

# Riqueza socioemocional en la innovación del modelo de negocio de la empresa familiar: enfrentando choques exógenos

## *Socioemotional wealth of family Business model innovation: facing exogenous shocks*

<sup>a</sup> Luz Yolanda Rivera Álvarez, <sup>b</sup> Martín Aubert Hernández Calzada, <sup>c</sup> Carla Carolina Pérez Hernández

 <sup>a</sup> Doctoranda en Ciencias Económico Administrativas, ri436162@uaeh.edu.mx, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Pachuca, Hidalgo, México

 <sup>b</sup> Doctor en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas, martinah@uaeh.edu.mx, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Pachuca, Hidalgo, México

 <sup>c</sup> Doctora en Ciencias Económico Administrativas, carla\_perez@uaeh.edu.mx, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Pachuca, Hidalgo, México

**Recibido:** Mayo 22 de 2021 **Aceptado:** Agosto 27 de 2021

**Forma de citar:** L.Y. Rivera-Álvarez, M.A. Hernández-Calzada, C.C. Pérez-Hernández, "Riqueza socioemocional en la innovación del modelo de negocio de la empresa familiar: enfrentando choques exógenos", *Mundo Fesc*, vol 11, no. S3 pp. 7-20, 2021.

### Resumen

La pandemia de COVID-19 es un gran choque exógeno que genera vulnerabilidad en diversos sectores económicos. El objetivo de la presente investigación es explorar la presencia, preservación e influencia de la riqueza socioemocional en la innovación del modelo de negocios de las organizaciones civiles dedicadas a la educación gestionadas por familia, que enfrentan el choque exógeno de la pandemia COVID-19, con el fin de generar evidencia empírica de las variaciones en las rutinas organizacionales y normativas del modelo de negocio familiar y comprender lo que el cambio abrupto representa en el sistema familiar de la organización. Para cumplir con el objetivo, se utilizó la metodología cualitativa de estudio de caso, a través de entrevista semiestructurada basada en la taxonomía del modelo conceptual del marco teórico, que permitió explorar con profundidad cronológica el fenómeno en el contexto contemporáneo. Los resultados arrojaron que ante la vulnerabilidad de los choques exógenos, el colegio presenta innovaciones en la oferta de valor, en el modelo de ingresos y en la arquitectura de la innovación de valor, se presentó evidencia empírica de la presencia de normas cargadas de riqueza socioemocional que establecen el control y cumplimiento de los objetivos familiares dentro de la innovación de modelo de negocios, así como también se encontró que la presencia y preservación de la riqueza socioemocional dentro de la organización civil. Se concluye que permear los valores familiares en la organización fomenta la identificación tanto de miembros de la familia como otras organizaciones y padres de familia con la empresa, estos últimos consideraron su casa como una extensión del colegio y se sensibilizaron para crear conciencia que al no invertir en la educación inicial de sus hijos, puede traer consecuencias en el lenguaje, desarrollo psicomotriz y socialización en los niños.

**Palabras clave:** Centros de Desarrollo Infantil, choques exógenos, empresas familiares, innovación de modelos de negocios, pandemia COVID-19.

Autor para correspondencia:

\*Correo electrónico: mawencyvergel@ufps.edu.co



© 2021. Los autores. Editada por la Fundación de Estudios Superiores Comfanorte.

## Abstract

---

The COVID-19 pandemic is a major exogenous shock that generates vulnerability in various economic sectors. The objective of this research is to explore the presence, preservation, and influence of the socioemotional wealth of family business model innovation in civil organizations made for education managed by families facing the exogenous shock that is the COVID-19 pandemic, with the purpose of generating empirical evidence of the variations in the organizational and normative routines of the family business model and understanding what the abrupt change represents in the family's system of organization. To achieve this goal, case study qualitative research was used, through a semi-structured interview based on the taxonomy of the conceptual model of the theoretical framework, which allowed the phenomenon to be explored in chronological depth within the contemporary context. The results showed that, faced with the vulnerability that comes with exogenous shocks, the school presented innovations that were shown in the firm's value offering, firm's revenue model, and in the firm's value creation architecture. Empirical evidence of the presence of norms loaded with socioemotional wealth that establish the control and achievement of the family goals within the business model innovation was also shown. Finally, the presence and preservation of the socioemotional wealth within the civil organization was found. It is concluded that permeating family values in the organization encourages the identification of family members, as well as other organizations and parents, with the company. The latter consider their homes to be an extension of the school, and they were sensitized to understand that not investing in their children's initial education can negatively impact their language, psychomotor development, and socialization.

**Keywords:** business model innovation, COVID-19 pandemic, exogenous shocks, family business, pre-kindergarten and kindergarten.

## Introducción

La pandemia de COVID-19 se manifiesta como un gran choque exógeno que por su severidad representa un fenómeno contemporáneo que altera el flujo y equilibrio de los procesos económicos [1], el brote viral, provocó la peor recesión mundial desde 1930 [2], éste choque o shock manifiesta mayor vulnerabilidad en algunos sectores que en otros [3]. Los choques exógenos influyen en la capacidad de la empresa familiar para adaptar tanto el sistema familiar cargado de dote socioemocional, como el empresarial para responder a las amenazas externas [4]. El analizar el fenómeno, requiere partir de una base para comprender el impacto y los efectos en las empresas familiares, sobre todo en sectores altamente vulnerados por obtener un desempeño inferior a los niveles esperados [5].

La literatura existente no contempla cómo los empresarios deben responder a la crisis en los momentos de severidad [1], en este sentido, la investigación de las reacciones

y comportamientos de la empresa familiar frente a interacciones con el medio ambiente externo, en contextos y tiempos definidos [6], se vuelve imprescindible. La pregunta planteada de ¿cómo contribuye la familia al éxito de la empresa familiar? [7], continúa siendo el objetivo de diversas investigaciones debido a la heterogeneidad tanto de especificidades internas como tamaño de la empresa, generaciones involucradas, gobernanza, etc.

