

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano**  
**Departamento de Administración de Agronegocios**  
**Ingeniería en Administración de Agronegocios**



Proyecto Especial de Graduación

**Caso de Investigación: El papel del liderazgo femenino en la  
continuidad y sostenibilidad de una empresa cafetalera en el occidente  
de Honduras: el caso de “El Legado” en Honduras**

Estudiante

Valeria Sofia Díaz Leiva

Asesores

Raúl Soto, Ph.D.

Allan Discua, Ph.D.

Honduras, julio 2023

**Autoridades**

**SERGIO ANDRÉS RODRÍGUEZ ROYO**

Rector

**ANA M. MAIER ACOSTA**

Vicepresidenta y Decana Académica

**RAÚL A. SOTO DÍAZ**

Director del Departamento de Agronegocios

**HUGO ZAVALA MEMBREÑO**

Secretario General

### **Agradecimientos**

Quiero expresar mis profundos agradecimientos a mis asesores, Dr. Raúl Soto y Dr. Allan Discua, por su invaluable orientación, dedicación y apoyo a lo largo de esta investigación. Su experiencia y conocimientos han sido fundamentales para el desarrollo y éxito de mi proyecto.

Asimismo, deseo extender mi gratitud a la empresa "El Legado" por su generosa colaboración y por permitirme acceder a los recursos y datos necesarios para llevar a cabo mi investigación.

## Contenido

Agradecimientos .....	3
Índice de Cuadros.....	6
Índice de Figuras .....	7
Índice de Anexos.....	8
Resumen .....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
Metodología.....	14
Procedimientos de Recolección de Datos.....	15
Sitio de Investigación .....	15
Tipo de Estudio .....	16
Entrevistas y Recopilación de Información.....	16
Resultados y Discusión.....	18
Caso de Investigación.....	18
Background .....	18
Familias Agrícolas: Participación Femenina.....	21
Marco contextual en la industria del café .....	23
Método .....	25
Finca el Legado, Historia .....	27
Ánalysis .....	28
Educación Desligada al Sector Agropecuario.....	29
Relevo Generacional .....	31
Prejuicios de Género.....	33
Evolución de La Empresa .....	35

Relación con el Liderazgo Situacional .....	36
Discusión .....	38
Limitaciones E Investigación Adicional .....	40
Conclusiones .....	41
Recomendaciones .....	42
Referencias.....	43
Anexos.....	47

### Índice de Cuadros

Cuadro 1 Dimensiones contextuales en la industria del café .....	24
Cuadro 2 Profesión académica versus el rol desempeñado en la empresa familiar. ....	29
Cuadro 3 Ventajas y Desventajas de ser una mujer propietaria de una empresa familiar .....	33

### Índice de Figuras

Figura 1 Finca “El Legado” está localizada en el municipio de Lepaera, Lempira, Honduras.....	16
Figura 2 Secuencia de Eventos en la empresa .....	28
Figura 3 Estructura Familiar Empresarial desde la fundación de la empresa.....	31

## Índice de Anexos

Anexos A Protocolo Para Entrevista .....	47
Anexos B Entrevista: Yessenia Hernandez .....	49
Anexos C Entrevista: Margoth Hernandez .....	57
Anexos D Entrevista: Marina Hernandez .....	62



## Resumen

El texto resalta la relevancia de la participación de las mujeres en las empresas familiares, específicamente en el sector del café, y los desafíos que enfrentan para ocupar puestos directivos en la industria. A pesar de los avances en igualdad de género, la desigualdad persiste en el liderazgo empresarial, y las mujeres han sido históricamente excluidas de los negocios familiares. Sin embargo, se observa un cambio en la participación femenina en la sucesión de las empresas, con más mujeres calificadas y preparadas para liderar.

El caso de "El Legado", una empresa familiar liderada por tres hermanas sin experiencia agronómica, pero con la determinación de cambiar la producción y exportación de café, es un ejemplo de la capacidad de las mujeres para asumir roles relevantes en la agricultura y otros sectores. Además, el texto destaca la importancia del liderazgo situacional en las empresas familiares, adaptando el estilo de liderazgo a las necesidades y habilidades de cada miembro del equipo, incluyendo a las mujeres.

*Palabras Claves:* Liderazgo femenino, sucesión empresarial, empresas familiares.

