

**III Congreso Internacional Red Pilares:  
La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto  
Latinoamericano**

Agosto 26 al 29 de 2014  
Porto Alegre y São Leopoldo, Brasil

**Ponencia**

**EMPRENDIMIENTO EN UNA EMPRESA FAMILIAR PRODUCTORA DE  
DESTILADO DE AGAVE EN EL SURESTE MEXICANO**

**Ponente:**

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

**Universidad Autónoma de Chiapas**  
Facultad de Contaduría y Administración Campus I  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México  
zmcruz2@hotmail.com / zmcruz2@gmail.com

**Mesa de trabajo:**

2. Administración de pequeñas y medianas empresas  
y las empresas familiares.

## Resumen:

Chiapas es uno de los estados menos industrializados del sureste mexicano; posee una cultura empresarial anclada fuertemente en la tradición; en la última década empiezan a surgir empresarios que están apostando al desarrollo regional con estrategias particulares de emprendimiento, innovación y formación de redes empresariales.

Es el caso de la empresa familiar dedicada a la producción de destilado de agave azul<sup>1</sup> “Don José Borraz”, poseedora de su propia marca. Su fundador es el señor Sergio Borraz Ordoñez; el nombre de la marca hace honor a su padre, socio de la empresa. En la siguiente ponencia se reseñan y analizan las vicisitudes sorteadas y las estrategias seguidas por el fundador y su familia, para lograr su creación y desarrollo, desde la inicial búsqueda de apoyos gubernamentales hasta el funcionamiento con sus propios recursos.

La investigación presentada forma parte de un trabajo más amplio que tiene como objetivo establecer generalidades sobre las condiciones en que se crean las mipymes familiares en el estado de Chiapas, para crear bases de datos que sirvan de referencia a quienes deseen establecer nuevos negocios, así como a los estudiantes de las carreras económico-administrativos, al tener referentes locales y no solo del orden internacional.

Palabras clave: Empresa familiar, emprendimiento, Mipymes, Chiapas.

---

<sup>1</sup> El Tequila mexicano reconocido en el mundo, se obtiene del agave azul tequilana weber. Conforme a la Declaración General de Protección a la Denominación de Origen (DOT 1974, 1976), solo puede llamarse *tequila* al destilado elaborado en 181 municipios ubicados en Jalisco, Guanajuato, Michoacán, Nayarit y Tamaulipas; sin embargo, no existen límites para la siempre del agave y desde 2006, bajo la Norma emergente para destilados de agave en general, es posible destilar fuera de la denominación de origen.

## **EMPRENDIMIENTO EN UNA EMPRESA FAMILIAR PRODUCTORA DE DESTILADO DE AGAVE EN EL SURESTE MEXICANO**

### *Introducción*

La familia es considerada la institución social más importante, ya que en ella se forja nuestra personalidad y nuestro desarrollo individual (Gersick, et al., s.f). En México se considera que la familia es la unidad básica de organización social y que a partir de ella se estructuran organizaciones más estructuradas. Muchas de las grandes compañías del mundo y nacionales (Cemex, Bimbo, Televisa, Femsa, Carso, Comex) son o tuvieron su origen en una empresa familiar.

Aunque es común asociar a la empresa familiar con valores familiares tradicionales y un ambiente laboral de total armonía, Lozano, Cisneros y Niebla (2009) afirman que en realidad “es una forma de organización compleja en donde la empresa, la familia y el patrimonio se empalman, se confrontan, se enriquecen o se destruyen” (p.17); en este sentido los mismos investigadores precisan que:

La empresa familiar combina diversas racionalidades en sus entrañas (familiar, empresarial y patrimonial); de tal manera que podemos observar, en los mismos actores, comportamientos que dan prioridad a la familia o que dan prioridad al desempeño económico. Asimismo, podemos observar comportamientos de orden tradicional combinados con referentes de empresa moderna burocrática para saltar hacia lo que podrían ser elementos posmodernos. Vemos en su seno lógicas y acciones que sólo desde la perspectiva del poder pueden ser explicadas, encontramos manifestaciones de supervivencia y adaptabilidad que sólo análisis profundos de psicología o antropología de las organizaciones nos permiten reconocer e intentar explicar, aparecen formas de organización que imbrican la ganancia económica con la solidaridad en dimensiones que por su ambigüedad no permiten reconocer fronteras. (p.17)

Si bien la empresa familiar puede ser de extraordinario tamaño, gran cantidad se inicia y/o permanece como micro, pequeña o mediana empresa (Mipymes). En México las Mipymes son importantes generadoras de empleo; según la Secretaria de Economía (SE, 2013)

representan más del 98% del total las empresas del país y se consideran la columna vertebral de la economía nacional, por esto la importancia de estudiarlas desde todas las perspectivas posibles; a partir de aspectos estratégicos y funcionales, hasta los relativos a su conformación, cultura y expectativas de continuidad.

Considerando la importancia de las mipymes y las dificultades que enfrentan para permanecer en el mercado, se ha buscado incrementar los conocimientos sobre el emprendimiento empresarial para identificar las condiciones que lo facilitan o lo limitan. La creación y consolidación de nuevas empresas es considerada uno de los aspectos más importantes de la actividad económica (Contín, Larraza y Mas, 2007) debido a que son las principales fuentes generadores de empleo y las creadoras de riqueza y desarrollo para las regiones (González y Hernández, 2012). Desde luego, el desarrollo no solamente requiere de la creación de nuevas empresas, sino que se haga innovación en las ya establecidas que han superado la barrera del tiempo (Villegas, 2014). Por ello, el emprendimiento empresarial y la innovación se han convertido en temas de descripción, análisis, prescripción e intervención

En las últimas décadas se han realizado una gran cantidad de estudios para identificar lo que se reconoce como *emprendimiento*, *espíritu emprendedor* o *entrepreneurship* convirtiéndose en tema de descripción, análisis, prescripción e intervención para comprender, generar y promover el desarrollo económico y social.