La presente investigación tiene el propósito de explorar la presencia, preservación e influencia de la riqueza socioemocional inmersa en la innovación del modelo de negocios de una organización dedicada a la educación, al enfrentar el choque exógeno de la pandemia COVID-19, a través de la metodología del estudio de caso, con el fin de identificar cambios en las rutinas organizacionales y normativas del modelo de negocio familiar, para comprender lo que el choque exógeno representa para el sistema familiar.

## Modelo de negocios y sus normas, reglas y métricas

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual, que describe la arquitectura organizativa y financiera de un negocio enfocado en la generación de valor [8]. El modelo de negocio es una representación abstracta donde a través de un conjunto de elementos y sus relaciones, se expresa con lógica, cómo una empresa tanto familiar como no familiar, crea y entrega valor a sus clientes, grupos de interés (stakeholders) y a la misma compañía [9] y [10]. El modelo de

negocio es la historia que cuenta cómo funciona una empresa y contesta a las preguntas: ¿quién es el cliente?, ¿qué valora el cliente?, ¿cómo generar dinero para la empresa?, ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica el procedimiento para ofrecer valor a los clientes a un costo adecuado?[11]. La Tabla 1, muestra los elementos del modelo de negocios encontrados en la literatura que se utilizarán en la presente investigación.

Los diversos autores coinciden en que los elementos del modelo de negocios son: propuesta de valor para el cliente, recursos

Tabla 1. Elementos del modelo de negocio de diferentes autores empleados en la presente investigación

Autor	Bloque del modelo de negocios	Descripción
[9]	Propuesta de Valor	Productos y servicios que ofrece la empresa y que son valiosos para el cliente.
	Cliente Objetivo	Segmento de clientes hacia el cual se ofrece su valor.
	Canal de Distribución	Puntos de contacto con el cliente antes, durante y posterior a la compra.
	Relación con cliente	Nexo latente entre la empresa y el cliente.
	Configuración de Valor / Recursos	Actividades y recursos necesarios para crear valor.
	Capacidades/ Actividades	Habilidades y acciones necesarias que siguen un patrón para crear valor.
	Socios Comerciales	Cooperación voluntaria entre dos o más empresas para crear valor.
	Estructura de Costos	Representación monetaria de todos los bienes y recursos empleados en el modelo de negocios.
	Modelo de Ingresos	Variedad de flujos de ingresos.
[12]	Propuesta de valor para el cliente	Detectar una tarea pendiente por realizar por el cliente ( <i>Job-to-be-done</i> ), para desarrollar una oferta de valor que solucione la actividad pendiente por realizar del cliente objetivo.
y		
[13]	Fórmula de Utilidades	Márgenes, estructura de costos y velocidad de uso de los recursos.
	Recursos Clave	Las personas, tecnología, equipamiento, canales y marca necesarios para generar valor.
	Procesos Clave	Procesos de operación, gestión, capacitación desarrollo y manufactura necesarios para generar valor.
	Reglas, Normas y Métricas	Financieras, operacionales de mercadotecnia, ventas e innovación, enmarcan eficacia, son indispensables para establecer el control.
[14]	Oferta de Valor	Cliente objetivo, posicionamiento y productos y servicios ofertados.
	Arquitectura de Valor	Competencias únicas ( <i>core competencies</i> ) y recursos, creación interna de valor, creación externa de valor y distribución.
	Modelo de Ingresos	Lógica de ingresos y lógica de costos.

clave, procesos clave y la fórmula de utilidades [9], [12] y [14]. Un aspecto relevante es que [12], incluyen las reglas, normas y métricas, que se definen como las directrices que enmarcan la eficacia del modelo de negocios ya que son indispensables para establecer el control del cumplimiento de los objetivos planteados y con ello mantienen el equilibrio adecuado, ejemplos de normas, reglas y métricas son: el porcentaje de margen de utilidad no menor del 30%, los plazos para la entrega de pedidos o los términos créditos ofertados. Las normas pueden ser financieras, operacionales, mercadotecnia o innovación [12]. A diferencia de una empresa no familiar, la organización gestionada por familia, tiene como objetivo no financiero el integrar el sistema familiar a la empresa, la participación de la familia en los negocios crea motivaciones idiosincráticas que afectan el comportamiento de la empresa [15].

De esta forma se intuye que estas conductas enfocadas en velar por el interés familiar también se establecen como normas y reglas de comportamiento familiar en el modelo de negocios.

### **Innovación del modelo de negocios ante choques externos y vulnerabilidad de la empresa familiar.**

Los choques (shocks) son “sacudidas del medio ambiente” que sacan de estabilidad a los procesos organizativos rutinarios de la empresa familiar, pueden ser internos o externos [4]. Los choques son imprevistos o complicaciones importantes que generan grandes cambios, los choques externos o exógenos pueden suscitarse por cuestiones ambientales, leyes o cambios gubernamentales; en cualquiera de los casos los choques pueden afectar y transformar la participación de la familia en la empresa [16]. Los choques pueden producir vulnerabilidad en el modelo de negocio de la empresa. La vulnerabilidad de la empresa se debe a que el desempeño de la empresa se encuentra por debajo de los niveles proyectados, lo que se convierte en una amenaza para la supervivencia de organización, lo anterior podrá tener repercusiones tanto en la riqueza financiera como en la riqueza familiar o socioemocional [5], es aquí donde el comportamiento emprendedor se torna como factor clave para la supervivencia de la empresa familiar que se asocia tanto al crecimiento empresarial como a los valores en la empresa familiar [17], presentes en las decisiones y conducta de la organización familiar.

Los choques exógenos o las situaciones de crisis severas, son impulsores de las actividades de innovación en el modelo de negocio. Frente a los cambios abruptos en el entorno de la empresa, la innovación representa un facilitador para la adaptación de aquellos productos, servicios o procesos

que se convierten en resultados [15]. La innovación en el modelo de negocio se refiere a una nueva transformación en su función integradora, compuesta de tres dimensiones: la primera dimensión es la innovación la oferta de valor para sus clientes, la segunda es la innovación en la arquitectura de creación de valor y la tercera es la innovación en el modelo de ingresos de una empresa [14].

