



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**La influencia socioemocional en las capacidades empresariales. La historia de una empresa familiar mediana**

Mesa Temática: MIPyMes Empresa Familiar

**Modalidad de la ponencia**

Presencial (autor de ponencia)

**Nombre Completo del Autor**

Fernando Octavio Hernández Vilchis<sup>1</sup>

**ORCID**

0000-0003-1366-6584

**Nacionalidad**

Mexicano

**Correo Electrónico:** delriofernando@hotmail.com

**Institución de Afiliación**

Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa  
Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Secc, Iztapalapa, 09340 Ciudad de México, CDMX

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

---

<sup>1</sup> Estudiante de doctorado del Posgrado Integral en Ciencias Administrativas en la UAM-I

## **La influencia socioemocional en las capacidades empresariales. La historia de una empresa familiar mediana**

### **Resumen**

El objetivo de la presente investigación es comprender cómo influye el aspecto socioemocional en las capacidades empresariales de una empresa familiar mediana, ubicada en el estado de Puebla, México, a partir de la percepción de los miembros fundadores. La base teórica se sustenta por medio de la teoría de la riqueza socioemocional y las capacidades empresariales. Al tratarse de una investigación cualitativa se propone como metodología el uso del estudio de caso aplicado en una empresa familiar mediana. Como resultado se espera comprender cómo el factor socioemocional influye en las capacidades empresariales, delimitadas por el área gerencial (administrativa) y funcional (tecnológica). Asimismo, se espera entender cuáles son los factores o elementos que han permitido el desarrollo y sobrevivencia de una empresa familiar mediana ante una de las peores crisis económica provocada por la pandemia de la COVID-19.

**Palabras clave:** Riqueza socioemocional y capacidades empresariales y empresa familiar

## **El estudio de la empresa familiar**

Las primeras investigaciones sobre las empresas familiares tienen lugar en los Estados Unidos y datan de 1976, dentro los primeros investigadores están Louis Barnes y Simon Herson, ambos profesores de Harvard, ellos fueron los primeros en publicar sobre este tipo de empresas en la revista de *Harvard Business Review*, en donde se destaca la estabilidad y competencia de las empresas familiares (Barnes & Hershon, 1994). Posteriormente, los primeros especialistas de la empresa familiar fueron Leon Danco y Peter Davis, estos investigadores publicaron temas relación con la gestión de la empresa familiar (Gimeno et al., 2006).

En 1982, Renato Taguri y John Davis, ambos investigadores de la universidad de Harvard, publicaron un documento donde hablan sobre la ambivalencia que se vive dentro de la empresa familiar generada por la intersección de los papeles entre los miembros de la familia, los propietarios, los gerentes y los empleados, esta contribución es mejor conocido como el modelo de los tres círculos. En otras palabras, la problemática que se genera es por la mezcla de los intereses entre los integrantes de la empresa familiar, ya que existen múltiples papeles que llevan a la confusión, el desorden o la contradicción, dificultando dar una respuesta a las problemáticas vividas en las empresas familiares.

Por otra parte, las investigaciones en la gestión empresarial de la empresa familiar han identificado cinco grandes enfoques, conformados por la problemática de la empresa familiar de la mezcla de papeles entre los miembros de la familia; la planificación de la sucesión; la creación de un protocolo para determinar las reglas entre la empresa y la familia; el gobierno de la empresa familiar, y la comunicación de la familia, ver tabla 1.

Tabla 1. Perspectivas de gestión de la empresa familiar

<b>Perspectiva de gestión</b>	<b>Principales ventajas</b>	<b>Principales desventajas</b>
Problemática de la empresa	Toma de conciencia de cuáles son los problemas	Describe situaciones, pero no prácticas de gestión
Planificación de la sucesión	Plantea la importancia de abordar la sucesión	Dificultad de anticipar las innumerables posibilidades futuras
Protocolo	Define reglas en la empresa familiar	Tendencia a presentar deseos de cómo la familia desearía verse
Gobierno de la empresa	Capacidad de crear una empresa familiar dinámica	Escasa atención a la funcionalidad de los órganos
Comunicación de la familia	Permite resolver conflictos	Confusión de la comunicación como medio y la comunicación como objetivo

**Fuente.** (Gimeno et al., 2006)

### **La competitividad de la empresa familiar**

Los estudios de empresas familiares se concentran más en países desarrollados que emergentes (Basco, 2019). Las investigaciones para este tipo de entidades en América Latina y Asia han recibido menos atención en comparación con los países occidentales (Müller et al., 2018). Por lo tanto, las comparaciones entre empresas familiares ubicadas en diferentes regiones del mundo deben de tener en cuenta las diferencias culturales, es decir, no se pueden aplicar en su totalidad las comparaciones entre las regiones desarrolladas como América del Norte y Europa en relación con América Latina o Asia.