De acuerdo con Rodríguez (2009), la literatura sobre *management* describe al *emprendimiento* o *espíritu emprendedor* como “la capacidad de iniciar y operar nuevas empresas”, y los ejecutivos lo señalan con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.

Ser emprendedor empresarial no es cuestión sencilla; durante y después de la crisis financiera del 2010, la economía de México fue afectada seriamente y ahora se calcula que el 65% de los emprendedores piensan que es más difícil comenzar una empresa de lo que era antes de ésta (GEM, 2012). En este contexto tenemos que las investigaciones sobre la realidad mexicana en torno al emprendedor y el emprendimiento en la micro, pequeña y mediana empresa familiar son escasas y la teoría sobre el tema aún se encuentra en una etapa pre-paradigmática.

### *El estudio del emprendimiento*

Derivada del francés *entrepreneur*, la palabra *emprendimiento* significa estar listo para iniciar algo o para tomar decisiones. Desde el siglo XVII se calificaba de *empendedor* al arquitecto y al maestro de obra, identificando en ellos las características de emprender la construcción de grandes obras por encargo.

La definición del término *empendedor* ha ido evolucionando diferenciándola del de *inversionista*; en 1982 Casson caracteriza al *empendedor* en un estado de “innovación permanente, altamente motivado y comprometido con una tarea, que reporta características de planeación y ejecución, propenso al riesgo y a la vez, esquivo a la comprensión de sus propias dinámicas” (Rodríguez, 2009, p.97).

Cuando hablamos de *emprendimiento*, es común que se piense en el inicio de un nuevo negocio o en nociones como el *autoempleo*. Generalmente se define al *empendedor* (*entrepreneur*) como aquella persona que está dispuesta a correr un riesgo financiero o de otra índole, identificando una oportunidad de negocio y organizando los recursos necesarios para ponerla en marcha. Actualmente, de acuerdo con la Secretaría de Economía de México, se considera como *empendedor* a toda aquella persona en proceso de crear, desarrollar o consolidar una empresa a partir de una idea, iniciando la identificación de un negocio, a partir de la necesidad de un bien o servicio (SE, 2012).

Iniciar una empresa siempre ha sido una cuestión de aventura o riesgo; en la actualidad, ¿ser *empendedor* significa tener que fundar una nueva empresa? No, parece ser la respuesta. Investigaciones en los últimos años (Pinchot III, 1985) han establecido dos tipos de individuos poseedores del espíritu *empendedor*: el *empendedor independiente* (*entrepreneur*) y el *intraempendedor* (*intrapreneur*), definido como “aquella persona dentro de una organización que se responsabiliza por convertir una idea en un producto terminado, económicamente viable, a través de la toma de riesgos y la innovación”.

Este tipo de *empendedor* asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; produce e introduce nuevos productos, procesos y servicios que le permiten crear, crecer y beneficiarse. Utiliza su espíritu *empendedor* para innovar dentro de la organización ya establecida y esa innovación crea ventajas

competitivas en áreas que van desde la administración, producción y marketing y que pueden convertirse en nuevos negocios dentro de su organización (Villegas, 2014).

De acuerdo con Rodríguez (8 de mayo, 2013), tanto el entrepreneur como el intrapreneur “identifican las oportunidades, cuantifican los riesgos y ponen en marcha las acciones de una manera creativa e innovadora: uno lo hace en un ambiente externo; el otro, bajo el paraguas de una organización” (p.1).

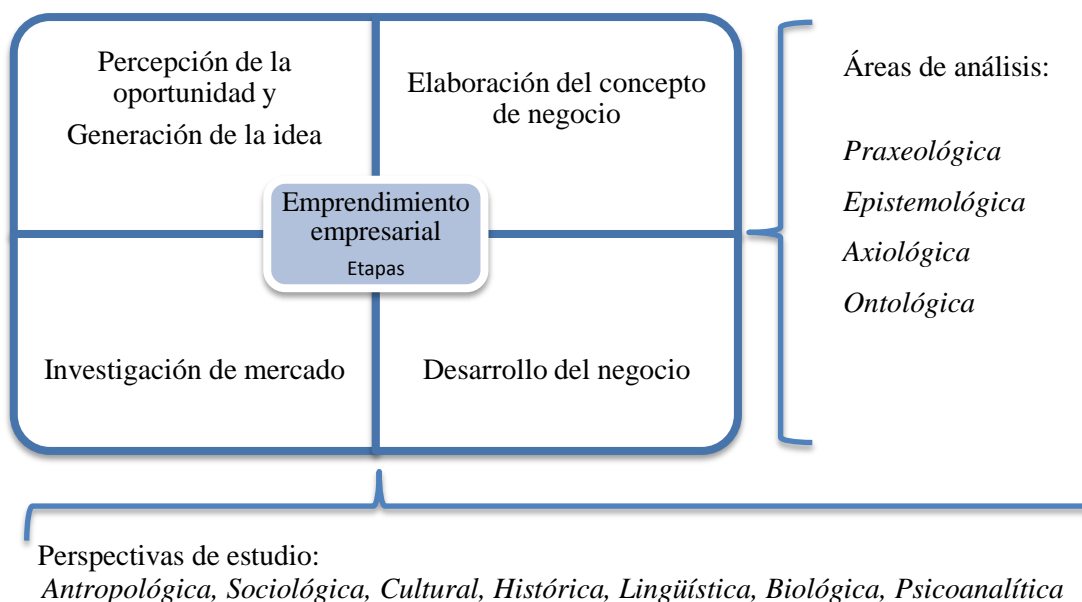
Las características personales de uno y de otro tipo de emprendedor no difieren mucho: en ambos casos se habla de personalidades con fuertes rasgos de liderazgo, innovadores, creativos, flexibles y adaptables, con amplias capacidades de gestión administrativa y de procesos. Para el intrapreneur, la recompensa se haya en sus logros, en la demostración de que su visión es exitosa, pero también en el reconocimiento dentro de su organización por convertirse en un agente de cambio acelerado; no obstante también puede llegar a ser catalogado como amenazante por promover el desafío constante al estado de las cosas, a los paradigmas establecidos, a los modelos de negocios institucionalizados, etc. No son raros los casos en los que ejecutivos de empresa, frustrados ante la imposibilidad de ser intrapreneurs en la misma, deciden separarse e iniciar sus propios emprendimientos (Rodríguez, 8 de mayo, 2013).