### **Influencia de la riqueza socioemocional en la innovación del modelo de negocio**

La riqueza socioemocional (socioemotional wealth) se conoce como la dotación afectiva de las empresas familiares que genera utilidades no económicas [18]. En la investigación seminal de [19], estudiaron la resistencia a la pérdida de propiedad ante situaciones de riesgo, para lograr su objetivo, utilizaron la teoría del comportamiento bajo el modelo conductual de agencia [20]. La teoría del comportamiento fundamenta que los tomadores de decisiones de las empresas evitarán la pérdida de dotación acumulada (riqueza ejecutiva que implica las aspiraciones personales), inclusive estarán dispuestos a aceptar riesgos en el rendimiento, ante situaciones de pérdida de su riqueza ejecutiva. Así mismo [19], hacen una distinción en el caso particular de las empresas familiares llamándolo dote riqueza socioemocional (SEW), que implica condiciones no económicas que satisfacen necesidades del núcleo familiar como son: pertenencia, afecto, valores, altruismo con la familia, identidad, influencia y perpetuidad. La preservación de la riqueza socioemocional, no sólo se alcanza enfocándose en la supervivencia empresarial, sino también atendiendo otros tipo de intereses relacionados con el sistema familiar [4]. Este comportamiento cargado del dote socioemocional en las empresas familiares, esta presente en la toma de decisiones de la empresa, así como también en las normas, reglas y métricas con valores familiares que

controlan el funcionamiento del modelo de negocios. La riqueza socioemocional sugiere la existencia de objetivos impulsados por valores de la familia que van cambiando con el tiempo [21]. El modelo FIBER es una medida multidimensional para la riqueza socioemocional, que consta de cinco dimensiones: control de la familia sobre la empresa, identificación de los miembros de la familia con la empresa, lazos sociales vinculantes internos y de capital social, apego emocional y renovación de los lazos familiares de la compañía mediante la sucesión de la dinastía [21]. La riqueza socioemocional es un concepto útil para comprender la preferencia estratégica y conductas de las empresas familiares [22].

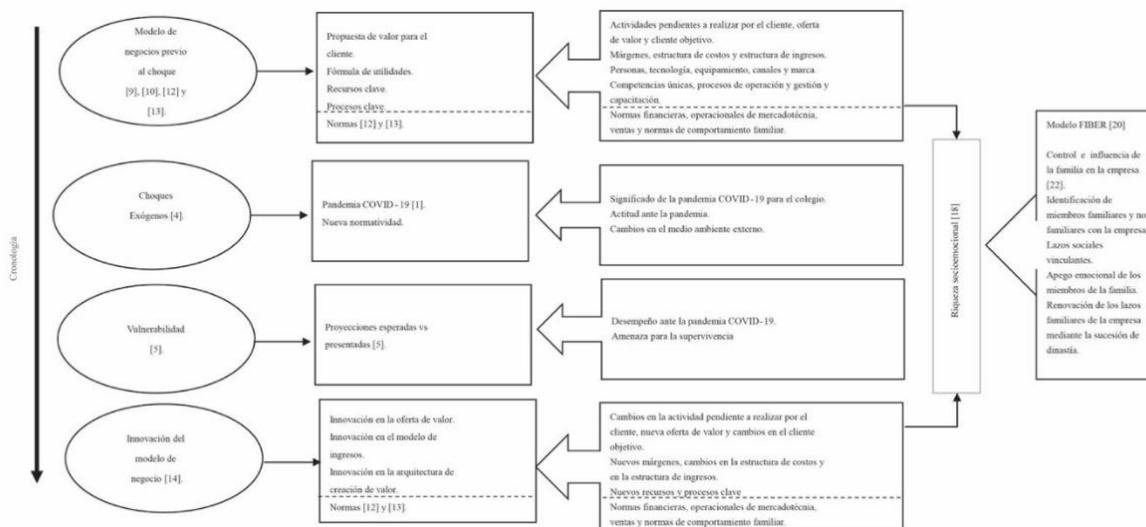
Con base en el marco teórico, la Figura 1 presenta el modelo conceptual que muestra en orden cronológico, que cuando existe un choque exógeno puede generar vulnerabilidad en la empresa al no alcanzar sus proyecciones esperadas, frente a esta situación la empresa debe actuar con innovaciones en sus procesos de generación de valor, es decir en la innovación de su modelo de negocios, esta situación en la empresa familiar involucra algunas normas conductuales con carga de riqueza socioemocional que se establecen para modular el sistema familiar dentro de la organización.

**Los choques exógenos y la vulnerabilidad en la innovación de modelo de negocio de las organizaciones gestionadas por familias**

**Modelo conceptual y desarrollo de proposiciones**

Los choques exógenos pueden provocar

**Figura 1.** Modelo conceptual de la influencia de la riqueza socioemocional en la innovación de modelos de negocio frente a la vulnerabilidad causada por choques exógenos.



vulnerabilidad en las empresas familiares [5]. Para hacer frente a esta situación, la empresa familiar requiere de cambios estratégicos en sus rutinas operacionales y familiares que estimulen la generación de valor, esto conlleva a innovaciones dentro de su actual modelo de negocios ya sea en la oferta de valor, en el modelo de ingresos y/o en la arquitectura de creación de valor.

**Proposición 1:** Los choques exógenos generan vulnerabilidad en las organizaciones gestionadas por familia con repercusiones en la innovación del modelo de negocios.

### **Las normas cargadas de riqueza socioemocional tienen influencia en la innovación del modelo de negocios**

Las normas financieras, de operación, de mercadotecnia, de ventas y de innovación, representan el control para el buen funcionamiento de un modelo de negocios [12]. Tomando esta referencia los modelos de negocios contienen normas de comportamiento cargadas de riqueza socioemocional es decir idiosincrasia, filosofía y valores de la familia, que contienen inmersos los intereses de la familia y son de gran relevancia para el control y funcionamiento del modelo de negocios.

**Proposición 2:** Establecer normas de comportamiento cargadas de riqueza socioemocional influyen en la innovación del modelo de negocios de la empresa familiar.

### **La presencia y preservación de la riqueza socioemocional en organizaciones civiles gestionadas por familias**

La riqueza socioemocional puede tomar importancia en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones con mandato social, como son las organizaciones benéficas, religiosas, etc. [18]. Aunque las organizaciones civiles no persiguen fines de lucro, para aquellas que son gestionadas por las familias y que simbolizan la forma de vida y sustento de varias generaciones, existe el cuestionamiento si lo importante es identificar la existencia o la preservación de la riqueza socioemocional dentro de las empresas u organizaciones [18].