Por otra parte, las investigaciones de la empresa familiar han tiene un enfoque multidisciplinario (Chrisman et al., 2009). Sin embargo, las teorías que más han influido son del

campo de la economía como la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976) y la teoría de la visión basada en los recursos (Wernerfelt, 1984). En este sentido, la teoría de la agencia aborda el tema sobre el conflicto de intereses que existe entre el principal y el agente. Dicha teoría busca armonizar los intereses tanto del principal como del agente en beneficio de la organización empresarial, en relación con la toma de decisiones que afecta a la empresa.

De acuerdo con (Fama & Jensen, 1983), las empresas familiares están caracterizadas por tener menos costos de agencia. Asimismo, se ha demostrado que en las empresas familiares pueden existir problemas de agencia entre los dueños con diferente acceso a extraer beneficios privados (Shleifer y Vishny, 1988). Por otra parte, (La Porta et al., 1998) indica que, el estudio de las empresas familiares pone mayor atención en el problema de agencia entre los dueños, puesto que, se encontró que la mayoría de las grandes empresas en el mundo son familiares y sus dueños tienen el control sobre estas entidades y pasan sobre los derechos de los accionistas.

La teoría de los recursos reconoce la heterogeneidad de las empresas, en general, y es la principal fuente de ventajas competitivas (Barney, 1991). Las diferencias en la acumulación de los recursos determinan lo que pueden hacer este tipo de entidades, esto influye en su comportamiento y capacidad de crear valor económico (Wernerfelt, 1984). El

cruce entre perspectiva de la familia y la empresa permite identificar los recursos o desarrollarlos, por medio de cualquiera de los dos sistemas o de su interconexión, esto puede desarrollarse en ventajas o desventajas competitivas (Habbershon y Williams, 1999).

### **La preservación de la riqueza socioemocional en la gestión de la empresa familiar**

Las empresas familiares han estado definidas como aquellas en donde la propiedad y la administración está alineada con una o más familias. Por otra parte, una o más familias pueden tener la mayoría de las acciones, y como mínimo a dos miembros de la familia que estén dentro de la gestión del negocio (Miller et al., 2007).

Los estudios de las empresas familiares indican que tienen una necesidad de control social e interacción entre los integrantes para formar visiones y objetivos compartidos (Mustakallio et al., 2002). La mezcla de familia, empresa y propiedad es manifestada en un comportamiento único en el proceso de la toma de decisiones (De Massis et al., 2013; Miller et al., 2013).

Los propietarios de empresas familiares a menudo persiguen tanto objetivos no económicos y económicos para asegurar la preservación de la capacidad de la familia y así ganarse la vida; esto es un elemento clave que define a las empresas familiares de otras empresas (Gómez et al., 2011; Kraus et al., 2011).

### **La influencia socioemocional de la empresa familiar**

Las investigaciones de empresas familiares han aumentado en los últimos años y en general la orientación que prevalece es la perspectiva económica, instrumental y positivistas ((Morris y Kellermanns, 2013). Sin embargo, los estudios de empresas familiares

con un enfoque crítico que ha abarcado temas como la riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012), la orientación empresarial (Cruz & Nordqvist, 2012), la sucesión de la empresa familiar (Llanos et al., 2019), el capital social (Arregle et al., 2007), entre otros.

Las empresas no son solo eficiencia, productividad y crecimiento, sino que también las relaciones sociales y emociones son otro tipo de riqueza de valor cualitativo. Dicha riqueza o patrimonio socioemocional ha sido abordado principalmente en el estudio de las empresas familiares. En este sentido, el estudio de en la toma de decisiones es frecuente en empresas grandes (Farjoun, 2002), así como el estudio de sus recursos y capacidades empresariales (Wernerfelt, 1987; Barney, 1997). Mientras que el estudio de la riqueza socioemocional es más habitual en las empresas familiares, pero son escasas las investigaciones en donde se aborden tanto una lógica de la eficiencia como una lógica socioemocional.