Cuando se habla de emprendimiento, es inevitable relacionarlo con los términos de invención e innovación, aunque debe aclararse que estos dos últimos no son sinónimos. La invención es el acto de generar una idea y crear un concepto nuevo, para potencialmente convertirlo en un bien o servicio. Cuando la invención ha sido establecida y es buena, comienza la segunda etapa, la innovación: hacer de la nueva idea un éxito comercial. Esta segunda etapa puede ser llamada implementación o desarrollo comercial. Tan importante es la invención como la innovación (Pinchot III, 1985).

Estudiar el emprendimiento, de acuerdo con Rodríguez (2009), no puede concebirse desde una sola perspectiva; no exclusivamente desde el concepto de oportunidad, ni desde los rasgos del individuo, ni desde sus capacidades para lograr la efectividad. Es importante concebirlo desde las áreas praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica, así como desde las perspectivas antropológica, lingüística, biológica y psicoanalítica, para comprender su complejidad.

Así pues, al referirnos a emprendimiento empresarial consideramos tanto la iniciativa de un individuo para desarrollar un proyecto de negocios o una idea particular que genere ingresos, como la iniciativa del propio fundador o de terceros dentro de la empresa para generar nuevas formas de hacer algo; reconociendo la complejidad del emprendimiento en la empresa familiar, resulta indispensable el análisis interdisciplinario que plantea Rodríguez (2009), y hemos utilizado el modelo de Jeffry A. Timmons (1999) [Figura 1] para ordenar los resultados, coincidiendo con su concepción de que emprender significa tomar acciones humanas creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada, e implica la búsqueda insistente de la oportunidad, independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de éstos.

Figura 1. Emprendimiento empresarial, etapas, áreas y perspectivas de estudio.



Fuente: Elaboración personal basada en Jeffry A. Timmons (1999) y Rodríguez (2009)

Un estudio realizado por Cruz, Velasco, Molina y León (2014), con la intención de catalogar y no de generalizar, presenta hallazgos en empresas familiares chiapanecas, partiendo de una mirada que incluye las cuatro áreas citadas (Cuadro 1):

Cuadro 1. Elementos relacionados con el Emprendimiento en pymes chiapanecas

<b>Área Praxeológica</b>	<b>Área Epistemológica</b>	<b>Área Axiológica</b>	<b>Área Ontológica</b>
Identificación de una necesidad en el entorno.	Evidencias de disposición natural para la invención, fabricación o negociación desde la niñez o juventud	Valores personales y familiares trasladados a la empresa: trabajo, disciplina, perseverancia, tenacidad, lealtad, confianza, apoyo familiar.	Amplia capacidad para la detección de necesidades en el entorno, presentes y futuras.
Aprovechamiento de un recurso existente (técnico, material o natural)	Experiencia laboral previa en otra empresa o institución.	Confianza y apoyo familiar a quien demuestra resultados.	Amplios conocimientos técnicos relacionados con el negocio.
Surgimiento de la idea	Vivencias en negocio de algún familiar	Buenas prácticas empresariales para el cuidado del prestigio y buen nombre con clientes, proveedores y acreedores.	Visión para el crecimiento y diversificación de la empresa.
Apoyo familiar. Apoyo familiar y de un socio y su familia.	Preparación académica formal.	Apertura al trabajo equitativo de hombres y mujeres	Conocimiento de la competencia local y regional
Puesta en práctica de la idea de manera básica (primeras acciones)	Lectura cotidiana, tópicos generales y especializados.	Salario inferior o igual al estándar al personal familia.	Limitada preparación para la obtención y administración de financiamientos
Existencia de un plan de negocios.	Contratación de asesoría especializada	Contratación de personal basado en la posesión de valores acordes a la cultura empresarial.	Dedicación extraordinaria de horas de trabajo a la empresa.
Búsqueda de ampliación de mercado o mercados alternativos.	Asistencia a cursos especializados.	Satisfacción por contribuir al desarrollo local y regional.	Dedicación prioritaria a la atención de problemas internos.
Reinversión constante de utilidades.	Asistencia a ferias empresariales relacionadas.	Priorización de la relación familiar ante el conflicto empresarial. Fomento de la relación familiar en ambientes externos a la empresa.	Incorporación de familiares en las actividades operativas de la empresa
Existencia de otro medio de subsistencia para cubrir las necesidades familiares.	Alianzas con empresas o instituciones pares, y eslabones de la cadena productiva.	Austeridad en la distribución de utilidades	Se considera que la calidad permitirá lograr diferenciación, confianza y lealtad de sus clientes, liderazgo en el mercado regional.