### **Abstract**

The text highlights the relevance of women's participation in family businesses, specifically in the coffee sector, and the challenges they face in occupying leadership positions in the industry. Despite advances in gender equality, inequality persists in business leadership, and women have historically been excluded from family businesses. However, there is a shift in female participation in business succession, with more qualified and prepared women taking on leadership roles.

The case of "El Legado," a family business led by three sisters with no agronomic experience but with the determination to change coffee production and exportation, is an example of women's ability to assume relevant roles in agriculture and other sectors. Additionally, the text emphasizes the importance of situational leadership in family businesses, adapting leadership style to the needs and skills of each team member, including women.

*Key words:* female leadership, business succession, family businesses.

## Introducción

A lo largo de los años, las mujeres han tenido una gran influencia en todas las esferas de la vida, pero la sociedad no ha conocido su verdadero valor cuando se dedican a los negocios, especialmente en las empresas familiares. A pesar de los avances en la igualdad de género y los derechos de la mujer en todo el mundo en los últimos años, la desigualdad de género en el liderazgo empresarial es generalizada (Maseda et al., 2022). De acuerdo con el Banco Mundial (2017), las mujeres son la columna vertebral de la economía rural, principalmente en los países en desarrollo, debido a que ellas representan casi la mitad de los productores en el mundo.

Tiempo atrás, la contribución femenina no era reconocida y mucho menos remunerada como miembros de una familia propietaria de una empresa familiar. Las nuevas generaciones reclaman un lugar en la estructura empresarial con posiciones cada vez más relevantes para el negocio (Segura, 2021).

La participación de las familias en las empresas es muy común en América Latina. "La enorme longevidad y el éxito de algunas empresas familiares prominentes ha impulsado la percepción popular de que las empresas controladas por familias adoptan un enfoque de gestión a más largo plazo" (Bertrand y Schoar, 2006). El principal objetivo de la familia es transmitir valores, conocimientos y la "esencia" de la empresa a su dinastía.

Históricamente, ha sido común excluir formalmente a las mujeres de los negocios, sin embargo, con los avances que han experimentado en la sociedad, cada vez es más frecuente su participación o, en caso de no estar involucradas, al menos se encuentran más capacitadas para hacerlo. Es frecuente encontrar mujeres iguales o más calificadas que algunos hombres entre los posibles sucesores de un fundador. En los Estados Unidos, en 1994, los estudios mostraban que solo el 2% de las hijas tenían la oportunidad de suceder a sus padres en una empresa familiar. Sin embargo, en un estudio más reciente de 2005, el 9.5% de las empresas familiares tienen una CEO femenina, lo que es aún más notable ya que se espera que el 34% de las empresas tengan una CEO mujer en los próximos 5 años (Lopez et al., 2022) .

"El Legado" es una empresa familiar fundada en 1925 por el abuelo de Yesenia, Margoth y Marina. La empresa pasó a manos de su padre en 1986, quien empezó a comprar tierras, pero no se dedicaba exclusivamente al cultivo de café. Con el paso de los años, la salud de su padre se deterioró, por lo que decidieron hacerse cargo de la empresa, lo que ocurrió en 2012. Desde el principio, las tres hermanas quisieron dar un giro radical a su empresa, por lo que en 2012 la bautizaron como "El Legado", cuyo símbolo es una espiral con líneas gruesas y finas. Las líneas gruesas simbolizan las fortalezas y las delgadas las debilidades, su pensamiento familiar es que en las fortalezas se ayudarán mutuamente y en las debilidades serán tolerantes.

En 2012 empezaron a hacer cambios, mejorando todos los sistemas de producción de la finca, y ahí empezaron los trabajos de renovación. En 2013 empezaron a exportar café a San Francisco, California.

Asumir la dirección de la empresa ha sido un gran reto para cada una de ellas, ya que ninguna está especializada en el área agronómica. Margoth y Marina son ingenieras industriales; Yesenia es especialista en química y farmacia. Aunque pasaron toda su infancia y juventud en la finca, normalmente se encargaban del área administrativa de la empresa, en ese momento no tenían los suficientes conocimientos técnicos del café, lo que las llevó a buscar un especialista en producción y exportación de café.

El periodo de transición duró aproximadamente un año, su padre las acompañó durante este proceso, fue espectador de todos los cambios que iban logrando. Al inicio del proceso fue frustrante para ellas, pero son mujeres que no le temen a los retos, y con el paso del tiempo fueron adquiriendo más conocimientos sobre el café. La mayoría de los miembros de su familia también se dedican a la producción de café, pero ellas han sido las únicas mujeres que se han hecho cargo de una empresa de producción de café. Muchos obstáculos se han presentado en su camino, como la roya que destruyó gran parte de su producción y los huracanes Eta e Iota.