### **Teoría de la riqueza socioemocional**

La teoría de la agencia y la teoría de recursos son el hilo conductor en la toma de decisiones relacionado con aumentar la riqueza económica en las empresas no familiares, pero, las empresas familiares buscan algo más que la riqueza económica y presenta diversos objetivos no económicos que son críticos para su gestión (Tagiuri y Davis, 1992; Zellweger, Nason, Norqvist, y Brush, 2013). En este sentido, se los alcances y limitaciones de la teoría de la riqueza socioemocional y las capacidades empresariales.

El punto central en la toma de decisiones estratégicas de la empresa familiar es conservar el patrimonio socioemocional (Berrone, et al., 2010; Glover y Reay, 2015). En cuanto, los aspectos no financieros de la firma incluyen necesidades emocionales, como por

ejemplo de identidad, la capacidad de ejercer influencia y perpetuar la dinastía familiar (Gomez, et al., 2007).

La riqueza socioemocional tiene múltiples dimensiones como la prioridad por mantener el control de la propiedad y la administración, la sucesión de la empresa a la siguiente generación, la conservación de la reputación de la familia, la identidad de la empresa, entre otras (Berrone, Cruz y Gomez, 2012). Dicha teoría permite incorporar el traslape entre empresa y familia, considerando como característica distintiva de la empresa familiar que explica sus prioridades en la toma de decisiones estratégicas (Habbershon et al., 2003; Zahra y Sharma, 2004).

La conservación de la riqueza socioemocional no representa ser ineficiente desde el punto de vista económico. Los estudios de las empresas familiares indican que son más rentables que las empresas no familiares (Anderson y Reeb, 2003). Sin embargo, la falta de eficiencia económica puede llevar a la empresa a la quiebra y consecuentemente a la pérdida total del patrimonio socioemocional; aunque no se pierda todo el valor económico.

El estudio de las empresas familiares desde diferentes perspectivas teóricas ha tenido hallazgos importantes como el estudio de las emociones y sus implicaciones sigue siendo una dimensión poco abordada; aunque sus resultados son contradictorios, reduccionistas y las interpretaciones teóricas fragmentadas (Berrone et al., 2012). Los estudios de las emociones, el desarrollo y sucesión de la empresa familiar han aumentado, pero no existe un modelo teórico exhaustivo que se comparta como un consenso entre las distintas perspectivas (Labaki et al., 2013).



## Dimensiones socioemocionales

De acuerdo con (Berrone et al., 2012), la riqueza socioemocional de la familia está conformada por cinco dimensiones mejor conocidas como FIBER, por sus siglas en inglés, la cual permite medir la riqueza socioemocional de la familia. Dicho concepto se compone de la siguiente forma: a) la influencia y el control de la familia, b) la identificación de los integrantes de la familia con la empresa, c) las relaciones sociales de la empresa, d) el apego emocional de los integrantes de la familia y e) la sucesión de la empresa como forma de renovar los lazos familiares.

Las dimensiones de la riqueza socioemocional no siempre presentan ventajas para la empresa familiar, ya que puede existir expropiación de los derechos de los accionistas minoritarios, así como relaciones de nepotismo, resistencia al cambio, aversión al riesgo, escasa innovación, resistencia al cambio, altos costos salariales, incapacidad para contratar a personal no familiares para puestos directivos o gerenciales, y falta de flexibilidad (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012; Zellweger & Astrachan, 2008), ver tabla 2.