Fuente: Zoily Mery Cruz Sánchez, 2014



## ***La empresa familiar Don José Borraz***

### *a. La familia*

El señor Sergio Borraz Ordoñez creó la empresa en 2006, en el ejido Carlos Salinas de Gortari del municipio de Acala, Chiapas bajo la denominación de Sociedad Cooperativa de Agaveros del Valle de la Angostura S. de R.L. de C.V.; como muchas otras, fue fundada con la intención de realizar una actividad principal (sembrar y comercializar agave mezcalero) y de beneficiar a los habitantes de una región, pero se ha ido adecuando a las circunstancias. Aunque inició con 24 socios, actualmente los únicos propietarios son los miembros de la familia Borraz: Don Sergio Borraz Ordoñez, su padre, su madre, su esposa, sus hijos y el señor Alfredo Mejía Gómez. La empresa es conocida con el nombre comercial del destilado de agave azul<sup>2</sup> que produce y es marca registrada: *Don José Borraz*, que corresponde al padre del señor Sergio.

El municipio de Acala es una zona deforestada, tendiente a la desertificación por lo que es común que sus pobladores emigren hacia los Estados Unidos; sin embargo, don Sergio, el más pequeño de siete hermanos, se negó a irse porque su padre había sido gestor y fundador del ejido. Para mejorar la calidad de vida, asegurar el bienestar futuro de su familia y evitar la emigración suya y de sus hijos, empezó a buscar qué cultivos realizar en esa tierra.

Don Sergio y su padre no tuvieron acceso a la educación superior; el primero concluyó la preparatoria y el segundo únicamente cursó el tercer año de primaria. No obstante lo anterior, haber nacido y vivido en el medio rural generó su amor por el terruño y un deseo por identificar qué cultivos podrían plantarse en ese lugar.

De acuerdo con la Comisión Nacional Forestal, las actividades agropecuarias (que causan el 33.6% de incendios forestales) y la búsqueda de ganancias económicas a corto plazo, derivan en una creciente deforestación y en la consecuente desertificación (SEMARNAT, 2012). El municipio de Acala, Chiapas, es un lamentable ejemplo: se ha perdido biodiversidad, las tierras han sido degradadas, después de la temporada de quema prácticamente es desierto y los efectos del calentamiento global se acentúan.

---

<sup>2</sup> Este agave también es conocido como agave tequilero.

En este lugar, donde muchos de sus habitantes emigran, el señor Sergio Borraz se negó a hacerlo. Años antes de que el gobierno impulsara la reconversión productiva, empezó a pensar en qué sembrar y cómo hacerlo; se había percatado que el clima era cada vez más extremo y había tenido malas experiencias; antes podían predecir el comienzo de las lluvias y sembraban el tradicional maíz, pero los sequías seguidas de plagas y lluvias en tiempos inesperados, incrementaron el riesgo y los llevaron a tener fuertes pérdidas.

*b. Percepción de la oportunidad y generación de la idea.*

En los primeros años del siglo XXI, don Sergio decidió reunir a sus vecinos poseedores de tierra para crear una sociedad, solicitando apoyo al Ayuntamiento Municipal de Acala la autorización de un proyecto de siembra de nopal tunero, de nopal verdulero o de pitaya, dadas las condiciones semiáridas del lugar. La solicitud no fue aprobada usando el argumento que no habría mercado para el producto que se quería desarrollar. Nos comentó el señor Borraz:

La mentalidad de la gente que llega a las presidencias municipales no es amplia, se quedan nada más en la cuestión regional, dijeron ellos que no iba a haber mercado para el producto, no querían invertir porque creían que no tenía mercado.

Finalmente, después de investigar por su cuenta, decidió plantar agave mezcalero angustifolia o espadín<sup>3</sup> y crearon un grupo de trabajo con sus vecinos que desafortunadamente no funcionó; al no lograr financiamientos y no tener retorno económico en el corto plazo, algunos abandonaron sus parcelas. Perseveró con los integrantes del grupo que se quedaron, pero la desconfianza y molestia hicieron estragos al paso del tiempo. Durante dos años no pudieran avanzar y finalmente esta sociedad se disolvió. Cuando pensó en crear la sociedad para trabajar nuevamente el agave azul, invitó a algunos vecinos que no aceptaron por considerar que el riesgo era muy alto.

---

<sup>3</sup> El agave Angustifolia Haw es un tipo de maguey utilizado para elaborar el mezcal, tiene más azúcares y es más grande; regionalmente es conocido con nombres como guisme, tepemete, chacaleño, maguey delgado, espadín y espadilla. Es el agave con mayor distribución geográfica y ecológica en México, ya que se encuentra desde Sonora hasta Chiapas. (TodoMezcal.com, 2014). Para elaborar el destilado de agave (llamado Tequila solo en las regiones que cuentan con la Denominación de Origen), se utiliza el agave Tequilana Weber variedad azul.

Era 2006 e inició entonces la etapa de la empresa familiar con la inclusión de un solo socio no familiar y la formación de la Sociedad Cooperativa de Agaveros del Valle de la Angostura S. de R.L. de C.V. con el nombre comercial de *Don José Borraz*, como lo expresa el Sr. Borraz:

Empezamos como una empresa familiar...en una empresa familiar los intereses son colectivos, los intereses son los mismos, las metas, la visión de la empresa, del futuro... entonces comenzamos y hemos crecido de manera rápida, sorprendente. Me han dejado la oportunidad de que yo tome las decisiones, saben ellos que es en beneficio mío y el de ellos, o en cualquier caso una mala decisión sería en perjuicio de todos, afortunadamente me han dado la confianza para que yo tome las decisiones.