**Proposición 3.** Las organizaciones civiles gestionadas por familias buscan la preservación de la riqueza socioemocional ante la vulnerabilidad generada por choques exógenos.

### **Materiales y métodos**

En la presente investigación empírica, se utilizó la metodología de estudio de caso con el fin de evaluar de manera exploratoria el modelo conceptual que sustenta las proposiciones de la investigación. La investigación con enfoque de estudio de caso implica tanto una descripción detallada de la situación y el entorno del caso dentro de las condiciones ambientales, por lo tanto requiere explorar a profundidad un fenómeno particular en un contexto contemporáneo [23], con su reestructuración cronológica e historia [24]. Es útil cuando se desea establecer relaciones causales en respuestas a las preguntas "¿cómo? y ¿por qué?" [23] que no son posibles de identificar y valorar desde otras técnicas de investigación, se seleccionó el método de estudio de caso porque se puede generar y recopilar ideas en profundidad.

Se ha elegido al Centro de Desarrollo Infantil Oscar González Blakaller de la ciudad de Pachuca Hidalgo en México, debido a que representa uno de los centros educativos incorporados a la Secretaría de Educación Pública, con menor tasa de deserción de alumnos a nivel preescolar en comparación con otros Centros de Atención y Desarrollo Infantil de la integrados en la Zona 1 de la supervisión de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo, por lo que se considera políticamente importante [24]. Para recopilar los datos cualitativos primarios, se desarrolló una entrevista semiestructurada, que permitió la flexibilidad y adaptabilidad contextual requerida [25]. La entrevista se realizó por Zoom, a la Lic. Martha Mónica Vázquez Ponce, propietaria, directora y docente de grupo del colegio, tuvo una duración de tres horas y media y posteriormente, se hicieron llamadas telefónicas para aclarar algunas dudas. Para tener un contexto de la influencia familiar y la heterogeneidad de la empresa familiar Oscar González Blakaller,

se utilizó el modelo de cinco dimensiones de [22], posteriormente las preguntas para el modelo de negocio e innovación en el modelo de negocio se desarrollaron conforme a [14] y para medir la riqueza socioemocional se tomó a [21] y [26]. Las fuentes de datos secundarias fueron los reportes de supervisión generados por la Secretaría de Educación Pública. Tanto los datos primarios, secundarios y la recopilación teórica permitieron la triangulación de la información para buscar explicaciones y del fenómeno a través de múltiples fuentes de datos, para comprender, extender y probar la teoría. Para analizar los datos cualitativos se utilizó ATLAS.ti 9, se generaron 13 códigos con 41 subcódigos y 5 grupos de códigos correspondientes al modelo de negocios antes del choque exógeno; el choque exógeno en donde se codificó la entrevista en cuanto al significado de la pandemia COVID-19 para el colegio; la vulnerabilidad de las proyecciones esperadas versus las presentadas; la innovación del modelo de negocio y la riqueza socioemocional a través del modelo FIBER, posteriormente conforme a la entrevista se enraizaron códigos y citas.

## Resultados y discusión

Debido a la normatividad sanitaria ante la contingencia de la pandemia COVID-19, las autoridades determinaron suspender las clases en las escuelas de educación en México [27]. Ante esta medida se solicitó a las escuelas el cese de clases presenciales, para dar continuidad a los servicios educativos una alternativa fue la educación por medios virtuales en todos los niveles educativos. La pandemia COVID-19 representó un choque exógeno para el sector educativo enfocado en la primera infancia, donde se atienden niños de entre 3 meses a 6 años de edad denominados Centros de Atención Infantil (CAI) o Centros de Desarrollo Infantil (CENDIS), que están incorporados en la Secretaría de Educación Pública. Los Centros de Desarrollo Infantil

(CENDIS) son organizaciones civiles, sin embargo, requieren de ingresos suficientes que provienen de las colegiaturas que pagan los padres de familia para hacer frente a sus costos y poder sobrevivir, por lo tanto requieren de un adecuado modelo de negocios para generar, capturar y entregar valor.

El contexto de la influencia familiar y heterogeneidad del Centro de Desarrollo Infantil González Blakaller [22], es un colegio con 12 años de antigüedad, gestionado por la primera generación familiar, normalmente la institución oferta los servicios de maternal y preescolar. Iniciaron el proyecto dos hermanas que son las propietarias y posteriormente se incorporó al proyecto la hermana menor que no es propietaria pero trabaja como docente y en la administración del colegio. Tanto los padres de las tres hermanas, como el esposo e hijo de una de las propietarias, son familia que no trabaja en la escuela, sin embargo, su opinión y puntos de vista son consideradas en las decisiones de la empresa, por lo que la identificación de los miembros de la familia con la empresa es alta. La familia considera que tiene la misma relevancia tanto la familia como el negocio:

*“Tal vez si nuestra profesión, se tratara de otra forma de trabajo, como una tienda o un transporte, tal vez inmediatamente pudiera decir: la familia en primer lugar; sin embargo, en el ramo donde nosotros nos manejamos yo creo que ambas tienen mucha prioridad”.*

## Los choques exógenos y la vulnerabilidad en la innovación de modelo de negocio de las empresas familiares

Bajo el entorno dinámico y cambiante, las empresas deben adaptar sus modelos comerciales [15], en este sentido para hablar de la adaptación a través de la innovación en el modelo de negocios, fue necesario conocer cómo era el modelo de negocios antes de la pandemia COVID-19, sus bloques se enumeran a continuación [9] y [12]:

1. Propuesta de valor. Para los padres de familia que muestran un interés por el desarrollo integral de sus hijos, el Centro de Desarrollo Infantil González Blakaller presta los servicios de educación presencial a maternales y preescolares, dirigida a padres o tutores que requieren el servicio de educación y cuidado de sus hijos de entre 2 a 6 años de edad, por lo que su oferta diferenciadora es ser una escuela constructivista, de gran calidad humana, valores, con salones de clase que cuentan con un número reducido de niños por grupo, lo que permite brindar el servicio de atención deseado. Adicionalmente, se ofrecen cursos de verano y clases extras.
2. Fórmula de utilidades. Los ingresos son por colegiaturas e inscripción y su estructura de costos se basa en los pagos de renta, luz, sueldos, agua, teléfono, protección civil y jardinería. Cuando así lo solicitan, se ofrecen apoyos económicos a los padres de familia.
3. Recursos clave. Las aulas ambientadas con material suficiente, así como el personal ante grupo capacitado en el sistema constructivista son la base de sus recursos.
4. Procesos clave. La evaluación del personal, la planeación de las actividades y el proceso de adaptación al niño antes de inscribirse en el colegio forman parte de sus procesos de operación y proveer una vez a la semana de todos los materiales a los niños. Las competencias únicas identificadas son el uso de los valores familiares que se permean

durante el desarrollo de la operatividad y el protocolo de sensibilización hacia los padres de familia que han aprendido a protocolizar a lo largo de los años.

5. Normas no familiares. Las normas que permiten que el modelo de negocios funcione y que al mismo tiempo, se muestran como herramienta de control son: el número limitado de niños por grupo, la condición de no inscribir a ningún niño sin antes pasar por un periodo de adaptación, no solicitar materiales a los padres de familia para que no tengan que comprar nada extra, la publicidad sólo debe ser de boca en boca, contar con un reglamento interno del colegio y ofrecer becas a padres de familia que así lo requieran.
6. Normas familiares. Las normas familiares identificadas, que sustentan los intereses familiares en el modelo de negocios podemos encontrar en primer lugar, el trabajar como comunidad con respeto en los cargos previamente asignados con base en competencias entre hermanas, las cuales en ocasiones son apoyadas por otros familiares que no se encuentran en el círculo de propiedad ni en la administración de la escuela:

*“Como directivas respetamos nuestros cargos. Yo soy académica porque me encargo de la planeación, mi hermana es administrativa... preferimos trabajar como una comunidad entre todas podemos y todas le entramos a todo.”*

*“Para tomar la decisión hacemos sondeo: con mi papá, mi esposo o con los niños”*

Otra de las normas familiares es nunca dejar a una maestra nueva sola frente a grupo ante esta situación alguna de las tres hermanas debe estar presente, así como también, las decisiones se toman entre las tres hermanas y posteriormente se comunican a los empleados. Estas normas establecen el

control familiar dentro de la operatividad del modelo de negocios y están cargadas del dote familiar, es decir de riqueza socioemocional.

Los efectos de choque exógeno que representó la pandemia COVID-19 para la escuela González Blakaller se divide en dos momentos: en el primer periodo del ciclo escolar en donde tenían asegurada la matrícula escolar, se adaptó el modelo educativo y el modelo de negocios siguiendo la normativa de las autoridades gubernamentales; el segundo momento fue durante el siguiente ciclo escolar, que dio inicio bajo el modelo en línea. Fue en el segundo momento, donde se presenta la vulnerabilidad como negocio debido a que retienen sólo al 50% de matrícula esperada. Lo anterior debido a que algunos padres de familia no consideran la educación inicial adecuada para llevarla en línea, sumado a que trabajan y no pueden estar presentes durante el desarrollo de las clases con sus hijos pequeños (de 2 a antes de 6 años de edad), ante esta situación la escuela decidió no ofertar maternal, por lo que se prescindió del personal docente y asistente que estaba frente a grupo. Por otro lado, algunos padres de familia se quedaron sin ingresos, ante su situación económica decidieron inscribir a sus hijos en escuelas oficiales. Para hacer frente a esta situación se realizaron innovaciones en el modelo de negocio: en la oferta de valor, el modelo de ingresos y la arquitectura de innovación de valor [14]:

**Innovaciones en la oferta de valor.** Las clases en línea resultaron una oportunidad para captar alumnos de la Ciudad de México CDMX (80 km de distancia de Pachuca) y se logró llevar a casa el mismo escenario y ambientación de la escuela, cuidando mucho el no estresar a los padres con amplias solicitudes y requerimientos, ya que todo lo proporciona el colegio:

*“Teníamos a los papás tranquilos, porque*

*todo el material se les mandaba... tuve una variante, este año tuve niños de México (CDMX), alumnos que gracias a la pandemia pudieron estar en línea con nosotros y terminar en línea, los conocimos en la celebración de cumpleaños de alumnos”*

#### **Innovaciones en el modelo de ingresos.**

Se adoptó una política de entrega de materiales el día de pago de colegiatura, lo que permitió contar con el pago puntual de la matrícula. Sólo la familia quedó frente al grupo, al mismo tiempo de ostentar cargos directivos, se disminuyeron costos al no contratar servicios de plataformas electrónicas:

*“Hicimos economías: no contratamos plataformas de Zoom, hicimos una estrategia de 40 minutos y nos volvemos a conectar, no se subieron los precios ni de colegiatura ni de inscripción.”*

#### **Innovación en la arquitectura de creación valor.**

Todas las hermanas a cargo del grupo aprovecharon el contexto de educación en línea, para estudiar la Licenciatura en Preescolar e Inicial, lo que habilitó el conocimiento de la mayoría de las aplicaciones tecnológicas así como el óptimo uso de plataformas gratuitas. Cuidaron mucho la generación de valor a través de la comunicación constante con padres de familia. Al final del ciclo escolar los padres dieron reconocimiento al colegio por los avances en el desarrollo de sus hijos.

Estos hallazgos concuerdan con [1], donde los choques exógenos han representado la necesidad de rediseñar procesos de trabajo y cambiar productos, servicios y clientes, tomando el contexto como oportunidad de innovación en el modelo de negocios, sin embargo, el fenómeno sigue por lo tanto, la limitante es que no podemos asegurar que las estrategias presentadas como innovadoras representan un pivote, que con

el tiempo puedan cambiar [28]. La Tabla 2, muestra un comparativo entre el modelo de negocios anterior al choque exógeno y la innovación del modelo de negocios.

### Las normas de comportamiento cargadas de riqueza socioemocional tienen influencia la innovación del modelo de negocios

Tabla 2. Modelo de Negocios e Innovación en el modelo de negocios.