Tabla 2 Ventajas y desventajas de la riqueza socioemocional

Dimensiones de la riqueza socioemocional	Ventajas	Desventajas
La influencia y el control de la familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor costo de agencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expropiación de los derechos de accionistas minoritarios</li> <li>• Nepotismo</li> </ul>
la identificación de los integrantes de la familia con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor compromiso</li> <li>• Mayor reputación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Aversión al riesgo</li> </ul>

Dimensiones de la riqueza socioemocional	Ventajas	Desventajas
Las relaciones sociales de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital social</li> <li>• Mayor confianza, lealtad y motivación</li> <li>• Mayor conocimiento del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaza innovación</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Altos salarios</li> </ul>
El apego emocional de los integrantes de la familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor confianza, lealtad y motivación</li> <li>• Mayor flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepotismo</li> <li>• Incapacidad para contratar a personal no familiares en puestos directivos o gerenciales</li> <li>• Menor flexibilidad</li> </ul>
La sucesión de la empresa como forma de renovar los lazos familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión a largo plazo</li> <li>• Capital paciente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepotismo</li> <li>• Resistencia al cambio</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base Zellweger, et al., 2012; Zellweger y Astrachan, 2008

### Estudio de caso

El término metodología designa el modo en se enfoca los problemas y se busca las respuestas, por ejemplo, en las ciencias sociales se puede aplicar desde una perspectiva positivista o fenomenológica, la primera busca los hechos o causas de los fenómenos sociales dejando a lado la subjetividad de los individuos, la segunda perspectiva busca los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor, es decir, explora la manera en que se experimenta el mundo (Taylor y Bogdan, 1992, p.15).

Las perspectivas teóricas abordan distintos problemas y buscan diferentes respuestas, de tal forma que las investigaciones requieren distintas metodologías. El positivista, por ejemplo, busca las causas a través de métodos tales como cuestionarios, inventarios y

estudios demográficos que producen datos de análisis estadístico. Por otra parte, el fenomenólogo busca comprender la realidad por medio de métodos cualitativos tales como la observación participante, la entrevista a profundidad, historias de vida, entre otros, que generan datos descriptivos (Taylor y Bogdan, 1992, p.15-16).

La interpretación, al igual que la ciencia, depende de la elaboración de cuidadosas descripciones, de una comprensión profunda del contexto, de que se planten buenas preguntas, de la formulación de hipótesis falsables a partir de teorías más generales y de la obtención de pruebas necesarias para evaluar tales hipótesis. La aportación principal de la ciencia es el conjunto de procedimientos con los que se pueden dar respuestas a preguntas descriptivas y causales elaboradas apropiadamente (King, et al, 1994, p. 48-49). Cabe mencionar que no se profundizará en las diferencias entre investigación cualitativa e investigación cuantitativa, sin embargo, se hacen las siguientes observaciones.

En primer lugar, la investigación cualitativa se ha considerado como la base para la creación de teoría, es inductiva, subjetiva y no positivista; mientras que la investigación cuantitativa se ha considerado como medio para probar una teoría, es deductiva, objetiva y positivista. La investigación cualitativa puede sumar ambas, la generación y prueba de teoría, mientras que Yin (1994), como veremos más adelante, argumenta lo mismo al considerar la investigación de estudio de caso como una de las diversas estrategias de investigación.

En segundo lugar, Taylor y Bogdan (1992) indican que la metodología cualitativa se refiere “a la investigación que produce datos: las propias palabras de las personas, habla-

das o escritas y la conducta observable” (p. 20). Es un modo de encarar el mundo empírico desde la perspectiva fenomenológica de la vida social, es decir, se intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas.

En tercer lugar, la investigación cualitativa es inductiva, los investigadores siguen un diseño de investigación flexible pues ven el escenario y a las personas con una perspectiva holística (donde las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados en conjunto, pero dando importancia a la interdependencia de los elementos). Al mismo tiempo, los investigadores cualitativos subrayan la validez, mientras que los investigadores cuantitativos se enfocan en la confiabilidad y reproducibilidad de la investigación, esto no significa que a los primeros no les preocupe la precisión de los datos.

Se sabe que calcular produce precisión, pero no necesariamente favorece la exactitud, pues los índices cuantitativos que no se relacionen directamente con los conceptos o acontecimientos que se pretenden medir pueden conducir a graves errores de medida y a problemas en las inferencias causales. Esta es una de las razones por las que la investigación cualitativa, y en particular los estudios de caso son esenciales para la inferencia descriptiva (King et al., 1994, p. 55). En este sentido, la presente investigación, por ejemplo, las prioridades familiares y de negocio de una empresa pueden ser identificada a través de metodologías de investigación cualitativas.