El capital de trabajo de la empresa fue aportado por el fundador, Sergio Borraz Ordoñez, su señor padre Don José Borraz y su socio, Alfredo Mejía Gómez. Para reunir los recursos, vendieron algunos bienes personales (camioneta, terreno) e invitaron a un socio no familiar, vecino y también propietario de parcelas de agave mezcalero. Con este recurso sembraron los primeros hijuelos de agave azul con apoyo de la Comisión Nacional de Zonas Áridas (CONAZA), dependencia a la que había acudido en varias ocasiones en su búsqueda de qué y cómo sembrar, y que se encontraba a más de 800 kilómetros de su casa, en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

La primera plantación de agave azul en sus terrenos y en el estado de Chiapas fue de 60 hectáreas, la iniciaron el 19 de abril del 2006 tomándose la foto correspondiente, adoptándolo porque de acuerdo con el señor Borraz:

Es un cultivo muy noble, vive con un litro de agua al año, *puro sereno*<sup>4</sup>, entonces todo lo demás de agua de lluvia que no necesita las inserta al suelo a través de miles de raicitas que tiene y nosotros hemos estado cuidado las parcelas que se libraron del fuego...el agave se da en terrenos de sexta o séptima calidad y con pocos cuidados, no requiere mayor inversión ni mayor costo de producción y el beneficio es enorme al final de cuentas porque es 30% más dulce que la caña de azúcar.

---

<sup>4</sup> Hace referencia a la humedad del aire por la noche y primeras horas del día.

El agave de “Don José Borraz”, genera una miel con un promedio de 35 grados brix, que representa los gramos de sacarosa por cada 100 ml. de líquido; en algunos estados que ostentan la denominación de origen *tequila*, oscila entre 20 y 25°. Bx., lo que está haciendo que en 2014, les compren materia prima (piña de agave) desde lugares tan icónicos en la producción de *tequila* como Arandas, Jalisco.

Sin embargo, pese a la buena calidad, una baja drástica en el precio de la piña de agave los hizo perder 50 hectáreas de producto en el 2009. Esto los llevó a pensar en alternativas para no depender de intermediarios y obtener una mayor plusvalía por su producto.

En el 2011, cinco años después de la primera siembra, y ya habiéndose capacitado en los cuidados del cultivo, conocen e inician con el destilado de agave, después de una larga búsqueda de don Sergio Borraz y su socio para aprender el proceso y todas las técnicas de destilado a través de cursos de capacitación, visitas a productores de diversos estados del país (donde finalmente le enseñaron fue en Oaxaca), asistencia a ferias, todo esto sin tener aún un conocimiento claro de las características que tendría su producto final, ni haber identificado su mercado meta.

La calidad de su materia prima y la producción artesanal, les permitió obtener dos ventajas competitivas apreciadas por sus clientes intermedios y finales: un alto nivel de grados brix en la miel de la piña de agave azul y el sabor de un destilado tradicional.

Como en casi toda pequeña empresa familiar, los procesos son realizados por la propia familia. Las relaciones públicas, gestión, administración, traslado y venta están a cargo del señor Sergio Borraz; la jima y destilado a cargo de su señor padre don José Borraz, quien realiza el horneado en horno tradicional de leña natural, y el envasado y etiquetado están a cargo de su esposa y su madre. Su hijo mayor, adolescente, participa en las actividades que le asigna los fines de semana, cuando no asiste a la escuela.

### *c. El concepto del negocio*

El concepto de negocio de esta empresa fue surgiendo a través del tiempo, conforme los ajustes que tenían que ir realizando para adaptarse a un entorno complejo; aunque se tenía la visión de asegurar el bienestar familiar a largo plazo, nunca fue clara ni se planeó la

forma con anticipación, como lo considerarían deseable las corrientes prescriptivas del emprendimiento.

La idea inicial del fundador era la siembra y venta del agave espadín para la elaboración del mezcal; al observar que el negocio estaría enfocado exclusivamente a la producción de materia prima para terceros y que esto lo colocaba en desventaja comercial, sujeto a precios muy bajos fijados por sus compradores, empieza a pensar que tenía que sembrar un maguey del que pudiera obtener un mejor retorno económico. Es entonces que recibe el apoyo de la CONAZA<sup>5</sup> para la compra de hijuelos de agave azul y empieza con su búsqueda personal de capacitación teórico-práctica, llegando a conocer los distintos derivados del agave y las implicaciones del destilado, con lo que cambia su perspectiva del negocio al darse cuenta de que existe un mercado para el destilado de agave en el que puede competir.

En esta etapa del negocio, por cuestiones que nunca supo, dejó de funcionar la CONAZA y la empresa sufre los efectos: estancamiento y problemas para la búsqueda de mercado. Sergio Borraz Ordoñez continuó buscando alternativas.

Un amigo que trabajaba en la Secretaría del Campo (SECAM) le informó que Nacional Financiera (NAFIN) estaba regalando cursos con especialistas en esa dependencia, a los que sin dudarle asistió; innovar y dar un valor agregado a su producto fue parte de sus tareas, inventó cocteles para degustar su destilado de agave y sobre todo, este espacio le permitió contactar con otros emprendedores empresarios que también iniciaban, con las propias autoridades de NAFIN a quienes les propusieron hacer expo ferias en los pueblos *“porque antes solo era para salones, hoteles de lujo donde se armaban las expo”* logrando que la propuesta fuera implementada a nivel nacional, y con empresarios que ya formaban parte de un organismo empresarial donde el acceso se inicia por invitación (Club de Industriales de Chiapas) en donde después de un proceso de admisión pudo ingresar el 3 de Diciembre del 2012 en una ceremonia donde estuvo presente el Gobernador de Chiapas.

---

<sup>5</sup> Comisión Nacional de las Zonas Áridas, dependencia de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

El ingreso al Club de Industriales de Chiapas fue un parteaguas en el desarrollo de la empresa. Encontraron el soporte comercial, fiscal, contable y administrativo que les hacía falta. Rediseñaron el producto, envase y etiqueta, lograron el registro de la marca.

