ayudar a fortalecer la validez interna.

Para construir esa validez la investigación debe orientarse a través de principios o pautas generales que permitan la validación de la misma, para Yin (2003) el primero es utilizar fuentes múltiples de evidencia, el segundo tiene que ver con establecer una cadena de evidencia y el tercero con tener informantes clave.

## 2. Uso de múltiples fuentes de evidencia

Para Yin (2003) existen seis fuentes de evidencia, los documentos, archivos, entrevistas, observación directa, observación participante, artefactos físicos sobre estas fuentes establece tanto sus debilidades como sus fortalezas en la tabla 13 se podrá apreciarlas.

**Tabla 13. Seis fuentes de evidencia: fortalezas y debilidades**

Fuente de evidencia	Fortaleza	Debilidades
Documentación	Estable- puede ser revisada repetidamente Discreta- no creada como resultado de un caso de estudio Exacta-contiene nombres exactos, referencias y detalles de un evento Amplia cobertura- largo plazo de tiempo, muchos eventos, muchos ajustes	Recuperación-puede ser lenta Sesgo selectividad, si la recopilación es incompleta Sesgo en el reporte , que refleja sesgos por el desconocimiento del autor El acceso-puede ser deliberadamente bloqueado
Archivos	(Las mismas que para la documentación) Precisa y cuantitativa	(Las mismas que para la documentación) Accesibilidad debido a razones de privacidad
Entrevista	En la mira- centrada directamente sobre el tópico del caso de estudio Penetración-provee de percepción de inferencias causales	Sesgo debido a preguntas pobremente construidas Respuestas sesgadas Inexactitud debido a pobres registros Reflexibilidad-El entrevistado de lo que él entrevistador quiere escuchar
Observación directa	Realidad-se cubren eventos en tiempo real Contexto-cobre el contexto del evento	Tiempo consumido Selectividad- amenos que exista una amplia cobertura Reflexibilidad- El evento pude producirse de diferente forma , por el hecho de ser observados Costo- Horas necesitadas por los observadores
Observación participante	(Las mismas que para la observación directa) Penetración dentro del comportamiento interpersonal y motivos	(Las mismas que para la observación directa) Sesgos debido a la manipulación de los eventos por parte del investigador
Artefactos físicos	Penetración a dimensiones culturales Penetración en operaciones técnicas	Selectividad Disponibilidad

Fuente: Yin (2003:86)

Para esta investigación, se ha establecido que las fuentes de evidencia que serán utilizados para la recolección de información debido a las características de la red son los documentos, las entrevistas, la observación directa y las historias de vida, se han pensado en estas fuentes debido a las posibilidades de acceso en la red, porque por ejemplo, una observación participante debido al tipo de actividad que se desarrolla implica una especialización en las técnicas, por lo que es difícil de realizar a continuación, se describirán un poco más estas técnicas, posteriormente

se dará paso a conjuntar las variables del supuesto teórico con estas fuentes de evidencia.

### *2.1 Documentos*

Este tipo de información es relevante en los estudios de caso, y puede tomar diversas formas que van desde documentos generados al interior de las organizaciones como diversos anuncios o noticias inherentes al caso. Si bien los documentos son útiles se debe tomar cuidado respecto a la aceptación literal de la información, pues muchas fuentes pueden estar dirigidas bajo ciertas intenciones (Yin, 2003).

Existen tres funciones por las cuales esta fuente de evidencias es útil para este trabajo, la primera de ellas es que nos permite comprender mejor el contexto en el cual se encuentra la industria tequilera y la situación del agave, la segunda de ellas es que nos permitirá corroborar información obtenida de otras fuentes como las entrevistas. Estas funciones facilitan en este trabajo diversos aspectos, en primer lugar al conocer la industria tequilera y la situación agavera se pueden identificar a los actores mayormente representativos en ambos sectores, por otro lado, se puede comprender mejor la evolución de la red a través del tiempo, en segundo lugar permite en este trabajo tener un mayor contexto al momento de realizar las entrevistas. En ese sentido, en este trabajo se pretenden utilizar documentos existentes en bibliotecas locales, búsqueda de información estadística en organizaciones que representan a la industria, y noticias generales sobre lo que acontece en esta industria, así como la revisión de las páginas de internet de algunas organizaciones contenidas en la red.

### *2.2 Observación*

La observación, obedece a diferentes estrategias, esta puede ser participativa o sin participar. Las ventajas que brinda esta herramienta es que se evita la interferencia porque se puede observar tal como ocurre el fenómeno. Sin embargo, quizá el problema es que muchos de los significados no son

observables, sino que están en otro nivel más profundo en donde otras herramientas son más adecuadas para rescatar esta información (Ruiz, 1996).

Sin embargo, la utilidad de la observación directa para el caso de estudio que se pretende llevar a cabo, es importante para ver las condiciones ambientales en las que se desenvuelve la red. En este caso la observación pretende incluir el trabajo en las fábricas, en el campo, la cercanía entre las organizaciones de la red, así como algunos artefactos que se pudieran encontrar y que reforzaran lo que en otras fuentes se arroja, y que se relacione tanto con las instituciones, como con los mecanismos de regulación. Un punto importante será conocer la localidad y sus características, para dar validez a la observación directa además de las notas que se recaben, se tomarán fotografías sobre aspectos interesantes para el estudio, como la infraestructura de la localidad, su plaza principal, lugares históricos o representativos.

### *2.3 La entrevista*

La entrevista puede ser una herramienta importante para obtener los significados existentes en otros niveles más profundos, quizá es después de la observación una de las herramientas más utilizadas por parte de los Estudios Organizacionales. “La entrevista es fundamentalmente una conversación en la que y durante la que, se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas” (Ruiz, 1996:165). Esta herramienta tiene como objetivo que el individuo transmita su percepción personal de lo que ocurre u ocurrió en un determinado lugar y momento. Las entrevistas pueden adoptar diversas formas, individual, grupal, frente a frente, por teléfono o video llamada, de forma estructurada o libre, de duración prolongada o breve.

En la entrevista los entrevistados pueden expresar sus pensamientos, su forma de ver las cosas, sus deseos e inclusive puede reflejar el inconsciente de estos, no sólo del presente sino de otros tiempos (pasado, futuro) y de espacios distintos, pero este pasaje en los tiempos y espacios se ve referido por los ojos del presente (Vela, 2008).

Sobre las entrevistas estructuradas se puede decir que “involucran la aplicación sistemática y consistente de un conjunto de “reglas” previamente determinadas sobre la naturaleza misma de las preguntas y respuestas, el papel del entrevistador y el registro de las respuestas obtenidas” (Vela, 2008:69). Sin embargo, tienen como debilidad que limitan el nivel de profundidad y se debe tener cuidado respecto de la verdadera libertad del entrevistado en sus respuestas, pues al tener ciertas dimensiones es probable que el entrevistado limite su respuesta.

En el caso de las entrevistas no estructuradas se observa un grado alto de libertad, para Vela (2008:71)

“La aplicación de este tipo de entrevista parte del supuesto de que, si bien los entrevistados poseen y conocen información valiosa para el entrevistador, les resulta difícil comunicarla o transmitirla en forma verbal, es decir, a través de cuestionamientos directos. Para sortear esta dificultad, se diseña una entrevista flexible donde la secuencia y el tipo de preguntas es más abierto y libre, lo que permite que sea el entrevistado quien decida parcialmente estos puntos, con el fin de “crear” una atmosfera de tolerancia, aceptación y comprensión”

Aquí el papel del entrevistador es pasivo en el sentido que debe ser más bien un receptor de la información que el entrevistado dé, interviniendo en pausadas ocasiones.

Las entrevistas semi estructuradas, sirven mucho cuando no existen buenas oportunidades para entrevistar a las personas, las ventajas es que si bien se enfoca a un tema particular, se le proporciona al entrevistado libertad suficiente.

Para el caso de este trabajo se pretende realizar entrevistas semi estructuradas que permitan dar cierta libertad a entrevistado con el objeto de contemplar aspectos que podrían no haber sido tomados en cuenta dentro del supuesto teórico establecido. Por otro lado, también se ha elegido este tipo de entrevista debido a que los informantes no se encuentran tan disponibles, porque la red se

encuentra dentro del municipio de Amatitán, Jalisco, y eso provoca que las visitas para recopilar información estén calendarizadas a partir de agosto del 2012 y que sean periódicas con un lapso de 3 meses entre cada visita, se realizaron cuatro visitas con duraciones de una a dos semanas cada una.

La selección de los informantes estará basada en las relaciones que se establezcan las empresas familiares entre ellas y los miembros de la familia que los representen.

#### *2.4 Otras fuentes (historias de vida)*

Existen también otras herramientas que permiten profundizar aún más sobre cómo los individuos crean y reflejan el mundo social que les rodea, una de ellas es la historia de vida, pues tiene por objeto, los modos y maneras con los que el individuo particular construye y da sentido a su vida (Ruiz, 1996:277), la justificación para utilizar esta herramienta implica la necesidad de no contar con una visión estática e inmóvil de las personas y de analizar el “yo” en relación con sus tendencias “expresivas” y su negociación con las exigencias de “racionalidad”. Existen diferentes tipos de historias de vida que van en función del enfoque de su construcción. Ruiz (1996:282), establece tres tipos que son la reminiscencia (reconstrucción de una época concreta a través de uno de sus sujetos), *asesment* (carrera vital de un sujeto para la evaluación de programas de acción social), investigación teórica (de los factores y de los condicionantes que influyen en el desarrollo concreto de una vida).

Las historias de vida en realidad fueron fuentes utilizadas primeramente por los historiadores y luego por los sociólogos y antropólogos. Los historiadores en este caso no producían su material sino que lo encontraban en documentos-justificación que realizaban los actores relevantes en situaciones cruciales, sin embargo, la vida de la gente común, no era del interés del historiador, y son a través de las disciplinas como la sociología y antropología que comienza este interés, pues a través de la historia de vida se da “cuenta del sentido que para el actor tiene la realidad social que vive” (Reséndiz, 2008:135). Las historias de vida

se diferencian de las entrevistas porque éstas tienen como punto focal las formas en que el individuo da sentido a la vida, en ámbitos como lo social, la comunidad o el grupo. Pero también, las biografías pueden enfocarse en acciones y decisiones en momentos específicos, arrojando con ello las relaciones sociales que en su momento les permitieron llevar a cabo ciertas acciones y decisiones. Es decir “las historias de vida nos permiten observar las relaciones sociales en su despliegue, en su movimiento, operación y condicionamiento particular sobre los individuos” (Reséndiz, 2008:138).

Para nuestro caso, se espera realizar una historia de vida de los miembros de la red que más tiempo han estado en ésta y que tengan un papel protagónico en las actividades de la misma, pues esto permitirá reforzar más sobre la evolución y las relaciones de la red. Si bien apunta Reséndiz (2008) no existe como tal un procedimiento homogéneo e inflexible para elaborar una historia de vida, Reséndiz (2008) retomando a Pujadas señala que existen quizá cuatro formas básicas para logra un relato biográfico son: a través de documentos como diarios, correspondencia, narrativas etc., logrando biografías históricas; promover que la elaboración del relato lo haga la persona misma a través de una redacción o grabación; la entrevista biográfica por su parte es un diálogo abierto donde el entrevistador estimula para que el entrevistado de respuestas claras y cronológicamente precisas; es a través de la observación participante, donde los datos se obtienen por el hecho de participar en la vida de la comunidad.

En ese sentido, para este trabajo se utilizará la entrevista biográfica, se espera con ella que el informante narre sus experiencias de vida desde que tuvo contacto con el cultivo de agave y la instalación de las empresas tequileras, esto permitirá ver las relaciones que se construyeron y que se encuentran actualmente en la red, así como ciertas circunstancias que provocaron su formación y el mantenimiento de sus vínculos.

En la siguiente tabla se podrá observar las fuentes de evidencia junto con las variables del supuesto teórico

**Tabla 14. Fuentes de evidencia y variables del supuesto teórico**

Variables	Fuentes			
	Documentos	Observación directa	Entrevista	Historia de vida
Datos generales de la industria	X			
Datos generales de las organizaciones	X		X	X
Desarrollo de la red			X	X
<b>Instituciones</b>				
Familia		X	X	X
Empresa		X	X	X
Profesión	X	X	X	X
Lógicas institucionales	X	X	X	X
Mecanismos de regulación			X	X
Relaciones de poder			X	X

Elaboración propia

### 3. Cadena de evidencia y validación

Como ya se había mencionado Yin (2003:34) establece que la investigación debe orientarse a través de principios o pautas generales que permitan la validación de la misma y la potencien. Y que eran: 1) utilizar fuentes múltiples de evidencia en busca de líneas convergentes de resultados, 2) Establecer una cadena de evidencia que permita evaluar el proceso seguido en el estudio, 3) tener informantes clave. Estos principios de acuerdo a Yin permitirán una validez en la construcción en la recolección de datos.

Para este trabajo se tuvo la participación de varios miembros de la familia que son parte de la red de empresas familiares, así como una observación directa y el apoyo de los datos obtenidos en otro proyecto de investigación (Proyecto IN308008 PAPIIT-DGAPA-UNAM) que estudió esta red bajo otros intereses, del

2008 al 2010, dicho proyecto se titulaba “Las redes de cooperación empresarial internacionales. Creación de valor para la PYME mexicana”.

Sobre la validez interna, se realizará un análisis confiando en las proposiciones teóricas que permitan enfocarse en datos concretos, además, de prestar atención en aquellos datos que se presenten y que no son cubiertos por la propia teoría. Sobre la validez externa propuesta por Yin (2003:37) en un trabajo de tesis de maestría como éste, sería difícil hacer otro estudio además del que se pretende realizar.

Por otro lado, sobre la confianza se pretende documentar los procedimientos de investigación, exponiendo dentro de este trabajo los datos obtenidos en las entrevistas realizadas y observación, sin embargo, esta exposición y la utilización de la información brindará el anonimato a todos los participantes del estudio, así como los nombres de las marcas o empresas a las que estos pertenecen, por cuestiones de seguridad para los mismos y debido a que se desarrolla en una industria con alta competencia.

Este diseño general servirá para un tipo específico de caso clasificado por Yin (2003:40) como un caso simple integrado por varias unidades de análisis (las empresas familiares de la red), en las cuales se recopilará la información a través de varias visitas a las diferentes empresas que conforman la red para la realización de entrevistas a profundidad y la toma de notas acerca de la observación. Se espera que conforme a las pautas de Yin el trabajo retorne a los planteamientos teóricos y metodológicos para realizar ajustes en los mismos conforme a las evidencias que se vayan obteniendo.

En la siguiente tabla se hace un pequeño resumen sobre el diseño de la investigación.

**Tabla 15. Diseño del caso de estudio**

Definición de los límites del caso	<p>La pregunta de investigación es “¿Cómo es la dinámica dentro de la red de empresas familiares como sistema de acción concreto dentro de la industria del tequila en Amatitán Jalisco?”.</p> <p>La dinámica es la evolución en el tiempo de la red de empresas familiares vista como un SAC, en la que se aprecia la forma en que dicho constructo político y cultural coordina las acciones de sus participantes ya sea a través de los mecanismos de regulación o las instituciones y sus lógicas, dicha coordinación se da en distintos niveles dentro y fuera de la red. La investigación entonces abordaría en primer instancia el aspecto histórico de cómo se fue conformando la red resaltando en ello la coordinación de las acciones de los actores a través de las instituciones, esto debido a las limitantes de análisis respecto a las relaciones de poder y los mecanismos de regulación. En una segunda instancia se abordaría la coordinación actual en la red de empresas familiares a través de los mecanismos de regulación o las instituciones y su interrelación en los niveles macro (que involucraría la relación de la red con el ambiente) meso (que involucra relaciones de poder entre actores y lógicas institucionales presentes en la red y el nivel micro (que involucra las relaciones de poder y dominación , dejando de lado los procesos de institucionalización debido a la limitante del tiempo del análisis).</p>
Definiendo la unidad de análisis	El objeto de estudio de este trabajo está representado por la red de empresas familiares definida por el investigador. Lo que se pretende estudiar, corresponde a la dinámica de un sistema de acción concreto.
Definiendo el criterio para juzgar la calidad del diseño de investigación	<p>Validez de la construcción: Se entrevistarán a informantes clave, así como una observación directa, documentos, historias de vida y se apoyaran con análisis de anteriores investigaciones como una táctica de utilización de múltiples fuentes de evidencia.</p> <p>Validez interna: se realizará un análisis confiando en las proposiciones teóricas que permitan enfocarse en datos concretos, además de prestar atención en aquellos datos que se presenten y que no son cubiertos por la propia teoría.</p> <p>Validez externa: en un trabajo de tesis de maestría como éste, sería difícil hacer otro estudio además del que se pretende realizar</p> <p>Confianza: se pretende documentar los procedimientos de investigación, exponiendo dentro de este trabajo los datos obtenidos en las entrevistas realizadas y observación, sin embargo, esta exposición y la utilización de la información brindará el anonimato</p>
Definir un diseño de investigación de caso de estudio	Un caso sencillo integrado por varias unidades de análisis

Elaboración propia

#### 4. La dinámica de la red de empresas familiares y las variables para su estudio.

Conforme al supuesto teórico señalado anteriormente en el cual se propone que la dinámica es la evolución en el tiempo de la red de empresas familiares vista como un SAC, en la que se aprecia la forma en que dicho constructo político y cultural coordina las acciones de sus participantes ya sea a través de los mecanismos de regulación o las instituciones y sus lógicas, dicha coordinación se da en distintos niveles dentro y fuera de la red.

En las siguientes tablas se presentan ciertas guías respecto a los mecanismos de regulación, las relaciones de poder, las instituciones y las lógicas institucionales que permitirán construir los guiones de entrevista y orientar la búsqueda de información con las herramientas de documentos, observación, entrevista e historia de vida.

**Tabla 16 Guía para la investigación sobre los mecanismos de regulación y relaciones de poder**

	Relaciones de poder	Mecanismos de regulación internos	Mecanismos de regulación externos
Pregunta	¿De qué forma se da el ejercicio de poder entre los miembros de la red?	¿De qué forma se coordinan las relaciones de poder en la red?	¿De qué forma el ambiente estructura o coordina las relaciones en la red?
Entrevista	Entrevista a los miembros de la familia que permita comprender el ejercicio de poder en la red	Entrevista a los miembros de la familia que permita comprender la coordinación de las relaciones de poder en la red	Entrevista a los miembros de la familia que permita comprender la influencia del ambiente en sus relaciones
Observación directa	Que dé cuenta de las relaciones de poder	Que dé cuenta la coordinación de las relaciones de poder	Que dé cuenta de la competencia

Elaboración propia

**Tabla 17. Guía para investigación sobre las instituciones y sus lógicas**

Instituciones	Familia	Empresa	Profesión
Pregunta	¿De qué forma se aprecian las prácticas materiales y de construcciones simbólicas de ésta institución?	¿De qué forma se aprecian las prácticas materiales y de construcciones simbólicas de ésta institución?	¿De qué forma se aprecian las prácticas materiales y de construcciones simbólicas de ésta institución?
Entrevista	Entrevista a los miembros de la familia que permita comprender las prácticas materiales y construcciones sociales de ésta institución.	Entrevista a los miembros de la familia que permita comprender las prácticas materiales y construcciones sociales de ésta institución.	Entrevista a los miembros de la familia que permita comprender las prácticas materiales y construcciones sociales de ésta institución.
Observación directa	Que dé cuenta del afecto	Que dé cuenta de la racionalidad instrumental	Que dé cuenta de las prácticas en la profesión
Historia de vida	Que dé cuenta sobre cómo se fue formulando la base afectiva	Que dé cuenta sobre cómo se fue formulando la racionalidad instrumental en la red	Que dé cuenta sobre cómo se fueron adquiriendo las profesiones.

Elaboración propia

**Tabla 18 Guía para investigación sobre la relación entre el ámbito cultural y de poder**

	Poder		
Niveles	Macro	Meso	Mirco
Cultura	¿De qué forma los mecanismos de regulación externos se legitiman en la red?	¿De qué forma las relaciones de poder inducen a ciertas lógicas institucionales para promover la cooperación	¿De qué forma las relaciones de poder evolucionan para establecer un proceso de institucionalización?

Elaboración propia

**Tabla 19 Preguntas de investigación e instrumentos de recopilación para la búsqueda hallazgos no previstos**

	Relaciones de familia	Relaciones de las empresas
Preguntas de investigación	¿Cuáles son los objetivos de la familia? ¿Qué juegos existen en las actividades familiares que permiten lograr los objetivos de la familia? ¿Qué juego predomina sobre los demás?	¿Cuáles son los objetivos económicos de establecer relaciones? ¿Qué juegos existen en las actividades familiares que permiten lograr los objetivos instrumentales de la red? ¿Qué juego predomina sobre los demás?
Entrevistas semi-estructuradas	Entrevistas a los miembros de la familia que permita comprender las interacciones entre los mismos.	Entrevistas a los miembros de la familia y allegados a la familia
Observación sin participación	Que dé cuenta la propia dinámica entre las familias	Que dé cuenta la propia dinámica entre las empresas.
Historia de vida	Que dé cuenta sobre las relaciones familiares a través del tiempo	Que dé cuenta sobre las relaciones empresariales a través del tiempo

Elaboración propia

## 5. Desarrollo de la investigación

La investigación de campo se inició el 2 de agosto de 2012, en la que se realizó una primera visita con el objeto de obtener acceso a la información necesaria, para ello se expuso a un primer informante el proyecto del trabajo y se solicitó su autorización a él y a los otros miembros de la familia que dirigen las empresas para efectuar la investigación y obtener algunos datos generales sobre la red de empresas familiares. En esta primer visita se estableció una entrevista semi-estructurada con nuestro primer informante en cuyo objeto fue descubrir cómo se encontraban vinculadas las organizaciones, basándose en el principio de que las organizaciones deberían pertenecer a los miembros de la familia (Padilla) y que se encontrarán en la misma localidad, también se preguntó respecto a cómo históricamente se habían conformado las organizaciones, y el tipo de funciones que cada una de las organizaciones tiene en la red. Se estableció el contacto con los hijos del primer informante, responsables de las áreas de producción y mercadotecnia, se realizó de forma no planeada, pero a propuesta del informante

una visita a la fábrica del “Llano Azul” en la que se dio una introducción por parte del jefe de producción (su hijo) sobre el proceso en la elaboración del tequila.

Otro de los aspectos importantes en esta visita fue que la entrevista permitió conocer un plano más general sobre el contexto en el que se desarrolla la industria tequilera y el sector agavero, que dio la pauta para reconocer ciertas crisis de sobreoferta, las tendencias del mercado, entre otras generalidades, que permiten comprender el desarrollo de la red.

La siguiente visita fue programada en diciembre de 2012, el objetivo de esta visita fue hablar con la mayoría de los miembros que conforman la red, y establecer puntos de partida respecto del desarrollo histórico de la red, con el objeto de triangular con la primera versión hecha por nuestro primer informante, en segundo, para obtener información respecto de las instituciones de la red de empresas familiares y de las relaciones existentes en la red. Por lo que se establecieron guiones respecto a la familia, la empresa y profesión.

En esta visita se pudo obtener aspectos que se consideran importantes en el desarrollo de la actividad agavera y tequilera para los miembros de la red, así como, definir mejor las relaciones existentes en la red y aquellas en las que se aprecia un ejercicio de poder de alguna de las partes.

En una tercera visita programada en abril de 2012, una vez analizadas las posibles relaciones de poder la red se tuvo como objetivo recabar mayor información de éstas por las otras partes de la relación involucrada y a su vez complementar información respecto al desarrollo de la familia y sus miembros así como el significado que los miembros le dan a la familia.

## 6. Limitantes

Como se ha expresado dentro del análisis teórico existen ciertas limitantes metodológicas, estas limitantes son que el análisis respecto a las relaciones de poder y los mecanismos de regulación se dificulta respecto a hechos pasados

debido a su característica contingente, por otro lado, en el nivel micro en el que se observa la propuesta de De la Rosa (2007) sobre su *continuum* que explica cómo se cimentan los marcos institucionales. Sin embargo, esto se ve limitado porque implica realizar un estudio de largo plazo que en el caso de la tesis de maestría y el tiempo de su desarrollo no lo permite. Por su parte en el nivel macro la tendencia de que un mecanismo de dominación implique una interiorización como un mito racionalizado, si bien no implica una limitante respecto al largo plazo, en este trabajo se considera que abordar el concepto de mito racionalizado provocaría que el estudio se ampliara hacia otros aspectos que no son centrales para comprender la dinámica de la red de empresas familiares como un SAC, por ello este concepto y lo inherente a él quedarán como una veta para investigaciones futuras.

Por otro lado, como ya se había mencionado, otra limitante es que el desarrollo del SAC si bien, fue propuesto para la acción organizada, en realidad su estudio ha sido para organizaciones con estructura, por lo cual el reto será tener en cuenta que las relaciones de poder se dan entre los individuos, pero que al ser una red dichas relaciones pueden afectar las relaciones entre las organizaciones en sí, además de que se debe tomar en cuenta que en la red existen escasas reglas formales y las relaciones pueden ser intermitentes. A pesar de estas limitantes se considera importante realizar este trabajo como un intento por ir avanzando en los planteamientos teóricos y en el abordaje de nuevas formas de organización, arriesgando para ello ciertos aspectos como los descritos.

## VIII. Contexto general de la industria del tequila

En la época prehispánica los indígenas producían bebidas alcohólicas y no alcohólicas con diferentes variedades de agave, como lo fue el pulque y el aguamiel, durante la época de la colonia se introdujo el proceso de destilación y con ello surgieron las bebidas alcohólicas obtenidas del agave, a las que se les denominaron en un principio como “vino de mezcal”.

“Según la historia en 1750 los Amatitecos, vecinos de Amatitán, Jal. ( que se encuentra a 15 km de Tequila, Jal.), cocieron la piña del maguey, la molieron y fermentaron su jugo, para destilarlo en ollas, obteniendo así un liquido con alta concentración alcohólica, llamado mezcal, que en náhuatl significa “cocimiento de Maguey”. En la población de Tequila Jalisco, esta misma bebida fue destilada usando alambiques, obteniéndose así el tequila” (Bautista-Justo et. al., 2001: 27).

Una de las razones por las que se promovió la destilación del “vino mezcal” en la época colonial estaba relacionada con la demanda de bebidas alcohólicas y la lejanía de los centros vitivinícolas europeos (Rodríguez, 2007:153). Fue a partir del final de la Revolución mexicana cuando el Estado fomentó el crecimiento y la configuración de esta actividad, pues iba acorde con la identidad nacionalista que utilizarían para legitimar su proyecto nacional (Macías y Valenzuela, 2009: 462).

La segunda guerra mundial fue otro factor determinante en el incremento de la demanda de tequila en el mercado exterior<sup>32</sup>, pues ante la escasez del whisky, el mercado buscó otras posibilidades, como fue el caso del tequila. Sin embargo, debido al auge la bebida fue adulterada debido a que la demanda sobrepasó la oferta (Macías y Valenzuela, 2009:462), provocando una afectación en la imagen del tequila y con ello una disminución en su consumo.

Para 1974 con la inscripción del tequila como una Denominación de Origen (DO), el tequila comenzó a tener un nuevo boom, esta vez con un mayor consumo del mercado externo, dicho crecimiento sólo duraría una década, pues la crisis

---

<sup>32</sup> En el caso estadounidense el tequila ya era conocido y consumido durante el siglo XIX en la época de la fiebre del oro en California, época en la que se favoreció su exportación a dicho mercado (Macías y Valenzuela, 2009:462)

económica vivida por México en la década de los ochentas contrajo el mercado interno y la producción bajo (Macías y Valenzuela, 2009: 463).

Para la época de los noventa, existieron de acuerdo con Macías y Valenzuela (2009:463) diversos factores que permitieron un nuevo auge de la industria del tequila. Uno de ellos fue la formación del Consejo Regulador del Tequila (CRT), la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, que provocó indirectamente una unión de fuerzas para que la Unión Europea reconociera en 1997 la DO. Pero, ¿qué es la Denominación de Origen? y ¿qué representa para la industria tequilera?

#### 1. La Denominación de Origen, su significado en la industria tequilera

El reconocimiento de una bebida destilada como “tequila” implica que ésta sea obtenida de la fermentación y destilación del jugo de piña de la especie Agave tequilana weber variedad azul, y que esta sea producida en un área delimitada geográficamente. Esto se debe a que el Estado mexicano otorgo la denominación de origen (DO) a esta bebida<sup>33</sup> en la que la Norma Oficial Mexicana (NOM) 006-SCFI-2005 (2006) establece las características y especificaciones que deben de cumplir todos los integrantes de la cadena productiva, industrial y comercial del tequila. La protección de la DO es un reconocimiento y regulación de los atributos singulares, materiales y simbólicos, así como de la calidad y el prestigio histórico de la bebida.

La DO entonces va más allá de identificar el lugar geográfico de donde vienen los insumos principales, se producen o elaboran los productos sino también las prácticas “uniformadas” para su elaboración (Rodríguez, 2007).

Dentro de las NOM 006-SCFI-2005 quizá de los elementos que más se resaltan son la definición misma del *tequila* al señalar que ésta comprende una:

---

<sup>33</sup> A través de la Declaración General de Protección a la Denominación de Origen “Tequila” publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de octubre de 1977

“bebida alcohólica obtenida por destilación de mostos<sup>34</sup>, preparados directa y originalmente del material extraído, en las instalaciones de la fábrica de un Productor Autorizado la cual debe estar ubicada en el territorio comprendido en la Declaración, derivados de las cabezas de Agave tequilana weber variedad azul, previa y posteriormente hidrolizadas<sup>35</sup> o cocidas, y sometidos a fermentación alcohólica con levaduras, cultivadas o no, siendo susceptibles los mostos de ser enriquecidos y mezclados conjuntamente en la formulación con otros azúcares hasta en una proporción no mayor de 49% de azúcares reductores totales expresados en unidades de masa [...] El tequila es un líquido que, de acuerdo a su clase<sup>36</sup>, es incoloro o coloreado cuando es madurado<sup>37</sup> o cuando es abocado sin madurarlo” (NOM 006-SCFI-2005).

Existen dos categorías de tequila que son el “Tequila” y el Tequila “100% agave”, éste último debe ser envasado en la planta que controle el propio productor autorizado, misma que debe estar ubicada dentro del territorio comprendido dentro de la declaración de DO. Además de que en ningún momento se debe destilar o elaborar cualquier producto alcohólico que no contenga tequila en la fábrica de tequila del Productor Autorizado.

Respecto a envasado este puede realizarse en plantas de envasado ajenas al Productor Autorizado siempre que se cumplan con las certificaciones y esté evaluado por el Consejo Regulador del Tequila (CRT), en este sentido el envasador se ve limitado en sus acciones pues únicamente puede filtrar y diluir el tequila con agua potable, destilada, desmineralizada para obtener el contenido alcohólico comercial del tequila, pero no puede madurar ni abocar el mismo.

---

<sup>34</sup> El mosto es un líquido azucarado, proveniente de la extracción del agave hidrolizado y adicionado con otros azúcares, listo para el proceso de fermentación.

<sup>35</sup> La hidrólisis es un procedimiento químico, térmico, enzimático o la combinación de los anteriores, con el propósito de desdoblar los carbohidratos principalmente la inulina presentes en el agave, para obtener azúcares simples aptos para ser fermentados.

<sup>36</sup> El tequila adquiere distintas características en los procesos posteriores a la destilación que lo hacen clasificarlo por las siguientes clases: Blanco o plata; joven u oro; reposado; añejo; extra añejo

<sup>37</sup> Sobre la maduración la NOM 006-SCFI-2005 establece que en el caso de la clase “Reposado” el producto debe madurarse por lo menos dos meses; “Añejo” por lo menos un año; y “Extra añejo” por lo menos tres años.

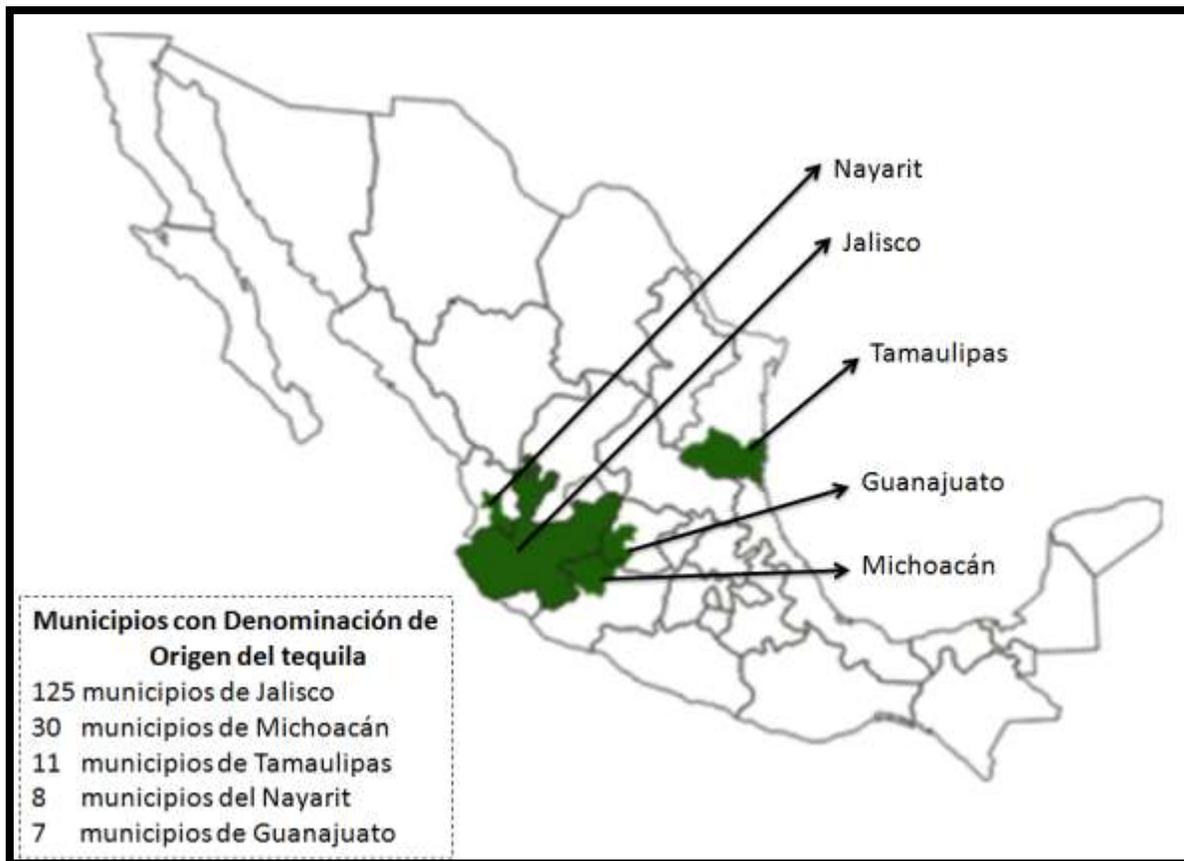
Para la evaluación de autenticidad los Productores Autorizados y envasadores aprobados se someterán a procedimientos de verificación permanente en las instalaciones de la planta en las que se elabore o envase el producto a cargo de la CRT.

Ahora bien, la DO del tequila tiene varios antecedentes, en 1973 Tequila Herradura y el CRT solicitaron al gobierno la protección inherente a la denominación de origen para el tequila (Rodríguez, 2007) la primera resolución al respecto surge en 1974 cuando la entonces Secretaría de Industria y Comercio otorga la protección a la denominación de origen del tequila.

Para 1976 se solicita la ampliación del territorio que comprende la denominación de origen por parte de la Tequilera La Gonzaleña, en la que se concedió la oportunidad a terceros de realizar objeciones, en ese momento la única que presento objeciones a tiempo fue la Cámara Regional de la Industria Tequilera puesto que otras organizaciones las presentarían fuera de plazo, destacándose empresas que hoy ostentan un lugar privilegiado por sus ventas y distribución de sus productos en el mundo. Para nuestro caso llama la atención la participación de la Empresa Ejidal Tequilera Amatitán al jugar un papel importante en el desarrollo inicial de la red que se pretende estudiar (D. O. F. 13 de octubre de 1977).

Estas objeciones, no impidieron la ampliación territorial solicitada, toda vez que industriales del Estado de Jalisco promovieron el cultivo de agave en el Estado de Tamaulipas. Para 1977 la Secretaría de Patrimonio y Fomento industrial consideraría conveniente adecuar la declaración e incluir otros municipios. Las últimas modificaciones de esta declaración han sido la del 3 de noviembre de 1999, y el 26 de junio de 2000, donde las regiones con DO para el tequila comprenden actualmente 181 municipios, el mapa 1 se pueden observar las llamadas regiones tequileras.

**Mapa 1 Regiones bajo la protección de la Declaración General de Protección a la Denominación de Origen “Tequila (hasta el 26 de junio de 2000)**



Fuente: Con base en CRT 2012

La protección a nivel internacional se da con el Registro Internacional del Tequila en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual en 1978. Por otra parte, el tequila cuenta desde 1997 con protección en la Unión Europea a través del Acuerdo entre los Estados Unidos Mexicanos y la Comunidad Europea sobre el Reconocimiento Mutuo y la Protección de las Denominaciones en el Sector de las Bebidas Espirituosas. Además, el tequila también es reconocido como bebida distintiva de México en el Tratado de Libre Comercio por Estados Unidos y Canadá (CRT, 2012).

De acuerdo con Rodríguez (2007:148) la DO ha traído un complejo encuentro entre las tradiciones y el mundo globalizado, porque la DO ha conllevado a un

doble proceso de exclusión/inclusión pues los espacios tradicionales se convierten en espacios de mercado; pero al mismo tiempo como espacios simbólico socioculturales. De este modo la DO provoca contradicciones entre los distintos actores, ya que el proceso se sustenta en relaciones desiguales de poder u estatus porque al legitimar una realidad se está excluyendo otras construcciones de la realidad como fue el caso de productores de agave en el estado de Zacatecas (Rodríguez, 2007:150-159).

Estos espacios de mercado no son ajenos al neoliberalismo y la globalización, y con ello la incursión de grandes trasnacionales en la producción tequilera que ha provocado la reestructuración tequilera, reflejada en las grandes crisis que el sector ha tenido de sobreproducción y escasas de agave en diferentes épocas históricas.

Olmedo-Carranza (2010:7) reconoce al tequila como un producto altamente vinculado a un territorio colocándolo —inclusive— bajo la noción de *productos de la nostalgia*<sup>38</sup>. Sin embargo, también reconoce la extraterritorialidad, pues de ser una bebida con una territorialidad, se convirtió en un buen negocio que comenzó a explotarse en otras regiones aledañas al estado de Jalisco, hasta que fue explotado por agentes externos.

Este proceso implicó pasar de una agroindustria de capital familiar, local y nacional; a que a partir de los años sesentas del siglo veinte algunas fábricas se asociaran a capitales empresariales nacionales y extranjeros trasnacionales (Olmedo-Carranza, 2010). Para nuestros días, se destaca la transformación del capital hacia uno trasnacional, viéndose representado en el hecho de que actualmente la industria tequilera trasnacional es propietaria de 9 de las 10 marcas más importantes por su calidad, precio, prestigio y antigüedad. Esta última transformación, ha sido abordada por diferentes autores en diferentes enfoques

---

<sup>38</sup> “Se entiende por productos de la nostalgia aquellas mercancías que integran bienes y servicios que forman parte de los hábitos de consumo, cultural y tradición de los diferentes pueblos y naciones” (CEPAL, 2003:4 en Olmedo-Carranza, 2010:2)

(Macías y Valenzuela, 2009; Rodríguez 2007), llegando a calificarla como una “corporativización” ( Macías y Valenzuela, 2009:466).

Estas empresas a través de transacciones mercantiles se han hecho bajo la opinión de Olmedo-Carranza (2010:11) propietarias de los activos tangibles e intangibles (el conocimiento, cultura, tradición, factor étnico) presente este por el carácter emblemático de la bebida al considerarla una bebida nacional.

Pero ¿cómo es que se encuentra entonces actualmente la producción en la industria del tequila? Analizando dos fuentes una emitida por el Consejo una organización civil (CRT) y otra por una pública (SIAP), además de algunos estudios académicos sobre el mismo (Macías y Valenzuela, 2007; Macías y Valenzuela, 2009) se encuentra la siguiente situación.

## 2. Producción del tequila

Los datos recopilados en este trabajo van algunos desde los años de 1950 al 2011, en el caso de la producción, consumo interno<sup>39</sup> y exportación del tequila, sin distinción de categoría<sup>40</sup> (ver gráfica 1).

De 1950 a 1970 existe una incipiente producción del producto, así como, su exportación, no es hasta 1980 que existe un relativo crecimiento comparado con 1974 del 58% existiendo una caída importante en 1984 y 1986 de 13% y 26% respectivamente en la producción frente a 1980, pero manteniéndose relativamente estables las exportaciones.

Es partir de 1995 que la producción de tequila aumentó a grandes tasas en comparación con los años anteriores (1950-1994) pues de 1993 que había sido otro año con un aumento en 1995 se tuvo una tasa de crecimiento de 49% teniendo una caída que iniciaría en el 2000 y que repuntaría a partir del 2004 al

---

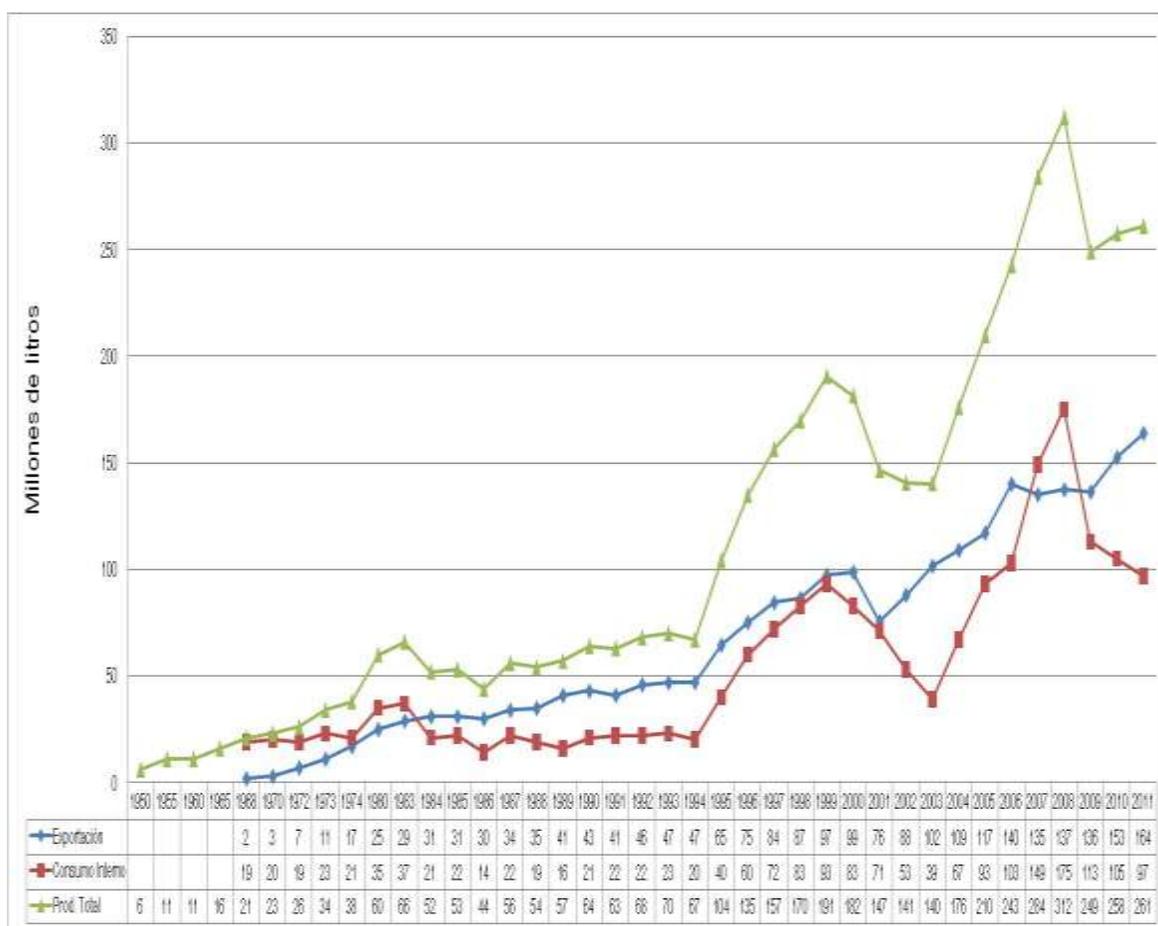
<sup>39</sup> Por consumo interno en este trabajo entenderemos aquella producción que no fue exportada y que se ha quedado en el país, haya sido ésta consumida o almacenada

<sup>40</sup> Las categorías de tequila son: Tequila “100% agave” (aquel producido y envasado en la zona DO con agave de esta misma zona) y Tequila (aquel producido en la zona DO con agave de esta misma zona pero envasado en otra latitud)

2008 que implicaría una tasa de crecimiento de 122% en el 2008 comparado con el 2003 que toca en este ciclo su punto más bajo.

Para el 2009 inicia otra caída, teniendo una pequeña recuperación hasta 2011. Por lo que se refiere a exportación a partir de 1984 y hasta 2006 el mayor porcentaje de la producción del tequila se destinó a la exportación, desde finales de 2006 y mediados de 2009 se destino un mayor porcentaje de la producción al mercado interno; sin embargo, para finales de 2009 y hasta 2011 repuntó nuevamente la exportación de la producción.