El estudio de caso está restringido por las preguntas de investigación y la unidad de análisis. La metodología del estudio de caso es más apropiada donde las preguntas del “cómo” y “por qué” se responden por un fenómeno actual con múltiples fuentes que dan prueba de ello (Yin, 1994, p.1). Las preguntas del “qué” requiere una cuidadosa definición

de términos, recopilación de información libre de parcialidades, tratamiento estadístico adecuado y un cuidadoso resumen a fin de obtener una descripción equilibrada que nos proporcione “un cuadro verdadero y equitativo” (Phillips y Pugh, 2001:66), sin embargo, en el estudio de caso los investigadores no requieren control y manipulación de las variables.

La investigación trasciende la descripción y exige el análisis, de tal forma que busca explicaciones, relaciones, comparaciones, predicciones, generalizaciones y teorías. Estas se inscriben en el campo de las preguntas del “por qué”. Estas interrogantes exigen la búsqueda de información, pero esta es usada para desarrollar la comprensión (a través de la comparación, relación, teorizar a partir de ella y sometiendo a prueba las teorías) (Phillips y Pugh, 2008, p. 67).

El estudio de caso presenta variaciones, pueden ser casos eficientes o múltiples y cada opción depende del tipo de preguntas de investigación. La estrategia metodológica que se propone en esta investigación consiste en el estudio de caso único.

El tipo de investigación exploratoria aborda un problema, una cuestión o un tema nuevo de los cuales se sabe poco, examinan teorías y conceptos, en ocasiones se elaborarán nuevos conceptos y hasta nuevas metodologías con el fin de averiguar algo (Yin, 1994:5; Phillips y Pugh, 2008, p. 70).

Los estudios tienen implícita o explícitamente un diseño de investigación (Yin, 1994:19), a través del cual se vinculan los datos coleccionados (y las conclusiones obtenidas) con las preguntas de investigación iniciales. Yin (1994) y Lee (1999) muestran los principales componentes del estudio de caso, los cuales se presentan a continuación:

Las preguntas de investigación: como en la investigación experimental, el estudio de caso tiende a focalizarse sobre cómo y por qué ocurren los fenómenos.

Proposiciones teóricas: como en la investigación cuantitativa en general, y experimentos en particular, la teoría es la guía en el diseño del estudio y su ejecución. En una manera deductiva, esta debería clarificar las preguntas de investigación específicas, las variables y la evaluación interactiva y la naturaleza del análisis.

A diferencia de la mayor parte de los métodos, en los cuales la hipótesis y los procedimientos de los investigadores están determinados *a priori*, el diseño de la investigación en estudios de caso permanece flexible, tanto antes como durante el proceso. De acuerdo con Taylor y Bogdan (1992) “Hasta que no entramos en el campo, no sabemos qué preguntas hacer ni cómo hacerlas” (p.32), permanecer fuera puede ocasionar que la imagen anticipada que tenemos del fenómeno a estudiar pueda ser falsa. En esta investigación, la fase piloto será un elemento crucial para redefinir las preguntas de investigación, las proposiciones teóricas y la selección de los casos. En este sentido, se presentan los siguientes objetivos y preguntas de investigación.

### **Objetivo de investigación**

Comprender cómo influye el aspecto socioemocional en las capacidades empresariales de una empresa familiar mediana ubicada en el estado de Puebla

### **Objetivos específicos**

- Comprender cómo los miembros fundadores de SOTEXAM perciben la influencia socioemocional en las capacidades empresariales delimitadas por el área gerencial (administrativa) y funcional (tecnológica)

- Comprender qué capacidades del área gerencial (administrativa) y funcional (tecnológica) han permitido el desarrollo y supervivencia de la empresa textil de acuerdo con la percepción de los miembros fundadores de SOTEXAM

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo influye el aspecto socioemocional en las capacidades empresariales de una empresa familiar mediana ubicada en el estado de Puebla?