Modelo de negocios anterior al choque exógeno	Elementos del modelo de negocios.	Innovación del modelo de negocios posterior al choque exógeno
Educación presencial para maternas y preescolares. Padres de familia que muestran interés por el desarrollo integral de sus hijos Escuela con sistema constructivista.	<b>Propuesta de valor para el cliente vs innovaciones en la oferta de valor</b>	Educación virtual para preescolares. Padres de familia locales y foráneos. No estresar a los padres.
Ingresos por colegiaturas e inscripción con apoyos económicos. Costos de sueldos, mantenimiento del colegio, materiales semanales.	<b>Fórmula de utilidades vs innovaciones en el modelo de ingresos</b>	Márgenes bajos, reducción de costos (personal y plataformas). Pago puntual de la matrícula.
Aulas ambientadas con materiales suficientes. Procesos de adaptación para niños de nuevo ingreso. Entrega de materiales una vez por semana. Capacitación del personal en el sistema constructivista.	<b>Recursos y procesos clave vs innovación en la arquitectura de creación de valor</b>	Sensibilización a padres de familia. Hacer de la casa del estudiante una extensión del colegio. Brindar todos los materiales necesarios para ambientación y trabajo escolar una vez al mes con adaptación especial a padres foráneos. Estudios de Licenciatura del personal a cargo de grupos. Capacitación en plataformas y aplicaciones digitales para la educación.

Las normas de comportamiento familiar se sustentaron en los valores de respeto, solidaridad empatía y confianza, en donde la toma de decisiones tuvo el control e influencia 100% familiar, el personal que quedó a cargo de la operatividad fue en su mayoría familia lo que representó una ventaja:

*“La ventaja es que al ser familia es que trabajamos bajo los mismos valores que nos dieron nuestros padres, trabajamos bajo el mismo objetivo, misión, honestidad y respeto, en eso no me preocupó”.*

El diagrama Sankey en la Figura 2, muestra las normas familiares utilizadas en la innovación del modelo de negocios relacionadas con las cinco dimensiones del Modelo FIBER de la riqueza socioemocional.

Figura 2. Normas familiares utilizadas en la innovación del modelo de negocios relacionadas con las cinco dimensiones del Modelo FIBER.



**Normas de comportamiento familiar con la identificación de los miembros familiares y no familiares con la organización.** Son las normas de comportamiento familiar con relación en el sentido de pertenencia tanto de personas internas como externas es decir, familiares y no familiares con la escuela y su visión de extensión de familiar en la empresa. En este sentido, la confianza de y responsabilidad de hacer que los padres se sientan parte de la escuela, la sensibilización de las consecuencias en el lenguaje, desarrollo psicomotriz y socialización en los niños al no inscribir a sus hijos en la educación preescolar, escuchar las opiniones y puntos de vista de la familia que no está involucrada en la escuela, el trabajo en conjunto de familia pero con trabajo delegado ayuda a la motivación de presentar diversas iniciativas innovadoras en su área.

*“Sobre la marcha uno va aprendiendo de situaciones que detectamos y de las cuales tomamos nota de lo que no puede haber. Las normas son estándares altos de*

*calidad donde hay cosas que no se permiten, considero que el hecho de que la mitad del personal sea familia ha erradicado las cosas que no puede haber.”*

**Normas de comportamiento familiar con apego emocional de los miembros de la familia.** Se entienden como acciones que fomentan la armonía familiar al combinar familia y empresa. Trabajar entre pares permite compartir información entre la familia que trabaja en la escuela, enfrentar el temperamento entre hermanas se solventa al aprovechar las habilidades de cada una en la operatividad. Las hermanas cesan actividades cuando se visualiza un conflicto:

*“Cuando sabemos que estamos cansadas o ya no estamos de actitud, mejor lo dejamos y retomamos después”.*

**Normas de comportamiento familiar con control e influencia de la familia en la empresa.** La toma de decisiones se toma entre familia para controlar todas las

actividades y cuidar el patrimonio familiar, al quedar reducido el número de docentes y asistentes la familia toma el control absoluto frente a la dirección y la operatividad del Centro de Desarrollo Infantil.

**Normas de comportamiento familiar con lazos sociales vinculantes.** Son las normas que fomentan los beneficios de las relaciones del capital social de la empresa. La norma familiar de compartir información entre otros integrantes de la zona escolar y recibir capacitación de las editoriales, permite tomar puntos de vista de diferentes actores involucrados:

*“Nos ha ayudado a resolver y tener diferentes puntos de vista de cómo vamos a innovar es platicar con colegas acerca de estrategias.”*

**Normas de comportamiento familiar con renovación de lazos familiares de la empresa mediante la sucesión de la dinastía.** Resulta de fomentar los valores y tradiciones familiares con el interés de dar continuidad al legado en el largo plazo, esto conlleva a un compromiso con el desarrollo de capacidades, porque la empresa no es un activo que puede venderse con facilidad. El colegio fomenta el trabajo basado en valores que las tres hermanas llevan desde casa, su mamá también fue maestra, inclusive ha apoyado con su trabajo frente al grupo cuando se ha necesitado. El único posible heredero al momento se ha involucrado desde pequeño en diversas actividades del colegio como dar clases en cursos de verano o leer cuentos a los niños cuando él sale del colegio. Este vínculo que involucra a las tres generaciones de la familia en actividades del colegio evidencia el interés en llevar el legado al largo plazo:

*“Los hijos de maestros y directivos, viven en las escuelas”.*

*“El ciclo anterior a la pandemia, mi mamá que también tiene el perfil, pero con muchos*

*años que no ejerce, nos tuvo que apoyar porque la maestra nos avisó al inicio que tenía un problema...ese año mi mamá nos echó la mano.”*