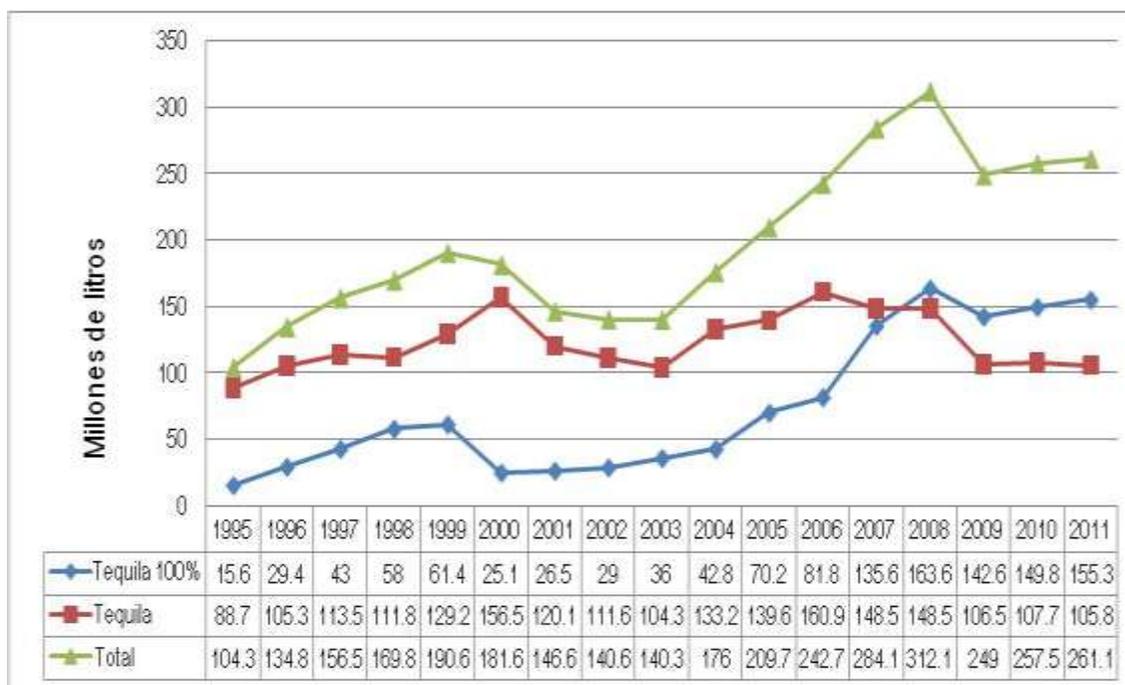
**Gráfica 1 Producción, consumo interno y exportación de tequila 1950-2011 (millones de litros)**



Fuente: De 1950 a 1995, Macías y Valenzuela (2007); de 1995 a 2011 Consejo Regulador del Tequila

De manera desagregada los datos que se encontraron respecto a la producción de tequila van desde 1995 tanto para la producción, como la exportación de tequila. En el caso de la producción encontramos las siguientes condiciones por categoría (ver gráfica 2), observamos que del total de producción la categoría Tequila<sup>41</sup> ha jugado un rol predominante entre el periodo de 1995-2007. Sin embargo, a partir de 2008 la producción del Tequila 100% de agave ha sobrepasado a la categoría de Tequila. Este movimiento se debe tanto a un incremento en la producción de la categoría Tequila 100% de agave como a una disminución de la categoría Tequila.

**Gráfica 2 Producción por categoría Tequila y Tequila "100% agave" 1995-2011. (Millones de litros)**



Fuente: CRT, 2012

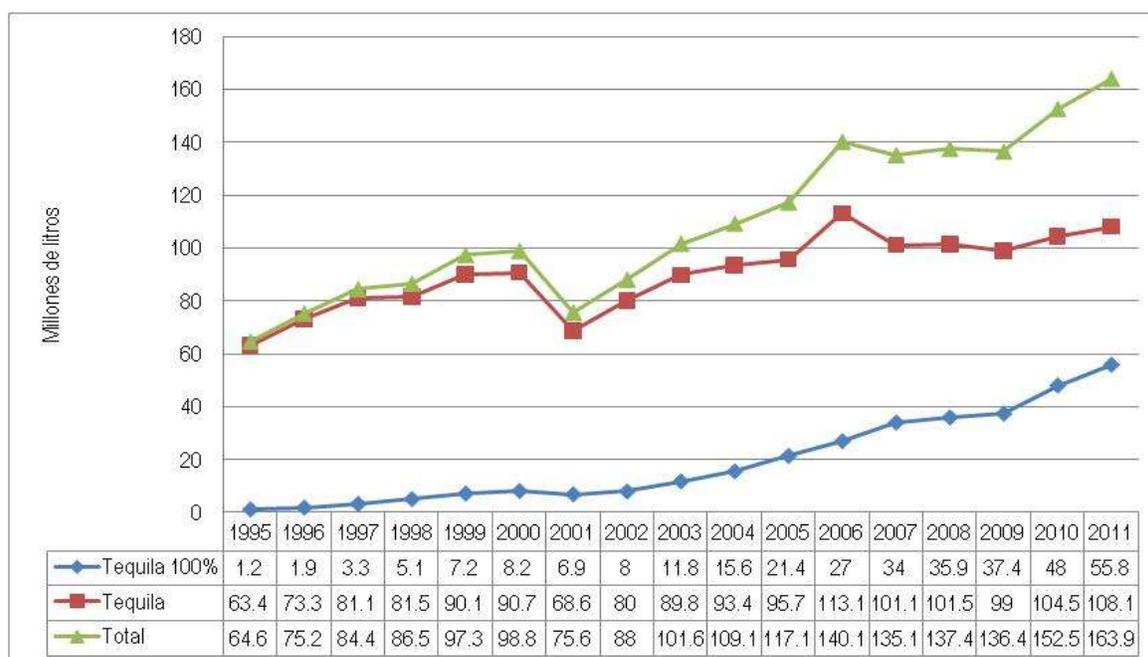
Ahora bien, en el caso de las exportaciones se observa un fenómeno muy particular dentro de dos condiciones que son la exportación por categoría (ver gráfica 3) y por forma<sup>42</sup> (ver gráfica 4).

<sup>41</sup> Aquel tequila no envasado en la zona DO

<sup>42</sup> Por forma nos referiremos a la manera en cómo es transportado el tequila ya sea a granel o envasado

Se puede notar que la exportación de la categoría Tequila en comparación con la exportación del Tequila "100% agave" es demasiado alta, sin embargo, a partir de 2002 se ha registrado un incremento de la exportación del Tequila 100% más que proporcional del tequila, a tal punto que la brecha entre las exportaciones se ha ido disminuyendo paulatinamente pero aun así el Tequila sigue teniendo un repunte amplio en comparación con el Tequila "100% de agave".

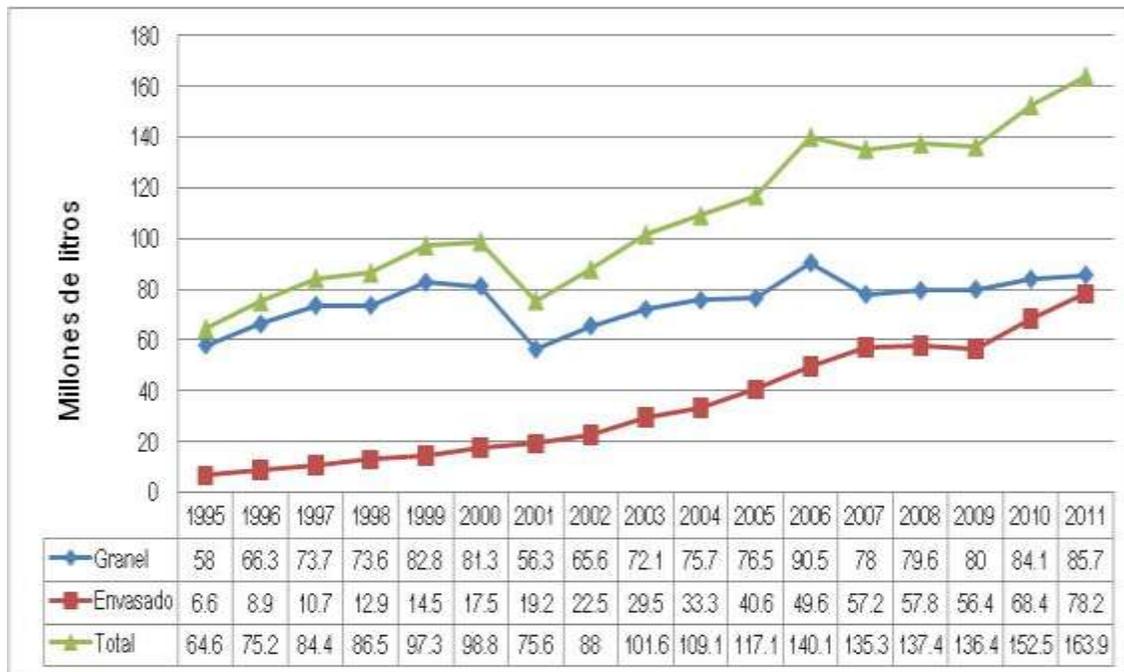
**Gráfica 3 Exportación por categoría Tequila y Tequila "100% agave". 1995-2011 (Millones de litros)**



Fuente: CRT 2012

Por otro lado, respecto a la forma en que se exporta el tequila se puede observar que en el periodo de 1995-2011 se ha mantenido relativamente constante la exportación a granel, sin embargo, la exportación en su presentación envasada ha tenido tasas crecientes a partir de 1995, hasta el punto en que en 1995 la diferencia entre el tequila a granel y el envasado era de 51.4 millones de litros y para 2011 la diferencia entre ambos fue de sólo 7.5 millones de litros.

**Gráfica 4 Exportaciones por forma. 1995-2011 (millones de litros)**



Fuente: CRT, 2012

Lo que se puede concluir de ambas gráficas es la relación tan notable que existe con la exportación de Tequila “100% de agave” y la de envasado pues tal parece que sólo existe un mínimo de tequila envasado que se exporta bajo la categoría de Tequila. Otro aspecto que resalta por lo mismo es la relación tan grande entre la forma de exportación a granel con la de exportación de la categoría de Tequila, esto es un reflejo claro del aprovechamiento de los capitales extranjeros en la industria pues la mayor parte del tequila exportado entonces se da a granel permitiéndoles explotar diversos valores agregados del producto.

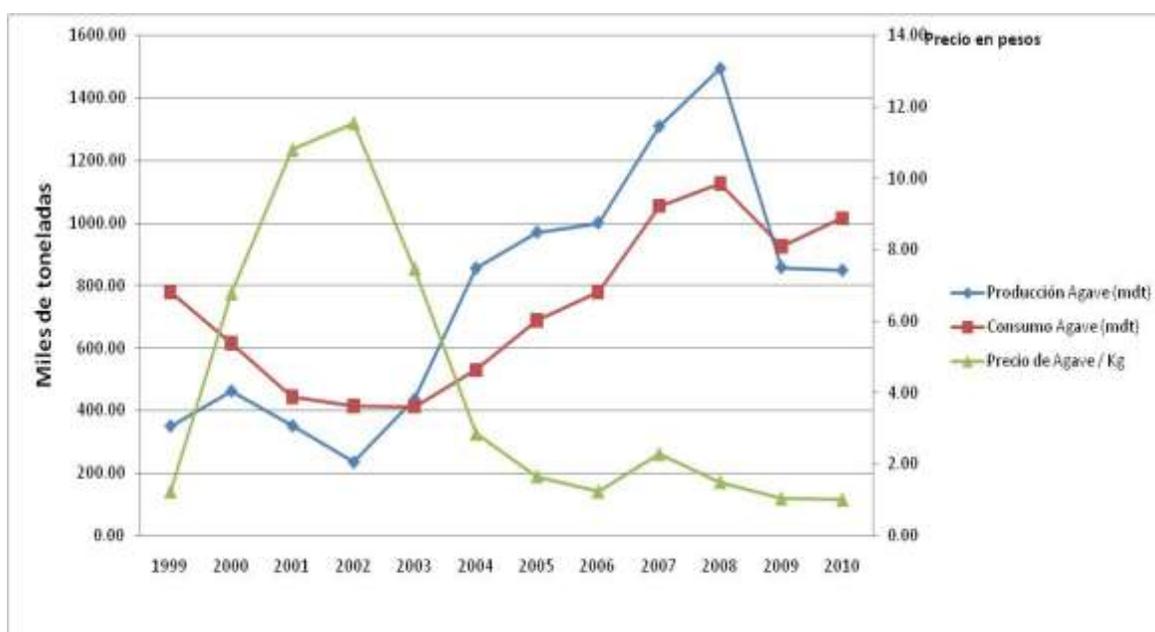
### 3. Producción de agave

Hasta este punto sólo se ha descrito lo que ocurre con la producción de tequila, pero en el caso de la producción de agave que es la base de la producción de tequila se encuentra lo siguiente: se puede apreciar (ver gráfica 5) que hasta finales de 2002, el consumo del tequila excedía la producción de Agave, a partir de 2003 y hasta 2008 hubo una mayor producción agavera en comparación con el

consumo de Tequila, para retornar a la situación de antes de 2003 en el año 2009. Es necesario mencionar que la producción del agave y el consumo del tequila obedecen a tiempos naturales y económicos distintos y gran parte del déficit de producción se cubre con las reservas de años anteriores.

Por otro lado, se puede apreciar que a mayor producción del Agave, es menor el precio por kilo y viceversa (ver tabla 2); sin embargo, a pesar de que la ley de la oferta y demanda tiene un papel protagónico en la industria agavera, se puede apreciar que los precios por kilo son muy bajos, incluso cuando existe poca producción del Agave.

**Gráfica 5 Producción, consumo y precio del agave tequilero. 1999 a 2010 (miles de toneladas y precio por kilo)**



Fuente: Elaboración propia con base en SIAP 2012

**Tabla 20. Producción, consumo y precio del agave tequilero. 1999 a 2010 (miles de toneladas y precio por kilo)<sup>43</sup>**

Año	Producción Agave (mdt)	Consumo Agave (mdt)	Precio de Agave / Kg
1999	350.66	780.20	1.23
2000	462.15	615.00	6.78
2001	351.22	443.10	10.80
2002	235.22	413.90	11.55
2003	435.78	412.90	7.47
2004	854.84	530.10	2.85
2005	969.83	688.80	1.66
2006	1000.05	778.60	1.23
2007	1308.38	1054.30	2.29
2008	1493.29	1125.10	1.50
2009	857.63	924.80	1.04
2010	848.40	1015.10	1.00

Fuente: Elaboración propia con base en SIAP 2012

La presentación de las anteriores gráficas arroja la existencia de crisis cíclicas dentro de la industria tequilera en la que se destaca la problemática referente a los precios del agave, la exportación del tequila a granel que ponen en desventaja al Tequila “100 agave” y a los productores nacionales, pues quienes desarrollan el valor agregado son empresas extranjeras en otros países (principalmente en Estados Unidos), esta problemática va aparejada con la situación de que las compañías tequileras extranjeras se han vuelto más autosuficientes, los productores locales de agave, principalmente, se ven cada vez más cercanos a ser excluidos totalmente de la cadena de producción (Bowen, 2012).

El panorama sobre el precio del agave es desalentador para los productores quienes en el corazón de la zona de denominación de origen del tequila se prepara la siembra de maíz, sorgo, frijol pues el precio por kilogramo se paga por debajo del costo de producción, calculado en 2,85 pesos ya jimado y llevado a la planta tequilera (Partida, 2012: 28), y que inclusive dicho costo de producción no representa el “costo real” de la producción del agave, pues para poder obtener el costo real se tendría que tomar en cuenta: el pago justo a los trabajadores, la

<sup>43</sup> En esta tabla se presenta hasta el 2009 debido a que los años anteriores a éste dentro de las estadísticas del SIAP los datos que se presentan no distinguen la producción de agave conforme a su tipo sino que es un dato en bruto.

depreciación de maquinaria y equipo, la destrucción de especies endémicas o la destrucción de hábitats de fauna silvestre, pérdida de fertilidad paulatina del suelo, la erosión del suelo, el costo de oportunidad de escoger otro cultivo, entre otros.

Existen también otros problemas en la industria, como la competencia en el mercado de bebidas genéricas que se ostentan como destilados de agave que de acuerdo con cifras de la CNIT implica que el 80% de las bebidas que se ostentan con contenidos de agave, no cumplan con las normas, ni la certificación necesaria (García, 2012). Ante este problema la CNIT ha promovido que se reconozca como marca el vocablo “agave”, sin embargo, esto ha traído algunas inconformidades y resulta hasta cierto punto polémico (Salvador y Maldonado, 2012).

Un aspecto latente es la concentración, modernización y estandarización de la producción del tequila, pues estos cambios en la producción, y con ello en sus relaciones han contribuido a la degradación ambiental en la región de origen del tequila. Las prácticas tradicionales de producción de agave están siendo sustituidas por un sistema mecanizado y químicamente intensivo, que puede contribuir a la contaminación del suelo, agua, la erosión y la pérdida de biodiversidad por el monocultivo (Bowen, 2012). Para comprender bien a qué se refiera dicha modernización se desarrollará una explicación sobre la forma en que se lleva a cabo el proceso de producción.

#### 4. Procesos de producción

Si bien, existe una regulación por parte de la NOM 006-SCF-2005 respecto al proceso productivo<sup>44</sup>; la misma dinámica de transformación del espacio tradicional

---

<sup>44</sup> Es importante mencionar que además de la NOM 006-SCF-2005 para la comprobación de las especificaciones de ésta, se aplicarán ciertas las normas oficiales mexicanas y normas mexicanas vigentes o las que las sustituyan que son (NOM-030-SCFI-1993, NOM-106-SCFI-2000, NOM-117-SSA1-1994, NOM-120-SSA1-1994, NOM-142-SSA1-1995, NOM-127-SSA1-194, NMX-V-004-NORMEX-2005, NMX-V005-NORMEX-2005, NMX-V-006-NORMEX-2005, NMX-V-013-NORMEX-2005, NMX-V-017-NORMEX-2005, NMX-V-049-NORMEX-2004)

al de mercado (Rodríguez, 2007), ha llevado a introducir el referente institucional de “modernización”<sup>45</sup> a convivir con el tradicional, dentro de éste proceso.

Esto se debe a que, en este espacio de DO se tienen fábricas con maquinarias modernas y utilización de químicos en sus procesos, fábricas con procesos tradicionales, e inclusive fábricas con una convivencia interna de ambos referentes es decir en algunos puntos de su proceso ha existido una modernización y en otros se continúa con un referente tradicional. Bajo estas nociones previas a continuación se presenta una descripción general de la elaboración del tequila en la que se podrá apreciar esta convivencia de referentes.

En primer instancia, después de la cosecha de las piñas, antes de su ingreso a la fábrica, se realiza un muestreo de cada carga para determinar la cantidad de azúcares reductores que contiene, a través de esta medición se determina el precio (Bautista-Justo et. al., 2001: 27).

Cuando ya entra a la fábrica, se realiza la fase de cocimiento, éste se realiza en hornos con paredes de ladrillo, permaneciendo la piña durante 36 a 48 horas en el proceso tradicional o en su caso se utilizan autoclaves donde se puede reducir de ocho a doce horas el tiempo. Después de la cocción, el jugo de la piña cocida se extrae mediante el desgarramiento de la pulpa, con una máquina desgarradora de naranjas, y luego es prensada en molinos de rodillos, añadiendo un poco de agua para facilitar la extracción del azúcar. El jugo que se obtiene en esta etapa es llamado “mosto” y pasa enseguida a las tinas de fermentación (Bautista-Justo et. al., 2001: 28-29).

La fermentación es también otro punto donde se puede observar la convivencia de ambos referentes, puesto que ésta puede ser “espontánea sin agregar ningún inóculo o bien puede llevarse a cabo en tinas de fermentación, que contiene el jugo que se ajusta entre 10 y 12 °Bx, se enriquece con nitrógeno (urea o sulfato de amonio) y se inocular una cepa de la levadura *Saccharomyces cerevisiae*, que es

---

<sup>45</sup> Por modernización entenderemos toda serie de procesos de diversa índole que culminarán en un renovado estado, conocido como “modernidad” (Pastrana:2004,7)

la responsable de que los azúcares se transformen en gas carbónico y alcohol” (Bautista-Justo et. al., 2001: 29).

Después de la fermentación se efectúa la destilación en alambiques de cobre, mediante un sistema de destilación que se conoce como “destrozamiento”, posteriormente se realiza una segunda destilación llamada “rectificación” en la que se concentra el alcohol etílico y lo purifica de otros alcoholes, es de esta forma que se obtiene un tequila de 40 a 50 °GL , el cual puede ser envasado inmediatamente (obteniendo así la clase de tequila blanco o plata) o pasar a la etapa de añejamiento (Bautista-Justo et. al., 2001: 29). La razón del añejamiento es tratar de conferirle al tequila un color y buquet característico. En este sentido el tequila se deposita en barricas de roble blanco o encino donde permanece dependiendo de la clase por lo menos dos meses en el caso del reposado, del añejo por lo menos un año, y extra añejo por lo menos tres años.

Ésta sería, desde una visión general, una descripción del proceso productivo y como los referentes institucionales de modernización y tradición conviven en un mismo espacio, dichos referentes hacen traer a colación la esencia de la industria tequilera, que son sus actores, pues estos a su vez que organizan su vida entorno a los referentes institucionales, también son ellos mismos los que crean esos referentes de ahí que la pregunta sea ¿Quiénes son los actores que intervienen en la industria del tequila?

##### 5. Los actores del tequila

Para poder explicar de una mejor manera las relaciones se establecen dos actores de referencia, los productores de tequila y los de agave. Los primeros se relacionan con empresas de capital extranjero, esta relación involucra una dependencia, en cierto sentido, pues dichas empresas tienen como actividades principales el embotellado (Coelho, 2007:179) y la comercialización del producto, además, de su ya mencionada preponderante participación en la producción de tequila.

Otro actor con el que las empresas productoras de tequila se relacionan, es con la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT) con el objeto de tener representatividad, frente a las autoridades gubernamentales (Coelho, 2007:180-181). La CNIT tiene como objetivo formal “representar, promover y defender los intereses comunes de sus asociados proponiendo y llevando a cabo las acciones que satisfagan sus necesidades y expectativas para fortalecer el prestigio e imagen de la industria tequilera en general y del Tequila en particular” (CNIT:2012)

Además de la CNIT, también encontramos al Consejo Regulador del Tequila (CRT), el cual tiene como misión verificar y certificar el cumplimiento de las normas aplicables al tequila, productos que lo contengan, y sus materias primas, así como Pliegos y Sistemas de Calidad, salvaguardando la DO, tanto en México como en el Extranjero (CRT, 2012).

Por lo que respecta a los productores de agave; son actores que al igual que las empresas productoras de tequila tienen una relación con el CRT, pues éste último emite un registro de las plantaciones en la zona de DO, así como, una constancia de la plantación. Además, de tener ésta relación, los productores de agave tienen relaciones con las empresas productoras de tequila y los intermediarios, con los cuales existen en ocasiones conflictos pues los productores han señalado que algunos intermediarios introducen agave de fuera de la zona de DO de manera ilegal, este tipo de problemática junto con el bajo precio en el mercado del agave, provocó que recientemente se integrara el Consejo Nacional de Productores de Agave Azul Tequilana, que aglutina a la mayoría de los productores que cuentan con la protección de la DO (Partida, 2012:28).

Otras organizaciones que pertenecen a este nuevo consejo (Consejo Nacional de Productores de Agave Azul Tequila) y que también son actores de la industria son El Barzón del Agave, Productores de Agave de Tamaulipas, el Consejo Mexicano del Agave y la Unión de Agricultores de tequilana weber de los Altos, (Partida, 2012:28).

Otros actores, que participan en la industria son los envasadores de tequila, los distribuidores, así como, las dependencias gubernamentales de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGAR), Secretaría de Desarrollo Rural (SEDER) en Jalisco, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial IMPI, Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), Secretaría de Economía (SE) y su Dirección General de Normas (DGN) e inclusive a nivel internacional la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Participantes que juegan un papel indirecto pero no por ello menos importante son las Universidades y/o Centros de Investigación y Desarrollo, Consultores, tiendas especializadas, departamentales, proveedores de etiquetas, botellas y boquilla, entre otros proveedores. En la figura 2 se expresa de forma general y genérica las relaciones de los actores de la industria del tequila que acabamos de describir.

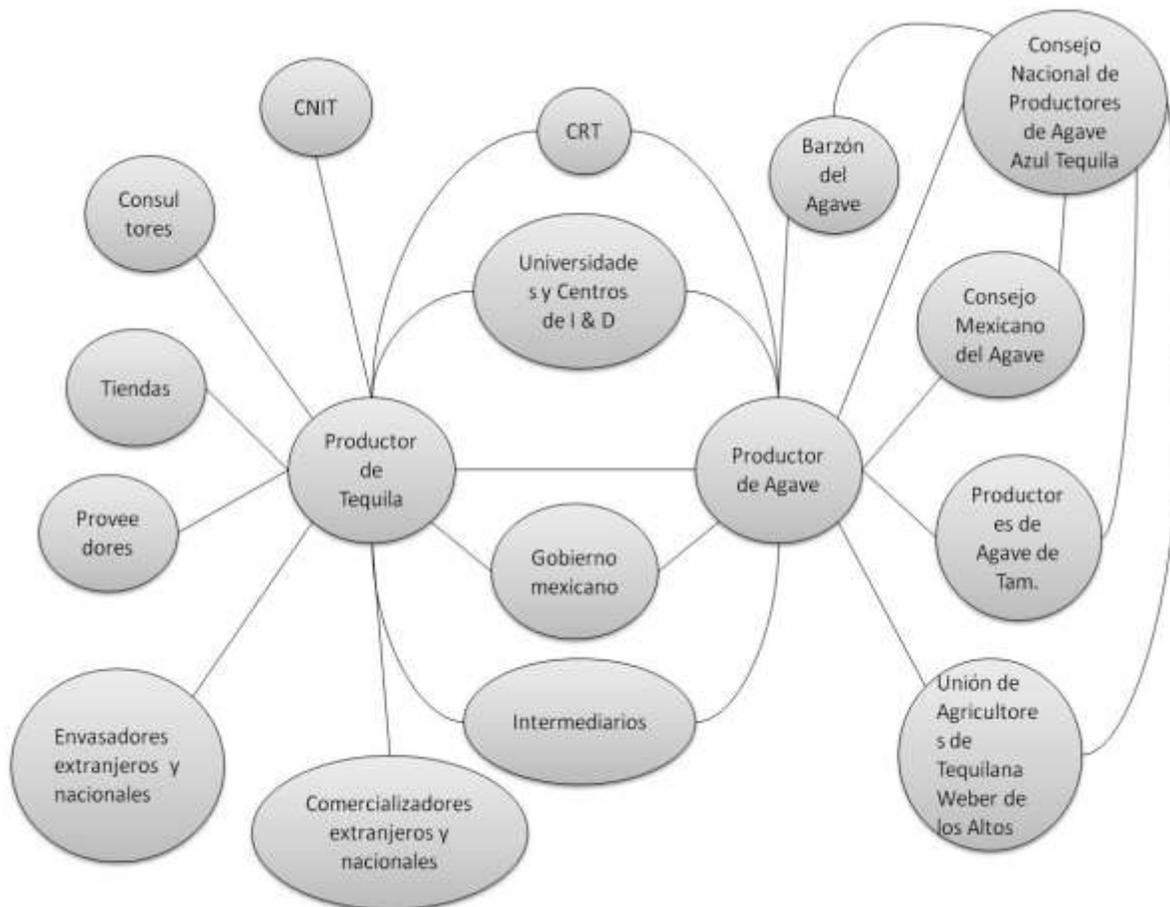
Como se puede observar existen múltiples y variados tipos de relaciones, para Coelho (2007:171), las empresas en la cadena de tequila se encuentran insertas en una red de relaciones familiares, que aseguran la estabilidad de las relaciones profesionales. Estas relaciones familiares son parte de un desarrollo histórico, pues en cierto sentido las familias se han desarrollado junto con la industria, aunque en los últimos años, como ya se explicó, también a jugado un papel preponderante la “corporativización” (Macías y Valenzuela, 2009: 466) de la industria.

Prueba de ello es que las mayores empresas productoras de tequila como Cuervo, Sauza, Herradura y Cazadores durante muchos años, fueron empresas familiares. Sauza por ejemplo, fue creada por el Sr. Cenobio en 1873 y para 1906 su hijo se hacía cargo de la empresa; y posteriormente viene la administración de la tercera generación, con el hijo de este último en 1946 (Sauza, 2012); y fue hasta 1977 que la adquirió Pedro Domecq, pasando por diversos capitales, para 2006 existía un contrato de distribución con la empresa Bacardi (Macías y Valenzuela, 2009: 467)

Existen también otros casos como el de Orendain, en el que el Sr. Eduardo Orendain en 1926 funda una fábrica administrada por la familia, en 1999 se vende el 33% de sus acciones a Brown Forman; para el 2000 se establece un convenio de comercialización con William Grant and Sons; en el 2007 regresa totalmente a la familia Orendain (Macías y Valenzuela, 2009: 467) e inclusive actualmente un miembro de la familia es el titular de la CNIT (El informador, 2012) lo que refleja que este tejido entre las diversas organizaciones tiene como base una red social.

No sólo las grandes empresas tequileras han surgido y despeñado bajo un referente familiar, también otras empresas tequileras de menor dimensión cuentan con este referente, inclusive algunas de ellas se propagan en una red en un territorio determinado.

Esta propagación obedece a la necesidad de enfrentarse y dar solución a las problemáticas anteriormente descritas y plasmadas como es el precio bajo del agave, la marginación en la industria a causa de las grandes compañías, la modernización de la industria para la generación de economías de escala. Pues es a través de estas redes de empresas familiares que se formulan soluciones de acción colectiva a cierto tipo de problemas involucrando los recursos que cada empresa tiene.

Figura 12. Las relaciones entre los actores del tequila<sup>46</sup>

Con base en Partida 2012

## 6. El binomio cultural tequila y agave

Las referencias respecto al tequila y al agave que son reconocidas internacionalmente como elementos que identifican a México, es una visión de lo que representa el país, los propios mexicanos tienen esa representación, de lo que los hace ser mexicanos. Sin embargo, ambos elementos (agave y tequila) aunque parecen unidos, por la dependencia en la elaboración del tequila, pues éste no se elabora sin agave y el agave azul no se planta extensivamente sin la producción de tequila, no pueden ser concebidos así, pues “asignarle la historia

<sup>46</sup> Este esquema no representa como tal una estructura gráfica basada en teoría de redes en la que la estructura de las relaciones sociales se diagrama bajo diversas dimensiones y variables como la posición en la red del actor, el tipo de vinculación o estrechez del mismo, grado de protagonismo de los actores, etcétera. Solo es una mera representación gráfica de los actores y sus posibles relaciones.

del aguamiel y del pulque al tequila es como escribir una biografía falsa. El mezcal azul y el tequila tienen su propia historia” (Valenzuela, 2003:13).

El referente del agave tiene una mayor historia en los usos y costumbres del pueblo mexicano, que en el caso del tequila, pues este último vino a conformarse mucho después de haber sido creado a través de los medios de comunicación, como fueron las películas mexicanas de principios de los años treinta y hasta finales de los años cincuenta que promovieron un primer boom en el desarrollo de ésta bebida como elemento representativo de la identidad mexicana.

La mexicanidad que puede representarse en el tequila en un primer momento, es quizá a causa de la identificación del agave con las actividades y creencias del mundo prehispánico en las que el agave se encontraba presente, pues la literatura referente al tequila hace mención siempre de estos hechos como el antecedente que le da ese referente “mexicano”. Son los usos y costumbres prehispánicos los que dan la pauta, son estos imaginarios centrales de los que se allega la industria tequilera para dar a conocer la bebida del tequila, como una bebida particular que identifica al pueblo mexicano.

De acuerdo con Muriá (2008:16) pese a que “el agave no es privativo de México, y pese a que la voz “maguey” nos llegó de las Antillas en boca de los conquistadores (en nuestras lenguas nativas se le nombraba *metl* en náhuatl, *tocamba* en purépecha, *guada* en otomí), la planta del agave se integra a los usos de los pobladores prehispánicos, que llega a crear una deidad divina representada por “*Mayáhuel*”, esta diosa es símbolo de la fecundidad de la tierra, de acuerdo con una leyenda *Mayáhuel* era una joven que fue convencida por *Quetzalcóatl* para amarse, para no ser descubierta por su abuela *Mayáhuel* se convirtió en un árbol pero su abuela la descubrió y la despedazó, sin embargo, *Quetzalcoatl* tomó los restos de la joven y los enterró, brotando así el maguey. *Mayáhuel* se representa con 400 pechos que sirven para alimentar a sus 400 hijos los *centzon tochtin* o cuatrocientos conejos, “*Mayahuel* presenta el torso desnudo, su *quechquémetl* y su falda están hechos de agua con adornos de concha, el

penacho es de agua con plumas amarillas, en el centro del tocado hay unas figuras de Maguey de las que emerge una cuerda trenzada y frente a Mayáhuel se ve florecer una parte del qurote del maguey” (Vértiz, 2008:20) (ver ilustración ).

### Ilustración 1 Mayáhuel y las representaciones de algunos tipos de maguey de fragmentos del Códice Nutall



Fuente: Ruy, A. (Dir.) (2008) El tequila: arte tradicional de México, México, Artes de México.

Si bien se reconoce el uso del agave o planta de maguey en la elaboración del pulque bebida prehispánica que se utilizaba en rituales y en la alimentación de los grupos nativos, el agave fue también utilizado en para otras cosas como la elaboración de hilos, sogas, calzado, papel entre otras múltiples que son reconocidas por las primeras órdenes religiosas que describían las costumbres nativas.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Tal es el caso de Fray Francisco Jiménez en el Siglo XVI quien señala “Con esta planta sola parece que bastara a proveer de todas las cosas necesarias a la vida humana, que casi son innumerables los provechos y vitalidades que de ella se sacan, porque toda la planta junta sirve de vallado y guarda las heredades. Las hojas sirven de tejas para defender los techos de las lluvias, los tallos sirven de vigas y de las mismas hojas se sacan hebras de hilo, de que hacen alpargatas y lienzo, y otras obras de ropa, para costales y otras cosas que nosotros solemos hacer de lino y cáñamo y algodón, de las puntas se hacen clavos y punzones, de los cuales usan los indios para horadar las orejas y por esta vía mortificarse cuando se ocupan en el culto de sus dioses, hácese también alfileres, agujas y abrojos, y puntas acomodadas para la guerra, y rastillos acomodados para sus telas [...] y además de esto cuando se quitan los pimpollos, cortándolos con navajas de piedra manda de aquélla con cantidad cierto zumo o licor [...] del cual licor se hace vino, vinagre, miel y azúcar porque destilando este zumo y cociéndolo se hace más dulce y más espeso hasta que finalmente se engruesa y queda en azúcar, hácese vino del mismo licor, desleído con agua añadiéndoles cáscaras de naranjas, y

Casi siempre se señala que la invención del tequila fue en la Colonia en la que se aprovechaba los azúcares de la planta para imitar a los aguardientes de la península ibérica, la bebida después de haber sido prohibida y posteriormente aceptada, pues en 1820 existieron problemas de importación, por lo que muchos empresarios de esa época vieron como una buena oportunidad subsanar esa escasez con la producción de “Vino Mezcal de Tequila”, sin embargo, la bebida seguía siendo identificada como una bebida para las clases bajas o populares. (CRT,2005).

La comercialización del vino mezcal se autorizó en 1637, y solo en y para la ciudad de Guadalajara, ésta era reconocida como “fruto de la tierra fabricada por sus naturales y por ello se exenta del impuesto de Alcabala” (Jiménez, 2009:8). Donde Amatitán parece ser el lugar de siembra formal de los agaves, y de ahí se expande a otros territorios, de acuerdo con Jiménez (2009:9) “la Audiencia de Guadalajara en 1769 reconoce al pueblo de Amatitán como el principal fabricante de vino mezcal; y que los vestigios de las más antiguas fábricas de “vino mezcal” están ubicadas en lo que fueron las tierras ancestrales de la comunidad de indígenas de Amatitán”. Otra de las evidencias que presenta Jiménez (2009:12) sobre el origen del tequila en Amatitán es la cita de José López Portillo y Rojas en su relato titulado “Nieves” que cita “Los vecinos de Tequila refieren que se sabe por tradición, que la fabricación del mezcal tuvo por cuna el pueblo de Amatitán”

Para el siglo XVII ya existía una especialización de las haciendas respecto al agave, a finales del siglo XVIII inclusive se contaba con una administración de plantaciones y la selección de las mejores variedades de agave (Valenzuela, 2003). Para el siglo XIX el tequila llegó a su apogeo para 1870 la exportación a Estados Unidos alcanzaban el 80% de la producción, de acuerdo con Blomberg (2000:63) “al inicio del siglo XIX existían 24 fincas que cultivaban agave y producían tequila: 12 en Tequila y 12 en Amatitán, las destilerías eran bautizadas conforme al apellido de su dueño pero con un sufijo femenino “eña”, aspecto que

---

de melones, y otras cosas con que más fácilmente se embriaguen que es lo que esta gente más desea” (Fray Francisco Jiménez en Ruy, 2008: 19)

resaltaba la importancia familiar en ésta industria<sup>48</sup>, ejemplo: La Martieña (Martínez), La Floreña (Flores), La Gallardeña (Gallardo) (Blomberg, 2000)

Pero para principios del siglo XX el crecimiento de la producción de agave y tequila se derrumbó, ocasionando la adulteración de la bebida puesto que se le comenzó a agregar otro tipo de alcoholes de caña más baratos, para la época de la revolución los acomodados político, sociales y económicos que el país tenía afectaron también la producción. En ese tiempo la bebida era considerada solo para la clase económica baja, porque las clases adineradas marcaba su preferencia por aquellas bebidas traídas del extranjero como el coñac y la champaña.<sup>49</sup>

Después de la Revolución Mexicana y con el desarrollo de lo que se le llamo la era de oro del cine mexicano en las décadas de los treinta hasta los cincuenta, y el acontecer histórico que implicaba entre otras cosas el hecho de que México alcanzaba cierta estabilidad con sus gobiernos con la llegada al poder de Lázaro Cárdenas, existía un movimiento artístico que reflejaba hechos de la Revolución Mexicana y los movimientos socialistas mundiales de esa época.

Este movimiento también influiría en el cine mexicano en dónde se expondrían temas referentes a la vida en el campo y la revolución, “los mexicanos de todas las clases sociales descubrieron, gracias al cine nacional de la gran época, el rancho grande: una idílica agricultura de escenografía con casonas floridas, graneros repletos, caballos de estampa, canciones..., un mundo que no era el de la gran hacienda, aristocrática y moribunda, ni el de la parcela, sinónimo de lucha y privaciones.” (Alfaro, 2008:13)

---

<sup>48</sup> Un ejemplo es la familia Cuervo , la cual en 1758 al frente de el señor José Antonio Cuervo compra la hacienda la Cofradía y para 1795 su hijo José María Guadalupe recibe el primer permiso del rey Carlos IV para producir vino mezcal, quien hereda sus bienes a sus hijos, su hija casada con Vicente Albino Rojas continua con la empresa la cual a mediados del siglo XIX era una de las más famosas rebautizada en ese tiempo como “La Rojeña”(Blomberg, 2000). La compañía a finales del siglo XX era dirigida por los herederos de la familia Cuervo y Beckmann.

<sup>49</sup> Blomberg (2000:73) menciona “Ya en la primera novela sobre la Revolución Mexicana, Mariano Azuela (novelista mexicano nacido en Jalisco, 1873-1952) describía en *Los de abajo* cómo Demetrio María prefiere el tequila puro y claro de Jalisco sobre el champaña que bulle y burbujea.”

“El cine permitió que el prototipo ideal de hidalgo campirano (con su música: el mariachi, y su bebida: el tequila), en el que tantos mexicanos podían encontrar elementos de afinidad e identificación, adquiriera las dimensiones de una verdadera referencia compartida [...]”(Alfaro, 2008:13)

Fue gracias a las películas de esa época que se conformó un imaginario sobre lo que era México, pues en ella se conformaron estereotipos, un claro ejemplo es la película “*Allá en el Rancho Grande*” que fue una de las primeras cintas del cine mexicano de la época de oro que se internacionalizó, en ella se puede apreciar desde un principio, elementos que actualmente simbolizan lo que internacionalmente se identifica con México, el charro, el tequila, la música (Ver ilustración 2).

No es casualidad que para la época de 1944 un grupo de industriales hizo la primera gestión para obtener la denominación de origen y en 1958 se promoviera la formación de la Cámara Regional de la Industria del Tequila (antecesora del la Cámara Nacional de la Industria del Tequila CNTI) y que fue reconocido oficialmente al siguiente año y cuyo objetivo implicaba la representación de los industriales y la promoción de la bebida (Valenzuela, 2003)

### **Ilustración 2 El cine mexicano y los elementos de la mexicanidad**



Fuente: Escena de la película “*Allá en el Rancho Grande*” (1936) del director Fernando Fuentes, México, Bustamante y Fuentes

El beber tequila en las imágenes del cine mexicano, no era un uso exclusivo de los hombres también existían mujeres que bebían dentro de las películas mexicanas, principalmente aquellas que se caracterizaban por un carácter fuerte como las soldaderas<sup>50</sup> (ilustración 3).

### Ilustración 3 Las mujeres y el tequila en el cine



Fuente: Escena de la película “La cucaracha” (1958) del director Ismael Rodríguez, México, Películas Rodríguez

El papel de la mujer en el mundo del agave y el tequila no sólo tiene que ver con beberlo como se expone en el cine mexicano, se ha encontrado presente desde la época prehispánica por ejemplo en el siglo XIX las mujeres preparaban diferentes remedios con el “vino mezcal” para mejorar la salud (Valenzuela, 2003).

Además, el cine sonoro de esa época trajo consigo, también, el desarrollo de canciones en las que se hace mención al tequila, un ejemplo de ello es la canción compuesta por José Alfredo Jiménez *Me cansé de rogarle* en la cual hace referencia no sólo al tequila sino al territorio de dónde se produce, Jalisco, y la música característica de éste último como lo es el mariachi. Se puede apreciar en la estrofa “...Quise hallar el olvido al estilo Jalisco, /pero aquellos mariachis y aquel tequila me hicieron llorar...” (CRT, 2005)

---

<sup>50</sup> Se les conoce así a las mujeres que participaron en la Revolución Mexicana en diversas labores como enfermeras o ayudantes de los revolucionarios.

Otras canciones similares son la compuesta por Ernesto Cortázar en la canción *Cocula* en la que se ha se referencia a diversas localidades de México y los artefactos que las caracterizan como en el caso de la localidad de Tequila y el mezcal Tequila, que se puede apreciar en la siguiente estrofa: “De Cocula es el mariachi, / de Tecalitlán los sonos, / de San Pedro su cantar, / de Tequila su mezcal, / y los machos de Jalisco, / afamados por entrones, / por eso traen pantalones...” (CRT, 2005) y la de Guadalupe Trigo con la canción *Mi ciudad* en la estrofa “Baila al son del tequila y su valentía,/ es jinete que arriesga la vida,/ en un lienzo de vida y color...” (CRT, 2005) Además de aquellas que hablan de desamor como la canción compuesta por Alfredo D` Orsay *La tequilera*.

La imagen del tequila ha ido evolucionando desde entonces, de ser reconocido como un elemento de la cultura mexicana, actualmente, las grandes industrias tequileras han dado un impulso internacional a la bebida, tratando de disminuir la imagen de ser una bebida para embriagarse e impulsar el tequila como una bebida refinada ante nuevos procesos de destilación e inclusive la forma de beberlo.

En la forma de beberlo se encuentra que en un primer momento la bebida se llevaba en recipientes llamados guajes y se servía en un cuerno de res al que llamaban “cuernito” pero que se desvirtuaría al nombre de “caballito” porque servía para el camino de las largas jornadas de trabajo, casi siempre hechas a caballo (CRT, 2005). El “caballito” se transformo en un vasito de cristal que podía contener un trago de tequila, y durante mucho tiempo ese fue el vaso oficial del tequila, sin embargo, debido a ese impulso de manejar al tequila como una bebida refinada provocaron que tras la necesidad de que los catadores calificaran adecuadamente el tequila, se promovió con una prestigiosa fábrica de copas finas para vinos la fabricación de una copa<sup>51</sup> apropiada para beber tequila diseñada por George J. Reidel.

---

<sup>51</sup> La copa mide diecinueve centí-metros de altura, tiene capacidad para doscientos diez mililitros y está hecha de cristal sin plomo

Como se puede observar el tequila se constituyó como un elemento que caracteriza a la cultura mexicana, porque se representó artificialmente como una costumbre mexicana el tomar tequila en diferentes circunstancias como en fiestas, al regresar de jornadas de trabajo, para olvidar problemas, para emprender acciones difíciles “darse valor”, en cuestiones de desamor, y que fue complementado ese discurso con las tradiciones y creencias prehispánicas referentes al agave, pues se legitimo al tequila como un elemento de las costumbres mexicanas que implicaba una mezcla entre los orígenes prehispánicos y las técnicas traídas de España y las costumbres desarrolladas en el México revolucionario. En este sentido el binomio cultural consistió en utilizar las prácticas referentes al agave como una forma de legitimar su importancia en las costumbres mexicanas de forma histórica y regional.

## **IX. Contexto general de las relaciones en la red de empresas familiares dentro de la industria del tequila en Amatitán Jalisco**

Para comprender la dinámica de un sistema de acción concreto es importante analizar su diseño, es decir cómo funciona pues con ello se pueden comprender los diversos juegos dentro de la red de empresas familiares. Partiendo de esta premisa, este apartado tiene como objetivo realizar el análisis del diseño organizacional de la red de empresas familiares.

Para realizar dicho análisis se tomará como referencia algunos trabajos teóricos que han analizado las redes tanto sus mecanismos como sus formas (Grandori y Soda, 1995; Van Alstyne, 1997; Barba, 1991; Godau, 1982) que son aspectos que dan razón al diseño de la organización, pues como señala Burton y Obel, (1995:6) “el diseño organizacional está relacionado con cómo deberían de ser las cosas respecto al diseño de estructuras para lograr metas, lo que implica que la coordinación y por ende el funcionamiento sean un punto importante”.

Tomando a Godau (1982:9) como referencia, “los objetivos deben verse así mismos como consecuencias de las relaciones entre las diversas organizaciones” que comprenden esta red de empresas familiares, dichas relaciones implicarían el funcionamiento mismo de la red, esto se sustenta además con la noción que Crozier y Friedberg (1990) desarrollan sobre la acción organizada que tiene como punto cumplir con objetivos comunes aunque sus actores tengan orientaciones divergentes.

De estos objetivos es que se partirá para el análisis del diseño, porque es a través de ellos que se podrán describir tanto las etapas de conformación de la red como el funcionamiento de la misma. Para ello en un primer momento se analizará de forma general las características de la red y los atributos de la misma, pues esto permitirá ver de forma general la composición de la red, posteriormente se presenta un análisis de la evolución de la red que permitirá ver las heterarquías y con ello las simetrías y asimetrías en las relaciones, por último se analizarán los

mecanismos de coordinación ya que a través de ellos se podrá comprender el funcionamiento de la red y por ende su composición actual.

1. Las características y atributos en la red de empresas familiares dentro de la industria tequilera de Amatitán

Un mercado y una jerarquía tienen ciertas lógicas de acción y coordinación, sin embargo, la red de acuerdo con Powell (1990) establece su propia lógica porque las formas en que se da el intercambio son indefinidas, sus sanciones no son jurídicas y la estrategia general de las partes es la dependencia y endeudamiento recíprocos.

A diferencia de lo que se puede encontrar en los estudios sobre la contingencia y la existencia de factores contextuales y estructurales que definen a una organización (Pugh 1968 y 1973) en las redes, estos factores llegan a cambiar pues no existe como tal una estructura formal y definida. De acuerdo con Van Alstyne (1997:2) las redes organizacionales son definidas por elementos de estructura, procesos y propósitos, donde la estructura integra activos bajo un control compartido; los procesos limitan las acciones de los actores a través de sus roles y posiciones en la red; sobre los propósitos son importantes pues sin ellos la misma red se desagrega pues no existen motivos para que los agentes se unan. Estos puntos de acuerdo con Van Alstyne (1997:2) distinguen a la red de una jerarquía.

Por su parte Powell (1990) menciona que lo que distingue también a las redes es la asignación de recursos, pues está se realiza a través de intercambios sin decreto administrativo, aquí las partes dependen de las otras y están controladas por los demás. La red existe porque los actores renuncian a la lógica de perseguir sus propios intereses, las relaciones dadas en la red requieren de un esfuerzo para mantenerse.