A ocho años de inicio, la empresa ha crecido pasando de la exclusiva siembra y venta de piña de agave, al destilado. La distribución del destilado la realizan de manera local y regional en restaurantes y con socios del propio Club; comercializan piña de agave en la ciudad de Mérida, Yucatán y con productores de tequila de la ciudad de Arandas, Jalisco, que vienen por cuenta propia a buscarla a su plantación; en los últimos meses, han iniciado con los procesos de certificación porque una de sus metas es ser exportadores. El número de clientes tanto para la piña como para el destilado han crecido continuamente.

La falta de capital de trabajo ha hecho que don Sergio busque distintas maneras de tener producto disponible. Uno de sus principales problemas es la materia prima disponible para la producción, en el 2014 está limitada a diez hectáreas de agave mensuales equivalentes a mil litros de destilado al mes.

La creación de alianzas ganar-ganar es su estrategia para este problema. Hoy la siembra de agave azul se ha extendido a 800 hectáreas y se han incorporado municipios como Chiapa de Corzo, Suchiapa y Villaflores, beneficiándose con ello los suelos chiapanecos que ya tenían algún nivel de degradación.

El señor Borraz realiza convenios con propietarios de sembradíos de maguey, donde el compra la materia prima a costo bajo, se encarga de aplicarle el proceso y las utilidades se las dividen. Esta forma de trabajo le satisface porque considera que apoya a sus compañeros productores, pues él es uno de ellos, y considera que es exitosa porque al día de hoy existen muchos dueños de hectáreas de maguey que están a la espera, para que don Sergio pueda apoyarlos de esta manera.

Los convenios con estos propietarios incluyen asesoría los jimadores para que envíen el agave en perfectas condiciones y poder obtener la calidad requerida. En ocasiones los propietarios no supervisan el jimado y cuando se ha hecho antes del tiempo de madurez, es material perdido que a veces se llega a procesar. En estos casos, ambas partes asumen la pérdida.

#### *d. Investigación de mercado*

De manera formal nunca se realizó una investigación de mercado en esta empresa; sus mercados han ido cambiando de acuerdo con su oferta y ésta con las condiciones del entorno. Sus primeros intereses estaban en la producción y venta de piña de agave espadín para la producción de mezcal. Posteriormente incursionaron en la producción y venta de agave azul, ahora están produciendo destilado de agave y tienen proyectos para crear productos innovadores a partir de la misma planta (jabones, lociones, etc.)

El destilado de agave “Don José Borraz” es actualmente una marca registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI); sin embargo, tuvo que enfrentar presiones y hostigamientos por parte del Consejo Regulador del Tequila y de los propietarios de la marca “José Cuervo” que ya existía en el mercado nacional y objetaba similitud del nombre. Explica don Sergio Borraz que fue su temple y su familia quienes lo hicieron superar el embate: “nosotros somos gente del campo y estamos hecho de fibra y no nos dejamos amedrentar”.

Al paso del tiempo han creado estrategias para su supervivencia y desarrollo destacando: aprendizaje *in situ* con otros productores, participación en ferias y exposiciones, registro de su marca superando la presión de grandes empresas tequileras para no hacerlo, integración a organizaciones patronales para bajar recursos y crear alianzas con la cadena productiva y actualmente se encuentran en proceso de lograr certificaciones ISO para cumplir con requerimientos de exportación al mercado asiático.

#### *e. Desarrollo del negocio*

El desarrollo del negocio ha sido posible debido a la convergencia de diversos factores que en determinado momento han sido de vital importancia para tanto para evitar su desaparición como para impulsar su continuidad, y que son posibles de observar desde las áreas praxiológica, epistemológica, axiológica y ontológica, que se desarrollarán en el apartado de la discusión.

Enfrentaron problemas diversos: caída de sus primeras proyecciones de venta de hijuelos de agave a gobiernos, requerimientos fiscales, nulo acceso al crédito bancario para zonas

rurales y otras formas de financiamiento, errores en el proceso productivo, desplome de precios de mercado, presiones de grandes empresas tequileras; sin embargo, el apoyo familiar, las características personales del fundador y rodearse de profesionales adecuados, los hizo superar esos problemas y continuar avanzando.

Los recursos necesarios han sido aportados por los socios y sus familias, provienen de estrategias de asociación con sus proveedores de materia prima y de las utilidades de la empresa.

Don Sergio se hace cargo de la administración y de la producción en la planta, en donde laboran su padre, su madre, su esposa, su hijo mayor y seis trabajadores no familiares; para ello se capacita a través de cursos y asistencia a eventos, productores y ferias en donde encuentra conocimientos y se relaciona con personas relacionadas con el sector. En aspectos estratégicos administrativos, contables, financieros y de comercialización se tiene la asesoría del Club de Industriales de Chiapas.

Don Sergio considera que su empresa es importante para su comunidad porque desde su creación, no solo él ha mejorado su calidad de vida, también ha podido ayudar a sus vecinos dándoles trabajo y pagándoles más de lo que normalmente se paga en la zona. Además, una de sus principales preocupaciones es el salario de sus trabajadores, considera que lo principal es pagarles bien y puntualmente, para que estén satisfechos y cuiden el crecimiento de la empresa.