La función de las normas operativas, financieras, de innovación y mercadotecnia, es regir el comportamiento dentro del modelo de negocios con la intención de perpetuar la operatividad de la organización, con ello la generación de valor se vuelve un proceso continuo, esto representa un doble sentido, porque al seguir normas se evitan cambios dentro de la organización que se traduce en resistencia a la innovación [12]. La presente investigación demuestra que en las empresas familiares, existen normas familiares de comportamiento cargadas de riqueza socioemocional que influyen en la innovación del modelo de negocios, al ver por lo intereses de la familia en la organización. Sin embargo, al ser normas de comportamiento presentan limitantes de interpretación de cada miembro familiar, de tal forma que pueden estar arraigadas en cada integrante familiar desde la infancia, pero ser interpretadas y ejecutadas bajo la personalidad de cada individuo. Por otro lado, los autores [29] desarrollaron un estudio donde prueban que las capacidades dinámicas de detección, reflexión y transformación de la empresa familiar, afectan la innovación del modelo de negocios moderada por la riqueza socioemocional. Los investigadores deben determinar dónde reside la dotación socioemocional, para comprender cómo influye en las decisiones y/o comportamiento [18], por tal motivo la presente investigación muestra evidencia que la riqueza socioemocional también radica en normas familiares que influyen en la innovación del modelo de negocios de la empresa familiar.

## **La presencia y preservación de la riqueza socioemocional en organizaciones civiles gestionadas por familias**

Cuando el empresario-emprendedor comparte su sueño empresarial e involucra a su familia directa o política en el ideal de formación y desarrollo de la empresa, se construyen fuertes lazos que entretejen propósitos económicos y familiares, incluso con aspiraciones de legado a largo plazo, ya que se proyecta un futuro sustentable para sus descendientes [30]. La visión por parte de Martha Mónica Vázquez Ponce de formar el colegio e involucrar a sus dos hermanas, padres, esposo e hijo, han formado lazos e interacciones entre el sistema familiar y el sistema empresarial. El Centro de Desarrollo Infantil Oscar González Blakaller, aunque es una asociación civil que persigue el objetivo de enseñanza a la primera infancia, requiere de ingresos suficientes para cumplir tanto el objetivo empresarial como, los objetivos familiares, sin embargo, debido a la vulnerabilidad que representó la reducción en el número de niños inscritos, así como la resistencia de los padres de familia por inscribir a sus hijos en la educación inicial en línea, al ejercer el control e influencia familiar dentro de la dirección del colegio, las hermanas deciden prescindir tanto de personal frente a grupo como la reducción de su oferta educativa al quitar el grado de maternal, sin embargo, los integrantes de la familia han permanecido en sus labores, aunque esto signifique múltiples funciones dentro de la organización y mayor capacitación e incluso mayores responsabilidades, aún así han decidido continuar en el colegio por la identificación que tienen en el proyecto familiar y su visión a largo plazo. Todo esto representa la presencia del dote familiar en la organización civil, es decir la riqueza socioemocional que se preserva ante situaciones de riesgo y supervivencia [19]. Lo anterior reafirma

la teoría del comportamiento [20], donde los actores se muestran reacios en perder su dotación e inclusive están dispuestos a asumir riesgos con el fin de evitar la pérdida de su dote.

Las futuras investigaciones deben encaminarse en la investigación de estudios de casos múltiples que confirmen los hallazgos presentados, para detectar similitud de comportamiento en la innovación de modelo de negocios y con ello proponer patrones de modelos de negocios de empresas familiares que incluyan la relevancia de preservación de la riqueza socioemocional.

## **Conclusiones**

La presente investigación expone con evidencia empírica, la situación contemporánea que representa la pandemia COVID-19 en un sector económico de gran relevancia social, enfocado al cuidado, educación y desarrollo de la primera infancia, son escuelas educativas en su gran mayoría gestionadas por familias. Esta situación real y actual, no es ajena o distinta a otros sectores económicos, el fenómeno prosigue, el presente estudio abona a la comprensión del comportamiento reactivo de las empresas familiares que buscan continuidad en su legado pero que al mismo tiempo cuidan el dote familiar inmerso en su actividad económica. Se demostró que el colegio adaptó con innovaciones su modelo de negocios en las tres dimensiones: oferta de valor, modelo de ingresos y en la arquitectura de la innovación de valor, esta última de gran relevancia, debido a la sensibilización para la retención de padres de familia, ya que crearon conciencia de las consecuencias de no invertir en la educación de la primera infancia y sus repercusiones tanto en el lenguaje como el desarrollo psicomotriz y socialización en los niños. Otro proceso clave y de gran relevancia fue la adaptación de los hogares como una extensión del

colegio, gracias a esto lograron desarrollar actividades como en el aula e inclusive el celebrar cumpleaños de los alumnos de forma virtual fue una forma de captación de estudiantes foráneos. Se comprobó cómo las normas de comportamiento familiar apoyan la innovación en el modelo de negocios, lo anterior se debe al control e influencia de los miembros de la familia con la empresa a través de permear los valores familiares a la organización, para proteger el legado, se fomenta la identificación tanto de los miembros familiares y no familiares así como compartir información con otras organizaciones. Con todo lo anterior se demuestra la existencia y preservación de la riqueza socioemocional en una organización civil con propiedad y administración familiar. Pero sobre todo, la presente investigación realiza una importante contribución a los constructos de riqueza socioemocional e innovación de modelos de negocios de organizaciones gestionadas por familia, que repercute en el bienestar de la primera infancia y directivos de colegios inmersos en el sistema educativo que buscan un equilibrio entre familia y empresa.

### Agradecimientos

Los autores agradecen profundamente al Centro de Desarrollo Infantil Oscar González Blakaller por su disponibilidad y atenciones para realizar la presente investigación, así como también al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por la beca otorgada para realizar los estudios de Doctorado en Ciencias Económico Administrativas, de la Universidad Autónoma de Estado de Hidalgo.