Van Alstyne (1997) tomando en cierto sentido la noción de Williamson respecto a las formas de organización existentes entre el mercado y las jerarquías establece ciertas características generales con las cuales las va diferenciando, estas son: la

integración vertical, los bienes y recursos, productos, confianza, derechos de propiedad, resolución de conflictos, límites, comunicación tareas, incentivos, locus de decisión, recopilación de información, autoridad. Sobre estas características se pueden resumir en el caso de la red los siguientes puntos que se muestran en la tabla.

**Tabla 21. Características generales de las redes organizacionales**

Características	Red
Integración vertical	Tienden a involucrar a múltiples dueños quienes ejercitan su gestión sobre específicos subconjuntos del total de bienes
Bienes y recursos	Tienden a reducir los costos de compra y permite la flexibilidad, aumenta bienes como el conocimiento
Productos	Se genera un gran nicho de mercado pues se aumenta la diferenciación de los productos
Confianza	Lograda al compartir valores y normas sociales como la lealtad
Derechos de propiedad	Las transferencias permiten el comercio y ayuda a alinear iniciativas
Resolución de conflictos	Donde la confianza está presente puede involucrar contratos relacionales que especifica caminos para la negociación
Límites	Flexibles, permeables
Comunicación	Se conciben como ambientes ricos en comunicación con flujos amplios de información
Tareas	Se utilizan para llevar a fuera las tareas de proyectos
Incentivos	Son más difíciles de especificar
Locus de decisión	Conjunta o negociada
Recopilación de información	En condiciones locales específicas
Autoridad	Basada en la experiencia o reputación; Control efectuado vía la formulación del vínculo

Elaboración propia con base en Van Alstyne (1997)

Si bien, estas características son atribuibles a la red organizacional, el contexto familiar, así como, el objetivo instrumental de la red generan otros atributos. Al mirarse la red de empresas familiares como una forma de organización, dichos atributos se han propuesto sobre diversos aspectos teóricos<sup>52</sup>, (Heydebrand, 1989; Clegg, 1990; Hall, 1996; Lomnitz, 1998 y 2000; Barba, 2002; Rendón, 2009; De la Rosa, 2012). Estos atributos son el objeto de trabajo (actividades complementarias y similares), tipos de relaciones (de confianza, jerarquía y de clase), toma de decisiones (descentralizada y compartida), división del trabajo (ocasional y

<sup>52</sup> Estos atributos han sido desarrollados cuando se definía a la red de empresas familiares como una forma de organización.

definida), articulaciones familiares en la red (inter-generacionales e intra-generacionales), tipos de acuerdos (formales e informales), ambigüedad (del objetivo, del éxito, historia, poder constante flujo de decisores), relaciones de poder (abiertas/latentes, conflictivas/sútiles; personalizadas/despersonalizadas), distancia social (estrecha o reducida).

Todas estas características y atributos se ven reflejados en la red de empresas familiares de la industria del tequila en Amatitán de la siguiente manera:

La *integración vertical* se puede entender en esta red porque se encuentra dividida por diversas fases del proceso para la venta de un tequila, que van desde el cultivo del agave, la fabricación del tequila y su comercialización y que implica en cada parte del proceso la existencia de múltiples dueños que ejercitan su gestión en las distintas fases del proceso, lo que hace que su objeto de trabajo sean *actividades complementarias*.

En el caso de los *bienes y recursos* si bien son actividades complementarias las que se llevan a cabo en esta red, se facilitan en el caso de la fase de fabricación al reducir los costos de transacción en la compra del agave. Sobre la característica de *productos*, en este caso se observa que no existe tal diferenciación que señala Van Alstyne (1997) como característica de la red, esto porque sus actividades son complementarias y no similares y porque se trata de un solo producto que sus variaciones están reguladas externamente por el Consejo Regulador del Tequila (CRT) conforme a la NOM 006- SCFI-2005.

La *confianza* está muy ligada a esta red al estar sustentada por dos contextos importantes: la familia y la cultura en donde ambos generan normas y valores sociales que fomentan la confianza en la red. Los *derechos de propiedad* en este caso independientemente de que sea una red sustentada por los lazos familiares, las restricciones externas limitan esa transferencia pues conforme a la Norma Oficial Mexicana (NOM) 006- SCFI-2005 (2006) que establece las características y especificaciones que deben de cumplir todos los integrantes de la cadena productiva, industrial y comercial del tequila, establece claramente que se debe

registrar claramente el productor de tequila y el envasador (en su caso) conforme a la marca producida, esto provoca una limitación sobre el ceder los derechos de propiedad.

La característica de los *límites* se puede ver reflejada en esta red cuando entre las productoras de tequila al existir clientes que les demandan ciertas maquilas, al verse en ciertos momentos saturados, envían a esos clientes a la otra empresa. Eso implica que las empresas productoras de tequila de esta red compartan constantemente información sobre el mercado, además de las contingencias que pueden existir respecto a la producción de agave y las regulaciones por parte del CRT. Inclusive las tareas llegan a ser transferidas en las productoras de tequila cuando por alguna circunstancia se sobrepasa la capacidad productiva en una, se llega al acuerdo con la otra para que ésta maquile ciertos productos y tener el producto en tiempo y forma.

En este caso los incentivos son difíciles de especificar pues dentro de la red se permea la lógica familiar, con la empresarial y la de profesión entre otras lógicas generando en ocasiones contradicciones y complementariedades (Rendón, 2006) que hace difícil definir esos incentivos. Sobre la toma de decisiones, las organizaciones involucradas en la red toman decisiones que les atañen en general de forma consensual tal es el caso del primer emprendimiento que la familia realizó al crear su primer fábrica de tequila. La autoridad en la red es algo difícil de identificar, sin embargo, en este caso la referencia de autoridad quizá se podría observar en la reputación del primer miembro de la familia que inició con el cultivo del agave, por otro lado, también depende de las tareas, por ejemplo; una de las fábricas contrata a la otra para una maquila en ese sentido la contratante en ese momento ejerce un grado de autoridad respecto a la maquiladora porque puede ir y supervisar hasta cierto punto algunas acciones en dicha maquila, sin embargo, es algo latente y temporal.

Sobre los atributos que se propusieron, la red de empresas familiares tiene un objeto de trabajo complementario, pues las organizaciones se van vinculando

conforme a la parte del proceso que culmina con la venta del tequila, esto implica una división de trabajo en la red definida. Los tipos de relaciones la confianza se produce por las relaciones afectivas de la familia, sobre la jerarquía como ya se ha señalado está ligada a la autoridad y con ello a la reputación y las negociaciones.

Las articulaciones familiares que se observan son inter-generacionales<sup>53</sup> pues se establecen entre dos generaciones de la familia, y en el caso de las intra-generacionales se dan entre los hermanos de cada grado familiar. Las relaciones de poder son latentes, despersonalizadas y personalizadas dependiendo de la relación. Sobre la distancia social es estrecha pues se presenta en el contexto cultural y los orígenes respecto al cultivo del agave que todos comprenden y han vivido.

Todos esos atributos a diferencia de la propuesta de Mintzberg (1989) donde los conjuntos de atributos se configuran en tipos a los que señala como configuraciones que implican una “armonía”; y que de acuerdo a Mintzberg (1989:110) una organización puede ser dirigida a una configuración con el objeto de lograr coherencia en sus características internas, y pueden inclusive cambiar de una configuración a otra por saltos cuánticos o de adaptación. En la red tiende a extinguirse esta noción, pues si bien han existido propuestas como la de Grandori y Soda (1995) García (2010) y Rendón (2009) las configuraciones han sido hasta cierto punto dadas por la particularidad de la red (García, 2010) o alguna característica imperante pero que en ciertos momentos dicha característica podría estar también inserta en otro tipo de configuración (Grandori y Soda, 1995; Rendón, 2009).

Para aclarar mejor este punto, se tiene que en el caso de García (2010) que dentro de las preguntas que establece en su investigación se encuentra ¿Qué configuraciones se forman a lo largo del tiempo de vida del CONAPRED?; si bien, dentro de su trabajo desarrolla que la formación de dichas redes se logra a través

---

<sup>53</sup> Por inter-generacionales se entiende las relaciones entre los padres e hijos o los tíos y los sobrinos es decir relaciones en línea recta y diagonal respectivamente.

de los tipos de convenios y relaciones, que van añadiendo brazos de comunicación a los que García (2010:97) va definiendo como las diversas configuraciones a lo largo del tiempo, al final, no responde a su pregunta sobre las configuraciones que se forman, porque por un lado en su investigación no refiere como tal lo que se entenderá por configuración, por el otro, si se asume que una configuración es la armonía de ciertos atributos que conforman tipos (Mintzberg 1989) García (2010) no define como tal un tipo de atributo imperante en estas redes organizacionales formadas históricamente, por lo que su configuración sólo es particular para cada etapa de esta red.

En el caso de la configuración propuesta por Rendón (2009) observamos que es una buena propuesta sobre el fenómeno de la empresa familiar, inclusive las configuraciones parten de esa referencia común, que es la familia. La esencia de la propuesta puede perderse si en algún punto esa referencia común que es la familia se pudiera ver opacada por otros atributos que también podrían ser elementos para definir una configuración en las redes como son el grado de centralización o formalización que es propuesto por Grandori y Soda (1995) como una forma de distinguir las formas de redes.

Si bien, Grandori y Soda (1995) no visualizan su propuesta como una configuración, intentan realizar una clasificación de las redes en términos de una mezcla distintiva de mecanismos de coordinación empleada y el grado de centralización y formalización, proponiendo como formas: las redes sociales, las burocráticas y las de propiedad, en esa misma clasificación se podría observar ciertos atributos que bien resaltarían como tipos, pero que al igual que en el caso de Rendón (2009) dichos atributos pueden ser opacados por otros, inclusive una de las formas descritas por Grandori y Soda (1995) es superpuesta por otra como sucede con la forma de propiedad que es opacada por la forma burocrática al contar con todas las características de esta forma y sólo verse diferenciada por algún tipo de arreglo de propiedad.

Si se retoma el caso, se vería que conforme a la configuración propuesta por Rendón (2009), que es la más cercana debido a la referencia común que es la familia, se encuentra ambos tipos de configuraciones múltiples propuestas por la autora en diferentes momentos de la formación de la red pues ésta comenzó como un tipo autónomo al tener el mismo tipo de actividades que era el cultivo de agave. Sin embargo, se diferencia de lo descrito por la autora debido a que no fueron desde un principio coordinadas informalmente por un solo director, sino que se crearon de forma independiente a éste, pasa a ser una configuración en red, cuando las empresas productoras de tequila fueron conformadas en sus respectivos momentos, pero de la misma forma, no existe una sola coordinación por un solo actor, en esta nueva etapa efectivamente las organizaciones dedicadas al cultivo de agave se vuelven proveedoras de las fábricas de tequila.

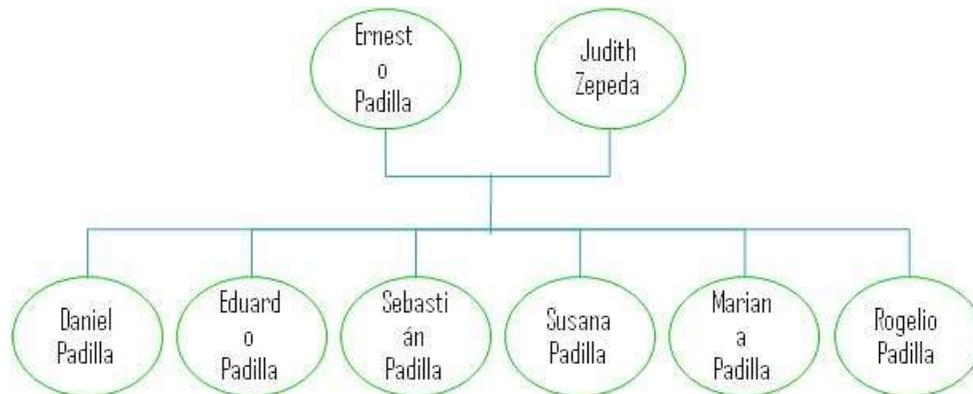
Antes de describir el desarrollo de la red de empresas familiares, se considera importante reconocer las relaciones familiares entre los diversos miembros que se dedican a la industria del tequila y que viven en la región de Amatitán, para ello se decidió establecer una genealogía de la familia partiendo de la primera persona que comenzó a involucrarse en el cultivo de agave y de los miembros de la familia subsecuentes que se han involucrado en alguna forma en la industria tequilera. Además, de una tabla de parentesco en la que se expresen tanto las líneas de consanguinidad recta y colateral como las líneas de afinidad.

Al medirse la proximidad del parentesco en grados, siendo un grado el que existe de una generación a otra, tanto hacia arriba como hacia abajo se establecería que la familia Padilla cuenta con tres generaciones, de las cuales las dos primeras están relacionadas con la industria del tequila, porque la tercer generación está compuesta por menores de edad que no cuentan todavía con la capacidad de trabajar en dichas actividades.

El primer grado de parentesco en línea de consanguinidad recta se establece en la siguiente figura, de los cuales se resaltan con “negritas” aquellos miembros de la familia involucrados en la industria del tequila:

**Figura 13 Primer grado de parentesco de la familia Padilla**

- a. **Ernesto Padilla Zarate** y Judith Zepeda Pastrana
- b1. **Daniel Padilla Zepeda**
- b2. **Eduardo Padilla Zepeda**
- b3. **Sebastián Padilla Zepeda**
- b4. Susana Padilla Zepeda y **Santiago Roa**<sup>54</sup>
- b5. Mariana Padilla Zepeda
- b6. Rogelio Padilla Zepeda



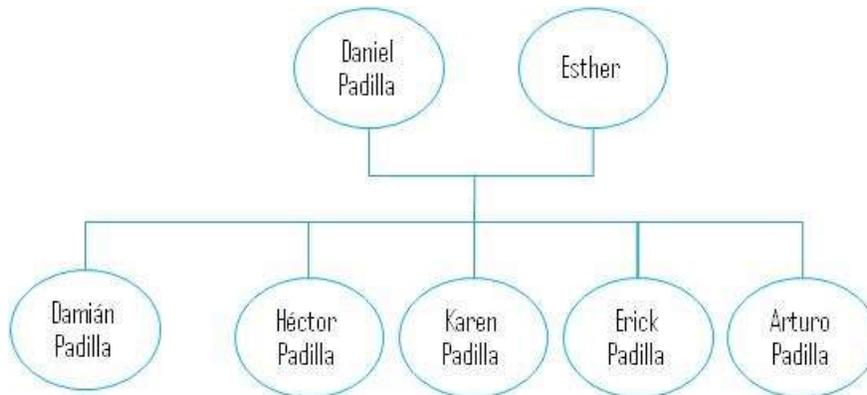
Elaboración propia

El segundo grado de parentesco en línea de consanguinidad recta se establece con los miembros de la familia dedicados a la industria del tequila, en la siguiente figura.

<sup>54</sup> Se ha agregado el nombre del cónyuge, porque es un miembro importante en una de las empresas de la familia al ser fundador junto con miembros de la familia Padilla

**Figura 14 Segundo grado de parentesco de la familia Padilla**

- b1. Daniel Padilla Zepeda  
 c1. **Damián Padilla**  
 c2. **Héctor Padilla**  
 c3. **Karen Padilla**  
 c4. **Erick Padilla**  
 c5. **Arturo Padilla**



Elaboración propia

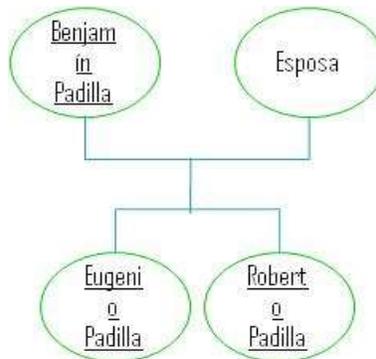
Respecto al grado de parentesco en la línea de consanguinidad colateral (ver figura 15) partiendo de la primera persona que comenzó a involucrarse en el cultivo de agave se puede apreciar que son cinco hermanos, de los cuales tres están involucrados en el cultivo de agave, las dos hermanas fallecieron, y sus respectivas familias emigraron a otras regiones, y no tienen actividades relacionadas con la industria del tequila. En el caso del primer hermano encontramos que tres hijos se dedican al cultivo de agave y producción, por lo que respecta al segundo hermano dos de sus hijos se dedican al cultivo de agave y en el caso del tercer hermano, al morir su hijo su esposa es quien se encarga del cultivo de agave

**Figura 15. Grado de parentesco en la línea de consanguinidad colateral**

a1. <b>Ernesto Padilla Zarate</b>	a.2 <b>Benjamín Padilla Zarate</b>	a3. <b>Borja Padilla Zarate</b>	a4. Roció Padilla Zarate †	a5. Virginia Padilla Zarate †
b1. <b>Daniel Padilla Zepeda</b>	b1. <b>Eugenio Padilla</b>	b1. Alejandro Padilla † y <b>Diana Suarez</b>		
b2. <b>Eduardo Padilla Zepeda</b>	b2. <b>Roberto Padilla</b>	b2. Rosa Padilla		
b3. <b>Sebastián Padilla Zepeda</b>		b3. Ana Padilla		
b4. <b>Susana Padilla Zepeda</b>		b4. Josefina Padilla		
b5. Mariana Padilla Zepeda		b5. Angélica Padilla		
b6. Rogelio Padilla Zepeda		b6. Cecilia Padilla		

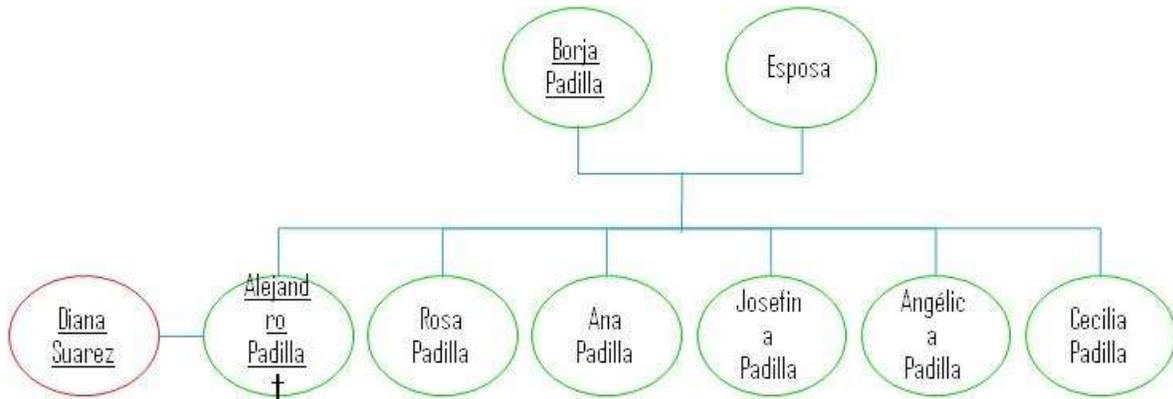
Elaboración propia

**Figura 16. Familia de Benjamín Padilla**



Elaboración propia

**Figura 17. Familia de Borja Padilla**



Elaboración propia

En la tabla de parentesco igualmente sólo se consideran a los miembros de la familia que desempeñan actividades referentes a la industria del tequila en ella se puede apreciar la línea de consanguinidad recta y colateral.

**Tabla 22. Parentesco familia Padilla, conforme a su participación en actividades referentes a la industria del tequila**

<u>Ernesto Padilla</u> <u>Zarate</u>	Hermano a2	Sobrino a2 b1	Sobrino a2 b2	Hermano a3	Hijo b1 (1G)	Hijo b2 (1G)	Hijo b3 (1G)	Hijo b4 (1G)	Nieto b1, c1 (2G)
Hermano a2	<u>Benjamín</u>	Padre/Hijo	Padre/Hijo	Hermano	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)
Sobrino a2 b1	Padre/Hijo	<u>Eugenio</u>	Hermano	Tío/Sobrino	Primo Hermano	Primo Hermano	Primo Hermano	Primo Hermano	Tío/Sobrino (2ndo grado)
Sobrino a2 b2	Padre/Hijo	Hermano	<u>Roberto</u>	Tío/Sobrino	Primo Hermano	Primo Hermano	Primo Hermano	Primo Hermano	Tío/Sobrino (2ndo grado)
Hermano a3	Hermano	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	<u>Borja</u>	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)
Hijo b1 (1G)	Tío/Sobrino	Primo Hermano	Primo Hermano	Tío/Sobrino	<u>Daniel</u>	Hermano	Hermano	Hermano	Padre/Hijo
Hijo b2 (1G)	Tío/Sobrino	Primo Hermano	Primo Hermano	Tío/Sobrino	Hermano	<u>Eduardo</u>	Hermano	Hermano	Tío/Sobrino
Hijo b3 (1G)	Tío/Sobrino	Primo Hermano	Primo Hermano	Tío/Sobrino	Hermano	Hermano	<u>Sebastián</u>	Hermano	Tío/Sobrino
Hijo b4 (1G)	Tío/Sobrino	Primo Hermano	Primo Hermano	Tío/Sobrino	Hermano	Hermano	Hermano	<u>Rogelio</u>	Tío/Sobrino
Nieto b1, c1 (2G)	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)	Tío/Sobrino (2ndo grado)	Tío/Sobrino (2ndo grado)	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)	Padre/Hijo	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	<u>Damián</u>
Nieto b1, c2 (2G)	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)	Tío/Sobrino (2ndo grado)	Tío/Sobrino (2ndo grado)	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)	Padre/Hijo	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Hermano
Nieto b1, c3 (2G)	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)	Tío/Sobrino (2ndo grado)	Tío/Sobrino (2ndo grado)	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)	Padre/Hijo	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Hermano
Nieto b1, c4 (2G)	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)	Tío/Sobrino (2ndo grado)	Tío/Sobrino (2ndo grado)	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)	Padre/Hijo	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Hermano
Nieto b1, c5 (2G)	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)	Tío/Sobrino (2ndo grado)	Tío/Sobrino (2ndo grado)	Tío abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)	Padre/Hijo	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Tío/Sobrino	Hermano

Elaboración propia

**Tabla 23. Parentesco familia Padilla, conforme a su participación en actividades referentes a la industria del tequila (Continuación)**

Ernesto Padilla Zarate	Nieto b1, c2 (2G)	Nieto b1, c3 (2G)	Nieto b1, c4 (2G)	Nieto b1, c5 (2G)
Hermano a2	Tio abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)			
Sobrino a2 b1	Tio/Sobrino (2ndo grado)	Tio/Sobrino (2ndo grado)	Tio/Sobrino (2ndo grado)	Tio/Sobrino (2ndo grado)
Sobrino a2 b2	Tio/Sobrino (2ndo grado)	Tio/Sobrino (2ndo grado)	Tio/Sobrino (2ndo grado)	Tio/Sobrino (2ndo grado)
Hermano a3	Tio abuelo /Sobrino Nieto (2ndo grado)			
Hijo b1 (1G)	Padre/Hijo	Padre/Hijo	Padre/Hijo	Padre/Hijo
Hijo b2 (1G)	Tio/Sobrino	Tio/Sobrino	Tio/Sobrino	Tio/Sobrino
Hijo b3 (1G)	Tio/Sobrino	Tio/Sobrino	Tio/Sobrino	Tio/Sobrino
Hijo b4 (1G)	Tio/Sobrino	Tio/Sobrino	Tio/Sobrino	Tio/Sobrino
Nieto b1, c1 (2G)	Hermano	Hermano	Hermano	Hermano
Nieto b1, c2 (2G)	<b>Héctor</b>	Hermano	Hermano	Hermano
Nieto b1, c3 (2G)	Hermano	<b>Karen</b>	Hermano	Hermano
Nieto b1, c4 (2G)	Hermano	Hermano	<b>Erick</b>	Hermano
Nieto b1, c5 (2G)	Hermano	Hermano	Hermano	<b>Arturo</b>

Elaboración propia

## 2. El desarrollo de la red de empresas familiares dentro de la industria tequilera de Amatitán

El trabajo realizado por Goudau (1982:14) que describe el desarrollo de un conjunto organizacional que ha sido tomado como un antecedente de las relaciones inter-organizacionales (Barba, 1991). Goudau (1982:15) señala que existen niveles analíticos en la formación de un conjunto organizacional y que la posición dependerá de la cercanía y lejanía con las organizaciones focales<sup>55</sup> y su interacción teniendo organizaciones céntricas (incorporación activa) y periféricas (incorporación pasiva)<sup>56</sup>. Si bien, se pudiera criticar la existencia de jerarquía en una red ante su principal noción de flexibilidad, e incluso concebirla como un opuesto a la red, Morales (2007:76) establece que ha existido a ese respecto una interpretación con prejuicios entre los conceptos de heterarquía<sup>57</sup> y jerarquía, donde el concepto de heterarquía:

“refiere a la situación de interdependencia que existe entre niveles o subsistemas diferentes en los cuales se desarrollan procesos distintos de forma simultánea; esta modalidad de interacción no excluye situaciones en las que los subsistemas de mayor complejidad determinan parcialmente a los de menor complejidad, a este último tipo de relaciones se refiere el concepto de jerarquía” (Morales, 2007:77)

Para Jen (en Morales, 2007:81):

“[Las] heterarquías son redes, frecuentemente jerárquicas, interconectadas y sobrepuestas con componentes individuales que simultáneamente pertenecen y actúan en múltiples redes y con una dinámica de todo el sistema que gobierna y emerge precisamente de todo este conjunto de interacciones”.

---

<sup>55</sup> Las organizaciones u organización focal son aquellas ligadas directamente con el problema (Goudau, 1982:14)

<sup>56</sup> El trabajo no tiene la intención de establecer en las figuras próximas, como suele hacerse en el análisis de redes sociales (ARS), un gráfico con las cercanías y lejanías respecto a la organización focal conforme a una variable determinada, en el que inclusive se toma en cuenta la distancia y el tamaño de cada organización. La propuesta de Goudau (1982) solo se utiliza aquí para poder ilustrar el desarrollo de la red pero se hace constar la existencia de la heterarquía y se considera que este tipo de ejercicios limita la comprensión de la complejidad del fenómeno, por eso solamente se están utilizando como simples ilustraciones.

<sup>57</sup> El término es concebido por muchos como redes, frecuentemente jerárquicas (Morales, 2007, 81)

Para Goudau (1982:11) el surgimiento de un conjunto organizacional se da por el surgimiento de un problema; que en el caso de la red que se está estudiando no ha sido sólo un problema sino varios a través del tiempo pues en un principio fueron respecto a las crisis del agave y posteriormente han sido respecto a la venta del tequila en el mercado, la razón de este surgimiento según Goudau (1982:11) es que de esa forma se establecen las medidas para la resolución de estos problemas.

En el caso de la red de empresas familiares dentro de la industria del tequila en Amatitán ha tenido diversas etapas en la formación de la red, que dan razón de la forma que actualmente se percibe la red junto con las relaciones familiares que son el contexto en el cual se desarrollan, por lo que a continuación, apoyando en Goudau (1982) se describirán estas etapas, no se expondrán las características de la red pues lo que es de interés para el estudio es el estado actual de la red.

### *2.1 Primera etapa el cultivo de agave*

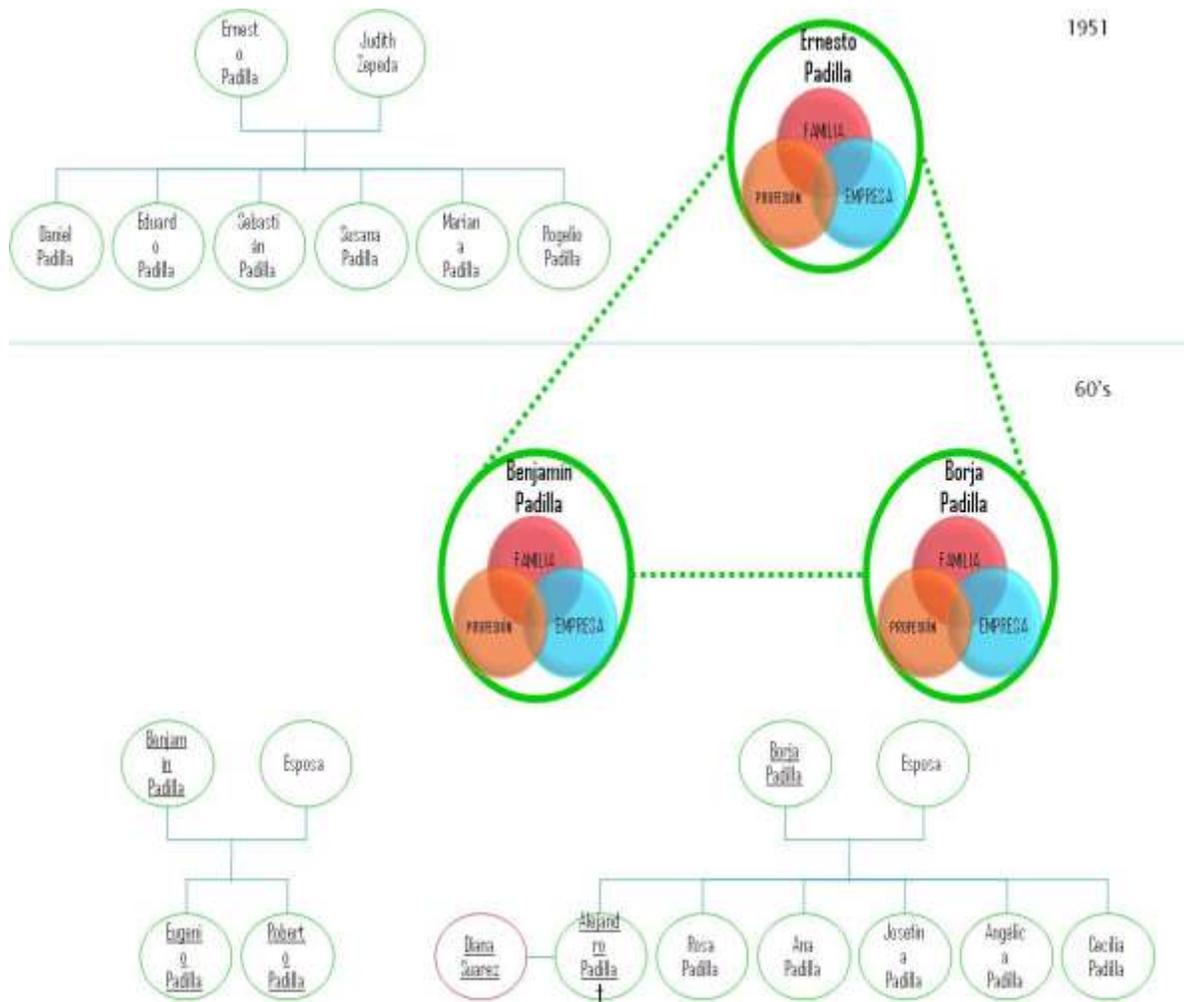
La red de empresas familiares parte de la incursión de la familia en el cultivo de Agave, esta incursión se realiza cuando el señor Ernesto Padilla regresa de Estados Unidos en 1951, donde había trabajado cinco años (de 1945 a 1950) con las pretensiones de ahorrar para comprar tierras para trabajar. En 1951 empezó a comprar parcelas y cultivar agave por su cuenta, convirtiéndose en una de las pocas familias que inicia con esta actividad en Amatitán. Esa labor la inicia con diez trabajadores, para manejar las yuntas de bueyes y mulas y los insumos; además, sus hijos a la edad de seis años comenzaron a trabajar fertilizando la tierra. Actualmente estas tierras siguen siendo cultivadas por el Sr. Ernesto Padilla con veinte trabajadores, pues la mayoría del proceso se ha mecanizado con tractor.

En el caso de los hermanos del señor Ernesto Padilla, el señor Benjamín y Borja, iniciaron con el cultivo de agave en los años sesenta, sus trabajadores son eventuales ya que sólo cultivan agave. Actualmente sus hijos también apoyan el cultivo de agave y ocupan entre diez trabajadores eventuales entre ellos cuatro

familiares, en el caso del señores Benjamín son dos hijos y el señor Borja el único que se dedicaba al cultivo era su hijo varón sin embargo al fallecer, es su esposa la que actualmente se dedica al cultivo junto con el señor Borja.

Lo que se puede apreciar aquí es que no existe una organización focal porque en general los problemas podían ser resueltos por cada organización, sin embargo, se van generando valores y tradiciones sobre el cultivo del agave entre los miembros de la familia al participar desde niños en las labores, en este sentido se tiene la siguiente formación tanto de la familia como de la red.

**Figura 18. Primera etapa de la red de empresas familiares**



Elaboración propia

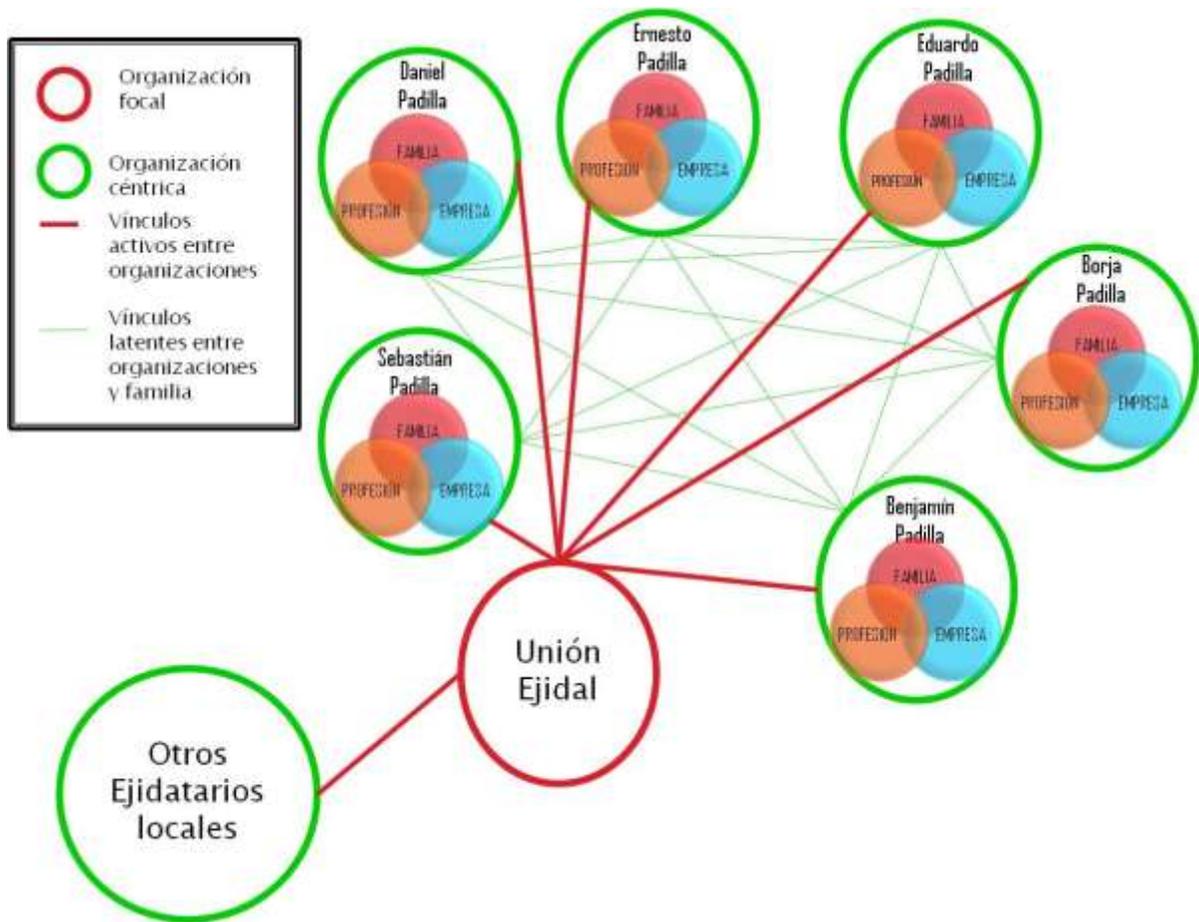
## *2.2 Segunda etapa la creación de la unión ejidal*

A principios de los años setenta los ejidatarios de Amatitán sufrieron a causa de una sobreoferta de agave, pues la capacidad de las fábricas era pequeña para poder absorber la oferta tan grande de agave. Ante esta sobreoferta, uno de los ejidatarios de Amatitán, quien en su juventud había sido partidario político y conocía al Sr. Vicente Zuno (hijo del ex gobernador de Jalisco el Sr. Jorge Guadalupe Zuno (1923-1926) y que en ese tiempo (1973) su hermana la Sra. Ma. Esther Zuno era la esposa del presidente Luís Echeverría Álvarez, le pide ayuda para ver la posibilidad de que el Sr. Vicente Zuno intercediera con las fábricas de tequila para ver la posibilidad para que éstas les compraran a los ejidatarios de Amatitán su agave.

El Sr. Vicente Zuno, les propone a los ejidatarios el crear una fábrica propia, e intercede por ellos para colocar la fábrica a través de un préstamo a fondo perdido por un monto de 13 millones de pesos. El dinero no fue entregado directamente a los ejidatario sino que con ese dinero el gobierno construyó la fábrica con especialistas e ingenieros.

Con esta fábrica la familia Padilla comenzó a incursionar en la producción de tequila, en esa época el señor Ernesto Padilla había dividido sus tierras para que sus hijos las trabajaran en este caso quienes continuaron dedicándose al cultivo de agave fueron sus hijos Daniel, Eduardo y Sebastián. Si bien, esta unión ejidal no es propiedad de la familia y no puede ser reconocida como parte de las empresas de la familia, ésta unión no ha dejado de tener una relación estrecha con la familia a tal grado que en 2011 el presidente de la unión era el señor Sebastián Padilla. En este punto se puede observar lo dicho por Goudau (1982) como va surgiendo la acción colectiva donde la organización focal se vuelve la unión ejidal y al ser el señor Ernesto Padilla y sus hijos Daniel, Eduardo y Sebastián participantes activos en la administración de la unión ejidal se tornan en una organización céntrica y los señores Benjamín y Borja y sus respectivos hijos se tornan en organizaciones céntricas también pero con una menor acción, a continuación se presenta el esquema de la red en ese momento.

Figura 19. Segunda etapa de la red de empresas familiares



Elaboración propia

### 2.3 Tercera etapa, la formación de una nueva empresa y la segunda familia

En esta unión ejidal participaron el señor Ernesto Padilla, y sus hijos Daniel, Eduardo y Sebastián en diversos puestos administrativos, sin embargo, en los primeros años de los noventa se generó en la región una sobreproducción de agave, por lo que era difícil vender el agave, la solución que se analizó en la familia fue la propuesta sobre establecer su propia empresa. La mayor dificultad es que el rancho de la familia contaba con un ojo de agua que se secaba entre los meses de marzo y abril y se corría por ende muchos riesgos en la producción del tequila.

En aquel entonces, al estar casada Susana Padilla Zepeda, hija del señor Ernesto Padilla, con el señor Santiago Roa, en una reunión familiar se habló sobre el proyecto de la familia y su problema con el agua. En dicha reunión se les ocurre asociarse pues la familia de Santiago Roa contaba con un rancho con un pozo de agua, consolidándose entonces la creación de una empresa conformada por dos familias cuya estructura familiar fue la participación de tres hermanos de cada familia (Padilla y Roa) y los dos padres.

Para 1996 se inicia las operaciones de la nueva empresa “Villahermosa” con doce trabajadores y la aportación de cuatro familiares. El señor Daniel Padilla es nombrado presidente, porque era quien más conocimientos técnicos tenía, por lo que desarrolla desde el nombre de las marcas hasta sus registros.

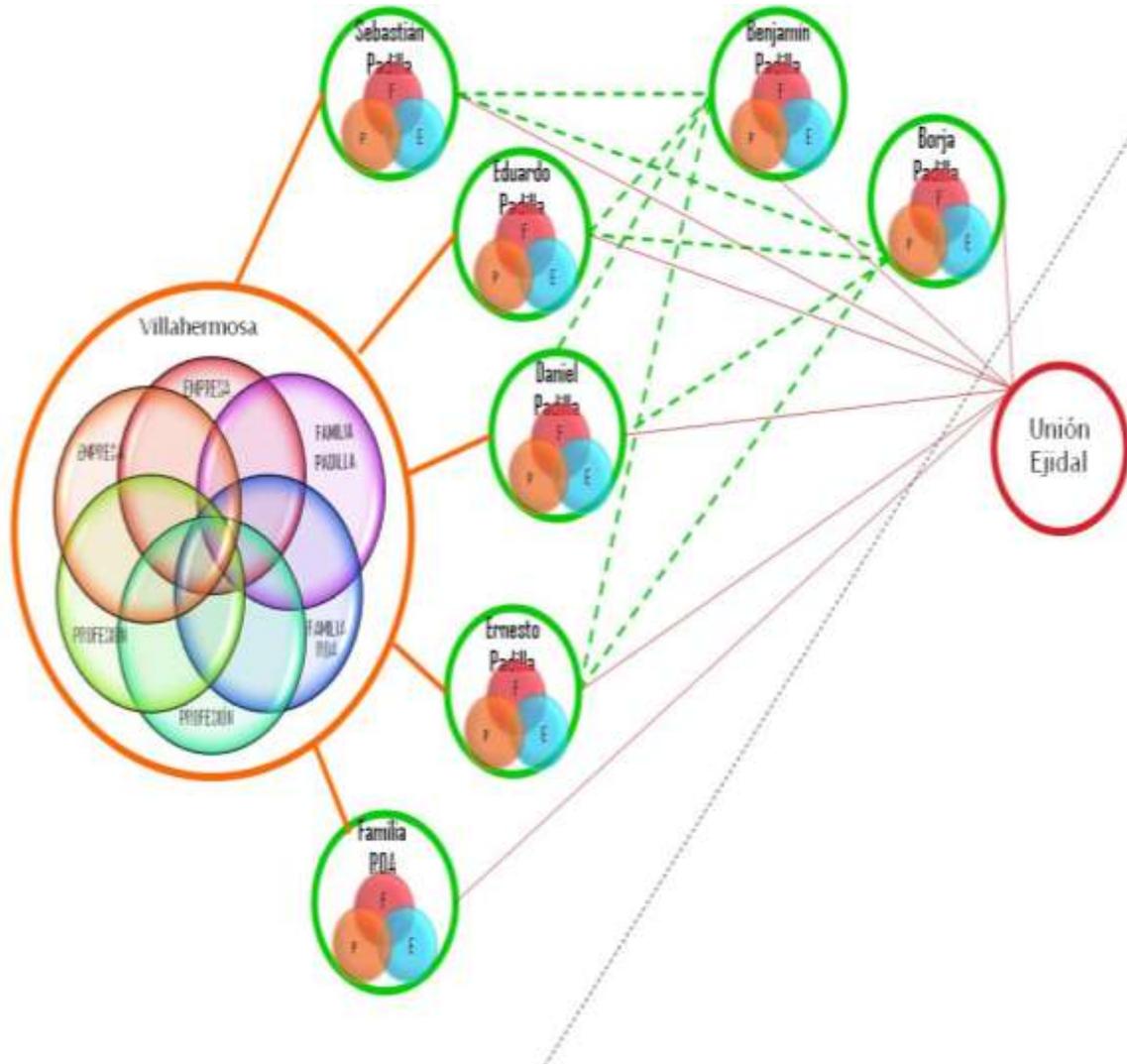
Un año más tarde el señor Daniel Padilla a través de la recomendación de unos conocidos establece una relación con un artista extranjero “el Rockero”, quien buscaba que le maquilaran su marca de tequila. El acuerdo era que “Villahermosa” produciría el tequila y lo embotellaría y el “Rockero” se encargaría de su comercialización. Por más de diez años “Villahermosa” estuvo maquilando dicho tequila, hasta que la marca fue vendida por el “Rockero” a una empresa italiana, que decidió ya no continuar con el acuerdo de maquila con “Villahermosa”.

Esta ruptura provocó que la empresa tenga problemas, pues su propia marca no ha sido posicionada adecuadamente en el mercado, además, de que carece de canales para su comercialización. El principal problema de esto es el relativo paro de operaciones de la fábrica pues ya no producen las mismas cantidades de tequila, la empresa llegó a contar en su momento con un máximo de ochenta empleados aproximadamente y actualmente cuenta con veinte empleados, tres de ellos familiares.

En esta etapa se observa entonces una transformación de la organización focal y las organizaciones céntricas y la formación de organizaciones periféricas, la organizaciones focales como se puede apreciar en la figura 3 son la empresa

“Villahermosa”<sup>58</sup> al colocarse como la solución al problema y la unión ejidal al ser parte del problema, como céntricas las organizaciones de cultivo de el señor Ernesto Padilla, y sus hijos Daniel, Eduardo y Sebastián, así como, la familia Roa<sup>59</sup> y como periféricas el señor Benjamín y Borja.

**Figura 20. Tercera etapa de la red de empresas familiares<sup>60</sup>**



Elaboración propia

<sup>58</sup> En la figura se puede apreciar la existencia de dos lógicas familiares, empresariales y de actividad que están ahí por la convivencia de dos familias en una misma empresa.

<sup>59</sup> La familia Roa en este trabajo se considera como una unidad conjunta debido a que el interés aquí se enfoca en la red que ha conformado la familia Padilla.

<sup>60</sup> Se ha colocado a la unión ejidal con una línea divisoria porque no es una empresa familiar de la familia Padilla, pero la familia participa en ella

#### *2.4 Cuarta etapa. La independencia y el nacimiento de una nueva tequilera*

En 1999 el señor Daniel Padilla decidió independizarse, para ello compra acciones en la fábrica de un compadre en el mismo municipio, mientras comenzó a hacerse de sus propios recursos duró tres años produciendo con su compadre. En esa fábrica empezó con la producción de sus marcas y luego se mudó a otro terreno donde coloca ya su producción independiente. La empresa tenía en sus inicios 15 empleados, tres de ellos familiares actualmente tiene 100 empleados y siete de ellos son familiares.

En el 2004 se asocia con un estadounidense para desarrollar la marca el “Pedernal”. Posteriormente y debido a acuerdos con su socio sobre no promocionar en la fábrica otra marca que no fuera el “Pedernal”, el señor Daniel Padilla se ve obligado a crear otra fábrica para su propia marca “Llano Azul”. Debido a un acto oportunista por parte de su socio estadounidense, se apropia de la marca y decide sacarla de la fábrica, si bien el “Pedernal” era una marca con la que se había ingresado al mercado estadounidense, el haber desarrollado la marca el “Llano Azul”<sup>61</sup> le permitió conocer a otros comercializadores de tequila, con los que estableció relaciones comerciales, pues estos comercializadores al conocer los gustos del mercado estadounidense le proponen comercializar su marca (“Llano Azul”) y a su vez que el señor Daniel decide producir una nueva marca que cubriera con los gustos del mercado llamada “Primer agave”.

El señor Daniel Padilla ha sido apoyado en la empresa por su familia, en un primer momento con su esposa Esther como mano derecha y posteriormente con el ingreso de sus hijos formalmente<sup>62</sup> a labores dentro de la empresa. La característica de la labor de los hijos del señor Daniel Padilla ha sido que después de sus estudios universitarios, al egresar de carreras distintas, el señor Daniel Padilla los ha ido comisionando en labores relacionadas con sus carreras dentro

---

<sup>61</sup> Que es también el nombre de la empresa.