### **Preguntas específicas**

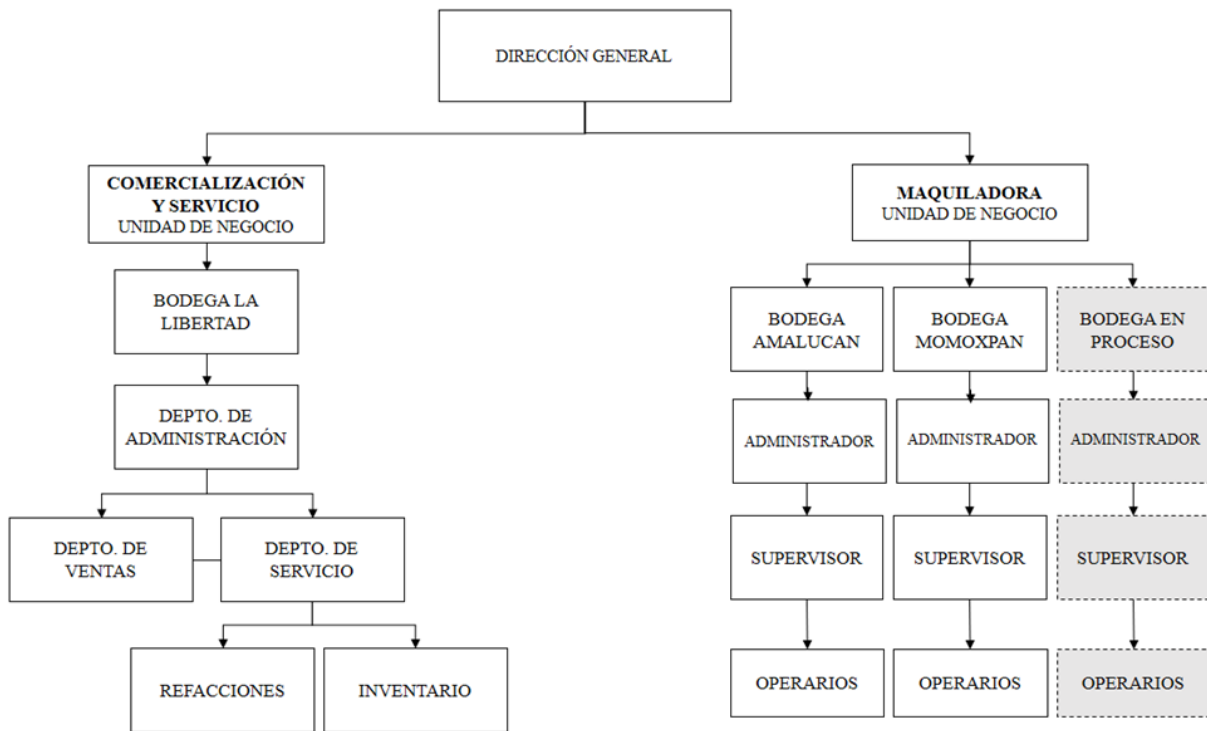
- ¿Cómo los miembros fundadores SOTEXAM perciben la influencia socioemocional en las capacidades empresariales delimitadas por el área gerencial (administrativa) y funcional (tecnológica)?
- ¿Qué capacidades del área gerencial (administrativa) y funcional (tecnológica) han permitido el desarrollo y supervivencia de la empresa textil de acuerdo con la percepción de los miembros fundadores de SOTEXAM?

### **Descripción del estudio de caso**

La empresa SOTEXAM tiene una antigüedad de doce años y se dedica a la comercialización de maquinaria textil, así como soporte técnico y, confección de prendas de vestir. Por otro lado, la empresa familiar cuenta con un aproximado de 100 empleados, por lo que SOTEXAM es una empresa mediana por el número de empleados que tiene en la actualidad. Dicha empresa se ubicada en el estado de Puebla, México y tiene tres unidades de negocio.

Por otro lado, la gerencia general supervisa las cuatro unidades de negocio, el almacén de La Libertad se dedica a la comercialización y servicio técnico de máquinas textiles, en este lugar se encuentran los departamentos de administración, ventas, servicio (inventario y repuestos). Mientras que las unidades de negocio dedicadas a la confección de ropa tienen una estructura administrativa básica y vertical, donde hay un administrador, un supervisor y los operadores, ver figura 1.