### Referencias

- [1] T. Morgan, S. Anokhin, L. Ofstein, y W. Friske, "SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting", *Int. Small Bus. J.*, vol. 38, núm. 5, pp. 369–379, ago. 2020, doi: 10.1177/0266242620936590.
- [2] H. Shen, M. Fu, H. Pan, Z. Yu, y Y. Chen, "The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance", *Emerg. Mark. Finance Trade*, vol. 56, núm. 10, pp. 2213–2230, ago. 2020, doi: 10.1080/1540496X.2020.1785863.
- [3] H. Xiong, Z. Wu, F. Hou, y J. Zhang, "Which Firm-specific Characteristics Affect the Market Reaction of Chinese Listed Companies to the COVID-19 Pandemic?", *Emerg. Mark. Finance Trade*, vol. 56, núm. 10, pp. 2231–2242, 08 2020, doi: 10.1080/1540496X.2020.1787151.
- [4] O. Llanos-Contreras, M. Jabri, y P. Sharma, "Temporality and the role of shocks in explaining changes in socioemotional wealth and entrepreneurial orientation of small and medium family enterprises", *Int. Entrep. Manag. J.*, vol. 15, núm. 4, pp. 1269–1289, dic. 2019, doi: 10.1007/s11365-019-00595-4.
- [5] L. Gómez-Mejía, P. Pankaj, y T. Zellweger, "In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms.", *Journal of Management*, vol. 44, núm. 4, pp. 1369–1397, 2018, Consultado: jul. 10, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206315614375>
- [6] L. Gomez-Mejia, R. Basco, A. C. Gonzalez, y C. G. Muller, "Family business and local development in Iberoamerica", *Cross*

- Cult. Strateg. Manag., vol. 27, núm. 2, pp. 121–136, ene. 2020, doi: 10.1108/CCSM-02-2020-223.
- [7] T. Zellweger, K. Eddleston, y F. Kellermanns, “Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity”, *J. Fam. Bus. Strategy*, vol. 1, pp. 54–63, 2010, doi: 10.1016/J.JFBS.2009.12.003.
- [8] D. J. Teece, “Business Models, Business Strategy and Innovation”, *Long Range Plann.*, vol. 43, núm. 2, pp. 172–194, abr. 2010, doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- [9] A. Osterwalder, Y. Pigneur, y C. L. Tucci, “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”, *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, vol. 16, 2005, doi: 10.17705/1CAIS.01601.
- [10] A. Osterwalder y Y. Pigneur, *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.*, 1a ed. John Wiley & Sons, 2010.
- [11] J. Magretta, “Why Business Models Matter”, *Harv. Bus. Rev.*, vol. 80, núm. 5, pp. 86–92, may 2002, Consultado: ago. 05, 2021. [En línea]. Disponible en: <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6623782&lang=es&site=ehost-live>
- [12] M. W. Johnson y A. G. Lafley, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business Press, 2010.
- [13] M. W. Johnson, C. M. Christensen, y H. Kagermann, “Reinventing Your Business Model. (cover story)”, *Harv. Bus. Rev.*, vol. 86, núm. 12, pp. 50–59, dic. 2008, Consultado: jul. 31, 2021. [En línea]. Disponible en: <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=35386627&lang=es&site=ehost-live>
- [14] P. Spieth y S. Schneider, “Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation”, *J. Bus. Econ.*, vol. 86, núm. 6, pp. 671–696, ago. 2016, doi: 10.1007/s11573-015-0794-0.
- [15] D. Weismeier-Sammer, “The role of familiness for family business innovativeness”, *Int. J. Entrep. Ventur.*, vol. 6, núm. 2, pp. 101–117, ene. 2014, doi: 10.1504/IJEV.2014.062747.
- [16] C. Decker, K. Heinrichs, P. Jaskiewicz, y S. Rau, “What do we know about succession in family businesses? Mapping Current knowledge and unexplored territory.”, en *The Routledge Companion to Family Business*, Routledge, 2017.
- [17] F. Hernández-Perlines, J. Moreno-García, y B. Yáñez-Araque, “The influence of socioemotional wealth in the entrepreneurial orientation of family businesses”, *Int. Entrep. Manag. J.*, vol. 15, pp. 523–544, 2019, doi: 10.1007/S11365-019-00561-0.
- [18] K. Brigham y G. T. Payne, “Socioemotional Wealth (SEW): Questions on Construct Validity”, *Fam. Bus. Rev.*, vol. 32, pp. 326–329, dic. 2019, doi: 10.1177/0894486519889402.
- [19] L. R. Gómez-Mejía, K. T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K. J. L. Jacobson, y J. Moyano-Fuentes, “Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills”, *Adm. Sci. Q.*, vol. 52, núm. 1, pp. 106–137, mar. 2007, doi:

- 10.2189/asqu.52.1.106.
- [20] R. M. Wiseman y L. R. Gomez-Mejia, "A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking", *Acad. Manage. Rev.*, vol. 23, núm. 1, p. 133, ene. 1998, doi: 10.2307/259103.
- [21] P. Berrone, C. Cruz, y L. R. Gomez-Mejia, "Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research", *Fam. Bus. Rev.*, vol. 25, núm. 3, pp. 258–279, sep. 2012, doi: 10.1177/0894486511435355.
- [22] T. Zellweger, *Managing the Family Business. Theory and Practice*. Cheltenham, Uk. Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2017. Consultado: jul. 10, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://0-eds-b-ebshost-com.biblioteca-ils.tec.mx/eds/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzE4MTUxMThfX0FO0?sid=bf6f0503-4fc6-4103-a1e7-8f4e56962a32@sessionmgr102&vid=1&format=EB>
- [23] R. Yin, *Case study research: Design and methods*, vol. 3. SAGE Publications, 2003.
- [24] J. Creswell, W. Hanson, V. Clark, y A. Morales, "Qualitative Research Designs: Selection and Implementation.", *The Counseling Psychologist*, pp. 236–264, 2007, doi: 10.1177/0011000006287390.
- [25] J. Mason, *Qualitative Researching*. SAGE, 2017.
- [26] J. Mendoza, M. Hernández, y B. Salazar, "Structural, Psychological, and Socioemotional Factors That Determine Innovation Decisions in Family Firm", en *Handbook of Research on the Strategic Management of Family Business*, 2020.
- [27] Secretaría de Gobernación, "Acuerdo por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública". 2020.
- [28] E. Ries, *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Grupo Planeta Spain, 2012.
- [29] V. Weimann, M. Gerken, y M. Hülsbeck, "Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth", *J. Bus. Econ.*, vol. 90, núm. 3, pp. 369–399, abr. 2020, doi: 10.1007/s11573-019-00958-x.
- [30] G. Vanoni y M. P. Brito, *Empresas familiares: diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil, 2018.