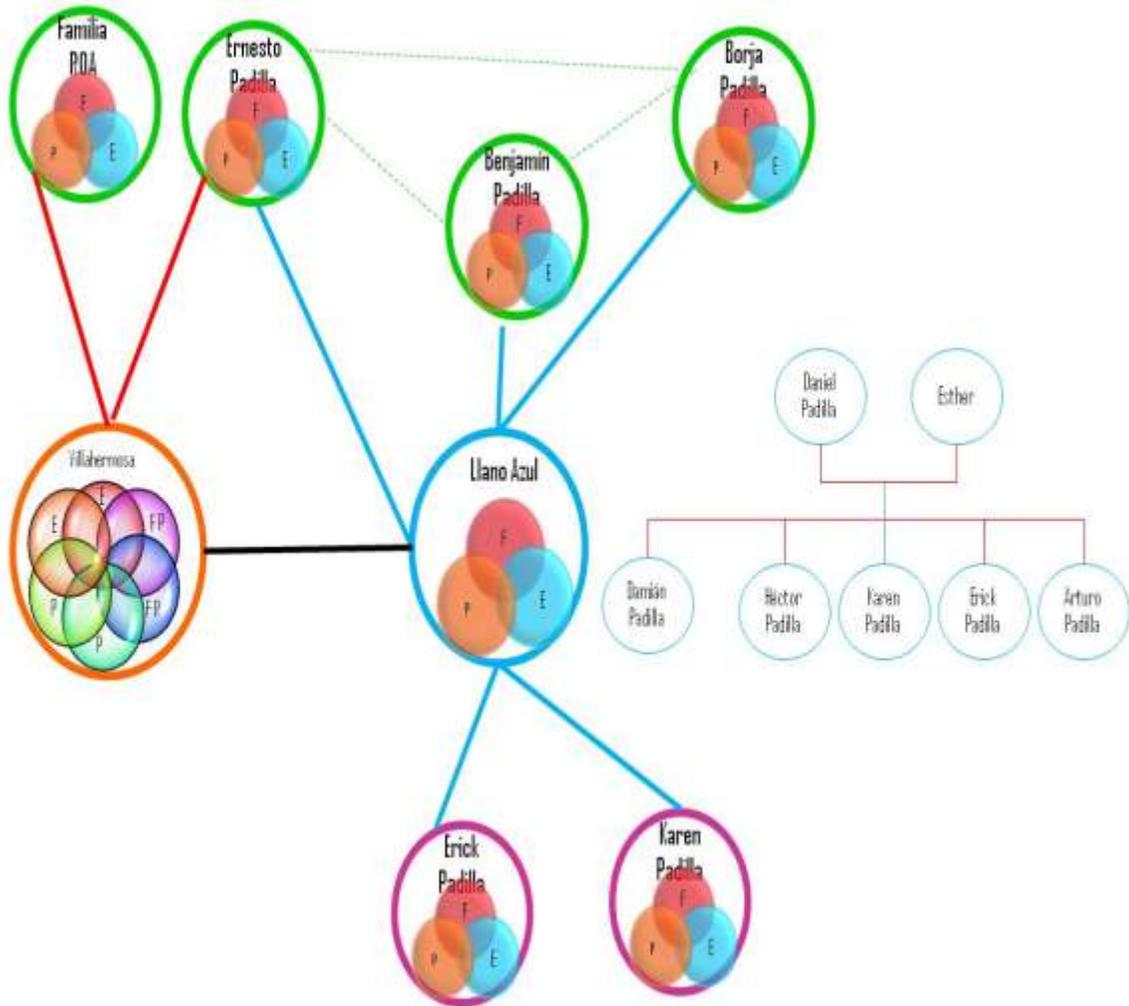
<sup>62</sup> Establecemos formalmente porque al igual que el señor Daniel, sus hijos siempre han apoyado desde su infancia en la empresa, ya sea, apoyando el cultivo de agave o con labores intermitentes en la empresa durante sus estudios universitarios

de la empresa, por ejemplo su hijo mayor Damián al estudiar la carrera de ingeniero químico su labor se ha conducido en el proceso de producción de tequila y es quien se encarga de coordinar a los empleados del proceso productivo; Héctor (su segundo hijo) decidió estudiar administración y se dedica a labores administrativas de ventas y se encarga de supervisar el empaquetado de pedidos, embotellamiento y etiquetado del tequila en las diferentes marcas; Karen (su hija) estudió mercadotecnia y tiene como responsabilidad el área de comercialización.

Además, de la empresa tequilera y el cultivo de agave, la familia encabezada por el señor Daniel a colocado una tienda de 24 horas en la que se venden los tequilas de la empresa así como alimentos procesados sobre la carretera, y que es administrada por su hijo Erick y la tratan como un desarrollo independiente a el Llano azul. Por otro lado, su hija junto con su marido (quien también trabaja en el “Llano azul”) han establecido en el municipio un pequeño bar en el que se venden también las marcas de la empresa. En este punto se observa la aparición de otro punto focal que es el Llano Azul y a su vez dos organizaciones periféricas para la red general pero céntricas para el Llano Azul, es justo en este punto en el cual se puede apreciar de forma adecuada la noción de heterarquía en donde existen interdependencias entre subsistemas como lo es el Llano Azul y Villahermosa.

En la figura 21 se puede observar esta heterarquía, en ésta no se ha colocado la unión ejidal porque dejó de ser para la red un punto focal en esta etapa y porque no es propiedad de la familia, por otro lado, las organizaciones de Eduardo Padilla y Sebastián Padilla han sido omitidas porque se encuentran inmersas dentro de Villahermosa, pues la producción de agave se destina a esta empresa y en el caso de Eduardo Padilla es el representante comercial de Villahermosa y Sebastián Padilla hasta finales del 2011 era presidente de la unión ejidal. Además, se ha colocado un árbol genealógico que representa a la familia de una de las organizaciones focales que es Llano Azul en él se observa a Daniel Padilla, su esposa Esther y sus hijos.

Figura 21. Cuarta etapa de la red de empresas familiares



Elaboración propia

En la siguiente tabla se sintetizan las etapas por las que se han construido diversas organizaciones en esta familia, y que a través de las relaciones que establecen permiten la conformación de la red. En ésta se ha colocado el periodo en que se conformó, los actores involucrados en dichas etapas y la relación familiar que tienen con los demás miembros de manera general pues dentro de la tabla de parentesco se puede observar más detalladamente las mismas, en “actividad” se coloca las actividades que desempeñan (cultivo de agave y/o elaboración de tequila), así como el número de trabajadores al inicio de su conformación como en la actualidad.

**Tabla 24 Etapas de constitución de empresas la familia Padilla**

	Organización	Año o periodo en que se conformo	Actores involucrados	Actividad	Número de empleados y/o trabajadores al inicio de operar	Número de empleados y/o trabajadores actuales
<b>Etapa 1</b>	Ernesto Padilla Productor	1951	Ernesto Padilla (primer actor que introduce la actividad de cultivo de agave) e hijos	Cultivo de agave	10	20
<b>Etapa 1</b>	Benjamín y Borja Padilla	Años 60's	Benjamín y Borja Padilla y sus hijos respectivos	Cultivo de agave	ND	10 trabajadores eventuales entre ellos cuatro familiares
<b>Etapa 2</b>	Unión Ejidal	Años 70's	Ernesto Padilla e hijos (Daniel, Eduardo y Sebastián)	Producción de Tequila y cultivo de agave	ND	ND
<b>Etapa 3</b>	Villahermosa	1996	Ernesto Padilla e hijos (Daniel, Eduardo y Sebastián) y miembros de la familia Roa	Producción de Tequila y cultivo de agave	12	20
<b>Etapa 4</b>	Llano Azul	1999	Daniel Padilla, su esposa e hijos	Producción de Tequila y cultivo de agave	15 empleados, tres de ellos familiares	100 empleados, siete de ellos familiares

Elaboración propia

### 3. El funcionamiento de la forma actual de la red de empresas familiares dentro de la industria del tequila

Hasta este punto se ha visto el desarrollo de la red pero hace falta responder, para tener un análisis completo sobre su diseño, ¿Cómo es que actualmente funciona la red? pues al describir su funcionamiento se plasmaran los objetivos principales de la red y la coordinación que se genera para lograrlos. En este caso el objetivo principal de la red es buscar la salida de su producción de agave a través de la producción tequila y su venta en el mercado y para ello se coordinan conforme a las actividades que cada organización realiza.

Existen como se ha mencionado instituciones importantes que influyen en el funcionamiento de la red la primera es la familia, en segundo la empresa y las profesiones representativas en la red.

Estas instituciones como ya se había expresado jugarían un papel, de restricciones a través de reglas que permean en la cultura de la red, sobre cómo se deben conducir las organizaciones inmersas en ésta y que bien pueden representar lógicas institucionales. En el caso de la familia, por ejemplo, por el contrario a lo que señalan Brunsson y Olsen (2007) sus demandas pueden no obedecer a un deseo de aumentar la eficacia o su adaptabilidad sino que tienen que ver con aspectos sobre el bienestar y armonía de la familia dejando a un lado la racionalidad de la lógica económica, preponderante en la lógica empresarial. Sobre la profesión las restricciones tienen que ver sobre las costumbres y tradiciones de como hacer las cosas, la experiencia, y reputación en el cultivo de agave o la industria tequilera, esto puede traer consigo una influencia sobre los posibles mecanismos de coordinación y la función misma de la red pues limita sus acciones.

Además de las instituciones las relaciones con otros actores del ambiente también limitan las acciones de la red y sus actores principalmente se ve representado en este caso con la relación establecida con CRT respecto al mantenimiento del tequila como una denominación de origen. Esta delimitación es importante pues a través de la NOM 006- SCFI-2005 se regula todo el proceso productivo del tequila inclusive se mantiene un control sobre los inventarios tanto de los productores de agave como de los fabricantes de tequila, este control en el caso del tequila se hace diariamente en cada fábrica, en ese sentido se podría advertir a la NOM 006 SCFI-2005 como un posible mecanismo de regulación (aspecto que se desarrollará más adelante).

El funcionamiento de la red para lograr el objetivo principal, se da en un primer momento con el cultivo del agave se ve determinado por la propia maduración de

la planta para poder realizar la jima<sup>63</sup> y con ello la obtención de la piña en este punto se realiza un muestreo de cada carga para ver la cantidad de azúcares, pues esto determina el precio, esta actividad la realizan todos los miembros de la red (con excepción de la tienda y el bar). El Llano azul compra agave<sup>64</sup> a los señores Ernesto, Benjamín y Borja Padilla, además del que produce el señor Daniel. Villahermosa se allega de éste con la familia Roa, el señor Ernesto, la producción de Eduardo y Sebastián Padilla, y de Benjamín y Borja Padilla.

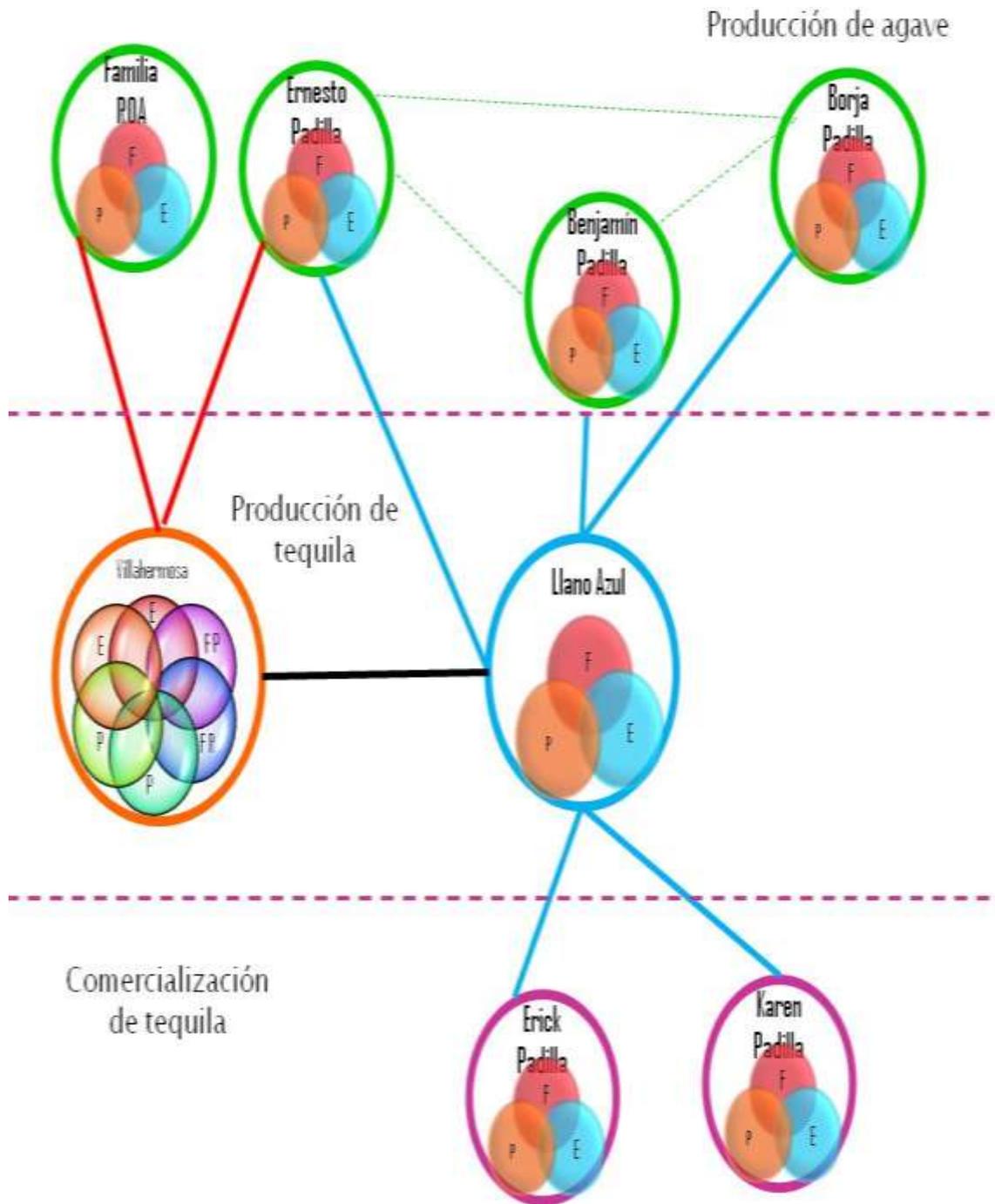
Cuando ya entra a la fábrica, se realiza la fase de cocimiento, éste se realiza en el caso de Villahermosa en hornos de piedra y en el Llano azul en autoclaves; el jugo de la piña cocida se extrae mediante el desgarramiento de la pulpa, con una máquina desgarradora, y luego es prensada en molinos de rodillos, el jugo que se obtiene en esta etapa es llamado “mosto” y pasa enseguida a las tinas de fermentación, la fermentación en ambas empresas es bajo un proceso natural, después se efectúa la destilación (en total dos) en este punto se obtiene el tequila, el cual puede ser envasado inmediatamente o pasar a la etapa de añejamiento. Una vez envasado se coloca en cajas y éste puede ser vendido en el caso del Llano Azul a diversos clientes que comercializan su producto o pasar a la tienda administrada por su hijo Erick o llevarse al bar de su hija Karen y en el caso de Villahermosa, comúnmente es vendido a clientes que les piden maquilar sus marcas.

---

<sup>63</sup> La jima consiste en cortar las hojas de la planta al ras de la base para dejar únicamente la cabeza y el corazón del agave (Financiera Rural, 2009)

<sup>64</sup> Cuando se tienen pedidos especiales y el agave no es suficiente se compra a otros productores que son amigos de la familia y están establecidos en el mismo municipio.

Figura 22. El funcionamiento de la forma actual de la red de empresas familiares dentro de la industria del tequila



Elaboración propia

La coordinación resulta sobre como ligan la producción del cultivo de agave con la de tequila pues se aseguran que los miembros que cultivan agave les puedan vender el suficiente y adecuado agave para la producción del tequila, para ello se encuentran en constante comunicación, ésta resulta eficiente debido a la cercanía de las organizaciones al estar todas localizadas en un mismo municipio y por la cercanía también de las casas de la familia prácticamente una a lado de otra en el caso de el señor Ernesto y sus hijos.

Como ya se mencionó la familia es un contexto importante y en ese sentido conlleva a que existan controles sociales uno de los más importantes es la reputación, esto se puede observar cuando con la independencia de Daniel decide dejar y convencer a quien fuera su mayor cliente en Villahermosa de que se quedara en esta fábrica con su familia, porque de lo contrario en palabras de Daniel “se acaba la familia” y por ende su reputación dentro de la misma. Un aspecto valioso es la información pues dentro de Villahermosa y el Llano azul ésta se comparte respecto a los mercados, clientes, la CRT, la competencia, etc. a través de reuniones periódicas e inclusive en ciertos momentos diarias.

## **X. La dinámica de la red de empresas familiares dentro de la industria del tequila en Amatitán Jalisco**

En este apartado se reflexionará sobre la dinámica dentro del sistema de acción concreto que representa la red de empresas familiares, en ese sentido se retomara la propuesta teórica/metodológica del marco teórico (ver figura 11), y con ello el supuesto expresado sobre que la dinámica es la evolución en el tiempo de la red de empresas familiares vista como un SAC en la que se aprecia la forma en que dicho constructo político y cultural coordina las acciones de sus participantes ya sea a través de los mecanismos de regulación o las instituciones y sus lógicas, y que dicha coordinación se da en distintos niveles dentro y fuera de la red de empresas familiares. Al ser entonces una evolución en el tiempo y conforme a la propuesta en un primer punto se analizarán las instituciones y sus lógicas pues estas como se ha señalado evocan la dinámica de la red en el pasado y a su vez dan cuenta de los aspectos culturales que permiten la coordinación de las acciones de los participantes en la red en el presente.

En punto posterior se definirán y analizaran los mecanismos de regulación que existen en la red de empresas familiares, relacionándolos con la coordinación de la red en los diversos niveles dentro y fuera de la red y el involucramiento de la otra faceta del SAC que es la cultura conforme las lógicas institucionales.

Pero previo a estos puntos se considera importante darle paso a una reflexión referente a ¿Por qué ésta red de empresas familiares puede considerarse como un Sistema de Acción Concreto (SAC)?

En un primer punto se establecería, conforme a lo que se expuso en el desarrollo de la red de empresas familiares (de este caso), que los actores al tener una problemática común que es la comercialización de su agave su objetivo común es resolver dicha problemática cooperando entre sí a través del establecimiento de fábricas de tequila propias que se interrelacionen con los productores de agave de la familia para dar cauce a la comercialización del agave. Sin embargo, cada uno de los actores tiene objetivos propios que se encuentran ligados al propio

desarrollo de su familia particular y de ellos mismos, lo que resulta un elemento característico de la acción organizada estudiada por Crozier y Friedberg (1990) pues en ella se pretende resolver problemas referentes a la cooperación.

Los objetivos particulares pueden ser una fuerza centrífuga que genere problemas en las relaciones entre las fábricas. Y es en ese sentido que dentro de la red se puede observar que existen negociaciones internas respecto a la búsqueda de objetivos particulares y comunes, como ocurre con la colocación de los precios de compra y venta de agave entre los tequileros y los agaveros de la familia en la cual ambos buscan obtener un beneficio, en el caso de los agaveros un mejor precio y una garantía de compra y en el caso de los tequileros agaves con calidad y disponibilidad inmediata de los mismos. Son en estas relaciones de intercambio en las que se puede observar el enfrentamiento entre los actores, que son al final dependientes uno del otro y que representan relaciones de poder, pues lo que se busca es que el actor contrario realice cierta acción.

Como lo señala Crozier y Friedberg (1990) el poder también depende del control que los actores tengan respecto a ciertas incertidumbres o la resolución de estas mismas y que puedan hacer uso entonces de fuentes de poder para poder imponerse frente a otros.

En ese sentido, en ésta red existen múltiples zonas de incertidumbre pues una de las grandes variantes que se tiene con la propuesta original del SAC es que las relaciones y las acciones aunque son por parte de actores, éstos representan en ocasiones la acción o relación de una organización completa. En la relación de poder presentada la zona de incertidumbre puede ser la disponibilidad de agave en el mercado o la seguridad de pago dependiendo de las condiciones que se tengan en ese momento y la fuente de poder la buena calidad del agave frente a otros agaveros o la disposición de capital.

Estas relaciones de poder y otras que serán descritas más detalladamente posteriormente alcanzan su estabilidad a través de mecanismos de regulación los cuales fueron encontrados en esta red de empresas familiares.

Si bien, con lo descrito anteriormente se podría establecer que la red de empresas familiares puede apreciarse como un Sistema de Acción Concreto, existen ciertos puntos divergentes uno de ellos es que el funcionamiento de la red como se pudo apreciar no es constante sino que es intermitente, por otro lado, al no existir estructura se cuentan con un menor número de reglas formales.

Estas intermitencias en el funcionamiento de la red provocaron un cierto límite pues es difícil observar la organización, mediación y regulación que realizan los mecanismos de organización en toda la red.

1. El inicio y evolución de la red de empresas familiares de la industria tequilera de Amatitán respecto a las instituciones y sus lógicas.

Se ha señalado la dificultad metodológica que implica analizar la dinámica de la red en sus inicios observando únicamente las relaciones de poder y que por ende lo más apropiado era realizar un análisis sobre las instituciones y sus lógicas. Pues las instituciones hasta cierto punto pueden ser las evidencias de relaciones de poder pasadas y su evolución.

Por otro lado, las lógicas institucionales pueden ser mecanismos de coordinación de largo plazo, estos pueden proveer de legitimidad sobre las posiciones existentes en la red, determinar qué cosas atender para controlar y premiar el comportamiento político, además de determinar que respuestas son disponibles y apropiadas en controlar la actividad en las organizaciones Thornron y Ocasio (1999).

En ese sentido para analizar el inicio de la red y su evolución se realizará un análisis histórico sobre el desarrollo e inicios de la familia, las empresas y la actividad que son las instituciones, que se definieron como unas de las principales dentro de la red .

### 1.1 La familia y las lógicas institucionales

La familia, como ya se había expresado, implica relaciones cuya base es el afecto y que se encuentran en modalidades de convivencia particulares, a través de ella se transmiten creencias sociales y se reinterpretan éstas. La familia a su vez dentro del aparato ideológico capitalista permite la reproducción del capital pues en ella se genera una transmisión de la propiedad y la reproducción de la fuerza del trabajo. En este sentido y al establecer que ésta es un orden supraorganizacional se pretende en este apartado hacer un análisis sobre las particularidades de la convivencia de la familia Padilla a través del tiempo y las creencias respecto a la propia familia y su bienestar.

El desarrollo de la familia que daría paso a la formación de la red, inicia cuando los tres hermanos Padilla deciden ir a trabajar a Estados Unidos, pues en Amatitán existían pocas oportunidades de trabajo, apoyados por unos familiares y hermanos que ya vivían en ese país, después de varios años deciden regresar a Amatitán.

Se ha tomado como punto de partida este evento porque a pesar de que algunos familiares tenían cultivos de agave en el caso del padre del señor Ernesto y sus hermanos se negaba a realizar labores de cultivo debido a que el clero en esas épocas de alguna forma limitaba dicha actividad.

En palabras de Benjamín narra sobre las actividades de su padre:

“Mi papá era una de las personas que casi no le interesaba la tierra, se dedicó a unas huertas de mangos, plátanos, por la barranca. Y no se dedicaban porque hablando lo que es la realidad, el clero los tenía muy... [Benjamín hace una seña cerrando su puño, que puede entenderse como sometimiento].

Un primo hermano mío fue de los primeros ejidatarios de aquí, presidentes del ejido, del comisariado. Y le decían “venga tío para darnos tierras para trabajar” [y contestaba] “no yo como voy [...] por lo que no es mío, que el Padre [...]”.

La base del afecto familiar se ve reflejada en este evento, pues debido a la falta de oportunidades que padecían los hermanos de la familia Padilla, son familiares de

ellos los que los apoyan a salir adelante. En este punto lo que se puede apreciar es que el objeto principal es el bienestar de la familia.

El punto de valor en la base familiar aquí fue incidir para cultivar agave. El cultivo de agave se convierte en un valor importante en la base afectiva porque permite el bienestar de la familia.

Borja por su parte comenta:

“Si pues todo mundo nos dedicamos a eso, del agave, no más que como yo dure muchos años en Estados Unidos, como veinte años dure yo allá, me fui de jovencito allá tenía yo unos hermanos mayores que yo y ellos fueron los que vinieron aquí a visitarnos, yo ni los conocía y me dijeron vete para allá con nosotros para que te salga la vida mejor, te traes tus centavitos que ganes y aquí los inviertes en tu agave, en sembrar maíz, cacahuete.”

Es interesante ver como los hermanos mayores de Benjamín, Borja y Ernesto les apoyaron en su desarrollo en la juventud, a pesar de que no existía una relación cotidiana e incluso ni siquiera se conocían, a pesar de ello el vínculo familiar se reconoció.

Durante el tiempo en que los hermanos se encontraban solteros trabajaban en conjunto las tierras, sin embargo, una vez que fueron contrayendo matrimonio y sus respectivos hijos fueron creciendo y ayudándolos en las labores del campo, esta labor conjunta se fue dejando, y los hermanos por su propia cuenta se fueron desarrollando junto con sus hijos.

Sobre el apoyo entre hermanos habla Benjamín Padilla

“Entre hermanos, pues siempre hemos trabajado juntos, ¿verdad?, cuando empezamos a hacer, todavía no me casaba yo, trabajábamos juntos, por decir a una mano, entonces ya se casó mi hermano Ernesto, en otro tiempo me case yo y pues ya no. No es igual, porque ya conmigo familia y con él también familia, pues ya hay que educarlos a un modo y él a los de él, y ya él no va a educar a mi familia como él quiera, ni yo a los de él, ya eso me corresponde a mí, “mira hazle así o se hace así”. Y a mi es al que me van a obedecer primero que a un tío. Y ya entonces

de ese modo ya ...pero seguimos unidos, somos los primeros en convivir ahí, un tequilita un traguito y seguimos en contacto, nada de rencores, ni pleitos. Lo mismo la familia de ellos con los míos, la llevan muy bien ¿verdad?.”

Se puede observar como la base afectiva se fue transformando, porque el bienestar de los hermanos ya no era primordial en los intereses de cada hermano sino la base afectiva torno primordial la búsqueda del bienestar de la propia familia. Sin embargo, esa transformación implicó que las nuevas generaciones estuvieran acostumbradas al apoyo familiar, pues por ejemplo, en el caso de Daniel (hijo del señor Eduardo) apoya a su tío al comprarle agave, y evitarle problemas con los intermediarios obteniendo mejores condiciones de venta.

En el caso de Benjamín Padilla, él tiene cuatro hijos de los cuales dos son hombres y son los que actualmente le apoyan en el trabajo, su desarrollo como agavero lo compagino con la siembra de maíz, principalmente se dedicó a ésta actividad debido al clima de Amatitán, pues casi no hay precipitaciones pluviales por lo que es difícil poder desarrollar otro tipo de cultivos. Benjamín también dedicaba una parte de sus parcelas a la siembra de maíz pues éste lo vendía a la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO)<sup>65</sup> y convenía a sus intereses pues el precio se encontraba regulado. Pero actualmente también siembra sorgo y maíz, sin embargo, su precio depende completamente de lo que se determine en el mercado en ese tiempo.

Por otra parte, debido a los beneficios que reciben del ganado para el cuidado de las tierras en las que se cultiva agave, el señor Benjamín también se dedica a la ganadería, pues el ganado limpia la mala yerba en los cultivos de agave y abona naturalmente la tierra.

Y respecto a la educación y orientación de sus hijos a la actividad agavera, Benjamín comenta que desde que eran niños comenzaron a apoyarlo durante sus vacaciones escolares, la mayor intención de Benjamín es que sus hijos fueran

---

<sup>65</sup> Fue una empresa paraestatal que salvaguardaba el sistema de abasto y seguridad alimentaria creada en 1962 con el propósito de regular los precios de los productos de la canasta básica, para 1999 la empresa dejo de existir y se dejó de regular los precios de los cultivos básicos como el maíz.

productivos, para ello les enseñó todos sus conocimientos respecto al agave, demostrando también los errores comunes en los cultivos que disminuyen los rendimientos de los cultivos, posteriormente debido a las dificultades económicas fue difícil que sus hijos continúen su educación académica.

En palabras de Benjamín:

“En las vacaciones me los llevaba, yo a mis hijos desde chiquillos yo los traía a caballo, porque teníamos animalitos y a ver como se curan, se mantienen, no nada más tener animales hay que saber. Entonces desde chicos, esa va a ser su herencia, entonces hacen las cosas para que pasado [...] y si el día de mañana se les cierran las puertas, pues van a trabajar con algún compañero y ganan para comer, que no digan, “no pues yo no sé trabajar”. No aquí tienen que, y nosotros nos dedicamos al agave eso hay que enseñarles, no quisieron estudiar, no tuvimos para darles estudio, así que pues el campo.”

En el caso de Borja Padilla, al igual que Benjamín desde un principio a su hijo le enseñó a limpiar el agave, y a cultivarlo. Para Borja el cultivo de agave y sus viajes a Estados Unidos fueron la manera en la que sostuvo a su familia. Sin embargo, su hijo falleció y su nuera es quien se dedica ahora al cuidado de esa parcela junto con Borja. Daniel Padilla ha hecho un acuerdo con ella en el que él siembra el agave en dicha parcela a cambio de una renta.

Por lo que se refiere a Ernesto Padilla, al igual que sus hermanos regresó a Amatitán, como ya se ha comentado, en la década de los 70's tras una sobreoferta de agave junto con otros ejidatarios del municipio buscan una solución y consiguen formar la empresa de la Unión Ejidal, en esta empresa llega a tener su primer experiencia como tequilero, y llega a ser el presidente y tesorero de esta unión.

Ernesto Padilla comenta

“A mí me tocó empezar la empresa ejidal, [...] teníamos que arrimar a todos los ejidos de la zona , pero eso fue en el 73 y seguimos trabajando, siguen trabajando ahí en pequeño, nada más que como hay cambios de administración a veces unos

la trabajan bien y otros mal y la dejan sin fondos de nada. Pero así empezamos con esta fábrica

Después pensamos hacer nuestra fabriquita esa es como familiar para una familia de nosotros y la otra es del papá de él [su nieto], así empezamos con la fabriquita de Villahermosa, esa fue ya como en los 80's o ando mal yo.

Y ya de ahí el papá de este muchacho empezó el solo a poner otras fábricas [...]"

Durante este tiempo va involucrado a sus hijos en la actividad agavera, haciéndolos partícipes también de las actividades que se llevaban a cabo en la empresa ejidal porque les fue cediendo parte de los terrenos ejidales que él tenía y con ello podían participar dentro de la empresa. Daniel, Sebastián y Eduardo se han desenvuelto como agaveros y tequileros de forma distinta, pues a pesar de que han estado juntos tanto en las parcelas y en las empresas tequileras, cada uno ha tomado decisiones que los ha hecho desenvolverse de forma distinta en sus carreras y que a su vez sus propias familias se han desarrollado de forma particular.

En el caso de Eduardo, él es el menor de los hermanos Padilla hijos del señor Ernesto, toda su infancia al igual que sus hermanos se desarrolló tanto en la escuela como en el cultivo de agave, en la década de los noventa comienza a participar en Villahermosa, junto con sus hermanos, al salir Daniel de Villahermosa, y existir una reestructuración él se dedica a una parte administrativa de la empresa referente a la logística y el manejo de personal.

Para Eduardo, no ha existido como tal una independencia de la colaboración con su padre, inclusive su hermano Daniel reconoce que él está más al tanto de las parcelas de su papá y que trabajan en conjunto. Eduardo reconoce que al trabajar en Villahermosa continúa apegado a su padre porque éste es parte de los socios. Eduardo piensa que su padre ya se encuentra cansado, debido a su edad avanzada, y que es, hasta este momento, que él está actuando de forma más individual tomando un involucramiento mayor en Villahermosa.

Eduardo comenta sobre su independencia de su padre en Villahermosa y la organización de su padre al cederles sus tierras a sus hijos:

“Pues en sí no nos hemos independizado totalmente, seguimos a la par de él y trabajando juntos, en común, pero algo en particular si ya empezamos a independizarnos cada quién con su negocio. En este caso más David mi hermano él ya está más independizado, que nosotros, porque nosotros seguimos aquí dentro de lo que es la sociedad y mi papá pues también es socio y la forma es que se van dando las cosas, ya es un poco más grande mi papá, pero tenemos que empezar nosotros a agarrar las riendas del negocio, en sí, así fue que se ve ya cansadón, entonces estamos actuando ya entonces de manera más individual.”

“Pues empezó a, nos empezó a organizar y a dividir ciertas actividades, ciertos terrenos y nosotros ya en lo particular ya empezamos a trabajar por nuestra cuenta, fue la forma en que empezamos nosotros ya en lo individual.”

Para Eduardo la familia significa mucho pues gracias al trabajo conjunto es que se ha logrado tener un bienestar, y ha permitido que el desarrollo empresarial se logre pues gracias a la familia se facilita la comunicación, además de que considera esenciales los valores de su familia tales como la honradez, el compromiso y la lealtad, así como el hecho de tener siempre una mentalidad de superación. El considera que el trabajar con la familia significa una motivación, pues se siente orgullo trabajar con cada miembro de la familia.

En general, Eduardo considera que las relaciones familiares hacen que el establecimiento de los acuerdos comerciales se facilite, pues la comunicación es más fácil y existe confianza.

En palabras de Eduardo respecto a si sus las relaciones empresariales se darían de la misma forma si no fueran familiares:

“No yo pienso que no, siempre hay política y todo y a veces cuando es familia es más entendible y más fácil hacer algún negocio, en este caso nosotros más o menos salimos bien, de acuerdo en todas nuestras ideas y a veces nos ayudamos los unos a los otros, como le comentaba en la otra ocasión que a veces David

ocupa tequila de aquí, a veces ocupa agave y se lo damos de aquí o a veces nosotros ocupamos de allá y nos ayuda.”

Inclusive para él hacer acuerdos económicos ajenos a su familia implica en un primer momento recurrir a las personas con una elevada cercanía afectiva.

Eduardo, sobre como hacen negocio con otras personas:

“Esto depende de la oferta y de la demanda cuando hay demanda necesita uno empezar a ver con quien negocia, aunque ya si no puedes con la familia, pues necesita uno empezar a arrimar amigos [...] ya sea en la cosa de la fabricación del tequila o en las plantaciones de agave, contratas con los amigos más allegados hacerles contratos para plantaciones de agave.”

En el caso de Sebastián al igual que sus hermanos durante su niñez ayudó a su padre en el campo estudio una profesión que no ejerció puesto que en su juventud se dedicó al cultivo de agave junto con su padre y una vez conformada Villahermosa participó como socio y secretario, posteriormente se presenta la oportunidad de ser presidente de la empresa ejidal durante unos años. A diferencia de sus hermanos, Sebastián desarrolló paralelamente a su actividad agavera y tequilera una carrera en la administración pública del municipio de Amatitán.

Para Sebastián su independencia y autonomía empezó cuando tenía cuarenta años, pues considera que antes de esa edad cuando se es joven se debe de trabajar lo suficiente, para entonces obtener los resultados adecuados, que permitan esa independencia, él reconoce el apoyo que su padre les dio al otorgarles a él y a sus hermanos ciertas tierras, y considera que de ahí le corresponde a él trabajar para obtener más metas.

La familia para Sebastián es:

“lo máximo como quien dice es parte de la vida de uno, cotidiano, es la sangre de uno, son los seres más cercanos que tiene uno”.

En el caso de Sebastián considera que los valores principales de su familia son la capacidad que se tiene para dar lo mejor a sus seres queridos, y que implica generar amor dentro de la familia.

“Pues primeramente es el amor, generar amor internamente, quererse uno, y tener o tratar de dar lo mejor, que es educación ,porque un pueblo sin educación nunca va a progresar, prepararlos, porque uno quisiera tener lo mejor lo que fueran los hijos de uno, porque esa es la familia de uno, ¿verdad? Este yo así lo vería, es mi expresión de, mi manera de sentir de lo que quiero para mi familia, lo que es el valor, lo que es para mi los valores es la importancia y de lo que me preocupó, de que sean ellos lo mejor.”

En el tema de la sucesión es un asunto importante para Sebastián, pues considera que sus hijos, no les está interesando tanto el desarrollo del campo, pues existen otros proyectos que les son más atractivos, pero la preocupación de Sebastián es que sus hijos no perciben la importancia del desarrollo agavero para poder llevar a cabo sus propios planes. Por otro lado, las preocupaciones de Sebastián también implican el hecho de que exista una visión a corto plazo por parte de sus hijos, aunque reconoce que sus hijos son muy trabajadores, para él su mayor preocupación es que ellos se desarrollen y puedan tener los recursos suficientes para cuando sean adultos puedan disfrutar plenamente lo que han trabajado en su juventud.

Daniel, es el más grande de sus hermanos, por lo mismo fue el primero que empezó a participar en las actividades económicas en las que se desenvolvía su padre el señor Ernesto tanto en el campo como en la empresa ejidal. Durante toda su infancia y su juventud trabajó estrechamente con su padre y sus hermanos, en el tiempo que estudió su carrera ayudaba medio tiempo a su padre. Sin embargo, cuando egresa de la universidad en la que estudia una ingeniería en agronomía, inicia su proceso de independizarse de su padre y sus hermanos, la razón principal fue que contrajo matrimonio y requería de más recursos económicos para sostener su familia.

El primer trabajo que realizó Daniel externo al trabajo familiar fue en la administración municipal, posteriormente y a la par que nacían sus hijos inició rentando una parcelas en las que sembró maíz, en las cuales durante todo un año práctico las técnicas que en la escuela le habían enseñado. Estas nuevas técnicas le resultaron bien pues supero por mucho el rendimiento que con técnicas tradicionales se obtiene de una hectárea, esta experiencia provocó que su padre decidiera dejarle unas parcelas a sembrar bajo su propia administración y sus recursos propios, aunque su padre en ese tiempo le llegaba a prestar maquinaria como lo son los tractores.

Posteriormente Daniel decide ir plantando parcelas de agave, las cuales después de siete u ocho años estaban listas para ser cosechadas, sin embargo, justo en esos años ocurre una crisis de sobre oferta de agave, lo que provoco que Daniel se viera en complicaciones económicas. Esta crisis no fue ajena a su padre y sus hermanos pues ellos también perdieron cosechas de agave esta experiencia provocó que se planteara la idea de la creación de Villahermosa.

La creación de Villahermosa significó para Daniel el regreso a la economía de la familia porque debido a su experiencia profesional la familia consideró importante que él fuera el presidente de Villahermosa, en ese cargo estuvo aproximadamente tres años, él considera Villahermosa le brindó nuevas experiencias en el desarrollo tequilero.

Daniel decide salirse de Villahermosa porque veía la necesidad de que su propia familia se desarrollara y eso implicaba sostener la educación de sus hijos y apoyarlos conforme fueron creciendo en su desarrollo. A su salida gracias a sus ahorros generados por el cultivo de maíz y agave, así como, a un préstamo agropecuario, empezó a desarrollar su propia empresa tequilera Llano Azul junto con su esposa e hijos.

El Llano Azul fue creciendo al igual que los hijos de Daniel, poco a poco cada uno fue decidiendo con forme a sus intereses sus profesiones, de acuerdo con Karen su papá no influyo en sus decisiones, sin embargo, Daniel comenta que lo que les

señalo fue que era importante que sus estudios estuvieran relacionados a las actividades económicas que la familia tenía. Karen por su parte menciona que en este sentido al salir de la carrera decidió regresar y trabajar en la empresa de su padre, porque considera como le dijo su padre que es “mejor ser cabeza de ratón que cola de león”, es decir es mejor estar en una pequeña empresa pero poder tener campo para desarrollarse que en una gran empresa en la cual es muy difícil subir a las primeras posiciones de la empresa.

Cada uno de los hijos de Daniel estudiaron diversas carreras el primero de ellos estudió una ingeniería en química, el segundo es pasante en administración, la tercera estudió mercadotecnia, el cuarto tiene estudios en administración de empresas turísticas y el último se encuentra estudiando la preparatoria pero desea estudiar algo concerniente a la producción agropecuaria.

Para Daniel la sucesión implica que sus hijos tengan en un futuro la tarea de desarrollar las marcas en el mercado, pues él ha tenido la labor de mantener una base en el cultivo de agave y de hacer crecer la empresa, además de la diversificación en otros emprendimientos dentro o fuera de la empresa. Él espera que Karen su hija guie el desarrollo de las marcas, debido a su carrera y el desempeño que ha tenido en la empresa.

Por lo que respecta a sus otros hijos y las metas familiares, la meta es tener una empresa fortalecida donde participe toda la familia y la diversificación, es sobre esta diversificación que se aprecia las ideas de sucesión. La diversificación de los negocios implican ese fortalecimiento de la empresa y un desarrollo mayor en el mercado, por un lado, Damián al ser director de deportes del ayuntamiento y tener a su cargo equipos de futbol, se está planeando construir un campo de futbol patrocinado por la empresa; en el caso de Erick se tiene el desarrollo de las cadenas de tiendas de 24 horas que tiene dos años administrando; Héctor por su parte al estar completamente ligado al área de producción, siendo él quien prácticamente la dirige su desarrollo implica crear otros productos con base en el tequila y agave; en el caso de Karen ha sido el desarrollo del bar. La idea principal de Daniel entonces implica conformar pequeños negocios para cada uno de sus

hijos ligados a las bases del agave y el tequila y vinculados a la empresa de Llano Azul.

Para Daniel Padilla la familia es básica para poder emprender cualquier empresa, pero es importante que ésta reconozca que llegado un cierto nivel las actividades en dicha empresa pueden requerir de conocimientos mucho más técnicos que requieran un personal especializado y que en ese sentido si dicho especialista no se encontrara en la familia pues se requiere contratarlo, pero siempre siendo la familia la base para el sostenimiento de la empresa. Daniel considera que los valores que existen en su familia son el trabajo, la honestidad, la confianza y el trabajo en equipo.

En el caso de las relaciones con las otras empresas Daniel considera que las relaciones con su familia en las diversas organizaciones que tiene, se dan por el lazo familia y el cariño, sobretodo en el caso de Villahermosa pues resalta el hecho de que él también participó en su construcción, sin embargo considera que independientemente del lazo familiar los negocios se tendrían que dar debido a la dinámica que tiene la empresa, pues se requiere el desarrollo de proveedores externos en el caso del agave y en el caso del tequila de maquiladores, sin embargo, al igual que en el caso de Eduardo los vínculos se da por la cercanía tanto en la estima como referentes a la localidad de Amatitán.

Daniel habla sobre si podrían ser las mismas relaciones entre Villahermosa y Llano Azul suponiendo que no fueran familia:

“Si, de hecho hay una relación ahorita, independientemente de que sean mis familiares, de hecho los últimos cuatro años les he comprado producto, del que no he alcanzado a hacer a la primer empresa que recurro es a ellos, quizá por el lazo familiar y todo, por el cariño que yo le tengo a la empresa, también por haberla construido yo, es lo primero es: “oye tienes” tantos litros de reposado, tantos de añejo, mándamelos y ahí te va la lana o sea si ha habido una relación, es lo mismo con otros vecinos de aquí familiares y no familiares, como les comentaba, tenemos trece fábricas, micros de tamaño aquí en el pueblo y de esas pues le he de decir que le he comprado a Villahermosa normalmente, pero está otra en la barranca del doctor

Franco, que le he comprado de hecho he producido también allá tequila, y luego, este, a las otras acá de los Briviesca los muchachos, a la empresa ejidal también les he comprado y he producido tequila ahí.”

Como se puede observar la dinámica de la familia se ve influida por el aparato ideológico capitalista puesto que gracias ha está se ha logrado la transmisión de la propiedad o en su caso la reproducción de la fuerza de trabajo, pues gran parte de la dinámica familiar ha girado al desarrollo de la actividad agavera y tequilera con el objetivo de alcanzar un mayor bienestar económico.

Se puede ver el caso en la transmisión de la propiedad como las relaciones familiares han definido ésta, por un lado a través de la redistribución como ha ocurrido en el caso de Ernesto Padilla hacia sus hijos al cederles tierras conforme se iban desarrollando y que hasta cierto punto implica una sucesión anticipada pues Ernesto sigue participando en las decisiones de la empresa y los acuerdos familiares.

La sucesión anticipada también se ha observado en el caso de Daniel Padilla para con sus hijos y también representa los inicios de un proceso de sucesión. En ese sentido es interesante ver como de una generación a otra se mantiene este tipo de prácticas y creencias respecto a la transmisión de la propiedad. Un aspecto particular en la familia y que está ligado con la transmisión de la propiedad es el caso de Benjamín Padilla, porque la base afectiva provocó que sus hermanos le cedieran tierras ante el hecho de que cuidó a sus padres durante su vejez.

Un aspecto particular es como a medida en que va creciendo el número de familias se da una transformación en las modalidades de convivencia y en la base afectiva pues al conformar una nueva familia el interés de los miembros de esta última se tornan principalmente hacia el bienestar de la misma.

Por último, la familia para la red a diferencia de lo que en algunas ocasiones se plantea en la disciplina administrativa respecto a que está debe ser un elemento que paulatinamente se vaya eliminando a través de la profesionalización aquí

resulta esencial pues es a través de ésta que se logran alcanzar acuerdos porque facilita la comunicación.

### *1.2 Las empresas de la red*

La lógica empresarial implica buscar la maximización de la utilidad disponiendo de medios escasos donde el problema es la asignación de recursos dados para obtener el máximo beneficio. Bajo esta lógica la estructura de una organización tiene “la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales” (Hall: 1983,53) que para el caso de una empresa los objetivos organizacionales implican una maximización de la utilidad y por esa situación se comenzará hablando de la toma de decisiones y la coordinación que existe en las acciones que se llevan a cabo para alcanzar la maximización de la utilidad.

En el caso de los agaveros de la familia Padilla, al regresar de Estados Unidos y comprar parcelas y ejidos en un primer momento los hermanos Padilla (Ernesto, Borja y Benjamín) se dedican a plantar diversos cultivos tradicionales, sin embargo, comienzan a detectar que el cultivo de agave les resulta adecuado para sus intereses económicos, pues en dicha época el cultivo de agave era mejor pagado que otros cultivos, por lo cual comenzaron a enfocarse principalmente a la producción agavera, sin dejar a un lado otros cultivos con similar rentabilidad como lo era el maíz.

Actualmente el agave a pesar de las crisis cíclicas de sobreoferta, sigue siendo para ellos el cultivo de mejores rendimientos económicos les dejan, pues por un lado su cultivo requiere de pocos recursos hídricos lo que lo hace que el agave se adapte adecuadamente al clima de Amatitán y no se requieran de tecnologías para adaptar la planta al territorio, por el otro, cuando el precio del agave es elevado es muy redituable su cultivo.