Dos de las grandes satisfacciones del fundador y su familia son: trabajar en familia en un buen ambiente laboral y ver cómo van haciendo crecer a la empresa, y especialmente estar contribuyendo al mejoramiento del medio ambiente de manera tangible. A partir del 2006 en que adoptaron el cultivo del agave azul, pueden ver con alegría que ha regresado la fauna y flora que ya estaba perdida, a los terrenos que están desertificándose debido a la equivocada costumbre de quemar los pastizales para la siembra de maíz. Explica el señor Borraz:

Los incendios estaban acabando con todo lo que es la calidad del suelo; las cenizas se las lleva el viento y enriquecen otros suelo o se van al río... al campesino es difícil mostrarle otra opción diferente de cómo también se puede trabajar de la



tierra, vivir dignamente de otros cultivos. Adoptamos el cultivo de agave en el 2006 y hoy vemos con alegría que regresa la fauna y flora que ya estaba perdida. Aquí la costumbre de la gente era quemar pastizales y en la tarde iban con sus niños a buscar animalitos muertos, conejos, armadillos, iguanas que quedaban muertos por el incendio, y los pocos animalitos que quedaban vivos eran atrapados por depredadores como coyotes, víboras, zorra, zorra gris. Ahora, en las parcelas de agave estos animalitos han encontrado refugio, hoy vemos con gusto que hay conejos, ya han regresado los armadillos, hay nidadas de codornices, de fauna silvestre que ya se había perdido...sin embargo nuestro esfuerzo es mínimo, es un granito de arena para todo lo que hace falta”

### *Discusión de Resultados*

La empresa familiar y el emprendimiento han sido abordados desde distintas posturas teóricas; desde considerarlas como modalidades y corrientes empresariales para buscar un buen desempeño económico reduciéndolas a una cuestión técnica, hasta la perspectiva que como fenómeno social, cultural y psicológico, deben estudiarse más allá de la resolución de problemas técnicos, financieros y mercadológicos usando para ello la metodología cualitativa y el estudio de caso que permiten el reconocimiento de la complejidad social.

Si bien el estudio de caso presentado tiene como finalidad identificar las particularidades, el sentido de la acción, *los resortes no visibles* de los creadores de la empresa Don José Borraz, no es impedimento para que algunos de sus aspectos puedan ser compartidos con otros casos y resulten relevantes para una comprensión más global del fenómeno estudiado (Rendón, 2011).

Las acciones previas y actuales del señor Sergio Borraz, su familia y su socio relacionados con el emprendimiento empresarial, pueden analizarse desde las áreas praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica y desde luego, desde diversos ámbitos y perspectivas teóricas, no exclusivamente la administrativa. A continuación se presentan comportamientos observables en los actores del caso estudiado, tratando de hacer correspondencia entre las etapas del proceso y las áreas de análisis.

### *1. Percepción de la oportunidad y generación de la idea*

La lógica de acción del fundador estuvo basada en factores como su resistencia a emigrar, el deseo de dotar a su familia de recursos futuros, el deseo de no dejar atrás la obra de su padre fundador del ejido, la búsqueda del aprovechamiento de los terrenos áridos, el apoyo de su familia y de su socio así como su fuerte carácter para salir de las adversidades y no intimidarse ante la presión externa.

Los conocimientos previos sobre el cultivo del agave azul y del destilado que poseía eran nulos, pero los fue obteniendo a base de perseverancia y tenacidad. Durante los primeros cinco años con mayor intensidad visitó oficinas de gobierno, asistió a cursos de capacitación y viajó a otros estados del país donde se sembraba y destilaba agave. La interacción con otros productores, con administradores y comercializadores experimentados, así como su experiencia basada en hechos positivos o negativos que le fueron sucedieron en la plantación y en la producción, lo hicieron precisar, mejorar y validar sus conocimientos a lo largo de ocho años, logrando ser poseedor de una capacidad técnica reconocida en el medio. Valores como el trabajo arduo, la perseverancia y el amor familiar lo mantuvieron; actitudes de búsqueda de aprendizaje continuo y de seguir adelante a pesar de los problemas existentes, hicieron que actualmente pueda sentirse orgulloso de ser el único productor de destilado de agave en la zona, con una calidad que lo hace pensar en el buscar el mercado internacional.

### *2. Elaboración del concepto de negocio*

El concepto de negocio podríamos decir que incluso ahora no está totalmente definido. Sergio Borraz inició con la idea de sembrar hijuelos de agave azul para posteriormente comercializarlos y vender la piña de agave a productores de tequila en la costa sur, centro y norte del país. Sin embargo, el modelo tuvo que ser modificado al llegar una época en que llegó a existir mucha oferta de agave y el precio llegó a ser tan bajo que prácticamente era regalarlo. Su visión cambió; ya no quiso vender hijuelos y piña, empezó a buscar soluciones, a indagarse, a informarse, a obtener conocimiento sobre el proceso de destilado y derivados del agave. Tomó valor (no sabe de dónde) y se arriesgó; empezó a tocar puertas para hacerse de la información.

Afiliarse a una asociación patronal (Club de Industriales de Chiapas) le permitió obtener el respaldo que necesitaba; lo asesoraron en cuestiones fiscales, administrativas, búsqueda de apoyos, empaque, comercialización. Por su parte, su tenacidad y búsqueda de preparación lo han llevado a hacerse experto en la siembra, cuidado del cultivo, así como en el proceso de destilado: jima, acarreo, molienda, fermentado, destilado y refinado, envasado.

Poner el nombre *Don José Borraz* al destilado de agave que producen, revela el respeto, la admiración, el amor y la lealtad familiar hacia el padre y al fundador del ejido donde nacieron. Lograr el registro de la marca permitió que el orgullo familiar los sacara adelante en épocas difíciles y que pudieran visualizarse como otras grandes empresas que existen en el mercado nacional.