Figura 1 Organigrama de SOTEXAM



Fuente: Elaboración propia

### Historia de la empresa

La siguiente historia ha sido construida por medio de conversaciones previas con los fundadores de SOTEXAM. En este sentido, Los hermanos López, Aarón y Mauricio, y Elena V; esposa de Aaron, ellos son los fundadores de la empresa SOTEXAM y, son



originarios del Estado de México. Este grupo de empresarios crecieron en el municipio de Ixtlahuaca y solo cursaron la educación básica. Asimismo, los orígenes de los fundadores son humildes ya que procedentes de familias rurales cuya actividad económica principal es la agricultura.

El Sr. Aarón y la Sra. Elena se casaron por el civil en el año de 1998 y después de su casamiento probaron suerte en la industria textil, ellos abandonaron su comunidad natal para trabajar en una fábrica textil de la Ciudad de México. En este lugar se dedicaron al mantenimiento de las maquinas textiles (bordadoras de tipo industrial), ellos se volvieron expertos en su actividad técnica con el paso de los años.

El Sr. Aarón y la Sra. Elena contrajeron matrimonio en el año de 1999 y tuvieron a su primer hijo, Aarón L., dos años después tuvieron a su segunda hija, Jennifer L. La Sra. Elena se dedicó al cuidado de los hijos. Mientras que, los hermanos López se especializaron en la parte técnica y operativa en las maquinas bordadoras.

Con la ayuda de un empresario judío de la industria textil de Puebla, los fundadores SOTEXAM se abrieron camino en el sector textil al incrementar sus clientes y construir las bases para la futura empresa que nacerá en el 2010. Este empresario judío ha mantenido una relación de negocios y de amistad por varios años con los fundadores de la empresa familiar en cuestión, ya que, la honestidad, el trabajo y la disciplina de los integrantes de SOTEXAM ha fortalecido la relación de negocios.

En el periodo de 2005 a 2007, los fundadores de SOTEXAM aumentaron sus conocimientos y habilidades en el diseño gráfico de bordados. Asimismo, ellos fueron capaces de diseñar todo tipo de imágenes por computadora y se especializaron cada vez más en

la parte técnica de la maquinaria textil. Posteriormente, los hermanos López se mudaron al estado de Puebla y formaron sus respectivas familias, ya que este lugar se encuentra la mayor parte de sus clientes.

Para el año de 2008, los integrantes fundadores de SOTEXAM comenzaron con la compra y la venta de máquinas textiles, nuevas y usadas, principalmente de Estados Unidos y China, estas máquinas se comercializaron entre los principales estados de la República Mexicana con actividad textil. La venta de máquinas textiles estaba acompañada con el soporte técnico; esto le dio un valor agregado ya que en otros competidores no incluían este servicio. De igual forma, se brindaba facilidades a los clientes para pagar en especie, es decir, se podía pagar con automóviles u otros artículos de valor como propiedades.

Para el año 2009, el negocio de la venta de máquinas textiles creció a tal grado de tener la capacidad de rentar de una bodega, ubicada en el municipio Santiago Momoxpan del estado de Puebla, esta se utilizó para el almacenaje, reparación y mantenimiento de la maquinaria textil.

La empresa SOTEXAM nace en 2010 con tan solo diez empleados, entre técnicos, vendedores y administrativos. En este mismo año, se renta una nueva bodega ubicada en el estado de Puebla. Dicha bodega se convirtió en el centro de operaciones y se ha mantenido a lo largo del tiempo como el lugar estratégico en la toma de decisiones.

Durante el 2017 y 2018, se crea una nueva área de negocios, dedicada a la confección, dicha área puede llegar a contratar hasta 200 empleados. Es importante mencionar que,

SOTEXAM se ha especializado en la confección de ropa deportiva, puesto que, a través de intermediarios, se ha maquilado ropa para marcas como Adidas, Nike y Puma.

Para el 2020, la empresa familiar cumplió una década en el sector textil del estado de Puebla, a inicios de este año creció en número de bodegas y de empleados, por ejemplo, en este año se construyó una bodega propia, mientras que las otras bodegas son rentadas; las bodegas funcionan como unidades de negocio.