En palabras de Borja Padilla referentes a la conveniencia económica del agave:

“No pues aquí es la vida de nosotros el agave, de ahí se mantiene uno y como nosotros, pues yo soy poquitero en terreno, tengo poco, pero lo planto de agave, porque es lo que da más dinero, póngale que dura siete u ocho años para salir pero hay más dinero, para mantenerse uno.”

En el caso de Villahermosa, la búsqueda de seguridad económica debido a las dificultades a las que se enfrentó la familia tras las crisis por sobreoferta de agave, provocó que buscaran una solución a dicho problema que fue incentivar la demanda a través de la creación de un agente productivo dentro de la industria de la producción de tequila. La necesidad de incentivar la demanda provocó que por conveniencia económica se realizara entre la familia Roa y Padilla una asociación que trascendiera los límites de los vínculos familiares existentes en cada familia.

Eduardo plantea la problemática de la comercialización del agave y la generación de una demanda artificial.

“Siempre ha habido una problemática de la comercialización del agave, y más que todo nosotros éramos dos familias agaveras que empezamos con el problema de comercializar el agave, entonces de ahí surgió uniéndose las dos familias, que más o menos teníamos considerado que podíamos hacer algo con algunos de los ahorros y con campo suficiente para hacer una empresa más o menos que pudiéramos salir adelante, entonces y ahí salió el origen de nuestra empresa por la inquietud de poder comercializar bien nuestro agave y tener otras expectativas en cuanto a, comercio.”

A pesar de que existe un vínculo familiar entre ambas familias a causa de un matrimonio, se establecieron desde un inicio mecanismos de control a través de la estructura administrativa de la empresa que hasta cierto punto disminuyen los costos de transacción al no existir como tal contratos que controlen, sino que el control es inherente a las estructuras de la empresa. En esta estructura solo ha existido un cambio con la salida de Daniel que provocó que la presidencia de la empresa pasara a manos de la familia Roa y la secretaria estuviera a cargo de la familia Padilla.

Eduardo comenta sobre los puestos en la asociación de Villahermosa:

“Los puestos, desde siempre se optó por tener un representante de cada familia, está representada por dos por el gerente, por un cuerpo administrativo que es el presidente, secretario y tesorero, pero siempre la preferencia y la presidencia y la tesorería nos la hemos cambiado con las dos familia ya sea con una y con otra, ya sea el presidente de una familia y luego de ahí del otro. Ahorita empezamos inicialmente con el papá de Karen (Daniel), y ya él hizo su propia empresa y paso a ser su empresa y ahora acá está como presidente el de la otra familia, que es Santiago Roa, que es cuñado de nosotros por eso estamos familiarizados.”

Sebastián Padilla habla sobre los cambios de estructura en Villahermosa

“Lo que pasa es que siempre estaba al inicio Daniel era el presidente, su servidor el secretario y el tesorero era Santiago, y a raíz del tiempo hicimos cambios donde Santiago está como presidente ahorita, su servidor como secretario y Eduardo como tesorero, y de diez u once años que tenemos, no más dos veces ha habido cambio, entonces mayor seguridad, estamos las dos partes de observadores, y viendo y supervisando todo, entonces por eso yo siento que las cosas han durado, ha habido la confianza, cuando todo se esclarece, ¿no? Entonces hay muy buena comunicación por parte de nosotros ahí.”

Sobre la toma de decisiones de Villahermosa, la base afectiva se deja de lado y lo que se buscan con consensos que les permitan un mayor progreso en conjunto y en su caso se convence a los socios sobre los puntos en los que se desea actuar, es decir, se da una mayor prioridad a la maximización de la utilidad, y a la preocupación de una optima asignación de recursos. Para ello se hacen asambleas mensuales en las que todos exponen sus puntos de vista y se vota para tomar una decisión con la que esté de acuerdo la mayoría.

Sobre la toma de decisiones Eduardo comenta:

“Siempre se ve el progreso de la empresa y tenemos que optar por la mejor opción, cuando menos si ves que un compañero socio, está un poco desviado, pues se le hace entender que hay más razón y más progreso decidiendo una cosa

más firme que tenga mayor. Que sea lo más justo y lo más progresivo para la empresa.”

La toma de decisiones en la perspectiva de Sebastián:

“Ha sido muy, una relación muy flamante, claro en la mesa de negociaciones, cada quien expone nuestros puntos y no porque sean en este caso mis hermanos, si no tienen la razón no se las damos y salimos comiendo del mismo plato como todo una familia, o sea de mutuo acuerdo, o sea ha habido esa capacidad de entendimiento, y de reconocer cuando tu propuesta no es buena, o es buena a pues por automático se aprueba.”

En la toma de decisiones además de las asambleas, uno de los aspectos importantes es el grado de importancia que tiene la opinión de los miembros de la familia con más años en el desarrollo del agave (como lo es el señor Ernesto).

Sebastián Padilla comenta al respecto

“Yo pienso que, desde mi punto de vista dicen que la capacidad ha sido en base a la necesidad que tuvimos y lo que hemos perdido y nos queda bien claro que estando unidos jamás eres vencido, entonces si nosotros, y bueno tanto por el lado de con mi padre como del lado de don Santiago, ha sido gente con mucha iniciativa, mucha visión y bueno pues eso, en la vida uno aprende muchas cosas, dicen que la vida echando a perder las cosas aprende uno más, entonces, para el caso de mi padre que tiene ochenta y siete u ocho años, pues imagínate las experiencias que nos ha heredado, entonces, pues si quiere llegar uno a grande, necesita seguir el consejo de los viejos, no hay mejor ejemplar más que tu padre, entonces hay que hacerles caso, ¿verdad?”

Respecto a la compra de agave por parte de Villahermosa, ésta da prioridad a los socios y posteriormente a los familiares y a los conocidos. En el caso de su familia seleccionan aquellos que tienen el mejor agave, que implica aquel con mayor contenido de azúcar. Sin embargo, si existiera algún problema económico que padecieran sus familiares, ellos como socios sacrifican una parte de lo que

Villahermosa les compraría para que su familiar pueda vender un poco de su agave.

Eduardo comenta:

“Pues damos prioridad, primero a los socios y de ahí a los familiares y de ahí a amigos, pero si se le da prioridad al socio, que somos las mismas familias.”

“La seguridad que conocemos y más o menos la empresa aquí nosotros sabemos quien de los familiares tiene mejor agave, más rico en azúcar, de más calidad y en eso si conocemos y le damos prioridad a él.”

Por otro lado, las relaciones de Villahermosa con los familiares agaveros (Padilla) disminuyen los costos de transacción al no existir como tal contratos en sus acuerdos de compra-venta de agave, pero para alcanzar un control en la transacción, previo a establecer un acuerdo con los agaveros, existen acuerdo internos sobre los cuales se promueve una oferta de compra y se acepta el agave.

Sobre los acuerdos internos de Villahermosa Eduardo señala:

“Primeramente, se dan de palabra, pero si nos regimos a los reglamentos internos de la empresa y ya si decide de una vez el familiar en su caso pues se decide sino, vuelve a haber otra plática para tener ya sea uno u otro.”

“Comerciales solo con agave, de tequila con los hermanos en el caso de Daniel, tenemos comercialización con él, la empresa le vende en lo personal a mi hermano Daniel, o a la asociación ejidal a veces, o materia prima a los tíos, primos o amigos, claro que con ciertos términos, con el mismo reglamento que la empresa decide.”

En el caso de Llano Azul fue formada por tres socios, sin embargo dos de ellos terminaron vendiendo sus acciones a Daniel Padilla quien colocó a su esposa y sus hijos como accionistas. En este punto se observa la conformación de una empresa familiar desde el punto de vista de la propiedad, al ser la familia propietaria de todas las acciones.

Durante los primeros años el apoyo principal de Daniel Padilla en la empresa fue su esposa quien le apoyaba en diferentes funciones es decir existía una polivalencia en ambos pues además de la funciones que realizaba Daniel en la empresa éste se dedicaba a las actividades del campo con el agave y las cosechas de maíz, en esos años también sus hijos apoyaban cuando eran periodos vacacionales en diferentes tareas, que les permitió conocer la mayoría de las funciones en la empresa. Pero una vez que fueron mayores, la estructura de Llano Azul fue creciendo y modificándose, pues se comenzaron a establecer áreas funcionales en las cuales los encargados fueron los hijos de Daniel Padilla, esta departamentalización hizo que cada uno de los hijos se fuera especializando en ciertas actividades dentro de la empresa.

La visión de conformar la empresa obedece a resolver al igual que Villahermosa los problemas referentes a la sobreoferta de agave, con la formación de Llano Azul se buscó realizar un encadenamiento entre la producción agrícola que realizaba Daniel Padilla y la empresa en una primera intención para disminuir la incertidumbre del mercado agavero y en segunda porque de esa forma se incrementan los ingresos económicos.

Al igual que Villahermosa el Llano Azul comenzó a maquilar marcas de tequila, sin embargo, a diferencia de Villahermosa el deseo de tener una mayor autonomía económica provocó que en Llano Azul se desarrollaran sus propias marcas, pues a consideración de Daniel Padilla esto les permite cerrar círculos entre la producción de agave y tequila y garantizar un movimiento continuo, esto ha provocado que se disminuyan los riesgos respecto a los ingresos y la producción de tequila de Llano Azul pues no existe una dependencia hacia la demanda de los clientes que mandan maquilar sus marcas.

Daniel menciona su visión respecto al desarrollo de las empresas tequileras

“Entonces yo creo que el futuro de las empresas pues está en las marcas, tienes que impulsar una marca tuya, y esa solamente que la vendas y te den una buena lana y ya es otra etapa, pero bueno, es lo que te garantiza estar saliendo con toda tu cadena,

porque si te falla ya al último la comercialización pues no importa que tengas una empresa bien sólida, no importa que tengas seguridad en el campo, si acá se para, se para todo.”

Esta práctica e idea de desarrollar marcas propias se debe además a una mala experiencia en un acuerdo en una sociedad en la cual un socio estadounidense desarrollaría una marca que Daniel había registrado, el contrato consistía en que el socio sería dueño de la marca en el mercado estadounidense y Daniel en el mercado mexicano, sin embargo, el socio estadounidense tuvo un acto de oportunismo en la cual se apropió de la marca en el mercado mexicano, de esta experiencia Daniel ha tenido la idea que ningún contrato es eterno y que la estructura de un contrato no garantiza por completo el comportamiento de los actores para prevenir actos oportunistas.

En palabras de Daniel Padilla sobre los contratos y su duración

“Si no son eternos, y por más bien que los escribas y los amarres con una letrita que no este, te los tumban, “quien se te quiere rajar se te raja” tengas los contratos que tengas, ¿no? Y ahí si tuvimos una mala experiencia con la marca “Pad”. La marca “Pad” yo la registre en México, nunca la explote, porque no teníamos el dinero, ni modo de explotarla, vino un norteamericano se asocio conmigo el acuerdo inicial y estaba en blanco y negro era que yo seguía siendo el dueño de la marca en México, él iba a ser el dueño de la marca en Estados Unidos porque él iba a meter montonal de los millones de dólares. Y sí así sucedió, pero en un momento dado, este cuate empezó a meterle dinero aquí en México. Con cierto...bueno pues él como hombre de negocios y todo, y le empezó a meter dinero a la sociedad que formamos en México, entonces en un momento dado me rebasó en lo económico, y entonces ya a la hora de la hora, se fue, y no le ha ido tan bien, entonces para que meternos en problemas, entonces se fue, y lo deje que se fuera.”

Sobre la toma de decisiones dentro de la empresa, Daniel consulta siempre a su esposa e hijos esto lo hace diariamente en las mañanas en un desayuno familiar al que acuden solamente los hijos de Daniel sin sus esposas o esposos,

principalmente consensa con los hijos que están participando más internamente en la empresa (Karen, Damián y Héctor) y las decisiones, de las tiendas las toma de forma independiente con su hijo Erick. Estos consensos permite que Daniel tome decisiones respecto de las empresas (Llano Azul y tiendas de 24 horas), es decir las decisiones importantes son consensadas en familia, sin embargo, se llega a tener una centralización pues al final Daniel dicta el rumbo a seguir.

Sobre las relaciones que Llano Azul tiene con Villahermosa, estas se rigen por una lógica económica, pues en el caso de la compra de agave a sus hermanos, estas relaciones buscan obtener en ambas partes la mejor ganancia y se rigen principalmente por las tendencias en el precio del agave en el mercado. Y en el caso de maquila de tequila por parte de Villahermosa, si bien la maquila la realiza Villahermosa, existen ciertos controles por parte del Llano Azul como lo es la colocación de las etiquetas en las botellas, en las que se verifica su colocación en Villahermosa.

En el caso de las relaciones del Llano Azul con otros agaveros de la familia, se puede observar que principalmente Llano Azul sólo beneficia a los agaveros con una compra segura de agave regida bajo los precios que circundan en el mercado, y que solamente en momentos en los cuales existe algún problema en el que los agaveros tienen una necesidades económicas extraordinarias es que se establecen relaciones de apoyo económico.

Daniel comenta estas relaciones:

“El principal apoyo para mis tíos es que les compramos el agave, ellos este, bueno mi tío Borja tiene dos parcelas y el produce muy poco, pero mi tío Benja pues tengo cuando menos unos cinco o seis años que le estoy comprando entonces eso dicen ellos ojalá siempre nos sigas comprando, ya es una seguridad para ellos saber que va a tener mercado su producto, cuando menos tener mercado, ya no se pelea el precio que vaya a estar, sino que haya quien se los compre.”

La cadena de tiendas de 24 horas fue creada con el objetivo de realzar más las marcas del Llano Azul en el mercado nacional pues prácticamente todo el mercado del Llano Azul se encuentra en el extranjero, además de ser una forma de diversificar los negocios de la familia, esto implica que en la cadena de tiendas destaque principalmente una lógica de empresa pues su creación fue motivada por la obtención de mayores ganancias a través de la incursión de las marcas de Llano Azul en el mercado nacional.

Por otro lado, la diversificación también implica una corriente nueva de ingresos, en las cuales algunos costos se ven reducidos también como es la publicidad de la marca pues para anunciar la tienda en los espectaculares en la carretera que atraviesa el municipio se utiliza la imagen de las marcas del Llano Azul y por otra se reducen riesgos en el mercado pues la apertura del mercado nacional, permite que si existieran problemas en el mercado extranjero estos se podrían compensar en un futuro con el crecimiento de las cadenas de tiendas.

Un aspecto también interesante es que a pesar de la relación familiar con Villahermosa y de las dificultades que ha tenido ésta debido a que han perdido a su principal cliente y que no ha desarrollado sus marcas, en la tienda no se ha considerado, por el momento, que se pueda incluir dentro de los productos en venta las marcas de Villahermosa, pues al final Villahermosa en el mercado es la competencia del Llano Azul.

Por lo que respecta al bar, este sigue el mismo patrón familiar, sólo que con una nueva familia conformada por Karen Padilla y su esposo, los motivos a diferencia de la cadena de tiendas no fue una diversificación de Llano Azul sino los intereses de emprender un negocio de ésta familia. Si bien Daniel les apoyo para crear el bar, no fue hasta que él observó que el bar era rentable que apoyo más su desarrollo, tomando entonces una decisión un tanto racional, pues las inversiones hechas implican además de un apoyo familiar un potencial económico, en este caso para promover la marca.

Ahora bien, la decisión de comercializar en el caso del tequila únicamente las marcas de tequila de la empresa, obedece también a un beneficio económico pues Karen y su esposo obtienen los mejores precios que con otras marcas, aunque el tequila no sea su producto principal en las ventas.

### *1.3 La profesión, de la formación agavera y tequilera*

Las actividades agavera y tequilera se ha desarrollado a través del tiempo en Amatitán, pues el municipio ha sido uno de los protagonistas en el desarrollo de la industria tequilera. La fundación de Amatitán se estableció oficialmente en 1530, y una de las primeras haciendas tequileras San José del Refugio (que alberga la marca Herradura ) asentadas en el pueblo se fundó en 1870 y continúa sus operaciones actualmente, si se toma como referencia la fundación de esta hacienda se estaría hablando de 143 años en los que mínimamente se han realizado estas actividades en Amatitán, y que considerando que una generación cubre unos 30 años estaríamos hablando que han existido aproximadamente unas cinco generaciones que están ligadas a la actividad agavera y tequilera y que han hecho de éstas su profesión.

Estas raíces históricas implican una identificación y transmisión de conocimientos sobre las prácticas en cada actividad y cómo van evolucionando. El transcurso del tiempo y el llegar por ejemplo en el caso del agave a ser reconocido el “paisaje agavero” por la UNESCO como Patrimonio Mundial de la Humanidad y reconocerse al tequila con una Denominación de Origen ha traído como consecuencia que se profesionalicen las actividades y se tengan diversos oficios y profesiones específicas en esta industria, y que éstas se legitimen en la localidad.

Por otro lado, durante mucho tiempo las oportunidades de desarrollo de los pobladores han girado en torno a estas actividades. Sin embargo, actualmente la ruptura del encadenamiento entre agaveros y tequileros, debido a la expansión de las tequileras al sembrar ellas su propio agave y los precios bajos que se han registrado en los últimos años han provocado que muchos agaveros actualmente decidan sembrar otro tipo de cultivos que les resulten rentables .

El saber hacer se ha pasado de generación en generación en un punto tal que se ha anclado el producto en la cultura local, en la cual si bien se han modernizado las prácticas en la elaboración del tequila y el cultivo del agave, no ha significado la eliminación de las prácticas tradicionales sino que conviven dentro de la industria y las propias organizaciones. Es decir, se encuentra que tanto las grandes industrias como las pequeñas realizan prácticas tradicionales en algunos de puntos del proceso o en el proceso completo, un ejemplo, en el caso de las grandes industrias tequileras, es Herradura, quien aún cuece la piña del agave en hornos tradicionales de ladrillo y piedra y tiene procesos de fermentación en las que sólo se utilizan levaduras naturales (Herradura, 2013).

Esta mezcla en las prácticas tradicionales y modernas se da ante diversos discursos el primero implica que con prácticas tradicionales se obtienen mejores sabores y se apega más a la autenticidad de como se producía en los primeros momentos el tequila, la segunda tiene que ver con la productividad en el sentido de que con prácticas modernas se disminuyen los tiempos de producción y además se pueden conseguir tequilas con menores concentraciones de alcohol.

Tomando como referencia la propuesta de Montaña (2007) sobre los planteamientos de orden sociológico respecto a la modernidad y que influenciaron a las propuestas teóricas relativas a la organización, se puede observar como en la cultura a nivel industrial (Alvensson y Berg, 1992), de red y organizacional en este caso obedece más a un modelo de modernidad de transfiguración que en palabras de Montaña (2007:28) es “aquel que señala que la modernidad no termina con la tradición sino, al contrario, se basa en ella para su desarrollo [...], pero que continúa ejerciendo sus efectos de manera significativa aunque poco visible, entretejiéndose ambas”. Es por eso que se puede observar dentro de las grandes industrias tequileras como la ejemplificada tanto prácticas que obedecen más hacia la “modernidad” (entendiendo un mayor desarrollo tecnológico que aumenta la productividad en la fabricación de tequila y producción de agave para este caso) como las tradicionales.

En el caso de la red puede ser percibido este modelo de transfiguración puesto que en ella se observan diferentes prácticas modernas y tradicionales con características particulares en cada organización. En ese sentido y para poder comprender como se ha ido conformando la institución de profesión que en este caso refiere a las prácticas del cultivo de agave y la fabricación de tequila que a continuación se expresa, se aconseja realizar una revisión al anexo 1 en el que se explica con mayor detalle aspectos técnicos de éstas actividades.

En palabras de Benjamín Padilla uno de los primeros miembros de la familia en cultivar el agave narra el proceso de cultivo de agave :

“Bueno un agave de tres a cuatro años da hijuelos, de ahí los arranca uno, hay algunos de este tamaño [en ese momento señala uno que tenía a la vista] y otros más grandes, y como lo tienen la planta, y de ahí manda uno a los trabajadores a arrancarla. La arranca, la barbea, uno la [...]. En el campo, y sobre un hilo planta uno, y ya rociarle las aguas para quitar la maleza para que vaya limpia, unos cuatro años y ya de cuatro años para adelante, puede uno meter ganado, ya que no hay hijuelos, ya que no los perjudican, ya con ganado para alivianarse un poquito de los costos, y es la forma en que lo lleva uno hasta los siete años, que el agave bien beneficiado a los siete años ya lo puede jimar y ahí dejándolo a diez años doce, ocupa, su limpiecito, su cariño también. Es la forma en que se da desde que lo arranca uno hasta que se da.”

Narra Borja Padilla su experiencia en el proceso del cultivo de agave y que se diferencia por el cuidado ambiental:

“Pues mire el agave, los mismos mezcales dan plantas y se las arranca uno. Hay de [...] de una tercia, de dos tercias, tres tercias, ya es lo máximo, la arranca uno, se lo arranca uno a la mata porque la misma mata da los hijos, ya cuando está de media vara para adelante ya lo arranca uno para trasplantarlo, y ya lo beneficiamos igual, lo limpiamos, ahora ya echan químicos, pero yo nunca echo, porque yo veo en Estados Unidos que...yo dure muchos años allá y veía que el químico es malo, que la pura fuerza de la tierra, ya lo precisa uno las plantas las

sacrifica con el químico y al mismo tiempo le hace daño a la tierra, no hay como lo natural.”

Por su parte Daniel Padilla que es la segunda generación de la familia llega establecer una comparación entre el cuidado del agave con el cuidado de un niño “es como si fuera un niño lo debes de cuidar y ya posteriormente él se va desarrollando”.

Como se puede observar por las características de la planta y como ya se han comentado, las prácticas de cultivo de agave se desarrollan en el inicio de la red como respuesta al entorno físico de la región que imposibilita tener cultivos cuyos requerimientos sean un abasto constante de agua, esto provoca que las actividades que se puedan desarrollar sean limitadas. Como alternativa a esta limitante en la red se cultiva agave; el agave viene a tener un valor dentro del territorio y la familia, porque es lo que va a permitir el bienestar familiar y la maximización de los beneficios. Este valor da el sustento a las creencias respecto a sus prácticas.

La profesión o en este caso la actividad agavera y tequilera al ser un cúmulo de técnicas de referencia está relacionado la base afectiva y la lógica familiar, pues se transmiten los conocimientos respecto de las técnicas como una forma de sucesión o herencia. Se puede observar, además, que en esa transmisión de conocimientos en la red se ha hecho un énfasis respecto a la forma de hacer las actividades en este cultivo como una ventaja comparativa respecto de otros productores de agave y que tiene que ver con la atención a la limpieza del agave.

Benjamín Padilla comenta sobre como fue enseñando a sus hijos la actividad:

“Pues enseñándolos y haciéndoles ver las cosas, fíjate en esta planta de los vecinos, “mira su mezcal tiene cuatro años y el de nosotros tiene dos y mira como está”. Se necesita la limpieza.”

El conocimiento se ha transmitido, con el objeto del bienestar familiar, pero al mismo tiempo ahora que existen miembros de la familia que ya son grandes para

desempeñar dichas actividades son los hijos quienes las realizan por ellos, no sólo para su bienestar sino para mantener a los miembros mayores de la familia. O en su caso, para que los padres se dediquen al desarrollo de las empresas tequileras como en el caso de Eduardo Padilla, cuyos hijos le apoyan en el campo para que el trabajo en Villahermosa.

En las propias palabras de Eduardo Padilla:

“Si, o me ayudan en lo personal, por ejemplo ahorita que estoy yo aquí, todos los socios tenemos campo, entonces, pues nos distribuimos y allá dejamos uno más encargado y acá nosotros los más viejos aquí en el trabajo más bien intelectual que fijo.”

Por otro lado, si bien se ha continuado con ciertos cuidados tradicionales, el uso de maquinarias ha provocado una mayor productividad para los hijos, que para los padres que iniciaron con la tradición de cultivar agave y ha transformado relativamente sus prácticas al sembrar el agave. Sin embargo, observamos como en todo el proceso dominan más las prácticas tradicionales y el uso de herramientas de trabajo manual.

Lo que se puede observar es que si bien existe un modelo de modernidad de transfiguración en el que se entretujan prácticas modernas y tradicionales, resaltan más las prácticas tradicionales, puesto que la mayoría de las herramientas especiales para la producción agavera son herramientas para trabajo manual. Para el caso de la red inclusive se prefieren prácticas tradicionales en materia de fertilización y limpieza de la maleza, a través de medios más naturales, como lo es el dejar pastar a su ganado en los potreros de agave, pues dentro de las creencias que se tienen en la red implica que su propia experiencia les ha demostrado que el uso de agroquímicos no es la opción más adecuada. Entonces para los agaveros de la red, las prácticas tradicionales se tornan más valiosas pues obtienen mayores beneficios económicos de éstas.

Borja Padilla comenta respecto a continuar con las mismas técnicas en la actualidad.

“Si igual las técnicas han seguido, igual, no más que ahora, según, yo nunca les he echado químico y eso, yo puro pulmón, porque mire, [...] yo creo que los químicos que echa uno pueden perjudicar la tierra, y se ha visto que ya ahora en las tierras no crece la bola como antes. Antes no echábamos químicos no se usaban, eso tiene como de unos diez, doce años para acá, que se usa el químico. Pero el químico es malo perjudica la tierra, creo yo, y pues he visto también que ya las bolas no crecen igual aunque las beneficie uno igual que antes, porque el químico, a lo mejor yo estoy equivocado, pero yo creo que el químico perjudica la tierra. Y antes no puro pulmón, ya que nosotros lo limpiábamos entonces y lo barbeábamos.”

“Mire ahora se usa el químico, pero a mí no me gusta eso porque se friega la tierra, o sea aquí, mire yo vi bolas que pesaban doscientos kilos, antes, unos veinte años, y ahora no ya no crecen igual, aunque les echen químicos, yo nunca les hecho porque yo veo que con el químico hasta la tierra se perjudica, y por eso no le echo. Yo, puro limpiarlo, barbearlo, todo en general, el mezcal que esté bien limpio es irle quitando la penca para que vaya creciendo la bola, porque si no le quita uno la penca se va no más creciendo la penca y no hecha mucha bola.”

Daniel Padilla por su parte comenta sobre las tendencias en el cuidado del medio ambiente en su experiencia en el cultivo de agave:

“Lo que ha pasado es que hubo un tiempo en el que todo mundo nos vamos con la finta de las recomendaciones de que con este herbicida te va mejor y que con ese agroquímico, o sea, hubo un tiempo en el que yo creo no nada más en el agave en el maíz que todo el mundo nos íbamos al que nos vendían de Estados Unidos, oye aplícale esto y aplícale esto otro. Pero hoy en día estamos seleccionando mucho los productos que usamos, de hecho la tendencia es usar lo menos que podamos de agroquímicos, entonces no nos estamos certificando, mi hermano Eduardo, él si tiene una parcela creo que le está dando seguimiento como orgánico, pero no es de forma extensiva todo lo manejamos más o menos con un criterio de usar los menos químicos que podamos y usar más la mano de obra o por ejemplo, la ganadería también se mete el ganado bovino, como el agave tiene siete años de cultivo, los primeros años

se mantiene limpio con coa, con mano de obra o con herbicidas muy selectivos y en cantidades muy bajas y ya los siguientes años entonces se mete el tractor y se mete el ganado, para que trillen el maíz, esa es la tendencia de manejarlo lo más natural posible.”

Eduardo es el primero de los hermanos que ha incursionado en el cultivo de agave orgánico en algunas de sus parcelas con el objeto de producir una parte de la producción tequila de Villahermosa como orgánica, para ello siguió lineamientos establecidos por una organización que certifica el agave como orgánico, en ese sentido incluso en la fábrica de Villahermosa existe un espacio de almacenamiento específico para conservar y añejar este tipo de tequila “orgánico”.

Lo valioso para los agaveros de la red son las prácticas tradicionales que son transmitidas de generación en generación y que se van interiorizando tanto por los conocimientos y discursos transmitidos referentes a éste tipo de prácticas y su validez, como a las propias experiencias que van teniendo los miembros de la red en su propio desarrollo como agaveros, y que va permitiendo interiorizar mayormente el actuar bajo las prácticas tradicionales.

Si bien, eso ocurre en la actividad agavera, eso no quiere decir que los miembros de la red se cierran a las prácticas modernas esto se puede observar cuando en el caso de la actividad tequilera se reconocen las prácticas modernas y se llevan a cabo. Solo que para algunas actividades resulta más válido el uso de unas que de otras y que se relaciona principalmente con la conveniencia económica pues resulta más productivo, seguro y por ende rentable continuar con las prácticas tradicionales, en el caso del agave pero no así del tequila.

Las diferencias principales respecto a producir tequila de manera tradicional o moderna en las dos empresas se destacan porque en Llano Azul se utilizan autoclaves y hornos de mampostería en el caso de Villahermosa, la utilización de los hornos de mampostería se basa en la creencia en Villahermosa por parte de sus miembros de mantener una producción tradicional, pues ésta implica una

garantizar para ellos una producción de un tequila de buena calidad que les ha brindado obtener cierto tipo de reconocimientos.

En ese sentido en Villahermosa se destaca esta práctica frente a la lógica empresarial porque se mantiene una producción en la que se incurren en más costos, y que se podría ver como una actuación no racional. Sin embargo, estas prácticas aparejadas a sus creencias respecto del producto y la producción producen en ellos un orgullo que es alimentado inclusive con los reconocimientos que han obtenido.

En palabras de Eduardo Padilla respecto a la apreciación de las prácticas tradicionales frente a las modernas.

“Nosotros producimos el tequila tradicional, porque ha habido ya, el producto del tequila, que se ha ido tecnificando. Y es una manera de tener menos costos y lo cual le han dado un poco de diferencia al producto con esa tecnificación, aprovechan más, tienen menos costos, pero para mi manera de ver no es el tequila es un seudotequila.”

“La producción tradicional es tan simple, que si quieres hacer bien las cosas te sale muy bien el tequila, muy bueno. Lo tradicional es que tiene que hacerse en horno de maposteo como se hacía hace dos o trescientos años, tiene que ser con una cocción lenta, de una forma natural la fermentación, su extracción debe ser lo más limpio, que sea. Sobre todo la fermentación debe de ser natural y la destilación debe ser lenta ¿para qué? Para alcanzar los parámetros de alcohol, de metanol, que nos exige la norma, lo más bajo que se pueda, esa es la forma tradicional del tequila.”

“Si nos da orgullo saber que el tequila catándolo con otros tequilas haya sacado premios, de marcar de prestigio y que les ganes o quedes en segundo lugar, ya es un orgullo familiar. Estamos cosechando resultados como tequileros ya.”

Los procesos de producción tanto de Villahermosa como de Llano Azul fueron inspirados en las experiencias que la familia tuvo en la Unión Ejidal en ellas se

fueron adquiriendo conocimientos tácitos sobre cómo llevar a cabo la producción de tequila.

Daniel Padilla habla sobre el aprendizaje en los procesos de producción

“Aprendimos muchísimo, sobre el proceso de producción fue como un experimento, el proceso de producción es muy similar, de hecho lo que manejábamos en [la Unión Ejidal]. Has de cuenta que más o menos eso fue lo que hice en Villahermosa y luego ya en el Llano Azul, son procesos muy similares.”

Daniel Padilla habla sobre los procesos de producción y sus similitudes y variaciones:

“Bueno, por ejemplo, en [la Unión Ejidal] hay autoclaves, en Villahermosa se colocaron hornos de mampostería pero en Llano Azul se puso autoclaves, entonces ahí hay una pequeña diferencia en eso, pero es leve, no es una diferencia significativa.

Las autoclaves son para cocimiento de la piña, y es de acero inoxidable y los hornos de mampostería son de materiales, es algo similar a decir una olla express y una olla de barro, y la diferencia es el tiempo y el sabor sabe un poco más sabroso, se puede decir, el de hornos, porque como tiene fugas en forma natural el horno, no puedes sellar por completo, entonces al no poder sellar ahí dura más tiempo el cocimiento, pero no puedo decir que es más bueno o más malo, es simplemente diferente.

Te digo porque acá en Llano Azul empecé con un horno pero cuando llega precisamente “Pad”, llegaron y haber muestras, inclusive de las otras de [la Unión ejidal], Villahermosa, y ya de las que yo estaba haciendo, entonces se las llevaron e hicieron una cata allá en Estados Unidos, a ver escojan y por donde nos vamos y ya llegaron y dijeron éste. A ver entonces tumba el hornito, me hicieron tumbarlo ahí en la fábrica, ¿no sé si les tocó verlo?

-Pues la primera vez fuimos solamente a la sala de la fábrica-

Pues ahí me hicieron tumbarlo y pusimos las autoclaves, porque el mercado de Estados Unidos tiende más a ser del tipo autoclaves que del tipo hornos. Entonces pues lo que el cliente pida, siempre tienes que hacer lo que el mercado te vaya pidiendo.”

En este caso a diferencia de Villahermosa, en el Llano Azul, la lógica empresarial tiende a guiar hacia la producción moderna, porque independientemente de los costos y la disminución de los tiempos de producción, se observa que una de las razones principales son las tendencias de su mercado, que es el estadounidense, pues racionalmente se busca satisfacer los gustos del cliente, pues eso permite alcanzar la rentabilidad.

Las razones principales por las que la familia Padilla decidió dedicarse a la actividad tequilera fueron porque debido a las crisis cíclicas en la sobreoferta de agave, la familia se encontraba en una situación riesgosa respecto a su supervivencia y el desenvolvimiento de su actividad como agaveros. El dedicarse a la actividad tequilera también implicó un isomorfismo mimético<sup>66</sup> (DiMaggio y Powell, 1999) respecto a la tendencia que las grandes empresas tequileras quienes comenzaron a tener sus propios cultivos de agave que permitía un encadenamiento de ambas actividades y que dejaba a fuera del mercado a los pequeños agaveros. La incursión en la actividad tequilera les permitió generar ese encadenamiento que disminuía por mucho la incertidumbre que se vive con la oferta agavera.

En palabras de Daniel Padilla sobre como se encuentra constituida la actividad agavera y la tequilera en Llano Azul:

“Es otra empresa pero que se ha integrado...vivimos muchos años con la separación, era la producción del agave era por un lado y no ligada nunca a la industria, ni los industriales plantaban agave. Don Javier Sauza, Don Juan Beckman, los Romo De la Peña, ellos no plantaban agave, dejaban que la gente lo plantara y la industria por otro lado. Entonces siempre hubo un desfase en que a

---

<sup>66</sup> El isomorfismo mimético: propicia la imitación como respuesta a la incertidumbre. Las organizaciones se modelan así mismas, siguiendo organizaciones similares que les parecen más legítimas o exitosas (DiMaggio y Powell, 1999)

veces había mucho agave y a veces muy poco, y la industria ocupaba más u ocupaba menos, entonces la tendencia ahorita es que haya ya una como un contrato o como una simbiosis entre el campo y la industria, no puede haber ya a la fecha ni campo sólo, ni industria sola, tienes que amarrar la proveeduría, entonces yo los considero como un negocio, yo produzco acá y luego produzco el tequila, entonces de acá tenemos utilidades que son mínimas pero las tenemos y luego ya lo transformamos nosotros mismos, es como ir cerrando el círculo. Técnicamente se manejan como si fueran dos empresas.”

“De acuerdo con la teoría de la identidad social, las personas tienden a clasificarse a ellas mismas y a otras en varias categorías sociales” (Ashforth y Mael, 1989:20), esto les permite a los individuos definirse o situarse en un ambiente social, es decir, implica una percepción de pertenecer a algún agregado humano que a su vez involucra un ejercicio de comparación respecto a otras categorías, por ejemplo la categoría de “joven” tiene significado solo en relación con la categoría “viejo”, pero también diversas categorías pueden ser categóricas. La identificación con un grupo social implica una cierta lealtad respecto de las experiencias buenas o malas que puede tener el grupo (Ashforth y Mael, 1989).

En ese sentido en la red se tendrían dos categorías de identidad que son la actividad agavera y la tequilera. La actividad agavera como ya se ha comentado es la actividad más antigua de la red, en ese sentido se encuentran miembros de la red que desde el comienzo han desarrollado solamente esta actividad y aquellos que además de la actividad agavera desde hace más de quince años incursionaron en actividades tequileras.

En el caso de los miembros que sólo realizan la actividad agavera se observa como la identificación está relacionada con la posibilidad de lograr un bienestar familiar y las posibilidades que les brinda el propio entorno respecto al desarrollo agrícola.

En palabras de Benjamín Padilla describe que representa ser para él agavero:

“No pues para mí es un orgullo grande, porque de ahí viene el sustento y un poquito la vida más liviana, lo que da el agave, de ser productores de agave, de eso nos enseñaron desde chicos, y mi padre, nunca quiso, el no se dedicó a la agricultura. A mí me toco ver a mi padre vivimos en una barranca tenía una huertita chiquita, con plátanos, mangos, aguacate, y ahí había un señor pesado que tenía muchísimas huertas, tenía veinte cuidando en el día con pistola y la fregada, y uno ni cuchillo ni nada, y era tan cruel ese hombre que ahí los trabajadores, les daba uno tareas para el día, si no eran de doce eran hasta de catorce horas, con sueldo bajo y cuando había fruta de aguacate que se caía, no debían agarrar ningún aguacate, y había quien iba solo robando y fijándose de que no estuviera, porque si él veía, “¡Hey, que! - no pues un aguacatito- ¡deja!”. Eso era con la gente de antes, no ahora ya la juventud, ya no quieren trabajar, ya hay muchachos aquí que a ver vamos haciendo la yunta de bueyes, no saben ni como, y ni quieren saber. Ya se dedican al estudio, pero también está el campo [...] y la tierra quiere decir mucho para todo, para México. Yo quisiera que el campo no se les olvidara [...]”

Sobre el valor y el significado de ser agavero Borja Padilla comenta:

“No pues mucho valor le damos nosotros, porque nosotros nos mantenemos con la cosecha del agave y toda la vida nos hemos mantenido.”

Por lo que respecta a los miembros que realizan las actividades agavera y tequilera, se puede apreciar como ha existido una complementación de ambas respecto de la identidad de cada uno de los miembros expresa. Sin embargo, ocasiones ciertos miembros de la red tienen una identificación mayor por las actividades agaveras o en su caso se reconoce a esta actividad como la base fundamental. Esto implica que la institución central es la profesión agavera, porque fue debido a buscar continuar con esta actividad que la actividad tequilera se instauro en la red, esto provocó que más que pasar a un segundo plano con la

introducción de la actividad tequilera, que la institución agavera se consolidara en la familia, porque la actividad tequilera implicó una respuesta a un entorno hostil que afectaba su desarrollo, inclusive a pesar de sentir orgullo por los méritos ganados en su actividad tequilera, la forma de expresar ese logro es ligándolo a palabras comunes de la actividad agavera como: “Estamos cosechando resultados”.

En palabras de Eduardo Padilla:

“El beneficio es poder, cuando menos comercializar el agave y posteriormente el tequila nos está trayendo beneficios en su comercialización, ya es otro negocio más aparte, de lo que estábamos perdiendo como agaveros, estamos sacando provecho de la comercialización del agave y ya ahora que estamos con a comercialización del tequila, estamos sacando provecho de ello, ya son dos negocios familiares. Y que la familia todos dependemos de ello.”

“Si, primero fuimos agaveros, no pues es un orgullo, porque ya ahora aparte de que estas comercializando tu agave, sabes que termina en la boca de un consumidor americano cuando menos, o mexicano o a veces en el caso de mi hermano hasta europeo, es un orgullo, el que la materia prima que produces, el tequila que produces, sea consumido por personas.”

“En lo personal, me siento más orgulloso como agavero, tequilero no tenemos 13, 14, 15 años, pero yo pienso que el tiempo también nos lo va a hacer tener orgullo, ¿verdad? Si nos da orgullo saber que el tequila catándolo con otros tequilas haya sacado premios, de marcar de prestigio y que les ganes o quedes en segundo lugar, ya es un orgullo familiar. Estamos cosechando resultados como tequileros ya.”

Daniel Padilla comenta sobre el valor del campo:

“Uy, pues mucho, la tierra es lo primero, es la fortaleza para este tipo de negocios es la fortaleza, de hecho es un punto central, nosotros giramos sobre la agroindustria, lo demás el tequila y ya la comercialización nos ha dejado para subir

económicamente, pero giramos sobre ese entorno, de hecho yo amo el campo, mis hijos también.”

Eso no significa que no exista una identidad con la actividad tequilera, por el contrario ésta implica una distinción social pues se percibe que con su ejecución se realiza una actividad que se distingue de cualquier otra pues es reconocida internacionalmente y es parte de la simbología nacional y a su vez una herencia importante del país.

Sebastián Padilla comenta al respecto:

“No pues imagínate, lo más valioso es por ejemplo, ahorita lo que es el patrimonio nacional [...] con la denominación de origen que se le dio, imagínate, todos los que tenemos la oportunidad de producir un litro este en que pedestal socialmente, puedes estar sabiendo hacer bien las cosas, tratar de hacer las cosas bien porque es imposible hacerlas bien al cien por ciento, entonces y aparte de que es lo que sabemos hacer aquí, o sea es nuestro patrimonio. Aquí no podemos plantar, este, piña, o después fruta, aquí puro agave entonces este imagínense para nosotros el valor que tiene esto. El valor agregado que se le dio ahora con la denominación de origen, entonces pues bien o mal, este es el baluarte económico del patrimonio que tenemos nosotros como herencia.”

Se reconoce también que ambas actividades se permean en ellos no sólo por la tradición familiar, sino por el mismo contexto de la localidad y el desarrollo de la región, pues en el caso de la localidad al tener una extensión pequeña, mayoritariamente las personas y sus actividades se encuentran ligadas a estas dos grandes prácticas (agave y tequila) y dan razón en la mayoría de los casos a los conocimientos y creencias que se van transmitiendo de familia a familia.

En palabras de Eduardo Padilla:

“Más que todo nosotros no éramos tequileros, somos tequileros desde hace 15 años para acá, pero el pueblo aquí es muy chico y casi toda la gente ha trabajado en Herradura que es una empresa ya muy antigua y el proceso del tequila, la mayoría de las personas del pueblo conoce, se ha transmitido de familia a familia de los que tuvieron trabajando, eso lo saben muchas de las personas y de eso nos tomamos nosotros para empezar a hacer el tequila de esa gente que ya tenía conocimiento de la producción de tequila.”

Por otro lado, el ir heredando las prácticas agaveras y tequileras ha ido cambiando un poco dependiendo de los planes que los padres ven para sus hijos, por ejemplo en el caso de Eduardo Padilla ha orientado a sus hijos a los cultivos de agave, pues son quienes le ayudan mientras él se encarga de la parte administrativa en Villahermosa. Sin embargo, en el caso de Daniel Padilla ha orientado a sus hijos hacia el desarrollo tequilero pues considera que económicamente es más redituable el trabajo en las prácticas tequileras, y si bien sus hijos se han desarrollado precisamente en este ámbito, no desconocen la actividad agavera, por el contrario, también han crecido con esas prácticas y en algunos casos continúan con éstas, como su hijo menor de Daniel quien está pensando dedicarse a la actividad agavera dirigiendo sus estudios universitarios a éste ámbito y actualmente en sus vacaciones forma cuadrillas con compañeros de su bachillerato para realizar labores consideradas sencillas en el campo (fertilización, limpia con coa, entre otras). Otro ejemplo puede ser la perspectiva que tiene Héctor otro hijo de Daniel pues a pesar de trabajar en el área de logística como su principal función considera que “lo que exportan las empresas es el campo, sin el campo una empresa no es productiva.”

a) Nuevas profesiones

Además de las profesiones agavera y tequilera se están generando nuevas prácticas con la incursión en nuevos negocios por parte de la generación más

joven de la red, sin embargo, las razones principales por las que se ha dado esta incursión tiene que ver con ampliar más los alcances de la actividad tequilera.

Por ejemplo la incursión de Erick Padilla en la cadena de tiendas de 24 horas obedece principalmente a buscar incrementar las plazas a nivel nacional de las marcas de Llano Azul, pues dichas marcas se ha enfocando principalmente al mercado estadounidense. Esta búsqueda de plazas para colocar sus marcas, surge debido a las características del mercado nacional el cual se encuentra saturado por las marcas de las empresas más grandes y dónde los costos de colocación del producto en las grandes tiendas de autoservicio son grandes, además de las condiciones para su compra son difíciles. Es interesante apreciar que ocurre un fenómeno similar al que ocurre con la actividad agavera, donde el tequila gira en torno a ésta, pues si bien Erick se encuentra involucrado con el desarrollo de la cadena, él aprecia y participa en las actividades agaveras y tequileras desde que era niño.

En el caso de la apertura del bar por parte de Karen y su esposo, una de las motivaciones por las cuales decidieron abrir el bar fue por la influencia de la región respecto al desarrollo de la industria del tequila y el desarrollo turístico que gira bajo esa misma temática, por otro lado, el incluir dentro de las bebidas del bar el tequila de Llano Azul y manejar una exclusividad de estas marcas obedece también a un interés por promocionar las marcas de Llano Azul.

## 2. El estado actual de las lógicas institucionales de la red de empresas familiares en la industria del tequila de Amatitán

Tomando en cuenta la propuesta de Thornton, Jones y Kury (2005) referente a los tipos ideales de lógicas institucionales en los sectores sociales (ver la tabla 7). En el caso de la familia un punto importante referente a las fuentes de identidad en la familia, se puede encontrar efectivamente en las relaciones padre-hijo o entre hermanos, pues si bien la base afectiva se va modificando conforme al desarrollo de la familia, el momento en que los hermanos de la primera generación inician con el cultivo de agave y se van apoyando entre ellos, implicó a su vez un

reconocimiento de las nuevas generaciones respecto al apoyo familiar y los familiares que lo realizaban, que derivó en el establecimiento de una identidad familiar ligada a los lazos consanguíneos y el apoyo en las actividades económicas realizadas.

La reputación familiar que da una fuente de identidad, se refiere en el caso a la participación de la familia dentro de la Unión Ejidal, pues el hecho de que Ernesto Padilla fuera uno de los primeros que fundara dicha Unión, provocó que él formara una reputación familiar frente a los miembros de la Unión la cual se ha mantenido durante los periodos en que sus hijos han participado en la administración de ésta y que hace que ellos mismos se identifiquen como una familia ante la Unión y otras organizaciones tequileras locales.

Respecto a las fuentes de legitimación en el caso de la lealtad incondicional, se puede observar en la familia Padilla cuando los socios de Villahermosa apoyan a los miembros agaveros de la familia cuando en determinados momentos se ven bajo presiones económicas, al apoyarles dejando que estos vendan su agave a Villahermosa en detrimento del porcentaje que por derecho como socios pueden vender ésta empresa, esto les brinda que en un futuro la posibilidad de pedir ciertos favores, bajo una idea de reciprocidad, en la que los favores son realizados por los agaveros pues se legitima dicha reciprocidad ante el apoyo antes recibido.

La dominación patriarcal como fuente de autoridad, está presente puesto que los hijos (Eduardo y Sebastián) del señor Ernesto han considerado que respecto de su trabajo no ha existido como tal una independencia de la colaboración de su padre y por ende la opinión del mismo es muy valiosa para ellos. Es curioso destacar que la autoridad está también determinada por la edad de los miembros de la familia pues en el caso del señor Ernesto al ser el mayor de sus hermanos juega un papel protagónico en sus relaciones, lo mismo ocurre en el caso de Daniel quien se ha visto involucrado más ampliamente debido a que es el mayor de los hijos del señor Ernesto y por ende era siempre el primero en participar en las labores que su padre realizaba.