Las características básicas de su modelo de negocios son la oferta de un destilado artesanal de agave de sabor tradicional, el uso de materia prima de alta calidad y una producción orgánica. Su relación con los clientes la realiza preferentemente a través del Club de Industriales, a quien entrega un pequeño porcentaje de sus ventas. La estrategia ganar-ganar seguida con sus proveedores de piña de agave, le ha asegurado los inventarios que necesita para satisfacer su creciente demanda y una posible exportación. El financiamiento, la contabilidad, el pago de impuestos y la comercialización las ha endosado al Club de Industriales con resultados positivos, permitiéndole enfocarse en la producción.

### *3. Investigación de mercado*

La plantación se realizó sin una investigación de mercado previa; con su acercamiento a la asesoría de gobierno, el señor Borraz sabía que lo único que podía sembrar eran plantas del desierto y estaba al tanto de la existencia de clientes para la piña de maguey; sin embargo, no estudió las condiciones del mercado y menos aún las fuertes fluctuaciones de precio que llegaban a existir. En la actualidad tampoco ha efectuado estudios de mercado, pero la excelente calidad de sus piñas y de su destilado le han ido ganando la preferencia de muchos clientes; ahora ya oferta tres grados de madurez del destilado y tiene considerada la diversificación de sus productos (jabones, champús y otros) y la exportación al mercado asiático, con el apoyo de la asociación patronal a la que está afiliado.

#### 4. Desarrollo del negocio:

La empresa ha tenido un gran desarrollo en los últimos años, a partir de iniciar el destilado de agave en 2011 inició su búsqueda de mercados que le permitieran un mayor retorno económico, y a partir del 2012 con la asesoría de los profesionales del Club de Industriales empezó a crecer rápidamente, hasta estar preparándose para la exportación a Asia.

Trabajo, búsqueda del conocimiento, valor, perseverancia, tenacidad, lealtad entre los socios, confianza y apoyo familiar les han permitido superar las crisis y desarrollar el negocio. Las buenas prácticas con sus clientes, proveedores de agave y con sus asesores, empiezan a construir el prestigio del fundador y de la marca.

La distribución de las tareas en la empresa entre los miembros de la familia, han permitido la especialización, trayendo consigo la mejora continua de sus procesos.

La empresa familiar Don José Borraz tiene menos de una década produciendo piña de agave y destilado para el mercado local y regional, cuenta con tres presentaciones del destilado de agave para la venta: claro, reposado y añejo, y están incursionando en la diversificación de productos a partir del agave.

#### *Reflexión final*

Como pudimos observar, en la búsqueda de la comprensión del emprendimiento local, el modelo de emprendimiento a priori propuesto por Timmons (1999) no puede ser aplicado totalmente a la realidad de esta empresa. En este escenario, las etapas no son enteramente secuenciales y llegan a superponerse, adelantarse o retrasarse del orden teórico propuesto. Todas las distintas etapas de la realidad pueden ser observadas desde las cuatro áreas revisadas: la lógica de la acción de los actores en la práctica (praxiología), el origen, estructura, métodos y validez de los conocimientos del emprendedor que lo han llevado a emprender, a innovar y a desarrollar su empresa (epistemología), los valores, creencias y juicios de valor que guían las acciones (axiología), y la naturaleza objetiva y subjetiva actual del emprendedor y de su empresa (ontología).

Los resultados demuestran la necesidad de continuar indagando sobre las características del emprendimiento en la pequeña y mediana empresa familiar local para identificar los

elementos particulares que propician la creación y el desarrollo de cada una de estas empresas en el contexto mexicano y en estados como Chiapas en donde la participación de empresa privada de tipo industrial aún es incipiente. Al momento de estos avances, se pueden detectar resultados no esperados en el contexto local, como la importancia del arraigo a la tierra, la continua capacitación que el emprendedor se preocupa por adquirir y la inversión económica y de tiempo que realiza en este rubro.

## **Referencias**

- Contín, I., Larraza, M. y Mas, I. Características distintivas de los emprendedores y los empresarios establecidos: evidencia a partir de los datos REM de Navarra. *Revista de Empresas*. Issue 20. 10-19. Recuperado el día 30 de junio de la base de datos Fuente Académica, 2007.
- Cruz, Zoily Mery; Ramírez, Guillermo; Velasco, Laura & Cruz, Carlos. Investigación sobre Emprendimiento empresarial e innovación: De Cantillón a Louis Jacques Filion. Ponencia en Ier Congreso Internacional de Investigación “Tradición e innovación organizacional en Latinoamérica”. Tapachula, Chiapas, México, 29 y 30 de Abril del 2014
- Lozano, Cisneros y Niebla. *Empresas familiares, casos*. Editorial Hess. México, 2009
- Pinchot III, G. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row Publishers, 1985.
- Rendón, Marcela (2009). El problema de la generación en el estudio de caso cualitativo. Una empresa familiar del sureste mexicano. *Metodología y estudio de la empresa familiar*. Lozano, Niebla, Cisneros y Albuquerque (Coords.) México: Editorial Hess.
- Rodríguez Ramírez, Alfonso. “Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial”. *Pensamiento & Gestión*. 26, 94-119. Universidad de Norte, Colombia, 2009. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/864/508>
- Rodríguez Ramírez, Alfonso. Entrepreneur o Intrapreneur. *Forbes México*, 8 de mayo 2013. <http://www.forbes.com.mx/sites/entrepreneur-o-intrapreneur/>
- SE. México Emprende. Secretaría de Economía. Recuperado el 15 de febrero de 2012 de [http:// www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas](http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas)

Timmons, Jeffrey. New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century. Dinámica SE, 1999.

TodoMezcal.com (2014). Tipos de agave y su distribución geográfica en México.  
<http://www.todomezcal.com/AgavesTec/TPM1.htm>

Villegas, A. Diferencias entre Entrepreneur e Intrapreneur, 2014. Dirección de Internet:  
<http://arturovillegas.com.mx/blog/caso-de-exito-entrepreneur-e-intrapreneur>