Durante la etapa de la pandemia por la COVID-19 cayó la demanda de los productos por parte de sus principales clientes de SOTEXAM. Asimismo, se empezaron a escasear los insumos de los proveedores. Para mantenerse a flote, la empresa familiar comenzó a confeccionar batas y cubrebocas, esto brindó un alivio temporal, de igual forma, todo el personal se fue adaptando a trabajar bajo la nueva normalidad, cambios en los hábitos como el uso de cubre bocas y gel sanitizante. Otros efectos recayeron en el ámbito familiar y de negocio, por ejemplo, se suspendieron los estudios universitarios del hijo mayor del señor Aaron. Asimismo, se vendieron parte de los vehículos de la empresa familiar y se hipotecaron propiedades de la familia, esto vino acompañado de la reducción de los sueldos de los familiares que laboran dentro de la empresa.

## **Conclusiones**

A dos años de la pandemia por COVID-19, SOTEXAM sobrevivió a la turbulencia que se generó por la crisis económica que se vivió en todo el mundo, pero al tratarse se una empresa local tuvo mayor riesgo de cerrar sus puertas para siempre por las dificultades financieras, sin embargo, esta empresa familiar encontró la forma de sobresalir a una de

las peores crisis sanitarias y económicas que ha vivido la actual sociedad. En este sentido, es importante comprender qué factores o elementos, tanto económicos como socioemocionales, permitieron la sobrevivencia de una empresa local con una serie de limitaciones más allá de las cuestiones económicas, pero otro tipo de riqueza que puede tratarse de la socioemocional.

Las empresas familiares son un actor central en el desarrollo económico del mundo, pero por su heterogeneidad, este tipo de entidades económicas no debe ser administradas como si fueran empresas tradicionales. Por otra parte, la preservación de la riqueza socioemocional no es sinónimo de renunciar a ser eficiente desde el punto de vista económico, pero la falta de eficiencia económica puede llevar a la empresa a la quiebra y eso supone la pérdida total de la riqueza socioemocional.

## Referencias

- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1994). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 7(4), 377–392. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1994.00377.X>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Basco, R. (2019). Family business in emerging markets. In *The Oxford handbook of management in emerging markets* (pp. 526–546). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190683948.013.23>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2009). Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of

- 25 Influential Articles: [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/0894486509357920](http://dx.doi.org/10.1177/0894486509357920), 23(1), 9–26. <https://doi.org/10.1177/0894486509357920>
26. <https://doi.org/10.1177/0894486509357920>
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8>
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2013). Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 166–175. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.05.001>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 327–349. <https://doi.org/10.1086/467038>
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7), 561–594. <https://doi.org/10.1002/smj.239>
- Gimeno, A., Batista, J. M., Baulenas, G., Coma-Cros, J., Saris, W., Guillo, L., & Parada, M. (2006). *Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas*. ESADE.
- Gómez, L., Cruz, C., Berrone, P., & de Castro, J. (2011). The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). Designing Social Inquiry. *Designing Social Inquiry*. <https://doi.org/10.1515/9781400821211/HTML>
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2011). Family firm research: sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 32–47. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.038446>
- La Porta, R., Lopez de Silanes, F., & Shleifer, A. (1998). Corporate Ownership Around the World. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.103130>
- Llanos, O., Jabri, M., & Sharma, P. (2019). Temporality and the role of shocks in explaining changes in socioemotional wealth and entrepreneurial orientation of small and medium family enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1269–1289. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00595-4>
- Miller, D., Le Breton, I., Lester, R., & Cannella, A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1002/smj.2024>

- Morris, M., & Kellermanns, F. (2013). Family relations and family businesses: a note from the guest editors. *Family Relations*, 62(3), 379–383. <https://doi.org/10.1111/fare.12019>
- Müller, C., Botero, I., Cruz, A., & Subramanian, R. (2018). *Family firms in Latin America*. Routledge.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. (2002). Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>
- Phillips, E. M., & Pugh, D. S. (2008). La forma de una tesis doctoral. *La Tesis Doctoral*, 222.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Value Maximization and the Acquisition Process. *Journal of Economic Perspectives*, 2(1), 7–20. <https://doi.org/10.1257/JEP.2.1.7>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1992). *La entrevista en profundidad. Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. PAIDOS.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250050207>
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283–290. [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/0886-1633(94)90023-X)
- Zellweger, T., Kellermanns, F., Chrisman, J., & Chua, J. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational



control. *Organization Science*, 23(3), 851–868.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>

Zellweger, Thomas., & Astrachan, Joseph. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363.  
<https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>