Sobre la base de las normas, que refiere a la pertenencia familiar en la red estudiada, las relaciones familiares son las que permiten o facilitan los acuerdos comerciales y a su vez delimitan los criterios en los negocios pues entre más exista una cercanía afectiva, más se toma en cuenta a los miembros para su participación con o dentro de las empresas.

La base de la estrategia en el caso de la familia Padilla tiene que ver con que el cultivo de agave se convierte en un valor importante en la base afectiva porque permite el bienestar de la familia. Lo mismo ocurre con el hecho del retorno de Daniel a las actividades económicas que realizaban sus hermanos y su padre, pues dicho retorno se debió principalmente para incrementar el bienestar de la familia ante una crisis de sobreoferta.

Respecto de los mecanismos de aprendizaje, y el patrocinio como una lógica se puede encontrar en la familia Padilla es que el aprendizaje se daba a través de las prácticas mismas en el cultivo de agave, pues en ellas a demás de aprender el saber hacer se aprendían las prácticas sociales de la familia.

Sobre los mecanismos de control familiar y en ese sentido las políticas familiares, lo que se resalta es la participación activa y equitativa de los miembros de las familias en las cuales lo que se busca acuerdos con la aceptación de la mayoría.

Respecto a lo que Thornton, Jones y Kury (2005) establecen como mecanismos de control formal y que tienen que ver con las reglas de sucesión en el caso de la red esto no se ha dado de manera formal. En el caso del señor Ernesto está determinado por las capacidades que observa de sus hijos como ocurrió con Daniel cuando este se independizó y su padre observó su desempeño para posteriormente cederle tierras. En el caso de Daniel, la sucesión ha sido hasta cierto punto formal desde el punto que ha introducido a sus hijos en departamentos específicos de la empresa en los cuales les da una libertad operacional, aunque en las decisiones estratégicas mantenga él la facultad de ellas. Así mismo, Daniel ha apoyado por lo menos hasta este momento a dos de sus hijos con sus respectivas empresas

Respecto a la lógica de compañerismo familiar se puede encontrar que entre hermanos se realizan favores como el hecho de atender los negocios del otro mientras se encuentra de vacaciones o requieren salir del municipio como ocurre con Erick y Karen.

En el caso de la institución empresarial y las lógicas institucionales inherentes se puede encontrar que las fuentes de identidad expresadas por Thornton, Jones y Kury (2005) respecto a los roles burocráticos, lo que se puede observar en el caso de la actividad agavera si bien no podríamos llamarlos como tal roles burocráticos puesto que en sí no existen reglas formales respecto al uso de una herramienta o la forma de trabajar<sup>67</sup>, lo que se encuentra definido es el nombre a cierto grupo de trabajadores conforme a sus labores, por ejemplo se tiene al jimador, barbeador, picador, etc. En el caso de las empresas conforme se han ido formando departamentos la identidad se ha ido adquiriendo por los miembros de la familia conforme a las labores que desempeñan en dichos departamentos.

La posición en el mercado como fuente de legitimación se puede observar en el caso del Llano Azul cuando dentro de sus herramientas para negociaciones y para tomar decisiones hace referencia a ciertos listados realizados por empresas de estudios de mercado en los que se advierte la posición en el mercado de las empresas tequileras enfatizando el lugar que tiene en el mercado respecto de sus competidores directos. En el caso de Villahermosa lo que se pudo apreciar fue que la legitimación en el mercado se maneja conforme a los premios y distinciones obtenidas respecto de la calidad del tequila, así como la certificación orgánica obtenida para parte de su producción.

Sobre las fuentes de autoridad para el Llano Azul se encuentran en el director general más que una junta directiva, si bien, Daniel toma las decisiones consensando a su familia, al final él es quien es reconocido externamente como la cabeza de la empresa, y es a él a quien buscan los agaveros cuando desean vender su agave. En el caso de Villahermosa la fuente de autoridad recae en los

---

<sup>67</sup> Esto no debe confundirse con lo marcado por la CRT y la NOM 006SCFI2005 respecto a los controles de las plantaciones pues esto se enfocan más en los procesos generales que en la forma de trabajar de cada individuo.

socios quienes participan de forma equitativa en votos dentro de la asamblea donde se toman las decisiones estratégicas de la empresa.

Conforme a la base estratégica se observa que efectivamente en la red de empresas familiares se encuentran tanto la lógica del incremento de tamaño como la diversificación un claro ejemplo es Llano Azul y las tiendas de 24 horas, así como el bar. Y en el caso de Villahermosa es recuperar su mercado con el objeto de aprovechar al máximo la estructura física con la que cuentan.

Respecto a los mecanismos de aprendizaje estos han sido principalmente a través de las experiencias que han tenido en la Unión ejidal cuando los miembros de la red han sido administradores, del establecimiento de acuerdos de maquila, principalmente

Sobre los mecanismos de control formal, en el caso de Villahermosa, resulta que la estructura administrativa está conformada de manera tal que ambas familias vigilan las acciones que se llevan a cabo.

Por lo que respecta sobre la institución profesión se puede advertir en el caso de las fuentes de identidad por un lado se encuentra el reconocimiento de la actividad tequilera como un distintivo nacional, por otro lado, refiere al reconocimiento de los consumidores de la calidad del producto.

En el caso de las fuentes de legitimación la lógica referente a la experiencia, se ve marcada en la red de empresas familiares cuando existe un reconocimiento respecto a las opiniones e iniciativas de los miembros con más experiencia como pudiera ser el señor Ernesto o Daniel.

Sobre las fuentes de autoridad en el caso de la industria del tequila si bien existen diferentes grupos representativos, una organización que ejerce dominio en la red es el Consejo Regulador del Tequila al determinar ciertos aspectos bajo los cuales las empresas y los productores de tequila pueden ejecutar sus actividades. Esto debido al mantenimiento del reconocimiento de la Denominación de Origen (se

hablará más detalladamente en el apartado referente al nivel macro y el mecanismo de regulación externo).

Sobre la base de las normas y su lógica de membrecía en el gremio, la red al agrupar a la familia le permite tener representatividad tanto en la localidad con otros tequileros como dentro del Consejo Regulador del Tequila en el momento de emitir un voto.

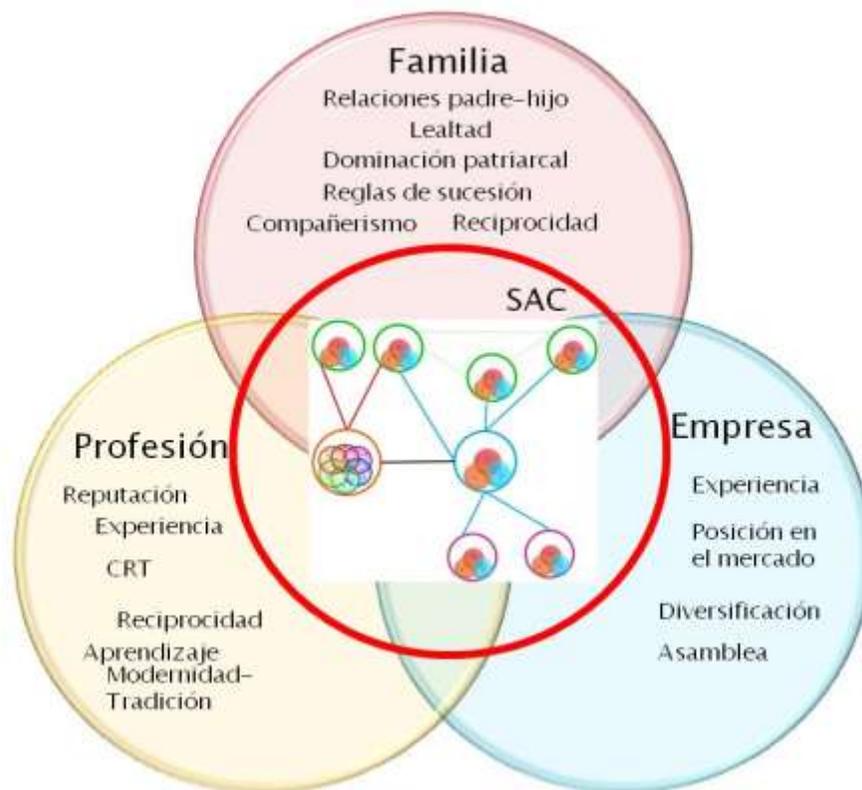
Sobre la base de la estrategia lo que se percibe es que tanto los agaveros como los tequileros de la red buscan siempre mejorar su desempeño dentro de las actividades, ya sea en el caso de los agaveros produciendo en la medida de lo posible un agave con alto contenido de azúcares a través de un cuidado de la tierra que evite en la medida de lo posible el uso de agroquímicos, y por el lado de los tequileros, en el caso de Villahermosa busca que sus productos sean elaborados tradicionalmente y que ese sea el reconocimiento dentro del mercado. Y por lo que se refiere al Llano Azul también refiere el cuidado ambiental y la elaboración de un producto sin fermentadores artificiales.

Sobre los mecanismos de aprendizaje como se ha descrito van desde la transmisión de conocimientos dentro de la red de padres a hijos como de la cooperación entre unos y otros en la que exponen sus propias experiencias en la asambleas en Villahermosa.

Sobre el mecanismo de control informal, en el caso de la red las personas mayormente referidas por los entrevistados son el señor Ernesto y Daniel. Sobre los mecanismos de control formal no existe como tal la revisión por pares, sin embargo en el caso del CRT existen las visitas diarias en las que se toma nota respecto a la producción de tequila. Por su parte la lógica de intercambio implica una reciprocidad que puede ser vista por ejemplo con las actividades de las nuevas generaciones quienes tras el apoyo para el desarrollo de sus propios proyectos profesionales, apoyan en la medida de lo posible a Llano Azul.

En ese sentido en la siguiente figura se presentan las lógicas institucionales de forma concretas identificadas en la red de empresas familiares

**Figura 23. La red de empresas familiares y sus lógicas institucionales en la industria del tequila en Amatitán**



Elaboración propia

3. El macro nivel: la Denominación de Origen “Tequila” como mecanismo de regulación de la red de empresas familiares de la industria del tequila en Amatitán

Se había establecido que en la red de empresas no existen como tal una estructura definida y que inclusive los lazos reconocidos entre los miembros de la red pueden ser intermitentes y que las reglas que pueden permear las relaciones entre las empresas familiares que componen la red son escasamente formales, y que este estado a su vez refleja que en la red de empresas familiares las relaciones con el medio atraviesen la red e impliquen relaciones de poder, pero también mecanismos de regulación para la red.

Por otro lado, se planteó que la concepción del SAC por parte de Crozier y Friedberg (1990) implicaba estar conscientes que éste era un constructo político y cultural, y que en ese sentido siguiendo la propuesta de López, et al. (2004) se planteaba que dentro del ambiente podrían encontrarse formas de control que implicarán relaciones de dominación que traen consigo un ejercicio de poder caracterizado por una obediencia y legitimidad del sometido a dicho ejercicio de poder, que a su vez pueden ser consideradas teóricamente como mecanismos de regulación, pues gracias a estas formas de control se puede estructurar, transformar y reorientar el escenario organizacional (López et al. 2004).

En ese sentido se estableció que bajo la propuesta teórica/metodológica de dinámica de la red de empresas familiares como SAC mirar estos mecanismos de regulación en un nivel macro pues implicaba la relación de la red como SAC con su ambiente.

Se identificó entonces a través de la observación directa, las entrevistas y la revisión documental el papel de Denominación de Origen (DO) la cual mediante Norma Oficial del Tequila (NOM-006-SCFI-2005) y la vigilancia del cumplimiento de la NOM está a cargo del Consejo Regulador del Tequila (CRT) es una forma de control que puede estructurar, transformar y reorientar el escenario organizacional (López et al. 2004), esta forma de control obedece a la existencia de un problema común en la industria que era la producción de este destilado (tequila) en otras partes de México y del mundo, con la Denominación de Origen se buscaba proteger las prácticas generadas en las localidades, así como, una ventaja competitiva pues otorga exclusividad mundial en su producción.

Dentro del contexto general se había abordado que la DO va más lejos de identificar un lugar geográfico donde provienen los insumos principales y se produce un determinado producto, pues provoca la estructuración de las propias prácticas productivas de una industria.

La NOM tiene marcado como objetivo establecer “las características y especificaciones que deben cumplir todos los integrantes de la cadena productiva,

industrial y comercial del tequila” (NOM-006-SCFI-2005) y en ese sentido se aplica a todos los procesos y actividades referentes al abasto de agave, la producción, envase, comercialización, información y prácticas comerciales vinculadas al tequila. Además de establecer las especificaciones técnicas y requisitos jurídicos para la protección de la DO.

En el caso del agave las formas de control implican que los cultivos deben estar inscritos en el Registro de Plantación de Predios, regulado por la CRT. Este registro incluye la identificación de que ha sido comprometido para ser utilizado en la fabricación de Tequila.

En ese sentido todos los agaveros miembros de la red son responsables de mantener informado a la CRT sobre las plantaciones que se tienen, este hecho se observó en una de las visitas realizadas, pues en una siembra de agave se utilizaron semillas de otro productor de agave, debido a que los agaveros de la familia Padilla (principalmente el señor Ernesto y Daniel) no contaron ese año con las suficientes semillas para plantar sus respectivas parcelas, desafortunadamente las semillas del otro productor estaban contagiadas de un tipo de plaga que en los primeros meses de su desarrollo no es visible, por tanto estas plantas no se desarrollaron adecuadamente y perecieron.

Tanto el señor Ernesto y Daniel se vieron obligados a sustituir al siguiente año estas plantas enfermas, pero para poder realizar este replante de agaves debieron de hacer un aviso a la CRT sobre la cantidad que se cambiaría y el lugar en que se realizaría el cambio.

La CRT inclusive ha generado sus propias herramientas de control y vigilancia que avalen que el tequila se produzca con agaves cultivados en la región protegida con la DO que es el Sistema de Información Geográfica en el que se inventarían las plantas cultivadas así como la calidad de las mismas, su estado fitosanitario un punto a destacar es que dicho sistema también arroja las relaciones comerciales que los agaveros tiene con los tequileros. La forma en que esta información se va

actualizando es a través de la CRTarjeta que es un microchip en el que se alberga la información de cada productor.

Desde el punto de vista de la gestión administrativa los productores autorizados de tequila deben conforme a la NOM tener un registro actualizado de la documentación que compruebe la adquisición de materias primas (agave y en su caso otros azúcares); documentación que compruebe las entradas y salidas de materia prima; documentación que compruebe los movimientos de los productos terminados y en proceso; así como, un inventario de materias primas y del producto terminado.

En el caso de ambas empresas tequileras dentro de las observaciones y las entrevistas realizadas se pudo observar en el caso del inventario de producto terminado específicamente el tequila ya envasado que las botellas cuentan con una clave que es registrada por la CRT esta clave identifica la marca de tequila y el número de la botella.

Todo el cumplimiento de la NOM como se ha mencionado se realiza a través de la CRT. Esta organización como se pudo observar realiza inspección permanente y constante dentro de las empresas tequileras, pues diariamente acuden representantes en diversas horas del día, inclusive es reconocido por los productores que la CRT puede ir en horas no laborables y éstos tienen la obligación de atenderles. Dentro de las visitas que se realizaron se pudo constatar que en el momento en que llegaba un representante de la CRT alguno de los hijos de Daniel le recibía y lo dirigía a la zona de almacén, envasado o producción y que éstas eran en distintos horarios.

Esta forma de control desde un principio fue un instrumento de dominación pues las empresas tequileras que se encuentran sometidas a ésta norma fueron las que promovieron el reconocimiento de la DO, es decir, al buscar la protección y reconocimiento del tequila las empresas legitimaron esa forma de control que implica en sí una relación de poder. Esta dominación es legal-racional porque

encuentra su fuente de poder en la racionalidad de las reglas y toma cuerpo a través de un aparato administrativo (López, et al, 2004).

Cabe destacar que dicho aparato administrativo personificado den el CRT es de hecho conformado por los propios empresarios quienes conforman el consejo directivo, es de resaltar que los cargos referentes a la presidencia comúnmente son ocupados por empresarios de las grandes empresas.

Pero ¿cuál es la forma en la que la Denominación de Origen a través de la NOM influencia a la red de empresas familiares como un mecanismo de regulación? Para responder esta pregunta es importante ver como la NOM modifica el quehacer en la red de empresas familiares, tomando en cuenta el sometimiento al que se ve expuesta la red y la legitimación de éste.

Uno de los puntos álgidos de la influencia de la Denominación de Origen se observa principalmente en el significado que los miembros de la red dan a la producción de agave como de tequila en el que reconocen la importancia de que éste último sea reconocido internacionalmente.

Para algunos miembros la valía que le da la denominación de origen al Tequila provoca una diferenciación o estatus respecto a otras actividades. En palabras de Sergio Padilla “imagínate, todos los que tenemos la oportunidad de producir un litro este en que pedestal socialmente puedes estar”.

Por otro lado, los miembros han justificado a la NOM y a las acciones de la CRT desde un inicio puesto que en algún momento al pertenecer a la Unión ejidal participaron en 1977 en la Declaración General de Protección a la Denominación de Origen “Tequila” y el propio Daniel fue parte de los consejeros del CRT. Si bien, justifican la DO partiendo de que es una forma de protegerse de la competencia de otros derivados de agave también reconocen algunas limitaciones que se han tenido al respecto tanto en la NOM como en el trabajo de vigilancia la CRT respecto de este tipo de productos.

En este sentido, la influencia de la DO radica en que si bien como se ha establecido las actividades agaveras y tequileras se realizan con el motivo principal del bienestar familiar y económico, también ante la DO implican, para ellos, un medio de reconocimiento social

Por otro lado, la influencia de la DO respecto a ese reconocimiento social y el status, hacen que dentro de los miembros de la red exista un sentido de pertenencia hacia un gremio pero también conlleva a que vean una diferencia con aquellos productores que elaboran destilados de agave en la región o mezcal de agave azul en otras latitudes. Pues dentro de las grandes diferencias que señalan son la falta de calidad y seguridad en los destilados de agave, y la falta de valor de cultivar agave azul en lugares fuera de la región DO en los que existen otras variedades con costos y precios menores.

Con la conformación de la identidad entonces la DO como se puede observar introduce nuevos valores que influyen en la cultura organizacional de la red, pues se le da a los procesos insertos en la cadena de producción del tequila una valorización distinta a otros procesos de producción de destilados de agave o mezcal.

Como se ha establecido la DO influye en la forma en que se realiza la producción, abasto de agave y tequila a través de la NOM y la vigilancia que realiza la CRT en ese sentido el impacto que tiene para la red no es sólo respecto a las tareas sobre producción y abasto que tiene que realizar cada empresa familiar inserta en la red, también obedece dicha influencia dentro de los acuerdos o tratos referentes a la maquila de tequila o la renta de parcelas o abasto de agave, pues si bien en un primer momento dentro de la red los acuerdos son informales la NOM obliga a la formalización de los mismos además de que lo limita a realizarlo únicamente entre productores autorizados.

Por otro lado, la constante vigilancia de la CRT a los productores de tequila si bien podría verse tan sólo como una forma de control, para los miembros de la red ha representado una forma de mejorar la calidad de sus productos y su producción

pues esta vigilancia la interpretan como una oportunidad pues al obedecer las reglas estipuladas en la NOM y acatar los señalamientos de la CRT les permite mantener y mejorar sus procesos productivos.

Se puede entonces plantear a la DO como un mecanismo de regulación debido a que ha implicado una identidad para los miembros de la red, ha influenciado las actividades realizadas por la cadena productiva en la que se genera el tequila, ha controlado estas prácticas a través de la vigilancia de la CRT, y que éstos puntos implican que la DO de una estructura a la producción del tequila así como identidad a los participantes de dichos procesos (ver figura 24).

La DO también es un mecanismo de exclusión pues delimita lo que podrá ser y no ser tequila bajo sus estatutos y de esa forma deja de lado a productores que no cumplen con los requerimientos de la NOM para que su producto se considere como tequila, como lo pueden ser los destilados de agave y el mezcal con agave azul. Esto no significa que no afecte o influya a la totalidad de los productores de tequila, pues para ser reconocidos como tal deben de estar certificados ante la CRT y la Cámara Nacional de la Industria del Tequila, sin embargo, en el caso de los agaveros si es posible que no afecte a la totalidad de productores establecidos en la denominación de origen pues ellos requieren del registro de su cultivo ante al CRT.

Por otro lado la DO como mecanismo de regulación dentro de la red de empresas familiares se caracteriza por tener este juego entre el sometimiento y la legitimación pues por un lado evalúa, certifica y estructura los procesos que se deben de llevar a cabo dentro de las empresas y en los respectivos acuerdos que éstas tienen, pero por el otro para los miembros de la red significa una identidad, un status social, seguridad.

Si bien se podría hablar de la DO como un mecanismo de regulación, no se puede olvidar que dentro de la propuesta de Crozier y Friedberg (1990) establecen que todos los actores tienen un grado de libertad en las relaciones de poder en este sentido a pesar de que los miembros de la red legitiman el sometimiento hacia la

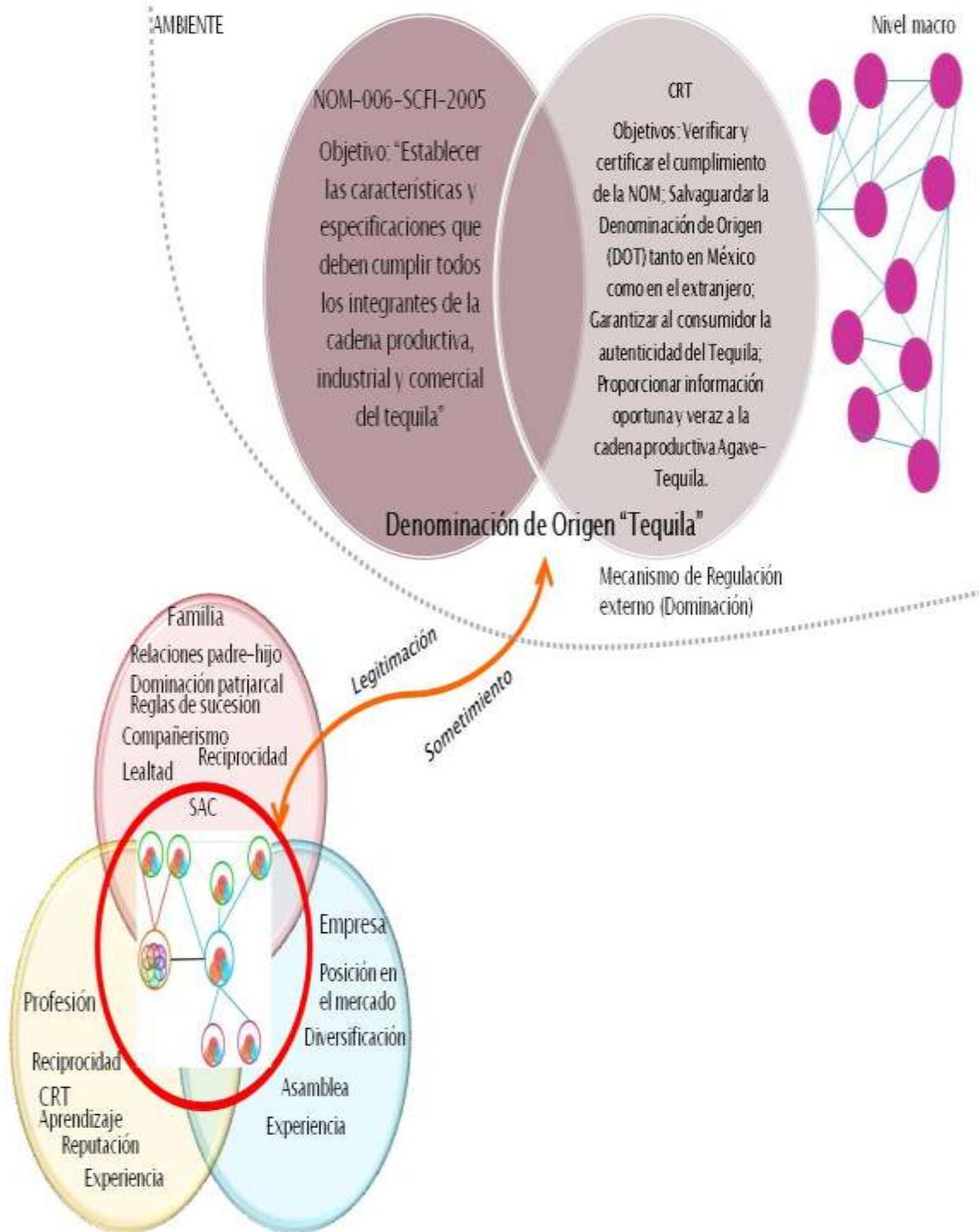
DO, la propia red de empresas familiares funciona para estos como una fuente de poder ante las disposiciones que emite la CRT, pues en el caso de que alguna disposición afecte o convengan sus intereses ante la votación de la CRT conforman un frente común en los votos. Por otro lado, cuando alguno de los representantes no puede acudir a las reuniones del consejo se tiene por costumbre que sean entonces las otras empresas las que le representen y tomen cualquier decisión por éste.

A pesar de las limitaciones que se generan bajo la DO los miembros de la red tienen un grado de libertad pues muchos acuerdos que alcanzan la formalidad ante la CRT en realidad fueron alcanzados por una vía informal y simplemente a través se tienen el contrato como un elemento al que se le debe dar cumplimiento pero en sí mismo el contrato entre los miembros no tiene la funcionalidad de certidumbre, pues ésta en realidad se obtiene del lazo familiar.

Si bien, la influencia de la DO es alta dentro de la red y el ambiente, al grado de poderla considerar un mecanismo de regulación, no se puede dejar de lado otros actores y elementos en el ambiente que pueden en algún momento incidir en la red de empresas familiares y convertirse en mecanismos de regulación, sin embargo, debido a las limitaciones en el tiempo del desarrollo de la tesis y los alcances de la misma sólo se identificó a la denominación de origen como un mecanismo de regulación.

Por otro lado, como se había establecido conforme a la propuesta de López et al (2004) este mecanismo puede traer inherentes mitos racionalizados, sin embargo, al no ser el objeto de éste trabajo y siendo en sí una veta de investigación amplia sólo se refiere su posibilidad para nuevos estudios, en el caso de la red de empresas familiares y la denominación de origen como mecanismo de regulación, se podría tener esta situación ante la influencia en la identidad y la valorización de la actividad.

**Figura 24. Denominación de Origen “Tequila” como mecanismo de regulación**



Elaboración propia

4. El meso nivel: la cultura como otro elemento del SAC en la red de empresas familiares, el papel de la reciprocidad

Para Crozier y Friedberg (1990) el SAC es un constructo político-cultural, que en el caso del análisis de la cultura implica comprender la cooperación de los actores bajo ese lado afectivo, es decir ver la solución del problema de la cooperación dada por el uso de reglas formales e informales inherentes a las instituciones y sus lógicas.

Como se ha comentado los estudios realizados por Crozier y Friedberg (1990) a pesar de que referían a la acción organizada siempre fueron realizados en organizaciones con estructura lo que provoca que existan diferencias amplias al momento de estudiar la red de empresas familiares y que hasta cierto punto implican por ejemplo pensar que dentro de la red existe una preponderancia de reglas informales, al involucrar relaciones entre familiares.

En ese sentido, lo que se ha encontrado como evidencia en la red de empresas familiares del caso de estudio es que existen efectivamente reglas informales que permiten dar solución al problema de la cooperación y que implicaría hasta cierto punto la explicación de la otra cara del SAC.

Con en análisis que se realizó respecto a las instituciones y lógicas institucionales que son inherentes al caso, se pudo observar que existe una lógica que permite dar solución al problema de la cooperación de la red y que hasta cierto punto permite una interdependencia o complementariedad entre dos lógicas, la familia y la profesión, la lógica a la que nos referimos es la reciprocidad.

Por ésta situación dentro de los aspectos teóricos la reciprocidad fue abordada, pues representaba un elemento importante en la dinámica de la red, de éste análisis, lo que se encontró fue la existencia de diferencias entre las perspectivas que la han analizado, y se advirtió que muchas de éstas perspectivas fueron desarrolladas sobre un nivel social y no organizacional e incluso pensada como parte de un mecanismo social.

Por otro lado, respecto a su análisis en los Estudios Organizacionales se ven ciertos puntos coincidentes la colocan como una característica que define un tipo de intercambio, dicho intercambio está incrustado (embedded) dentro del marco institucional de la sociedad (Polanyi, 1976), e implica una obligación moral en la cual se da, se recibe, y se devuelve (Mauss, 1947, 1971, 2002) esta retribución, puede ser igual o proporcional a lo que se dio y se tiene e incluso puede no darse (reciprocidad negativa), este tipo de intercambio reciproco se da por la voluntad de los actores o el sometimiento de los mismos. Es por eso que en este trabajo se ha tomado como decisión arriesgarse y utilizar los puntos coincidentes sobre reciprocidad para reflexionarla como un elemento de la red de empresas familiares.

Los puntos anteriores, como se puede observar, dan sustento y amplían lo señalado sobre la reciprocidad en las lógicas institucionales. Se había señalado que la reciprocidad es un elemento importante para el funcionamiento de instituciones, pues permite la sobrevivencia de los miembros de la familia Friedland y Alford (1999), así como, los intercambios de conocimientos esenciales para mantener el saber hacer en una profesión (Thornton, Jones y Kury 2005), en ese sentido da sustento pues efectivamente se mira a la reciprocidad como un tipo de intercambio en el que se toma y se da.

A su vez cuando se coincide en que implica una obligación moral, se favorece el verla como parte de las lógicas institucionales, pues una obligación moral está socialmente construida e implica una regla por la que los individuos organizan el tiempo y el espacio y les da significado a su realidad social (Thornton y Ocasio, 1999).

Se establece que se amplía lo establecido sobre reciprocidad porque se aborda la simetría y asimetría de las relaciones reciprocas, la voluntad o sometimiento, y la proporción de lo dado y lo devuelto, pues son elementos importantes respecto a cómo se da y si se alcanza o no el intercambio reciproco para la sobrevivencia de

los miembros de la familia y el saber hacer inherentes al funcionamiento de instituciones contenidas en la red de empresas familiares.

Sobre la simetría y asimetría se da un salto y se liga al SAC pues entre los actores mantienen tanto relaciones simétricas como asimétricas, dependiendo de las zonas de incertidumbre que puedan manejar o la estrategia que éstos tengan dichas relaciones podrían obedecer a un tipo de intercambio recíproco que puede darse por un sometimiento respecto a un ejercicio de poder de un actor o de forma “voluntaria” ante la institucionalización de la obligación moral.

En la propuesta teórico-metodológica se había establecido que el ejercicio de poder podría tener como objetivo que los actores actuaran bajo una lógica institucional que permitiera la cooperación en el SAC y que esto implicaba una interacción entre los elementos políticos y culturales. La reciprocidad en el caso puede observarse bajo esa idea de partir de una relación de poder o en su caso deberse a que para los actores da un sentido y actúan bajo ella de forma “voluntaria”.

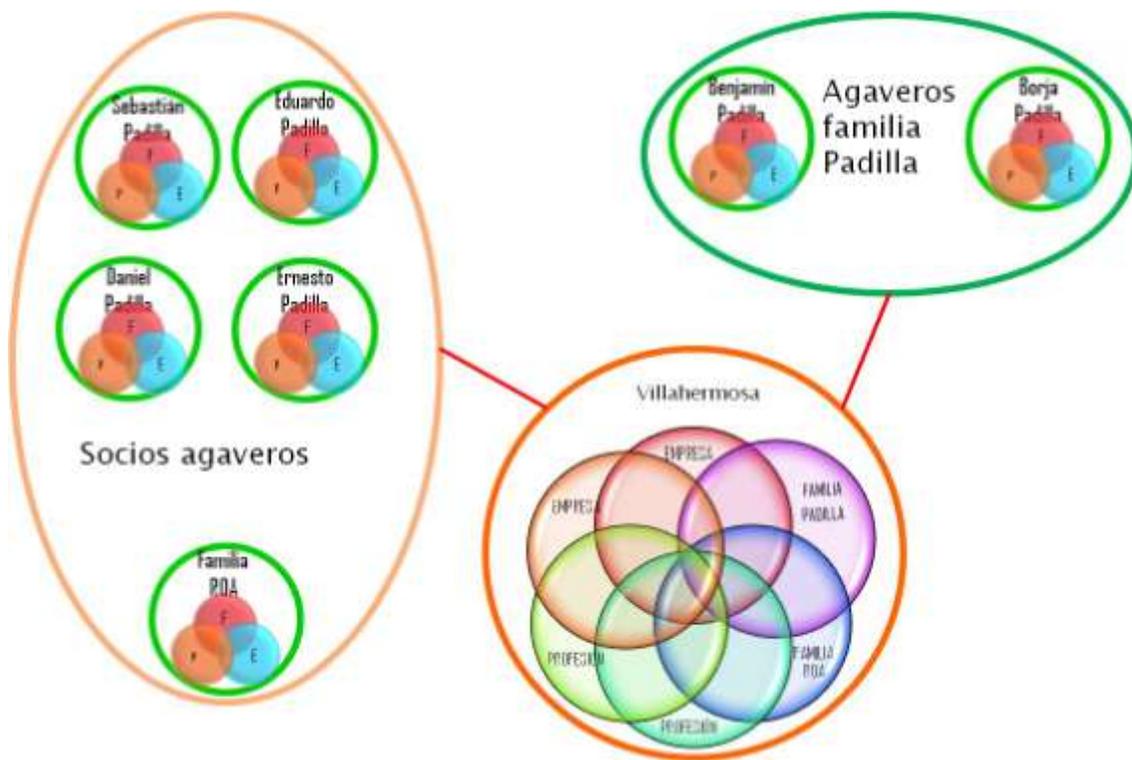
En otras palabras, la reciprocidad en el caso de ésta red de empresas familiares vista como SAC pueden dar pauta conforme a la conveniencia de los actores a que estos se inclinen a ejercer poder sobre otros para que se generen intercambios recíprocos.

Por tanto lo que se realizará en este momento es exponer las relaciones en las que se ha identificado a la reciprocidad como característica de los intercambios entre los miembros de la red. En ese sentido se expondrán en un primer momento las relaciones que Villahermosa y el Llano Azul mantienen con los agaveros y entre ciertos actores, y se dará pauta a las características de éstas como intercambios recíprocos.

#### 4.1 Relaciones recíprocas de Villahermosa y los agaveros

Con la conformación de Villahermosa y su operación provocó nuevas relaciones y roles de los actores; en el caso de los agaveros de la familia Padilla se establecieron relaciones económicas de compra-venta del agave, y se definieron dos grupos de actores, por un lado aquellos agaveros que crearon la empresa Villahermosa y que por ende son socios de la misma (Sr. Ernesto Padilla y sus hijo, así como, la familia Roa) y los agaveros miembros de la familia Padilla (los señores Benjamín y Borja) (ver figura)

**Figura 25. Actores frente a la conformación de Villahermosa y su relación**



Elaboración propia

Las relaciones habituales entre Villahermosa y los señores Benjamín y Borja refieren principalmente a la compra y venta de agave, sin embargo, cuando los agaveros de la familia Padilla se encuentran bajo una desventaja económica, la actuación de Villahermosa da prioridad al bienestar familiar apoyándoles antes

que obtener su ganancia económica, ésta acción la realizan también porque Villahermosa es conscientes de la dependencia entre ellos, pero cuando esta dificultad es superada, deviene de nuevo las relaciones económicas de compra-venta.

El reconocimiento sobre la dependencia se puede observar en el comentario de Eduardo Padilla: gerente comercial y socio de Villahermosa:

“Dependemos mucho también de los familiares también tenemos familiares, como te decía hace rato, que dependen de la empresa y nosotros dependemos de ellos porque en campo tenemos mucho familiar y estas empresas tequileras dependen mucho de la materia prima de ellos, entonces dependen ellos mucho, y nosotros también mutuamente.”

Al mismo tiempo se reconoce el apoyo familiar y la retribución a éste, en palabras de Eduardo Padilla:

“Si porque hay favores mutuos como te decía, cuando hay demanda de agave a veces les pide un favor a los familiares “oye véndeme a mí, véndenlos a nosotros a la empresa el agave y en gratitud cuando hay oferta de agave a quién vas a ayudar a quien te hizo el favor, cuando hay oferta de agave, pues también ellos ocupan a uno. Entonces es cuando “Ah este familiar me ayudó entonces hay que ayudarlo, ahora que él ocupa.”

“Porque si decidiera, es decir...aparte de lo familiar, pues lo sientes, pero si tiene necesidad mi familiar de comercializar el agave y nosotros tenemos la manera de poderlo ayudar, ¿por qué no hacerlo? O viceversa, le pide uno a ellos, y ellos también como que se sienten parientes de nosotros, pues claro que mejor nos lo venden a nosotros que a otra empresa.”

Existen también acciones por parte de los socios que permiten en casos de escasez o en cualquier momento que se requiera tener una seguridad en la proveeduría de agave en Villahermosa, que se da en los actos de dar y tomar de los actores que implican la existencia de una lógica de reciprocidad y que en gran parte involucran el sentido de pertenencia a la familia.

Los socios con sus acciones contribuyen a que la reciprocidad permita que en la red se resuelvan problemas de cooperación en las relaciones que Villahermosa tiene con los agaveros de la familia Padilla, porque cuando éstos últimos se encuentran en dificultades económicas y requieren vender agave, y en el caso de que Villahermosa tenga ya una demanda satisfecha de agave, son los socios los que de forma individual e independiente, sacrifican parte del porcentaje que conforme al acuerdo con el que se conformo Villahermosa pueden vender a Villahermosa.<sup>68</sup>

Al respecto Eduardo Padilla comenta:

“En lo personal, por ejemplo yo a veces dejo de meter mi porcentaje en una parte si hay algún familiar con mucha necesidad de vender su agave, lo he hecho de antemano, lo he hecho, que por decir si tengo un 20% por meter aquí pues le ayudo a veces con un 5% en ese mes, es de la forma en que los puede ayudar uno a los más cercanos hacia uno, perdiendo uno, pero si lo he hecho yo en lo personal.”

Por su parte Sebastián Padilla, socio agavero de Villahermosa, comenta sobre la respuesta que existe a este fenómeno y las acciones que toman ante la necesidad de sus familiares:

“Sacrificándonos, en el sentido personal, no les resolvemos el problema, pero medio los mantenemos comprándoles dos o tres viajes, y bueno es de la manera en que podemos echarles la mano, y sostener el grupo, no cerrando las puertas porque sabemos que el día de mañana a todos ocupamos, así es como manejamos esas situaciones. Nosotros, entonces nos ha beneficiado, porque si no, no estaríamos hablando como ejido, esos años de conservar el grupo, ¿verdad? Lo que no han hecho los grandes, los grandes cuando tienen mucho agave no le compran a nadie y el agave se pierde y todo. También a nuestra capacidad, sentimos que hacemos lo correcto, pero no les solucionamos al 100%, entonces, dice por ahí una frase “Con la intensidad basta”, o sea, no es tanto la cantidad sino la voluntad, y eso es lo que hemos hecho”.

---

<sup>68</sup> Cada socio disponen del derecho de ingresar a Villahermosa el mismo porcentaje de agave que la empresa requiera.

Con la descripción anterior, se puede establecer que este tipo de relaciones refieren un intercambio recíproco positivo, pues en un primer punto los que van a buscar un favor son los agaveros, si bien Villahermosa puede estar interesada en asegurar siempre su proveeduría de materias primas, ésta no se propone realizar un ejercicio de poder para obtener agave de sus familiares. Más bien reconoce que existe una dependencia de ambos y que la distancia social es reducida pues se da un reconocimiento por parte de la familia.

Por otro lado, cuando se estableció que existen periodos en los cuales al tener Villahermosa su demanda satisfecha de agave, son los socios los que entonces establecen relaciones recíprocas en parte por el reconocimiento familiar pero también porque reconocen la importancia de sostenerse como grupo en la actividad agavera en el que se reconocen como ejidatarios.

En ambos tipos de relaciones lo que se puede observar es que los intercambios caracterizados por la reciprocidad se dan justificando éstas acciones en dos marcos institucionales que son la familia y la profesión. Por otro lado, las relaciones entre los actores si bien pudieran establecerse como asimétricas debido a que es Villahermosa la que se encuentra en una posición superior al contar con los recursos que los agaveros necesitan, ocurre algo similar a lo señalado por Gouldner (1960) que es que la reciprocidad puede dar motivos para la devolución incluso cuando las diferencias de poder pudieran invitar a la explotación.

Por otro lado, las relaciones recíprocas que se dan entre Villahermosa y los agaveros o los socios de Villahermosa y los agaveros pueden definirse como heteromorfas (Gouldner, 1960) pues las cosas que se intercambian son distintas pero significan o tienen un valor similar, pues unos dependen de los otros. Ese sentido de dependencia se encuentra ligado a la obligación moral de apoyarse como familiares y como agaveros (ejidatarios).

#### 4.2 Relaciones recíprocas del Llano Azul y los agaveros

Llano Azul al igual que Villahermosa mantiene relaciones de compra-venta con los agaveros de la familia, sin embargo, existen ocasiones en las que por fenómenos inesperados como las plagas en la región, que se han ido formando y fortaleciendo debido a la tendencia del monocultivo y la aplicación de agroquímicos excesiva en una época. En ese sentido cuando se llega a instalar una plaga en los cultivos de la región, provoca la necesidad de prevenir y en su caso cuidar los agaves de las parcelas, pues de lo contrario se puede perder la cosecha.<sup>69</sup>

En el caso de Benjamín cuando le ha sucedido el alojamiento de una plaga en sus cultivos, para poder eliminarla requiere de la compra de ciertos agroquímicos, pero debido a falta de capital de su parte recurre a su familia, en este caso Daniel, a quien le ofrece agave para poder hacer frente a la plaga. Daniel en ese sentido, (aparentemente) le compra el agave en ese momento, esta compra podría provocar en cierto sentido problemas en la eficiencia respecto a los planes de producción, pues no es una compra planeada para ese momento.

Para Benjamín esta resulta una fuente segura de financiamiento porque evita correr riesgos y pagar intereses elevados en otras fuentes financieras como son otros industriales de tequila.

En palabras de Benjamín Padilla respecto a la forma en que resuelven un problema de plagas

“Pues, jimando un poquito de mezcal yo le digo dame un viaje de mezcal para meter dinero para comprar herbicidas, insecticidas, para rociarlo para sacar la plaga, y a él también [...] . Él me apoya con dinero, ¿verdad? Y yo pues le pago con agave, y nos damos la mano de combatir las plagas, el sustento para la familia, porque otras personas que no hay eso, pues van con el industrial “préstame” o con los que se dedican a prestar “préstame” al diez por ciento

---

<sup>69</sup> Algunas de las plagas perjudiciales en las zonas tequileras son: el gusano blanco barrenador, el piojo harinoso, escama armada y chiche de agave, la larva de Lepidóptero (CRT, 2005)

para...peor todavía. Esa es la ventaja que tenemos aquí, porque pues entre la familia hay mucho beneficio, ¿verdad?”

La compra a Benjamín de agave obedece a una estrategia de “dar y tomar”, es decir es reciprocidad, pues Daniel acepta ese costo dentro de sus compras, pero lo hace porque está consciente de que Benjamín puede darle seguridad en el suministro de agave porque reduce sus costos de transacción y riesgo, porque para Benjamín el simple hecho de compra ya resulta en un beneficio.

En este caso Daniel le compra a Benjamín en tiempos no planeados, que le implica un costo, pero conociendo el reconocimiento que en la familia se le da a la reciprocidad sabe que posteriormente esa “pérdida” puede recuperarse en el momento en que Benjamín asegure la proveeduría del agave hacia la empresa del Llano Azul e incluso otorgar favores a Llano Azul como es permitir recolectar a Daniel semillas de sus parcelas para que él las ocupe en sus respectivos cultivos.

Al igual que en las relaciones de reciprocidad pasadas lo que se puede apreciar es que la reciprocidad obedece a una relación positiva en la que se da, se toma y se devuelve. Pues no se tiene un ejercicio de poder en el que se desee provocar el establecimiento de una relación recíproca como lo describe Lomnitz (2005).

En un primer punto no obedece a un ejercicio de poder porque en ambas partes existe una voluntad por establecer una relación de reciprocidad, incluso Benjamín se encuentra consciente desde un principio que deben apoyar a su sobrino cuando éste lo requiera por el apoyo que le ha prestado, en ese sentido para Benjamín implica una obligación moral. Por otro lado, Daniel ayuda a su tío guiado por la institución de profesión pues éste recuerda que antes de tener las fabricas de tequila ellos se encontraban en situaciones similares y encontrar apoyos de éste tipo son esenciales para poder continuar. Esto refleja como la reciprocidad es parte de las lógicas institucionales de la familia y la profesión.

La relación de reciprocidad aquí es también heteromórfica pues es valioso el apoyo de Daniel a Benjamín porque él puede continuar desarrollando su actividad

agavera, por otro lado, también tiene gran valor para Daniel que su tío le dé la oportunidad de tomar de sus parcelas hijuelos para sembrarlos como semilla en sus propios terrenos.

#### *4.3 Relaciones recíprocas, entre Sebastián y Daniel Padilla*

Los intereses personales de Sebastián Padilla, lo han llevado a desarrollar también una carrera pública dentro del municipio de Amatitán en el cual ha ejercido diversos cargos públicos, bajo estos cargos ha buscado el desarrollo de los diversos ejidatarios entre ellos su familia.

Por lo que se refiere a las fábricas de tequila ha procurado que dentro de las actividades que promueve el municipio como son ferias o fiestas entre otras, las tequileras de su familia participen. Sebastián Padilla busca que tanto Villahermosa como el Llano Azul se encuentren en estas ferias junto con tequileras grandes como es el caso de Herradura.

Estas acciones las realiza Sebastián Padilla, reconociendo los vínculos familiares tanto en Villahermosa como con su hermano Daniel en Llano Azul, y el afecto familiar, busca siempre oportunidades para ellos. Pero además del afecto que lo motiva a apoyar de esa forma a su familia existe también un interés por obtener ciertos apoyos de su familia para el desarrollo de proyectos del municipio. El apoyo que pudiera otorgarle Daniel, es importante para Sebastián, porque él percibe que con ese apoyo, se pueden alcanzar beneficios, no sólo para la familia sino para el grupo de ejidatarios de Amatitán. Han existido ocasiones en las cuales Daniel no apoya los proyectos municipales de su hermano, aún así Sebastián reconoce que la mayor importancia es el bienestar de su familia antes que los proyectos públicos.

A diferencia de las otras relaciones, ésta relación es considerada en este trabajo como una relación recíproca en la que previamente a la relación recíproca se tiene una relación de poder. Esto se señala porque a diferencia de las otras relaciones la voluntad de un actor puede verse forzada a participar en una relación recíproca.

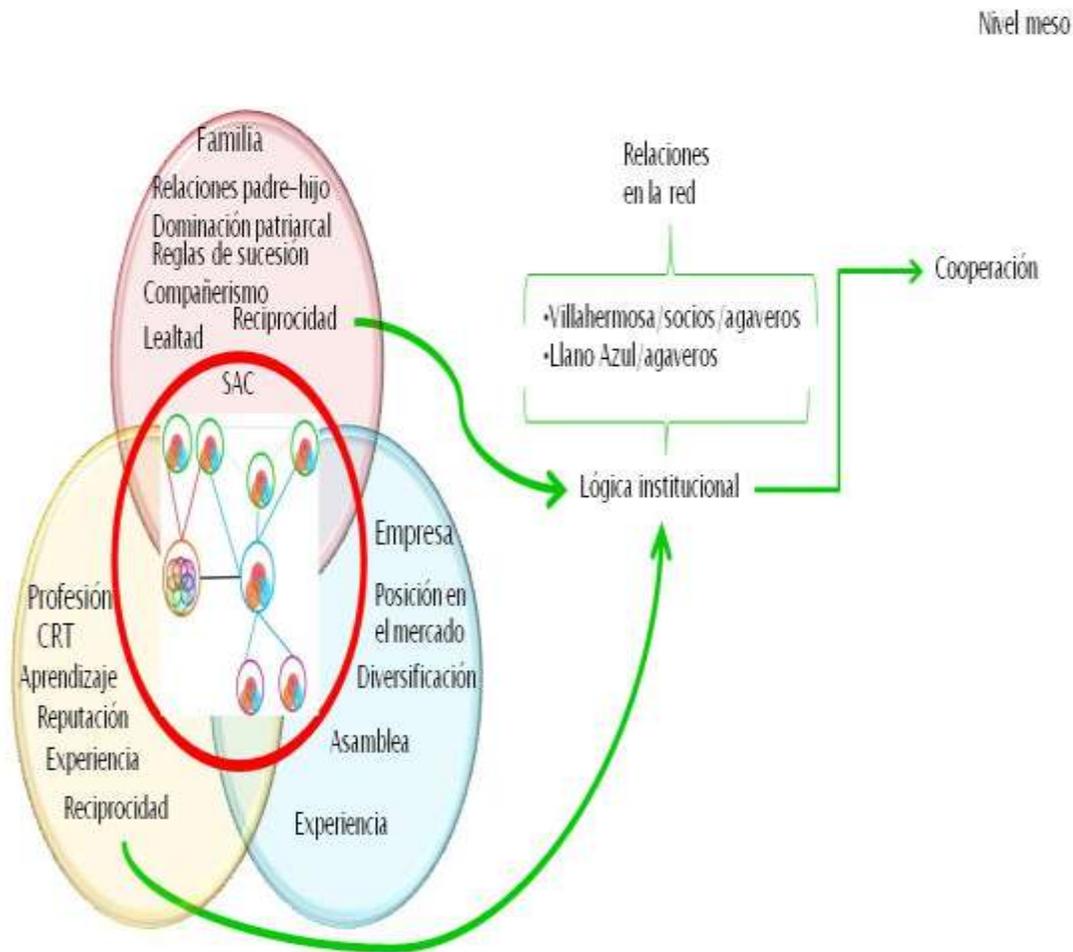
Se señala que implica una relación de poder en un primer momento porque es Sebastián quien busca con sus acciones el apoyo de su hermano. Es decir, la estrategia de Sebastián es que con las oportunidades que busca para que su hermano se presente en las ferias municipales, éste posteriormente le apoye en sus proyectos a favor de los agaveros y entonces se produzca una relación recíproca. La zona de incertidumbre en este caso radica en darle reconocimiento a las marcas de las empresas, eso lo aprovecha Sebastián y toma como fuente de poder su capacidad para influir en algunas actividades del municipio. El ejercicio de poder es entonces darle a su hermano un espacio en las ferias del municipio para que éste le apoye.

Si bien dentro de la propuesta que se estableció fue que después de que la relación de poder exaltara la reciprocidad permitiría alcanzar la cooperación, en éste caso observamos que la cooperación en esta relación se puede o no alcanzar pues en ocasiones el ejercicio de poder realizado no provoca un acto recíproco de la otra parte y por ende al menos en dicha relación se pierde la noción de cooperación.

Por otro lado, la propuesta realizada en este caso no se ve reflejada en el caso de la red de empresas familiares, pues lo que se puede observar es que en el caso del factor cultural como el otro lado del SAC, es que si bien existen la lógica institucional de reciprocidad, que se encuentra inherente a las instituciones familia y profesión, y que en ciertos momentos en los cuales algunos miembros de la red encuentran dificultades permite a través de la cooperación dar solución a los mismos, también, ocurre que las relaciones de poder que promueven la reciprocidad son mínimas.

Por ende la propuesta teórica referente a este nivel y estos aspectos que hacían relación entre los elementos culturales y de poder no se encontraron en el caso y lo que se presenta es que la propia reciprocidad como lógica institucional es la que permite por si misma fomentar la cooperación entre los miembros y con ello su integración en la red. En ese sentido, en la siguiente figura se replantea esta parte de la propuesta conforme al caso estudiado.

**Figura 26 El nivel meso: la lógica institucional de reciprocidad como elemento de integración y cooperación en la red de empresas familiares de la industria del tequila**



Elaboración propia

5. El meso nivel: El mecanismo de regulación de sobreoferta en la red de empresas familiares de la industria del tequila en Amatitán.

Durante la descripción de las etapas en las que se ha desarrollado la red así como, el análisis de las instituciones y sus lógicas que han permeado la red, y que en el caso de la reciprocidad han permitido en parte la cooperación dentro de la red, existe un aspecto que ha sido relevante para la constitución de la red y el mantenimiento de sus relaciones que es el fenómeno de la sobreoferta y es en ese sentido que se establece como mecanismo de regulación de la red de empresas familiares.

La sobreoferta constituye para esta red un mecanismo de regulación pues debido a ella se estructuró funcionalmente la red y se ha transformado con el tiempo. Por otro lado, la sobreoferta define la movilidad de los actores entorno los problemas relevantes, esto implica organizar, mediar y regular las interdependencias entre los participantes.

Para aclarar más este señalamiento, en este apartado se analizará entonces la influencia de la sobreoferta en la coordinación de los actores en la red, en ese sentido se expondrán a continuación algunas de las situaciones en las que se podrá observar como la sobreoferta es un mecanismo que permite coordinar a los actores de la red.

#### *5.1 Villahermosa y el mecanismo de sobreoferta*

Como se ha descrito la empresa Villahermosa fue creada porque en los años noventa el mercado de la industria del tequila se inundo de agave, lo que dificultaba venderlo, la solución de la familia Padilla fue, junto con la familia Roa, crear su propia empresa. Desde este punto se observa como la sobreoferta de agave juega un papel importante en el establecimiento de relaciones y en el hecho de que los actores deban cooperar entre ellos. La formación de la empresa como también se había señalado provocó que se definieran dos grupos de actores los

socios agaveros y los agaveros de la familia con los cuales Villahermosa mantendría relaciones de compra de agave.

Con la conformación de Villahermosa lo que se puede observar es el establecimiento de una relación de dominación, pues los socios hacen que Villahermosa se vea comprometida a comprarles agave, legitimando esta acción bajo la autoridad de socios y el establecimiento de un acuerdo en el que Villahermosa se comprometía a esa compra.

La estrategia de los socios agaveros fue conformar ellos su propia demanda artificial para ello entonces crean a Villahermosa, pues con ello se disminuyen los riesgos de no poder vender su producto. Este riesgo en la venta de agave es alto porque la producción del agave es inestable debido a los ciclos naturales de cultivo (entre 7 y 8 años), que provocan que en algunos años en el mercado exista escasez y en otros más bien abundancia del mismo. Debido a que los socios agaveros no tenían como tal un cliente seguro, y el mercado en los periodos de sobreoferta se satura, a tal grado que independientemente de la cantidad y calidad del agave, las empresas tequileras cierran toda posibilidad de compra al tener ellos mismos sus propios cultivos.

En ese sentido se podría señalar que la zona de incertidumbre aquí radica principalmente en que los agaveros se encuentran a merced de las disposiciones de las grandes empresas tequileras respecto a la compra de agave, pues muchas de éstas al contar ellas mismas con sus propios cultivos, solo hacen compras de agave de otros productores cuando sus requerimientos de materias primas sobrepasan su cosecha de agave, por otro lado, puede ocurrir que en determinados años por la misma naturaleza del cultivo muchos productores obtengan cosechas provocando entonces un excedente en el mercado que genera especulación en sus precios tendiendo estos a disminuir a puntos tales como equiparar el precio al costo de producir o inclusive encontrarse por debajo de dicho costo.

Esta estrategia de conformar una demanda artificial, fue efectiva durante casi trece años pues los socios aseguraron a través de una dominación ser los proveedores de Villahermosa, e incluso la empresa llegó a desarrollarse tanto que provocó la necesidad de comprar agave a otros proveedores (agaveros de la familia Padilla). En esta fase de desarrollo de Villahermosa, la fuente de poder de los socios agaveros fue precisamente la inversión económica que realizaron para crear a Villahermosa, siendo la estrategia de creación de una demanda artificial y la constitución del acuerdo la forma en que se ejerció poder sobre Villahermosa.

Esta creación de demanda artificial causada por la sobreoferta de agave provocó entonces una relación asimétrica entre los socios agaveros y Villahermosa, pero también una dependencia mutua, pues la demanda artificial se encuentra limitada a las capacidades de producción de Villahermosa y su propio mercado en la venta de tequila.

Sin embargo, esta dependencia tras la pérdida de Villahermosa de su cliente ha generado nuevos problemas respecto a la colaboración de los actores, pues al verse reducido el mercado de Villahermosa, ésta no puede absorber las cosechas de agave de los socios agaveros, y por ende, se vuelve a generar una sobreoferta que obliga entonces a los socios agaveros y a sus familiares agaveros a buscar otras vías para poder vender su agave, porque debido a la naturaleza del agave éste debe ser cosechado en un momento determinado, de lo contrario se pierde por completo la inversión hecha. Dichas vías han sido preferentemente la empresa de Llano Azul, dirigida por Daniel Padilla.

En ese sentido lo que ha acontecido es que Llano Azul tome un papel preponderante en las relaciones de la red, adquiriera fuentes de poder que antes no se encontraban a su alcance y que los actores se movilizan de forma distinta, pues en el caso de Villahermosa se ha afectado su interés económico e inclusive se ha puesto en peligro su supervivencia, para los socios agaveros se han afectado la fuente de poder para generar una demanda artificial.

## 5.2 Llano Azul y el mecanismo de sobreoferta

El Llano Azul como se ha descrito se conforma tras la salida de Daniel de Villahermosa, y comienza a crecer con el acuerdo con un comerciante estadounidense que posteriormente se rompe pero que le permite a Daniel ir desarrollando sus propias marcas, ese crecimiento provoca que la demanda de Llano Azul sea mayor a lo que produce Daniel en sus parcelas y es bajo esta situación que ante la incapacidad de Villahermosa de absorber la oferta de agave de los socios y la familia agavera, Daniel compra a su familia.

Respecto a la compra de agave Daniel señala:

“[...], yo tengo la mala experiencia que me cerraron las puertas en muchas partes, por ejemplo, si a mi “Sau” me hubiera comprado por los menos dos camiones por semana, que tenía unas 8 mil toneladas perdidas, con dos camiones a la semana, que era un precio malón, pero con eso hubiéramos comido, a lo mejor no hubiéramos hecho lo demás. Entonces yo lo que digo, este, yo tengo que crear, no crear no, como se dice, promover, tener proveedores al futuro, o sea, estar bien con la gente, yo se que la gente tiene una parcela, no la puedo ayudar, sabes que no te puedo ayudar, pero un viaje o dos viajes, te los compro y la gente se va contentísima, aunque se le haya perdido lo de su parcela, ellos me tienen en muy buen concepto, tienen en buen concepto de mi empresa, porque dicen éste me ayudó, cuando menos con un viaje pero me ayudo, ¿verdad? Entonces es como un desarrollo de proveedores en el futuro tener otro colchón, porque están incierto, que digo, a veces uno no haya ni que[...].”

Estas compras están insertas en la dinámica general del mercado de la industria del tequila, la mayoría del tiempo, pues éstas se rigen por los precios en el mercado porque los agaveros independientemente de la relación familiar al vender su agave, esperan tener una oferta de compra con los precios que oscilan en el mercado general de la industria, ante este hecho Daniel Padilla tiene que acceder a comprar en estos precios el agave.

La relación de poder entonces que se estructura es que por un lado Daniel tiene el interés de contar con una proveeduría que le de seguridad respecto de la calidad del agave y debido a que conoce los procesos de trabajo de los agaveros de su familia obtiene una seguridad respecto a ello, por el otro lado, el interés de los agaveros es obtener el mejor precio del mercado.

La fuente de poder de los agaveros implica contar con una buena calidad de agave, ésta se encuentra ligada a la zona de incertidumbre respecto de la disponibilidad de agave, la fuente de poder de Daniel Padilla consiste en ofrecer una seguridad de pago a los agaveros, porque en muchas ocasiones puede ocurrirles que en una venta de agave su comprador no les pague en el término y/o plazo estipulado, esto implica una zona de incertidumbre que Daniel puede aprovechar.

La estrategia de los agaveros es informarle a Daniel sobre las ofertas que reciben de otras empresas tequileras y que les ofrecen mejor precio, y espera una respuesta de él, si éste es capaz de igualar el precio ofertado le dan entonces preferencia, es decir tienen un comportamiento maximizador. Ante este comportamiento la respuesta de Daniel Padilla es siempre tratar de igualar los precios, el incremento en los precios en ocasiones trae ciertos conflictos pues entre más elevado esté el precio del agave, el Llano Azul debe incrementar sus precios de tequila, lo que trae consigo una disminución en sus ventas, pues una de sus estrategias mercadológicas es ser competitivo en el precio.

Al respecto Daniel comenta la situación que está viviendo con el incremento en el precio del agave:

“No hay de otra, el agave lo tenemos que cotizar a precios de mercados tanto el que tengo yo como el que tiene mi familia, pues tengo que dar a precios de mercado. Porque, por ejemplo mi hermano Eduardo le he estado comprando agave, y de todas maneras y hace como tres semana se lo estaba pagando a 3.20 y hace como tres semanas me habla: “oye, Daniel sabes que ya llegaron los de [la tequilera X] aquí y están pagando a 3.60”. Entonces, si se los pago así me lo van a

dejar a mi, sino ahorita en momento, aunque seamos familia y todo pues ellos quieren ganar, todo mundo quiere ganar un peso más. Entonces, no espérame, nos tenemos que equilibrar a precio de mercado. Entonces yo no puedo manejar un tequila, con un precio, cuando el mercado me está impulsando hacia arriba, entonces ese riesgo tenemos en el mercado de Estados Unidos.”

La sobreoferta ha provocado también que Llano Azul se busque la apertura de fuentes de comercialización, para tratar de evitar el caso de Villahermosa quien al no desarrollar oportunamente su marca se encuentra en dificultades respecto a la comercialización de su tequila. En ese sentido se han establecido dos fuentes de comercialización alternas a las que disponía Llano Azul con la apertura de dos empresas un bar y una cadena de tiendas de 24 horas (2 tiendas dirigidas por un mismo administrador).

La idea de generar una tienda de 24 horas en las que se vendieran los tequilas de Llano Azul fue del hijo de Daniel Padilla, llamado Erick Padilla. Él al observar que dentro del municipio no existía ninguna tienda de 24 horas como en el municipio cercano de Tequila, consideró una buena oportunidad la construcción de la misma, pero a diferencia de las cadenas de tiendas de 24 horas, la principal misión aquí está centrada en realzar más las marcas de los tequilas producidos en Llano Azul en el mercado nacional, porque la mayoría de su mercado es de exportación.

Pidiéndole apoyo económico a su papá, deciden desarrollarla, ocho meses después de la apertura de la tienda, en el municipio se instala un OXXO también de 24 horas, si bien, esto podría haber desalentado la idea se decide abrir otra tienda debajo del bar administrado por la hermana de Erick. Este inmueble se encuentra localizado frente a la plaza principal del municipio y pertenece al señor Daniel Padilla.

Sobre la toma de decisiones, la mayoría de las decisiones operativas las toma Erick Padilla, sin embargo, en aquellas decisiones estratégicas, Erick consulta a su padre. En la tienda se encuentran dos puestos el de administrador o gerente

que lo realiza Erick, quien supervisa que la calidad y caducidad de los productos estén bien, el orden, la administración de la caja y el trato con los proveedores, así como reportar las ganancias a Daniel Padilla, y el de cajero, en el que existen dos personas trabajando (debido a que es un puesto de dos turnos), el cajero en turno aparte de atender y cobrar a los cliente tiene como función limpiar las áreas de la tienda, ordenar anaqueles.

En el caso de Daniel Padilla la apertura de la tienda implica un nuevo campo en el cual uno de sus hijos se puede desarrollar, pues dependiendo de sus habilidades y gustos, Daniel Padilla ha buscado la forma de insertar a sus hijos en las funciones de la empresa, teniendo la expectativa de que en un futuro cuando él se retire ellos desarrollen más las marcas de la empresa y las expandan, de esta forma Daniel Padilla ha invertido en el desarrollo de la cadena de tiendas, pues implica también una forma de ir distribuyendo las funciones de la empresa a sus hijos.

En palabras de Daniel Padilla referente a las metas de la familia

“Erick que es el cuarto, esta la tienda él la administra, de hecho ya tiene dos años administrando la tienda aquí, y se va abrir otra ahí en el centro abajo donde está el bar, ya no más faltan detalles para... detalles del piso y otros detallitos y meter los equipos y está también, la idea es que el maneje un tipo de cadenitas de tienda como tipo Oxxo o algo así con marcas de nosotros y que él se vaya desarrollando por ese lado, entonces con esas ya serían dos, que prácticamente, es cuestión de unas semanas para tenerlo y le está gustando ese ramo, entonces él participa aquí en lo que nos pueda ayudar y luego ya se va para ese lado.”

Bajo un análisis más detallado, se tendría entonces una relación de dominación entre el Llano Azul y las tiendas porque existe una legitimación de la autoridad de Daniel en las decisiones estratégicas de las tiendas al ser él inversionista, donde la zona de incertidumbre es la comercialización de los productos de Llano Azul y la fuente de poder del señor Daniel es la inversión que hizo para establecer las tiendas de 24 horas, sus intereses o intenciones son hacer crecer la empresa,

pero también ir desarrollando para cada uno de sus hijos un plan de carrera a futuro en la empresa, de ahí que, la estrategia es ir delegando funciones a sus hijos para su futuro retiro de la empresa, a través de este tipo inversiones, pues éstas en el caso de la tienda le permiten tomar decisiones estratégicas para controlar el desarrollo de las tiendas y por ende el desarrollo de su hijo en la empresa.

Por último, el otro caso es el desarrollo del bar. La idea del bar surge por la propuesta de un conocido del esposo de la hija de Daniel, quien les propuso a la pareja formar un bar. Karen, hija de Daniel, propuso que podría ser en una propiedad que es de su padre y que se encuentra localizada en la plaza principal del pueblo.

El bar lo administran Karen y su esposo, el esposo de Karen se encuentra todos los fines de semana, trabajando en el bar tanto en la caja como surtiendo , existen algunos familiares por parte de su esposo quienes laboran también, como su primo quien se encarga de todas las bebidas preparadas, y en ocasiones los hermanos de Karen le ayudaban, pero han tenido otras actividades que han limitado su ayuda, Karen principalmente se encarga de planear eventos y la contabilidad, debido a que tiene dos hijos pequeños a los que debe cuidar. Además, el bar tiene dos personas en la barra encargadas de despachar todas las mercancías y tres meseros.

En palabras de Karen Padilla habla sobre los motivos para iniciar el negocio:

“El negocio, pues yo creo que estando en el ambiente del tequila, y de que estamos jóvenes y de todo, se dio la oportunidad de que mi papá tiene una esquina, es dueño de una esquina ahí en la plaza principal que ustedes ya la vieron, entonces llego otra persona que se había dedicado a eso a bares a ese tipo de cosas , entonces se quiso asociar con mi esposo y yo le dije a pues sí [...] y ahí está esa esquina vamos haciéndolo en esa esquina que yo creo que nos va a ir bien porque es en la plaza principal y en un pueblo pues la placita es como quien dice lo más bonito y donde toda la gente va a convivir. Entonces es así como

surge la idea. A mi papá le interesó y también nos apoyo económicamente para ponerlo, este, nos patrocina también el mobiliario con el logotipo de la empresa de aquí y ya poco a poquito nosotros pusimos para todas las demás cosas.”

Por lo que se refiere a Daniel Padilla, éste financió en parte el inicio de las operaciones, su hija comenzó la actividad del bar con una infraestructura limitada, cuando Daniel Padilla observa que el negocio comienza a tener ganancias, se decide a apoyar más a su hija, promoviendo la compra de mobiliario nuevo y la ampliación del local. Este préstamo tiene como ventajas de acuerdo con Karen que no está sujeto a un interés financiero, como ocurre con un préstamo que en un inicio sacaron para mejorar el local.

Karen Padilla comenta la importancia del apoyo familiar al colocar el bar:

“Pues, muchísimo como te digo, en cuanto a lo económico porque si, si me financió muchísimo mi papá al principio este, bueno cuando te digo al principio estaba muy rústico vamos a decir. Entonces una vez que mi papa vio que nos empezó a ir un poquito bien se decide a apoyarnos ya más en serio y es cuando ya se compra mobiliario nuevo, se amplía un poquito más, entonces el apoyo pues si fue en grande, porque nosotros si habíamos sacado un préstamo para también mejorarlo y pues que más que te apoyen así, de a pues “es mi hija y te apoyo así sin intereses y sin nada” no pues...”

Al igual que en el caso de la tienda, Karen ha trabajado durante mucho tiempo en la empresa Llano Azul, en diversas áreas, como el empaquetado, ventas, administración, sin embargo, debido a sus estudios profesionales, actualmente se desempeña en el área de mercadotecnia, área que Daniel Padilla, considera estratégica porque por medio de ésta se podrán desarrollar más las marcas en el mercado.

La relación de dominación aquí más bien radica en el compromiso de Karen hacia la empresa, pues dando legitimación al apoyo de su papá, Karen procura siempre apoyarlo dentro del Llano Azul cuando él se lo pide, dejando inclusive de atender el bar en ciertas ocasiones.

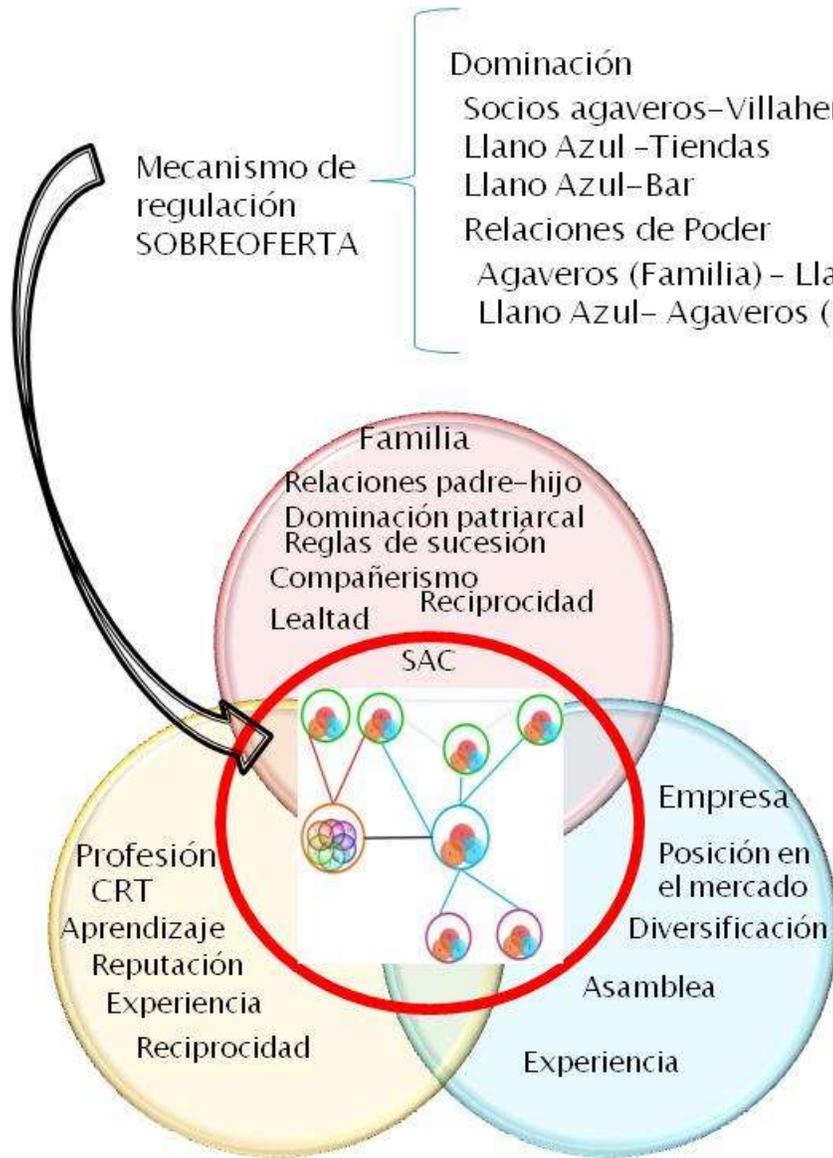
El análisis más detallado encontraríamos que el interés de Daniel Padilla es la de promover la marca del Llano Azul, pero al mismo tiempo el apoyar el desarrollo de sus hijos para ello decide invertir como estrategia dentro de los negocios que ellos desean emprender e impulsar las empresas cuando estas logran obtener ganancias, de esta manera, compromete más a sus hijos (en este caso a Karen) con el desarrollo de la empresa, pues en sus palabras Karen en un futuro tendrá un papel estratégico para el desarrollo de la empresa.

En palabras de Daniel Padilla respecto de los planes a futuro de Llano Azul y el desarrollo de sus hijos

“Karen, se está desarrollando muy bien sobre el área de mercadotecnia, entonces yo creo que este ella es la que va a llevar las riendas del desarrollo de la empresa, en un futuro, porque ya las bases ya están dadas, lo que es el sector primario con el campo, transformación que es la fábrica, y ya de aquí ya sigue y otra cosa. No ya el mercado es otra cosa, que eso es una cosa que yo no domino, yo no me siento ni hábil para vender, ni para andar haciendo de..., a lo mejor para juntarme a hacer un negocio o un contrato pues si ¿verdad?, pero ya lo de más detalles de ir expandiendo la marca e ir expandiendo la empresa, yo creo ellos, que en un futuro va a ser labor de ellos, ¿verdad?, entonces mi idea, lo que visualizo yo es, que la empresa debe crecer en diez años el doble o el triple, pero eso es en base a lo mejor también en cómo le vayan haciendo ellos y como nos vaya yendo en el mercado”

Como se había establecido en este caso la sobreoferta permite la integración de la red de empresas familiares como SAC respecto de las relaciones de poder existentes en la red (que para el caso fueron las que se encontraron en el estudio de campo, sin embargo, es importante tomar en cuenta como se señaló previamente que estas son múltiples). Algunas de las relaciones que se identificaron obedecen más bien a una dominación pues se legitima la subordinación ante los sujetos que ejercen el poder se pueden señalar el caso de los socios agaveros y Villahermosa, Llano Azul y la tienda y el bar.

**Figura 27. Sobreoferta como mecanismo de regulación en la red de empresas familiares en la industria del tequila de Amatitán**



Elaboración propia

## CONCLUSIONES

El objetivo general del trabajo ha sido explicar la dinámica de la red de empresas familiares como sistema de acción concreto en la industria del tequila en Amatitán Jalisco, y que para lograrlo se buscó alcanzar objetivos particulares tales como analizar las características de la red que se estudió; identificar y analizar las relaciones que se llevan a cabo, teniendo en cuenta aquellas que se han desarrollado a través del tiempo y/o que tienen por objeto la supervivencia de las organizaciones y la familia; definir y analizar los mecanismos de regulación de la red de empresas familiares; así como, analizar las instituciones y sus lógicas que funcionan como soporte del SAC. En ese sentido para concluir este trabajo se recapitularán los puntos esenciales del trabajo y se establecerán los puntos alcanzados respecto al objetivo general y los particulares, así como, los hallazgos que se tuvieron en este trabajo.

Las redes de empresas familiares no son un fenómeno nuevo a nivel internacional y nacional, pues éstas han permitido a sus miembros adaptarse en tiempos de incertidumbre y consolidar sus empresas en épocas de estabilidad nacional, y demuestra la importancia de estudiar este constructo bajo diversas disciplinas, entre ellas los Estudios Organizacionales, disciplina bajo la cual se ha realizado este estudio, y en la cual en México se han tenido como principales conclusiones referentes a la empresa familiar, el hecho de que los intercambios económicos siempre estarán amalgamados a un alto valor afectivo, en el que coexisten referentes institucionales bajo una dinámica de contradicciones y complementariedades (Rendón,2006), a su vez los hábitos de los individuos promueven la interrelación individuo-familia-empresas (Bastar,2010). Además de las relaciones afectivas, también existen relaciones de poder en las que si bien se buscan un interés individual, se tiene como trasfondo el bienestar familiar (Ramírez,2008).

En este trabajo además de tomar en cuenta estas conclusiones referentes a la empresa familiar se tenía la particularidad de que el objeto de análisis era una red

de empresas familiares es decir implicó analizar relaciones interorganizacionales, las cuales también han sido analizadas por esta disciplina bajo diferentes nociones como: configuraciones organizacionales, formas de organización, y redes sociales.

La propuesta que se realizó en este trabajo fue analizar la red de empresas familiares definiéndola como sistema de acción concreto (que representa la propuesta teórica de lo que representa la acción organizada), pues esta red es un conjunto humano que a través de mecanismos de juego puede coordinar las acciones individuales de los miembros de la red, por tanto un sistema de acción concreto.

Al pensar en la dinámica de la red de empresas familiares como la evolución en el tiempo de esa red vista como un SAC, en la que se aprecia la forma en que dicho constructo político y cultural coordina acciones de sus participantes ya sea a través de los mecanismos de regulación o las instituciones y sus lógicas y que dicha coordinación se da en distintos niveles dentro y fuera de la red. Se estableció que la investigación abordaría en un primer momento el aspecto histórico de cómo se fue conformando la red y con ello la coordinación de las acciones de los actores se analizaría a través de las instituciones, debido a las limitantes del análisis respecto a las relaciones de poder y los mecanismos de regulación. En un segundo momento implicaba el análisis de la coordinación actual en la red de empresas familiares a través de los mecanismos de regulación o las instituciones y su interrelación en los niveles macro (que involucraría la relación de la red con el ambiente) meso (que involucra relaciones de poder entre actores y lógicas institucionales presentes en la red) y el nivel micro (que involucra las relaciones de poder y dominación , dejando de lado los procesos de institucionalización debido a la limitante del tiempo del análisis).

Ahora bien, dentro de los objetivos particulares se había establecido el analizar las características de la red de empresas familiares, en ese sentido se podría concluir que la red estudiada no cuenta con una estructura formal y definida, sino más bien cuenta con ciertos procesos que hacen que las partes se encadenen en la red

bajo una integración vertical, que va desde la labor agavera ,con la que se consigue la principal materia prima para elaborar el tequila, hasta su comercialización, es decir los procesos que integran la red se componen de actividades complementarias.

La toma de decisiones puede ser consensuada cuando los intereses generales de los miembros de la red se ven comprometidos. Si bien no existe una estructura formal, la red se caracteriza en que al estar integrada verticalmente existe una división del trabajo definida. Esta red a su vez tiene como característica que las articulaciones familiares que se observan son inter-generacionales, al mismo tiempo y debido a su desarrollo a través del tiempo esta red encaja dentro de los dos tipos de configuración múltiple propuesta por Rendón (2009).

Uno de los hallazgos que se encontraron fue al analizar la existencia de jerarquía en la red pues esto dio pauta a que se analizará el concepto de heterarquía que implicaba ver la interdependencia entre diversos niveles de la red y que resalto la existencia de organizaciones focales en diversas fases o etapas en las que se ha desarrollado la red.

A través de la definición de las organizaciones focales en las diversas etapas se pudo observar como dependiendo de las circunstancias que permeaban en la industria del tequila en determinados momentos, se creaban nuevas organizaciones que se insertaban en la red y se reacomodaban las organizaciones focales para alcanzar dos objetivos generales principalmente que es buscar una salida a la producción de agave y tequila y con ello obtener un bienestar familiar. Además de las condiciones que se pudieran presentar en la industria existe también una fuerte presión debido al entorno institucionalizado que limita las acciones de las organizaciones de la red pero que también ha propiciado la integración de las organizaciones en la red. Por otro lado, los propios procesos productivos tanto del agave como del tequila han permeado en la coordinación y el funcionamiento de la red y han propiciado también que esas organizaciones se conviertan en focales.

Otro de los objetivos planteados fue identificar las relaciones que se llevan a cabo en la red de empresas familiares, teniendo en cuenta aquellas que se han desarrollado a través del tiempo y que tienen por objeto la supervivencia de las organizaciones y la familia, al alcanzar este objetivo se encontró que la supervivencia de las organizaciones está directamente relacionada con la de la familia, porque las organizaciones fueron creadas debido a la necesidad de supervivencia de la familia.

Si bien, se han creado nuevas organizaciones cuyas razones implican el fortalecimiento de otras organizaciones de la red, también los motivos ocultos implican el desarrollo familiar y por ende la supervivencia. Respecto a las relaciones que se han establecido a través del tiempo, se establecieron cuatro etapas por las cuales la familia fue creando organizaciones y estableciendo relaciones entre ellas.

En la primera etapa se destacan las relaciones entre los hermanos dedicados a la actividad agavera, y el apoyo que estos se daban antes de conformar su propia familia y la inexistencia de una organización focal. La segunda etapa se presenta por una crisis de sobreoferta de agave, en la cual la familia se involucra en la operación de una Unión Ejidal en los cuales además de las relaciones entre ellos se establece una relación estrecha con la Unión y en un momento determinado se volvió una organización céntrica. Sin embargo, el declive de la Unión y un nuevo fenómeno de sobreoferta puso en riesgo la supervivencia de la familia. Por lo cual en una tercera etapa se conforma una nueva organización, Villahermosa, que fue una empresa tequilera, cuya característica es que se logra conformar esta organización gracias a los vínculos generados por el crecimiento de la familia a través de un matrimonio y que permite una integración vertical entre la familia dedicada a la actividad agavera y la empresa tequilera, en la que se resaltan dos tipos de relaciones las de los socios con actividad agavera y las de otros agaveros miembros de la familia convirtiéndose entonces en la organización focal, posteriormente uno de los hijos de la familia se separa y conforma una nueva empresa productora de tequila la cual se transforma también en un punto focal,

debido a su crecimiento y a la disminución del mercado de Villahermosa, en esta etapa también se van incorporando dos organizaciones ligadas a Llano Azul, que son una cadena de tiendas de 24 horas (2 tiendas) y un bar.

Respecto de los objetivos de definir y analizar los mecanismos de regulación dentro de la red de empresas familiares y analizar las instituciones que fungen como soporte del SAC, implicó en el caso de este último plantear el aspecto histórico, es decir la evolución en el tiempo de la red de empresas familiares que dio cuenta de los aspectos culturales que permitieron coordinar las acciones de sus participantes.

Dentro de los aspectos relevantes en el caso de la institución familiar se observa que los apoyos que se generan en la familia están encausados al bienestar y sobrevivencia de la misma, dichos apoyos son inherentes a las actividades que ellos desempeñan, pues son a través de éstas que encuentran los recursos para apoyar a sus familiares. Otro aspecto es que existe una jerarquía en los apoyos otorgados pues siempre se consideran importantes a los miembros con una mayor cercanía afectiva, sin embargo, esta percepción de cercanía se va transformando conforme la familia se va extendiendo y se conforman nuevas familias. Puesto que en ese caso la búsqueda de bienestar y apoyo y el sentimiento de cercanía afectiva se enfocan hacia la descendencia o los conyugues.

El lazo afectivo-familiar se desarrolla muy estrechamente con la enseñanza y el aprendizaje de las actividades de las organizaciones de la red, al punto tal que se resalta con el tema de la sucesión, pues en el caso de la primera generación la sucesión anticipada se fue dando conforme los hijos se fueron involucrando en el cultivo de agave y la producción de tequila y un fenómeno similar está ocurriendo con la segunda generación.

Se destacan también los consensos familiares respecto a las acciones de las organizaciones o respecto a las situaciones ambientales a las que se pudieran enfrentar de forma general y común las organizaciones.

Ahora bien por lo que se refiere a la institución empresa uno de los puntos que se destacan es que ante la búsqueda de mayores rendimientos económicos los miembros de la red de empresas familiares fueron desarrollando las actividades con las que hoy se identifican que es el cultivo de agave y la producción de tequila. El interés económico junto con la motivación del bienestar familiar provocó que los miembros de la red eligieran desde sus inicios la conveniencia de cultivar agave, posteriormente ante los problemas de sobreoferta deciden conformar Villahermosa, su conformación es destacable porque lo que se generó en la red fue una demanda artificial guiada por la búsqueda de beneficios económicos.

Por otro lado, la mayoría de las relaciones que se generan en la red obedecen a una lógica económica que implica la compra-venta de agave y la maquila de tequila conforme a las tendencias en precios y costos del mercado. El beneficio principalmente de ser miembro de la red es la seguridad en la compra, que implica la certeza de pago y es solo cuando se tienen necesidades económicas extraordinarias que se establecen relaciones de apoyo económico.

Un punto esencial en la red que ha permitido su expansión es la diversificación que se ha realizado con la apertura de dos negocios más, además de que representa una nueva corriente de ingresos y disminución de costos.

En el caso de la profesión, se encuentra un vínculo estrecho con el desarrollo de la actividad económica de la localidad, pues ésta implica una identificación y transmisión de conocimientos sobre las prácticas en cada actividad, y que obedece a que los conocimientos se han transmitido de generación en generación como ocurre dentro de la red. Dentro de los aspectos relevantes se encuentra el entrelazado de prácticas tradicionales y modernas dentro de la red que obedecen al modelo de transfiguración (Montaño, 2007), en el que el cultivo de agave obedece más a una práctica tradicional dentro de la red.

Por otro lado, la diversificación ha generado que en la familia se comiencen a desarrollar nuevas profesiones distintas al cultivo de agave y la producción de

tequila, sin embargo, se ha buscado ligar éstas nuevas con las prácticas ya existentes en la red.

Un hallazgo fue que a través del análisis de esta institución se pudo identificar una lógica institucional relevante para la red que es el cuidado del medio ambiente y que a diferencia de los discursos en boga sobre las prácticas sustentables, para ellos representa un elemento cotidiano pues de lo contrario sin el cuidado adecuado al medio ambiente para ellos implicaría un daño a su profesión y una afectación económica, porque no se obtendrían rendimientos adecuados en las cosechas y la calidad en las mismas además de que se correría el riesgo de dejar estéril sus parcelas.

En el caso de las lógicas institucionales que se encuentran presentes en el estado actual de la red se pueden encontrar complementariedades y contradicciones en ese sentido por lo que se refiere a la identidad se puede ver un vínculo entre la profesión y la familia pues incluso dentro de la localidad el mencionar su apellido hace referir a las personas a la fábrica del Llano Azul. Otra lógica relevante y que encuentra complementariedad es la reputación porque por un lado hace referencia a un lugar dentro de la familia, por otro al reconocimiento local ya sea por las prácticas llevadas a cabo o por los favores económicos que las organizaciones de la red han tenido para con otras empresas de la localidad. La legitimación refiere a dos puntos uno es la experiencia pero el otro es también la capacidad económica del miembro de la familia. Además de la lógica de la reciprocidad que complementa tanto el aspecto familiar como su identificación con su profesión agavera y tequilera y de la cual se le reconoció un papel importante en la coordinación y cooperación de los miembros de la red que ha permitido el mantenimiento de ésta misma.

En el caso de la definición y análisis de los mecanismos de regulación se encontraron tanto dentro de la red como en el ambiente que la permea. Sobre éste último se encontró que la Denominación de Origen “Tequila” funge como un mecanismo de regulación pues ésta en sí implica una dominación para la red de

empresas familiares debido a que además de la sumisión en la que se encuentran los miembros de la red la legitiman.

A través de la NOM-006-SCFI-2005 como elemento normativo y la CRT como vigilante se modifica el quehacer en la red de empresas familiares pues se impacta no sólo en las tareas sobre la producción y abasto o en el establecimiento dentro de la red de acuerdos formales sino también ha implicado una identidad para los miembros de la red.

Un hallazgo importante implica las funciones de la CRT pues si bien se encarga de vigilar el cumplimiento de la NOM y salvaguardar la Denominación de Origen “Tequila” ha desarrollado sus propias tecnologías de control (CRTarjeta) que apoyan estas funciones y que van más allá de las visitas diarias a las empresas tequileras pues son un elemento permanente que arroja información no sólo del productor de agave sino de todas las relaciones existentes en la industria.

Por otro lado, un aspecto significativo es que a pesar de ese control existe un grado de libertad de los actores pues la propia red puede funcionar para sus miembros como una fuente de poder ante las posibles nuevas disposiciones , esta fuente de poder implica realizar un frente común de votos ante las respectivas autoridades.

Un punto que se ha dejado como una brecha para posibles futuras investigaciones y retomando el trabajo de López (2004) es realizar una investigación sobre como el mecanismo puede traer inherentes mitos racionalizados ligados con la legitimidad y la influencia en la identidad y la valorización de la actividad.

Dentro del nivel meso, es decir a nivel de la red en el que se encuentran elementos del ambiente y las organizaciones el mecanismo de regulación que se encontró es la sobreoferta. Porque debido a ésta es que la red se fue conformando y bajo ésta se estructuran las principales relaciones de la red, pues muchas de estas relaciones se dan para dar solución al problema de compra de agave y la venta de tequila. Este mecanismo integra diferentes relaciones de

poder algunas de ellas caracterizada por la legitimación por parte de los sometidos de la misma relación es decir una dominación.

Quizá el mayor riesgo en este sentido al realizar el análisis de estas relaciones y como el mecanismo de sobreoferta permitía la integración de las mismas en la acción organizada fue que a diferencia de la propuesta original de Crozier y Friedberg (1990) el panorama del caso presenta una interacción constante con el ambiente, pues los límites de la red fueron asignados por el propio investigador, por otro lado los actores no necesariamente son individuos sino organizaciones.

En ese sentido, la sobreoferta como mecanismo de regulación resultó adecuada porque se encuentra presente dentro de los aspectos ambientales que permean la red, pero también dentro de la red misma al generarse entre ellos una dinámica de mercado interna en la que se creó por ejemplo una demanda artificial de agave por parte de una de las organizaciones (Villahermosa).

Como se había mencionado existe otra faceta del SAC que permite también explicar la coordinación e integración de los actores en la red que es el análisis de la cultura. En el caso de la red de empresas familiares analizada si bien dentro de la propuesta teórica metodológica se estableció que podrían existir relaciones de poder que exaltarán ciertas lógicas institucionales que permitieran alcanzar la cooperación, sin embargo, en el caso analizado no ocurrió de ésta forma sino que en el caso de la lógica de reciprocidad independientemente de la complementariedad que brinda a las instituciones familia y profesión permite dar solución al problema de la cooperación e incluso es en ocasiones preponderante respecto a la faceta de poder cuando los miembros de la familia se encuentran en situaciones difíciles de resolver.

Resulta interesante que la reciprocidad se encuentre presente dentro de los momentos con mayor crisis para la sobrevivencia de las organizaciones insertas en la red y que directamente afectan la dinámica de ésta, en ese sentido lo que se podría concluir es que son los aspectos culturales los que alcanzan a resolver los problemas de cooperación dentro de eventos de crisis de cada organización y que

el mecanismo de regulación de la sobreoferta refiere a una crisis general de la red de empresas familiares que se estudio en éste caso.

Dentro de puntos de investigación que implicarían una brecha para futuros trabajos se podría señalar el análisis de la lógica institucional del cuidado del medio ambiente dentro de la red, la conformación de mitos racionalizados (como ya se había referido), la dinámica de la modernidad y la tradición en las prácticas de las organizaciones, el estudio de la empresa familiar (Villahermosa) y las complementariedades y contradicciones de dos instituciones familiares diferentes inherentes a una misma organización.

Por último, para dar fin a este trabajo una reflexión importante es plasmar sobre las que se creen han sido las aportaciones de este trabajo a los estudios en un primer momento se consideraría haber tomado el riesgo de explicar un fenómeno como la red de empresas familiares bajo teorías que comúnmente han sido utilizadas para el análisis de organizaciones con estructura y bajo alguna modalidad institucional, y que implicó enfatizar que el estudio de la red de empresas familiares obedecía a un fenómeno organizativo donde la organización es más bien relación y acción.

Otra de las aportaciones, implica equiparar esta red de empresas familiares a un SAC que aunque es basado en la noción de acción organizada los estudios empíricos que fueron su base referían a organizaciones con límites físicos y legales. El equiparar la red de empresas familiares a un SAC y buscar comprender la dinámica de ésta provocó que se tuvieron que observar otros aspectos que en el desarrollo teórico del SAC no se contemplan, como es el hecho del análisis cultural que aunque es reconocido, éste no se ve reflejado en el trabajo de Crozier y Friedberg (1990), Como punto final, como se expresó existe una dificultad para analizar la evolución de las relaciones de poder a través del tiempo y en ese sentido lo se buscó comprender la organización de la red de empresas familiares desde su surgimiento a través de las lógicas institucionales y al reconocer que la red de empresas familiares permeaba distintos niveles se reconoció la necesidad

de integrarlos en el análisis, esto implica una forma de complementar la noción del SAC.

## ANEXO 1

### a) Del Agave

Para hablar sobre la actividad agavera en la red es importante conocer las características de esta planta para comprender así las labores en su cultivo. El agave tequilana Weber variedad azul, pertenece a la familia Agavaceae, la cual se extiende por América del Norte y el centro, es una planta que se adapta a las regiones subtropicales, semiáridas y subhúmedas con régimen térmico templado, semicálido o cálido. “El agave es una planta semiperene y en cuanto a tipo fotosintético pertenece a las plantas MAC (metabolismo del ácido crasuláceo), por lo que la temperatura nocturna se convierte en una variable clave para la adaptación y productividad de esta especie” (Ruiz, 2007:15).

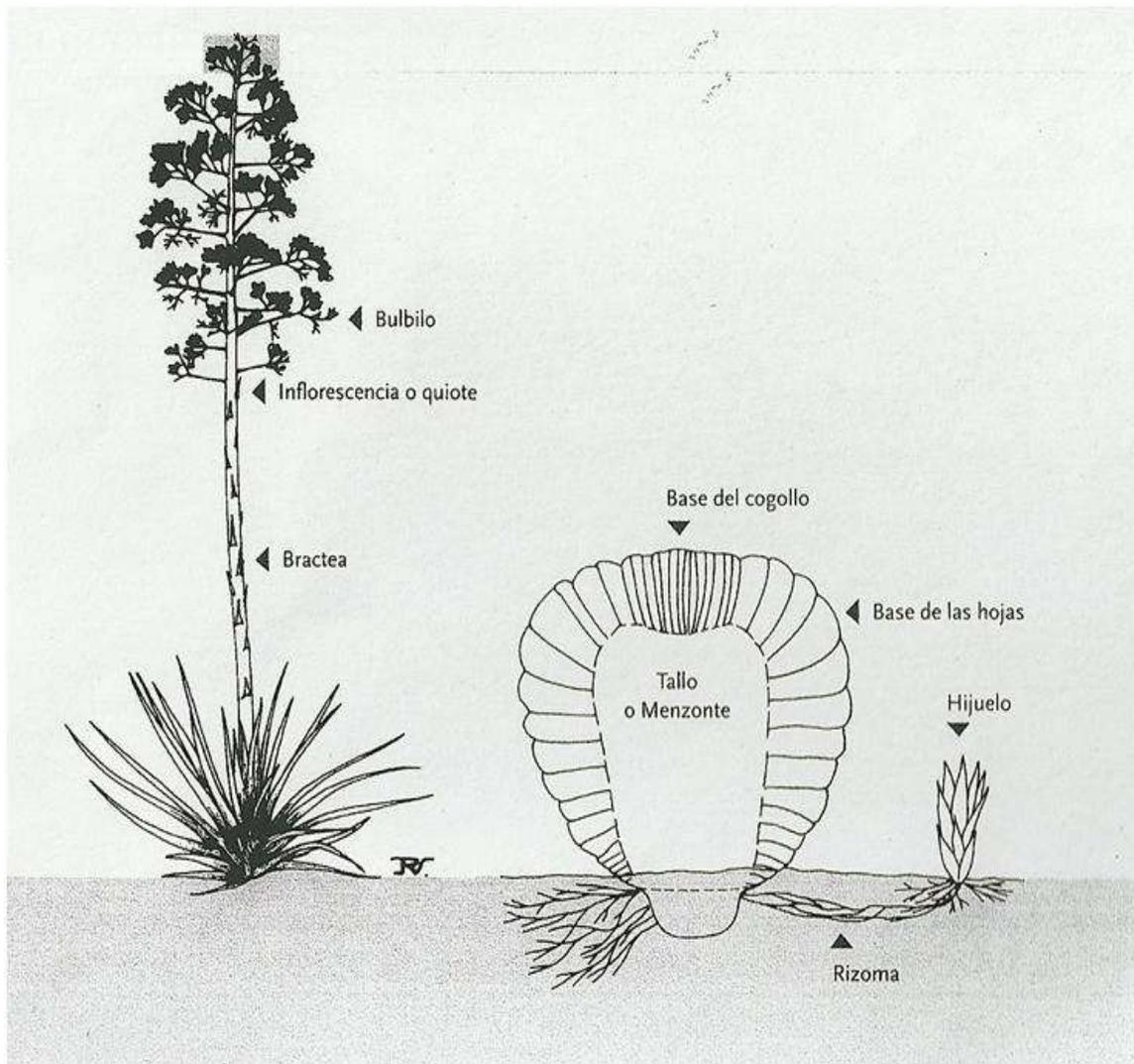
La existencia del MAC se debe a una evolución de diversas plantas que crecía en ambientes de poca humedad y que las obligo a ahorrar agua. “Así, los estomas – orificios microscópicos de las hojas- sólo se abrirían con la oscuridad para tomar el bióxido de carbono y cerraría durante el día” (Valenzuela, 2003: 52)

Como ya se había comentado el agave requiere de poca agua por lo que regiones como Amatitán presentan precipitaciones pluviales entre los 700 a 1000 mm y una atmósfera seca, el agave tequilana a diferencia de otras especies de Agavaceae presenta poca tolerancia a las bajas temperaturas pero puede tolerar temperaturas de hasta 55 grados centígrados (Ruiz, 2007). En el caso de los suelos el agave se desarrolla en suelos de textura media e inclusive en aquellos con alto grado de pendiente y drenaje superficial muy eficiente, que en muchas ocasiones son considerados no aptos para la agricultura tradicional (Ruiz, 2007).

Sobre los métodos de propagación del agave tequilana existen dos formas: por reproducción sexual y por reproducción asexual. La reproducción sexual se da con la floración del agave (que indica el final de su ciclo de crecimiento), y se realiza la propagación por semilla, para obtener plantas individuales, sin embargo, este método no es común en la industria pues normalmente se elimina el escapo floral

o quiole (ver ilustración) para evitar que éste consuma los azúcares acumulados en la piña o tallo, además, de que la propagación por semilla implica problemas por variación genética al tener una polinización cruzada (Ramírez y Del Real, 2007).

**Ilustración 4 Escapo floral o quiole**



Fuente: Valenzuela 2003 pag. 214

La reproducción asexual, por su parte “ocurre tanto a partir de hojas como tallos y raíces” los individuos obtenidos mediante esta reproducción constituyen un clon de la planta madre, las formas de reproducción asexual en el caso de agave, puede ser por bulbillos, rizomas (hijuelos); el empleo de esquejes, acodos e injertos; y los métodos de propagación masiva en laboratorios de cultivo de tejidos. En el caso de los bulbillos son plántulas producidas por una planta madre que caen al suelo y desarrollan raíces, este método representa desventajas pues ocurre después de la floración, y tiene el riesgo de que propagar enfermedades que pudieran existir en la planta madre, además de que para los productores su costo es mayor que con la propagación de rizomas (hijuelos) y por ende no es un método utilizado comúnmente (Ramírez y Del Real, 2007).

La propagación de los rizomas es la técnica más utilizada porque conserva las características genéticas de la planta madre y el desarrollo de las plantas es más rápido y vigoroso que con los bulbillos en general los rizomas (hijuelos) se generan por tallos subterráneos que crecen al lado de la planta madre y de los cuales se originan hojas y partes aéreas que conformarán la nueva planta (Ramírez y Del Real, 2007).

Las técnicas de micropropagación son utilizadas en las grandes industrias pues tienen la capacidad de producir grandes cantidades de plantas en espacios reducidos, este tipo de procedimientos permite realizar un programa de mejoramiento genético (Ramírez y Del Real, 2007).

La actividad agavera en la red utiliza desde que la familia comenzó con esta actividad un sistema de propagación del agave mediante rizomas a los que llaman hijuelos, estos son arrancados de plantas con edades de 3 a 4 años seleccionándolos conforme a su tamaño este arranque se realiza con una herramienta para trabajo manual llamada barretón (Ver ilustración)

**Ilustración 5 Arranque de la semilla en los potreros de los agaveros de la red<sup>70</sup>**



Posterior al arranque la semilla o hijuelos es “barbeada” (se cortan los picos de la planta) con un machete y agrupada para su traslado a un terreno en el que se clasifican conforme a su tamaño (ver ilustración) en donde el promedio por trabajador es de unas 300 semillas arrancadas y barbeadas por día<sup>71</sup>.

<sup>70</sup> Fotografías por Alfonso Arcos para este trabajo

<sup>71</sup> Teniendo jornadas de trabajo que inician a las 6 de la mañana y terminan a la 1 de la tarde debido a las altas temperaturas que se pueden alcanzar a esa hora

**Ilustración 6 Barbeo de hijuelos o semilla en los potreros de los agaveros de la red**



Esta clasificación es importante para dar uniformidad a las plantaciones y permitir el mejor desarrollo en cada una de las plantas, así como, para reponer plantas que no tuvieron un buen desarrollo un año anterior.

### Ilustración 7. Clasificación de los hijuelos



Al mismo tiempo se van preparando los suelos para plantar los hijuelos, en la época en la que se iniciaron con esta actividad los señores Ernesto, Borja y Benjamín utilizaban arados y posteriormente conforme fueron obteniendo utilidades y se desarrollo más esta actividad se adquirieron tractores que facilitan la preparación de la tierra.

La preparación de los suelos por parte de los agaveros de la red implica primero realizar con un tractor un subsoleo que significa romper el suelo para aflojarlo, sin invertir su sentido o posición a profundidades de 50 centímetros aproximadamente para que no se afecte la raíz del agave cuando este sea plantado, posteriormente al subsoleo se realiza el arado de los suelos a una menor profundidad, y que es como ir golpeando la tierra y por último el rastreo en el cual la tierra se tritura a un más. Una vez rastreada la tierra se trazan los surcos en donde se plantaran los agaves, y se colocan los grupos de agave y los hilos para conducir una plantación

en línea<sup>72</sup> (ver ilustración 8) figura en la que los trabajadores por medio de un talache<sup>73</sup> van haciendo hoyos para plantar los hijuelos, y con esta misma herramienta cubren de tierra cuando ya se colocó la planta. La planta debe enterrarse profundamente pues de lo contrario no enraizara o por el peso se caerá, y debe de haber un espacio de por lo menos un metro entre cada planta (ver ilustración 9).

### Ilustración 8 Preparación del suelo y colocación de agaves



<sup>72</sup> Si el terreno es un cerro o loma el trazo es siguiendo la curva natural de éste para evitar la erosión.

<sup>73</sup> Es una herramienta manual con la forma parecida a un hacha que se utiliza para abrir cepas de plantación.

### Ilustración 9. Plantación de agave



Esta labor comúnmente la llevan a cabo todos los agaveros de la red y de la región en los meses de abril y mayo porque después viene el periodo de lluvias que puede dañar en un principio la plantación si esta no se ha asentado bien.

Después de la plantación es importante dar cuidados a los agaves que se concentra principalmente en el control de la maleza y la prevención de plagas, esto durante los dos primeros años es crítico.

#### b) Del Tequila

El proceso de la elaboración del tequila a diferencia de la producción agavera ha tenido una evolución más amplia en las prácticas modernas, sin dejar atrás las tradicionales. En ese sentido de acuerdo con Valenzuela (2003) el procedimiento antiguo implicaba que el cocimiento del agave se hacía en fosas recubiertas de piedras en las que se encendían hogueras y se colocaba el agave y se tapaban con piedras refractarias o tierra dejando un orificio desde donde se aplicaba agua, este proceso de cocción duraba tres días. Posteriormente se molían las piñas ya

cocidas en una tahona<sup>74</sup>, una vez molidas las piñas, se llevaba el agave ya molido a grandes tinas en las que los hombres con movimientos terminaban de extraer todo el jugo, el jugo era colocado en barricas de madera grandes llamadas pipones con capacidades de veinticinco mil litros, y se realizaba la destilación en alambiques de cobre.

Las prácticas en las empresas tequileras de la red han variado de ese proceso tradicional y entre ellas mismas varían también. En el caso de Villahermosa el cocimiento de la piña del agave se realiza en hornos de mampostería cuya duración de cocción es de aproximadamente 48 horas al terminar esta cocción las piñas ya cocidas pasan a unos a unos molinos en los cuales se van obteniendo las mieles o mosto y se separa del bagazo. El bagazo es desechado y las mieles o mosto pasa a unas fosas de las cuales se transportan por tuberías a los tanques de fermentación que están separados en este caso conforme al tipo de tequila que se elabore, si es 100% de agave pasa directo al tanque específico para ese tequila y si es tequila (51% de agave y 49% de otras mieles) se mezcla con un otras mieles y se fermenta en otros tanques destinados a este tipo de tequila, la fermentación es 100% natural, es decir no se utilizan químicos u otros aditivos para acelerar el proceso de fermentación, este proceso dura aproximadamente entre 5 a 7 días. Una vez fermentado se transporta también por tuberías hacia los alambiques que efectuaran una doble destilación después de la segunda destilación ya se puede considerar al tequila como un tequila blanco el cual puede ser embotellado en ese momento o se añeja en barricas y luego es embotellado. En el caso de Llano Azul la principal diferencia respecto al proceso productivo con Villahermosa, es que la cocción del agave se realiza utilizando autoclaves.

---

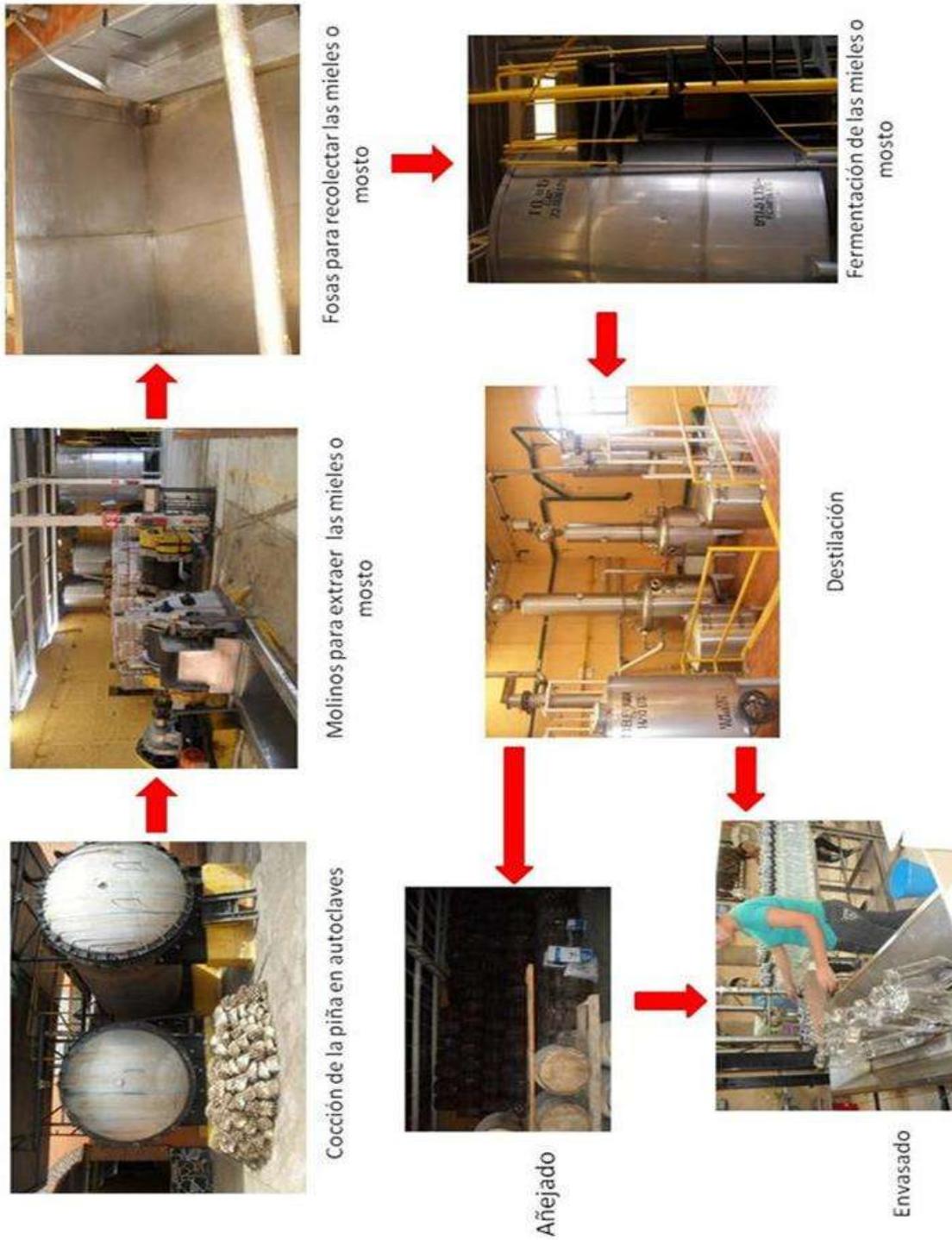
<sup>74</sup> Es una gran rueda de piedra con un eje central que antiguamente era movida por animales y que actualmente se mueve con apoyo de una máquina.

Ilustración 10 Proceso de producción de tequila en Villahermosa



Elaboración propia

Ilustración 11 Proceso de producción de tequila en Llano Azul



Elaboración propia

## FOTOGRAFÍAS<sup>75</sup>

### Fotografías 1 Villahermosa

Fábrica (Reposo orgánico)



<sup>75</sup> Fotografías tomadas por Alfonso Arcos R. para este trabajo

## Fotografías 2 Llano Azul

Bodega (envasado)



Bodega (envasado)



Bodega (envasado )



Bodega (etiquetado1)



### Fotografías 3 Tienda de 24 horas

Estas fotografías fueron modificadas con el objeto de mantener el anonimato de los participantes en la investigación



Anuncio que indican la distancia de la tienda a 1 y 2Km



Anuncio de una de las marcas

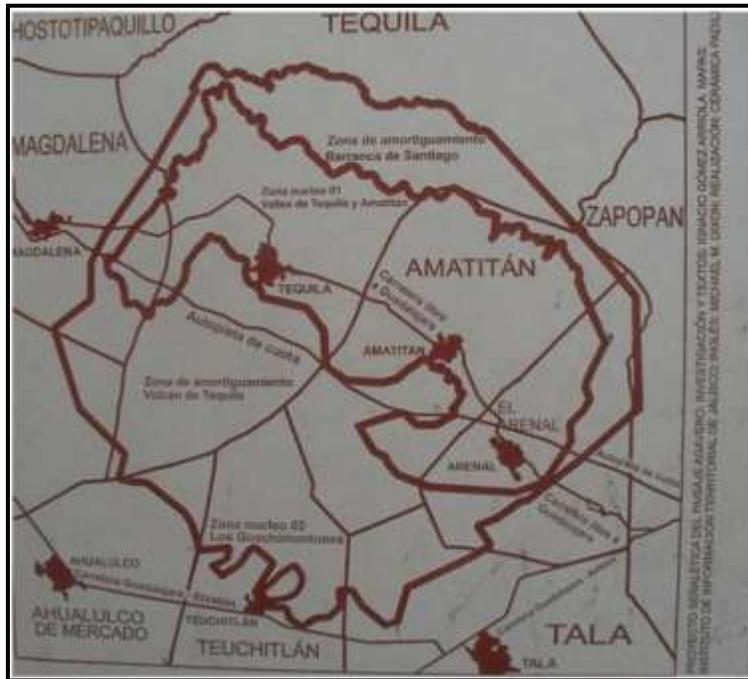


Fotografías 4 Bar



## Fotografías 5 Municipio de Amatitán

Mapa de Amatitán (Tomada de la señalización pública en Amatitán)



Plaza central (iglesia)



Plaza central (Kiosko)



Palacio municipal



Iglesia



Calles de Amatitán



Museo de las Tabernas



Entrada a empresa Herradura



Plaza de toros Orendain



Paisaje agavero Amatitán









## BIBLIOGRAFÍA

Abduca, R. G. (2007) "La reciprocidad y el don no son la misma cosa" en Cuadernos de Antropología Social, (26), pp.107-124

Ainsworth, S. y Wolfram, J. (2003) "Families divided: culture and control in small family business" *Organization Studies*, 24 (9), pp.1463-1485

Alvesson, M. (2005) *Understanding organizational culture*, London, SAGE Publications,

Alvesson, M. (1993) "The play of metaphors" en Hassard, J. y M. Parker (Comp.), *Postmodernism and Organizations*, SAGE, Londres.

Alvesson, M. y P. Berg (1992) *Corporate culture and organizational symbolism*, Berlin, Walter de Grueter

Alfaro, A. (2008) "El tequila y sus signos: Elogio del hidalgo campirano" en Ruy, A. (Dir.) (2008) *El tequila: arte tradicional de México*, México, Artes de México. pp. 10- 15

Ashforth, B. y F. Mael (1989) "Social identity Theory and the Organization" en *The Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 20-39

Arizpe, L. (1989) *Cultura y desarrollo. Una etnografía de las creencias de una comunidad mexicana*, UNAM-COLMEX-Miguel Ángel Porrúa, México.

Austin, T. (2000) "Para comprender el concepto de cultura" en UNAP Educación y Desarrollo, Universidad Arturo Prat, Chile año 1, núm. 1, Marzo

Balmori, D. et al., (1990) *Las alianzas de familias y la formación del país en América Latina*, México, Fondo de Cultura Económica

Barba, A. (2002): *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE*, México, UAM

Barba, A. (1991): "El análisis interorganizacional: otra cara oculta del poder" en Ibarra, E. y L. Montaña (Comp.) El orden organizacional. Estrategia y contradicción, Ediciones Hispánicas UAM, México, pp. 217-249

Barba, A. y P. Solís (1997) "El desarrollo de los Estudios organizacionales y el imperio de las metáforas" en Barba, A. y P. Solís, Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los Estudios Organizacionales, Vertiente

Barbeito, S. et al., (2006) "El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas" *Revista Galega de Economía*, 15 (002), pp. 1-16

Barnes, J.A. (1954) "Class and committees in a norwegian island Parish", *Human Relations*, 7, pp. 39-58

Bastar S. (2010) *Familia y empresa familiar: La interfaz psicosociocultural entre estas instituciones*, Tesis doctoral, UAM Posgrado de Estudios Organizacionales

Bastar S. (2006) *Liderazgo en las pequeñas empresas mexicanas de propiedad familiar*, Tesis de maestría, UAM Posgrado de Estudios Organizacionales

Bautista-Justo, M. et al., (2001) "El agave tequilana weber y la producción de tequila", *Acta Universitaria*, 11 (002), pp. 26-34

Becattini, G. (2002) "Del distrito industrial marshalliano a la "teoría del distrito" contemporánea. Una breve reconstrucción crítica" en *Investigaciones Regionales*, pp. 9-22

Belausteguigoitia, I. (2010) *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, 2nda Ed., México, McGraw-Hill Interamericana

Benavides, C. et al (2011) "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (2), pp.78-90

Blomberg, L. (2000) *Tequila, Mezcal y Pulque, lo auténtico mexicano*, Editorial Diana, México

Bourdieu, P. (2007) *El sentido práctico*, Siglo XXI Editores, Argentina

Bourdieu, P. (1998) *Capital cultural, Escuela y Espacio social*, Siglo XXI, Segunda Edición, México

Bourdieu P. y J. C. Passeron (1996) *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*, Editorial Laia, México

Bourdieu P. (1990) *Sociología y cultura*, Editorial Grijalbo, México

Bowen, S. (2012) "¿Qué tan mexicano es el tequila?" *La jornada del campo*, 18 de febrero Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2012/02/18/cam-tequila.html> [Revisado el 20 de mayo de 2012]

Burton, R. & B. Obel (1995), *Strategic organizational diagnosis and design*, Massachusetts, Kluwer Academic Publishers, pp. 3-31

Brunsson, N y J. Olsen (2007). "Formas organizacionales: ¿Podemos elegir las?", en *La reforma de las organizaciones*, México. CIDE, pp 13-34.

Cantillón, R. (1996) *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*, México, Fondo de Cultura Económica

Cámara Nacional de la Industria del tequila (2012) "¿Quiénes somos?" Disponible en: [http://www.tequileros.org/main\\_es.php](http://www.tequileros.org/main_es.php) [Revisado el 07 de junio de 2012]

Carney, M., y E. Gedajlovic (2002) "The Co-evolution of institutional environments and organizational strategies: The rise of family business groups in the ASEAN region" *Organization Studies*, 23 (1), pp. 1-29

Clegg, S. (1990) *Modern Organization studies in the postmodern world*, London, SAGE

Clegg, S. (1979) *The theory of power and organization*, Routledge y Negan Paul, London

Clegg, S. (1975) *Power, rule and domination: A critical and empirical understanding of power in sociological theory and organization life*, Routledge y Kegan Paul, London.

Clegg, S. y C. Hardy (1996a): "Some dare call it power" en Clegg, S., C Hardy y W. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage, pp. 622-641

Clegg, S. y C. Hardy (1996b): "Introduction. Organizations, Organization and Organizing" en Clegg, S., C Hardy y W. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage, pp. 1-28

Coase, R. (1996) "La naturaleza de la empresa (1937)" en Williamson, O. y S. Winter (Comp.), *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, México, Fondo de Cultura Económica

Consejo Regulador del Tequila, CRT (2012) "Geografía Territorio de la Denominación de Origen, DOT" Disponible en:

[http://www.crt.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=175&Itemid=185&lang=es](http://www.crt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=185&lang=es) [Revisado el 30 de mayo de 2012]

Consejo Regulador del Tequila, CRT (2012)"Misión y Visión" Disponible en

[http://www.crt.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=230&Itemid=247&lang=es](http://www.crt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=230&Itemid=247&lang=es) [Revisado el 08 de mayo de 2012]

Consejo Regulador del Tequila, CRT (2005) *Introducción al tequila. Una tradición refinada*, CRT, México

Coriat, B. (2000): El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, Siglo XXI, México

Crozier, M. (1973) "The problem of power" en *Social Research*, 40, pp. 211-228

Crozier, M. y E. Friedberg (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editorial Mexicana

Dahl, R. (1957) "The concept of power" en *Behavioral Science*, 2(3) pp. 201-215

Davies, H. y C., Ma (2003) "Strategic choice and the nature of the chinese family business: An exploratory study of the Hong Kong watch industry" *Organization Studies*, 24 (9), pp.1405-1435

De la Garza, Ma. Isabel. (2011) "Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México" *Cuadernos de Administración*, 24 (42) pp. 315-333

De la Rosa, A. (2012) Apuntes de clase "Teoría de la Organización II", de la Maestría en Estudios Organizacionales, UAM-I

De la Rosa et al., (2009a): *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*, UAM-Juan Pablos Editor, México.

De la Rosa, A. et al. (2009b): "Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar" *Gestión y estrategia*,(36), Julio/Diciembre, pp. 17-36

De la Rosa, A., (2008) "Organización y poder: un marco analítico para su estudio" *Análisis Organizacional*, 1 (1), pp. 1-27

De la Rosa, A. (2007) "Poder, ambigüedad e institución: re-pensando la concepción tradicional de las relaciones de poder en el análisis organizacional" *Administración y organizaciones*, junio, pp. 11-29

De la Rosa, A., (2006) "El estudio del poder en las organizaciones: hacia una reconsideración crítica" *Reflexiones, Economía y Políticas Públicas*, CIDE, 10, pp. 59-76

Diario Oficial (1977) 10-13-77 Declaración General de Protección a la Denominación de origen "Tequila" Núm de oficio 16-I.57348.

DiMaggio P. y W. Powell (1999) "El retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales" en W. Powell y P. J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y UAEM, México, pp. 104-125.

Donada C. y G. Nogatchewsky (2007) "La confiance dans les relations interentreprises: Un revue des recherches quantitatives" *Revue Française de gestion*, (175), pp.111-124

El informador (2012) "Anuncios de Orendain" *El informador.com.mx*, 21 de febrero. Disponible en:

<http://www.informador.com.mx/economia/2012/359139/6/tequileros-van-por-destilados-de-agave.htm> [Revisado el 20 de mayo de 2012]

Engels, F. (2000) *El origen de la familia, la propiedad privada y el estado*, Biblioteca Virtual Espartaco, Disponible en: [www.marxists.org](http://www.marxists.org), [Revisado el 13 de octubre de 2012]

Excélsior (2012) “Fondo de pensiones de NY demandada a Walmart” Excélsior, 12 de junio. Disponible en:

[http://excelsior.com.mx/index.php?m=nota&seccion=dinero&cat=13&id\\_notas=840549](http://excelsior.com.mx/index.php?m=nota&seccion=dinero&cat=13&id_notas=840549) [Revisado el 22 de junio de 2012]

Fernández, Z. y Ma. J. Nieto (2005) “La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar” *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 22, pp.107-125

Frenkel S. y Sander K. (2007) “Explaining variations in Co-worker assistance in organizations” en *Organization Studies*, 28 (06), pp.797-823

Friedberg, Erhard (1997) *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, Paris.

Friedland, R. y R. Alford (1999), “Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales”, en W. Powell y P. J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y UAEM, México, pp. 294-329.

Fujigaki, E. (2004) *La agricultura, siglos XVI al XX*, México, UNAM-Oceano

Foucault M. (1979) *Microfísica del poder*, España, Las ediciones de la Piqueta, Segunda Edición

Gallo, M. A. (1998) *La sucesión en la empresa familiar*, Barcelona, Caja de Ahorros y Pensiones

García, M. (2010) *Configuración de redes organizacionales a partir del análisis histórico del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación*, Tesis de Maestría, UAM-Posgrado en Estudios Organizacionales México 275pp.

García M. (2012) “80% de bebidas de agave no cumplen normas” *Milenio*, 23 de febrero Disponible en: <http://www.milenio.com/cdb/doc/impreso/9117989>  
[Revisado el 20 de mayo de 2012]

Giménez, G. (1999) “Territorio, cultura e identidades. La región socio-cultural” en *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, Época II, V (9), pp.25-57

Godau, R. (1982), *Estado y acero: historia política de Las Truchas*, México, COLMEX, pp. 5-25

Göhler G. (2009) “Power to’ and ‘Power over’” en Clegg, S. y M. Haugaard (Edit.) *The SAGE Handbook of Power*, Londres, SAGE, pp.27-39

Gómez-Betancourt G et al. (2008) “Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas” *Cuadernos de Administración*, 21 (37) pp. 269-292

González, F. (1975) *El aspecto agrario de la Revolución Mexicana*, México, Liga de economistas revolucionarios de la República Mexicana A.C.

González, M. et al. (2010) “The role of heirs in family businesses: The case of Carvajal” *Revista Innovar* 20 (36) pp. 49- 63

Gordon, G. (1991) “Industry Determinants of Organizational Culture” en *The Academy of Management Review*, 16 (2), pp.396-415.

Gouldner, A. (1960) “The norm of reciprocity: A preliminary statement” *American Sociological Review*, 25 (2), pp. 161- 178

Grandori, A. y G. Soda (1995) “Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanism and forms” en *Organization Studies*, 16 (2), pp.183-214

Greenwood, R., R. Suddaby y C.R. Hinings (2002) "Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields" en *Academy of Management Journal*, 45 (1), pp. 58-80

Grossetti, M. (2009) "¿Qué es una relación social? Un conjunto de mediaciones diádicas" *Redes. Revista Hispana para el análisis de Redes sociales*, 16, pp. 44-62

Gundermann, H. (2004) "El método de los estudios de caso" en Tarrés Ma. Luisa, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, FLACSO-COLMEX, pp.251-288

Gunther M (2006): "Beyond Contingency: From structure to structuring in design of contemporary organization", en Clegg, R. S., et al, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London, pp.577

Hall, R (1983) *Organizaciones, estructura y proceso*. Editoria Dossat , España

Hammersley M. y P. Atkinson (1994) *Etnografía. Métodos de investigación*, España, Ediciones Paidós Ibérica.

Hanono, L. (2007) *El caso de una familia judeo-mexicana*, México, UAM-Eón

Hardy, Cynthia (1994). "Power and politics in organizations", en Hardy, C., *Managing strategic action. Movilizing change, concepts, readings and cases*, Sage, London, págs. 220-237.

Hau-Siu Chow y Ng (2004) "The Characteristics of Chinese Personal Ties (Guanxi) : Evidence from Hong Kong" *Organization Studies*, 25 (7), pp-1075-1093

Herradura, (2003) *Elaboración del tequila Herradura*, Disponible en: <http://www.herradura.com/history.aspx?id=1110> [Revisado el 29 de junio de 2013]

Hegel, G.W.F. (1985) *Fenomenología del espíritu*, Gráficas G. Abad, España

Heydebrand, W (1989): "New organizational forms" en *Work and occupations*, vol. 16, núm. 3, agosto, pp.323-357

Jiménez, M.C. (2009) Reflexiones sobre el origen del vino mezcal-Tequila. Mitos y verdades. El caso de Amatitán, III Simposio Internacional del Tequila, Guadalajara, México

Koschatzky K (2002) "Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque en la innovación" *Economía Industrial*, (346), pp.15-26

Laguna, H. (2006) *La pequeña organización artesanal de tipo familiar: Un análisis desde la producción. El caso de la talla en madera en Chiapa de Corzo, Chiapas*. Tesis de doctorado. UAM, Posgrado de Estudios Organizacionales

Levy, M. y LL. Fallers (1996) "The family: some comparative considerations" en Faber, B. (Edit.) *Kindship and family organizations*, Universidad de Illinois, Estados Unidos, pp. 10-13

Lomnitz, C. (2005) "Sobre la reciprocidad negativa" en *Revista de Antropología Social*, (14), pp. 311-339

Lomnitz, L. (1998) *Redes sociales, cultura y poder. Ensayos de antropología latinoamericana*, México, 1reimp., FLACSO-Miguel Ángel Porrúa

Lomnitz, L. (2002) "Redes sociales y partidos políticos en Chile", *REDES, Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 3 (2), pp.1-13

Lomnitz, L. y Pérez M. (1993) *Una familia de la élite mexicana, 1820-1980. Parentesco, clase y cultura*, Trad. Rodríguez P., México, Alianza Editorial

Lozano M. (2006) "La relación intrafamiliar en entornos empresariales. Incursión a un modelo de diagnóstico" *Estudios Gerenciales*, 22 (100) pp. 125- 150

López, A. et al. (2004) "La acreditación mediante el Sistema Nacional de Investigadores como mecanismo de regulación de la investigación. Algunas reflexiones organizacionales a partir de un estudio de caso" en Revista de El Colegio de San Luis Vetas, VI (18), pp.71-107

López, M. et al. (2011) "Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana" *Cuadernos de Administración*, 24 (42) pp. 253-274

Luhmann, N. (1998) *Complejidad y Modernidad: de la unidad a la diferencia*, Traducción y edición Berian J. y J. Ma. García, Madrid, Ed. Trota

Macías, A. y A. Valenzuela (2009) "El tequila en tiempos de la mundialización" *Comercio Exterior*, 59 (6) pp. 459-472

Macías, A. y A. Valenzuela (2007) "El campo económico del tequila en tiempos de globalización" I Seminario Internacional de Tequila: Ambiente, Cultura y Sociedad, Universidad de Guadalajara, Jalisco 01 de diciembre.

Machín, J. (2011) *Redes sociales e incidencia en políticas públicas. Estudio comparativo México-Colombia*, México, INDESOL-SEDESOL

Malinowski, B. (1985) *Crimen y costumbre en la sociedad salvaje*, Traducción por J. y M. T. Alier, España, Planeta de Agostini

Marshall, A. (1890) *Principios de economía. Un tratado de introducción*, Traducción de la 8 ed. inglesa por De Figueroa, E., 1948, Madrid, Aguilar

Martín Ma. A y E. Mancilla (2011) "El apoyo gubernamental y el desarrollo local. El caso del Tequila" en González T. y C. Puga, *La cooperación empresarial internacional. Aspectos teórico-prácticos*, UNAM, pp. 53-86

Martínez, R. (1984) *Empresas familiares: Su significación social y su problemática organizacional*, Buenos Aires, Ediciones Macchi

Manzanilla, L. (1983) "La redistribución como proceso de centralización de la producción y circulación de bienes: análisis de dos casos" *Boletín de Antropología Americana*, (7), pp.5-18

Mauss, M. (2002) *La cohésion sociale dans les sociétés polysegmentaires* (1931), Chicoutimi, Québec

Mauss, M. (1971) "Ensayo sobre los Dones: Razón y Forma del Cambio en las Sociedades Primitivas (1923)" en *Sociología y Antropología*, 1971, Madrid, Editorial Tecnos.

Merton, R. (1986) "Estructura social y anomia: revisión y ampliación" en Fromm et al. *La Familia*, 6ta. edición, Península, Barcelona, pp.67-106

Meyer R. Ma. y Flores E. (1992) "Empresarios y vida cotidiana (1820-1879)" en Puga, C. y R. Tirado *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy*, México, Ediciones el caballito-UNAM-UAM-COMECSO

Montaño, L. (2006) "Cambio y transferencia de modelos organizacionales" en AMET, V Congreso Nacional AMET 2006, Trabajo y reestructuración: Los retos del Nuevo Siglo, pp.1-17

Montaño, L. (Coord.) (2004) *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, México, UAM, Universidad de Occidente, Miguel Ángel Porrúa

Montoro M.A. (2000): "El desarrollo de redes organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos" en *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Núm 10, pp.185-204

Morales, F. (2007) "Los conceptos de jerarquía y heterarquía en el análisis del desarrollo local" en Rosales, Rocío (Coord.), *Desarrollo local: teoría y prácticas socioterritoriales*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Miguel Ángel Porrúa, pp. 75-97.

Muriá J.M. (2008) "El agave histórico. Momentos del Tequila" en Ruy, A. (Dir.) (2008) *El tequila: arte tradicional de México*, México, Artes de México. pp. 16- 25

Narotzky, S. (2007) "The Project in model. Reciprocity, social capital and the politics of ethnographic realism" en *Current Anthropology*, 48 (3), pp. 403- 424

Narotzky, S. (2002) "Reivindicación de la ambivalencia teórica: La reciprocidad como concepto clave" en *Éndoxa: Series Filosóficas*, (15), pp.15-19

Narotzky, S. y P. Moreno (2002) "Reciprocity's dark side. Negative reciprocity, morality and social reproduction" en *Anthropological Theory*, 2 (3), pp. 281-305

Niederle, P. y G. Radomsky (2008) "Social actor, markets and reciprocity: Convergences between the New Economic Sociology and the "paradigm of the gift" en *Teoria & Sociedade*, 4 , 26pp.

Norma Oficial Mexicana (2006) NOM-006SCFI-2005, Bebidas alcohólicas tequila especificaciones.

Olmedo-Carranza, B. (2010) "El tequila: de su origen a su desnaturalización. ¿A quién pertenece su conocimiento? Una aproximación", *Revista CENIC*, Ciencias Químicas, 14, pp. 1-13

Ostrom, E. (2000) "Collective Action and the evolution of social norms" en *The Journal of Economic Perspectives*, 14 (3), pp. 137-158

Partida J.C. (2012) "Productores de agave esperan nuevo auge", *La Jornada*, 21 de mayo p. 28

Parsons, T. (1986) "La estructura social de la familia" en Fromm et al. *La Familia*, 6ta. edición, Península, Barcelona, pp.31-66

Pastrana, G. (2004) *Modernización organizacional y Banca mexicana. El caso de BANORTE*, Tesis de maestría, UAM Posgrado de Estudios Organizacionales.

Peddibhotla N. y M. Subramani (2007) "Contributing to Public Document Repositories: A Critical Mass Theory Perspective" en *Organizations Studies*, 28 (03) pp. 327-346

Pérez, M. (2010) *Empresa y Familia en México: una visión desde la antropología*, México, Universidad Iberoamericana

Podolny J. y K. Page (1998) "Networks forms of o organization" *Annual Review of Sociology*, 24, pp.57-76

Polanyi, K. et al. (1976) *Comercio y mercados en los imperios antiguos*, Traducción de Nicolás, A., España, Talleres gráficos Ibero-Americanos

Powell, W. (1990), "Neither market nor hierarchy: network forms of organization", en *Research in organizational Behavior*, 12, pp. 295-336

Pugh D.S. et. al. (1968) "Dimensions of Organization Structure" en *Administrative Science Quarterly*, 13 (2), pp.65-114

Pugh, D. (1973) "The measurment of Organization Structures: Does context determine form?" *Organizational Dynamics*, pp.19-34

Racine, L. (1986) « Les Formes élémentaires de la réciprocité » en *L'Homme*, 26 (99) pp. 97-118

Ramírez J.C. (2008) *Relaciones de poder, relaciones familiares y empresa: El caso de una microorganización del sector textil*, Tesis de maestría, UAM Posgrado de Estudios Organizacionales.

Rendón, M.V. (2010) "Empresa familiar y redes sociales: Una doble experiencia en un medio profesional" en Lozano O. (Coord.), *Análisis organizacional de la Empresa Familiar*, México, HESS-REMINEO, pp.281-304

Rendón M.V. (2009) "Configuraciones organizacionales de la pequeña empresa familiar" en De la Rosa et al., *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*, UAM-Juan Pablos Editor, México pp.387-431

Rendón M.V. (2007) "Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar" en Rendón M. V. (Coord.) *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, México, UAM

Rendón M.V. (2006) *La dinámica organizacional en una pequeña clínica de tipo familiar. Contradicciones y complementariedades institucionales*, Tesis doctoral, UAM-Posgrado en Estudios Organizacionales, México, 297 pp.

Reséndiz, R. (2008) "Biografía: proceso y nudos teórico metodológicos" en en Tarrés Ma. Luisa, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, FLACSO-COLMEX, pp.135-169

Reyes R. (2003) *La red de subcontratación y la sustentabilidad*, Tesis de maestría, UAM Posgrado de Estudios Organizacionales.

Rodríguez, G. (2007) "La denominación de origen del tequila: pugnas de poder y la construcción de la especificidad sociocultural del agave azul" *Revista Nueva Antropología*, XX (067) pp.141-171

Rodríguez R. y López Ma. J. (2004) "La empresa familiar exportadora. El caso de las empresas de congelados y conservas de pescados, moluscos y crustáceos" *Revista Galega de Economía* 13 (002) pp. 1-19

Ruíz, J.I. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao, Universidad de Deusto

Sáez, D y J. Cabanelas (1997): *Cooperar para competir con éxito*, Madrid, Pirámide

Sahlins, M. (1972) *Stone age economics*, Chicago, Illinois, Aldine Atherton

Salles, V. (1998) “Las familias, las culturas, las identidades, (notas de trabajo para motivar una discusión)” en Valenzuela J. y V. Salles (Coords.), *Vida familiar y cultura contemporánea*, Conaculta, México, pp. 79-120

Salvador E. y Maldonado (2012) “El agave genera una 'guerra Jurídica' entre IMPI y Cofeco” *El informador.com.mx*, 29 de marzo Disponible en:

<http://www.informador.com.mx/jalisco/2012/366683/6/el-agave-genera-una-guerra-juridica-entre-impi-y-cofecocom.htm> [Revisado el 20 de mayo de 2012]

Sauza Tequila (2012) “Historia y familia de los Sauza” Disponible en: <http://www.sauzatequila.com/> [Revisado el 9 de junio de 2012]

Schein E. (1997): *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco CA.

Schrecker, P. (1986) “La familia como institución transmisión de la tradición” en Fromm et al. *La Familia*, 6ta. edición, Península, Barcelona, pp.275-296

Screpanti E. y Zamagni S. (1997): *Panorama de historia del pensamiento económico*, Ariel, Barcelona

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) (2012) Anuario Estadístico de la Producción Agrícola, Disponible en:

[http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=350](http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=350) [Revisado el 01 de junio de 2012]

Silva, J. (1973) *Breve historia de la Revolución Mexicana. Los antecedentes y la etapa maderista*, 7a. edición, México, Fondo de Cultura Económica

Silva, J. (1985) *El agrarismo mexicano y la reforma agraria exposición y crítica*, 2nda. reimpr., México, Fondo de Cultura Económica

Silva, J. (1981) *La cuestión de la tierra, cuatro volúmenes 1910-1911, 1911-1913, 1913-1914, 1915-1917*, México, Secretaría de la Reforma Agraria

Smircich, Linda (1983) "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, (3), pp. 339-358.

Stavenhagen, R. et al. (1985) *Neolatifundismo y explotación de Emiliano Zapata a Aderson Clayton & Co.* 10ma. ed., México, Editorial Nuestro Tiempo

Steckerl V. (2006) "Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado" *Pensamiento y gestión*, (020), pp.194-215

Tarrés, Ma. L. (2008) "Lo cualitativo como tradición" en Tarrés Ma. Luisa, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, FLACSO-COLMEX, pp.35-59

Tecnológico de Monterrey (2012) "Curso Dinámica organizacional (SI00-227). Modalidad en Línea" Disponible en:

<http://apps05.ruv.itesm.mx/portal/promocion/cms/maestria.jsp?folio=3749>

[Revisado el 21 de mayo de 2012]

Thornton, P., W. Ocasio y M. Lounsbury (2012) "Introduction to the institutional logics perspective" en Thornton, P., W. Ocasio y M. Lounsbury, *The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure and Process*, Oxford, Oxford University Press

Thornton, P. y W. Ocasio (2008) "Institutional Logics" en Greenwood, R., Oliver C., Suddaby, R., Sahlin, K. (Eds.) *Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications, London, pp. 99-129

Thornton, P., C. Jones y K. Kury (2005) "Institutional logics and institutional change in organizations: transformation in Accounting, Architecture, and Publishing en Research in the Sociology of Organizations, Vol. 23, Transformation in Cultural Industries, pp. 125-170

Thornton, P. (2004) "Institutional change and organizational decisions" en Thornton, P. Markets from culture. Institutional logics and organizational decisions in Higher Education Publishing, Stanford California, Stanford University Press

Thornton, P. y W. Ocasio (1999) "Institutional Logics and Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990" en American Journal of Sociology, 105 (3) pp. 801-843

Tsui-Auch, L. (2005) "Unpacking regional ethnicity and the strength of ties in shaping ethnic entrepreneurship" *Organization Studies*, 26 (8), pp. 1189-1216

Tsui-Auch, L. y Y.J. Lee (2003) "The state matters: Management models of Singaporean Chinese and Korean Business Groups" *Organization Studies*, 24 (4), pp.507-534

Valenzuela, J. (1998) "Género y familia" en Valenzuela J. y V. Salles (Coords.), *Vida familiar y cultura contemporánea*, Conaculta, México, pp. 43-78

Valenzuela, A. (2003) El agave tequilero. Cultivo e industrial de México, Ediciones Mundi-Prensa, México

Vallejo, M.C. (2005) "Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (3), pp.151-171

Van Alstyne, M (1997), "*The state of network organization: a survey in three frameworks*" en Journal of Organizational Computing, 7 (3), pp. 1-47

Vela, F. (2008) “Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa” en en Tarrés Ma. Luisa, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, FLACSO-COLMEX, pp.63-95

Velasco, J. y E. Martín (1997-1998) “La sociedad prehistórica de Gran Canaria: desigualdad, apropiación y redistribución” *Vegueta*, (3), pp. 9-28

Vértiz, I. (2008) “La diosa del maguey” en Ruy, A. (Dir.) *El tequila: arte tradicional de México*, México, Artes de México. pp. 20

Wiertz C. y K. de Ruyter “Beyond the call of duty: Why customers contribute to Firm-hosted Commercial Online Communities” en *Organization Studies*, 28 (3), pp. 347-376

Williamson, O. (1985) *Las instituciones económicas del capitalismo*, México, FCE,

Woodward, J. (1958) *Management and technology*, HMSO, pp. 4-21

Yin, R. K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*, 3rd Ed., EEUU, SAGE Publications



Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

### ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 0074  
México, D.F. 21/3/2014

LA DINAMICA DE UNA RED DE EMPRESAS FAMILIARES COMO SISTEMA DE ACCION CONCRETO, UN CASO EN LA INDUSTRIA DEL ESQUILA EN AMATITAN JALISCO

En México, D.F., se presentaron a las 11:00 horas del día 12 del mes de marzo del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

ORA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN  
DR. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMAN  
DR. LUIS MONTAÑO HIROSE

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
DE: MAGALI PEREZ CAMACHO

y de acuerdo con el artículo 7a. fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



MAGALI PEREZ CAMACHO  
ALUMNA

REVISÓ



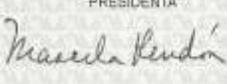
LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

SECRETARIA ACADEMICA DE LA DIVISION DE CSH



MTRA. PATRICIA ADUNA MONDRAGON

PRESIDENTA



ORA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN

VOCAL



DR. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMAN

SECRETARIO



DR. LUIS MONTAÑO HIROSE