A lo largo de los años, las tres hermanas han luchado contra muchas barreras estereotipadas en la industria del café. El hecho de que una mujer sea la que da las órdenes resulta un poco extraño

para las trabajadoras, esto puede deberse a su bajo nivel de escolarización, y también se enfrentaron a comentarios que insinuaban que eran incapaces de gestionar y liderar la empresa.

Las mujeres están capacitadas para ascender a puestos directivos en la industria agrícola, como en cualquier otra industria. Por lo tanto, los objetivos establecidos para esta investigación son crear un caso de investigación, relatando toda la trayectoria de las hermanas Hernández en la industria del café además nos permitiremos explorar los obstáculos que las hermanas Hernandez superaron para liderar el sector cafetalero en el occidente de Honduras, también, Investigar como los estereotipos de género en las empresas familiares afectan a la percepción del liderazgo femenino.

## Metodología

Con el objetivo de obtener respuestas a nuestra pregunta de investigación y desarrollar una explicación satisfactoria, buscamos apoyarnos en diferentes enfoques y fuentes de información. Para esto se optó por una investigación cualitativa. La investigación cualitativa se refiere a una clasificación de enfoques de investigación que se basan en la obtención de descripciones a través de observaciones que pueden incluir entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones de audio y video, transcripciones, registros escritos, fotografías, películas y artefactos diversos (Herrera, 2017). La vida en sus aspectos personales, sociales e institucionales se ha vuelto cada vez más compleja en todas sus dimensiones. Esta complejidad ha planteado desafíos en los procesos metodológicos para lograr un conocimiento más profundo de esta realidad (Martínez, 2006). En este tipo de investigación la mayor cantidad de datos con los que se trabaja son datos verbales, o que requieren el uso de la palabra (Báez y Pérez de Tudela, 2007).

Como se menciona en el artículo “Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business” de Hamilton et al. (2017). Específicamente, utilizar un enfoque de estudio de caso único resulta beneficioso para comprender la dinámica compleja que caracteriza a las familias campesinas. Premeditadamente, buscamos una empresa familiar que fuera representativa sobre el tema que queríamos estudiar, que en este caso era una empresa familiar que estuviera dirigida por mujeres en un entorno y en un sector que está dirigido por el género masculino como lo es el sector cafetalero. Como la selección de caso fue intencional necesitábamos un acceso directo con las personas involucradas, las relaciones personales del primer autor con el caso empresarial seleccionado facilitaron entrevistas en profundidad en torno a la desigualdad de género existente en este rubro agrícola. Se recolectó evidencia a través de entrevistas con tres miembros de la familia que desempeñaban un papel directivo en la dirección de la empresa. Se llevaron a cabo varias entrevistas a lo largo de un período de tres meses, con una duración promedio de una a dos horas cada una. Una de estas entrevistas se realizó en las

instalaciones de la finca familiar, ubicada en Lepaera, Lempira. Las otras dos por motivos de logística se realizaron vía zoom.

El análisis inicial se llevó a cabo en español, posteriormente se realizará la traducción al inglés. Se emplearon métodos interpretativos para analizar los motivos y las formas en que las tres mujeres que ahora están en el puesto directivo de la empresa lograron escalar pese a las diferencias de género existentes y las creencias machistas en dicho sector.

Para el análisis de datos, se siguió una metodología similar a la que utilizó Discua Cruz et al. (2022) en el artículo “Women’s entrepreneurial stewardship: The contribution of women to family business continuity in rural areas of Honduras”, esta consiste básicamente en que primero se examinaron independientemente las entrevistas, después se transcribieron las entrevistas, esto con el propósito de realizar su correspondiente análisis e interpretación (Díaz-Bravo et al., 2013). Una vez que se completó la transcripción, se identificaron los hallazgos que tenían más relevancia y que las tres entrevistas los tuvieran en común. La interpretación de los hallazgos fue analítica, donde se describen los hallazgos o su teorización (Varguillas, 2006). Además, se relacionan los hallazgos con la teoría del liderazgo situacional planteada al inicio, ya que al relacionar los hallazgos con la teoría se pueden respaldar las conclusiones a las que se llegaron en la investigación (Gómez Galindo et al., 2007).

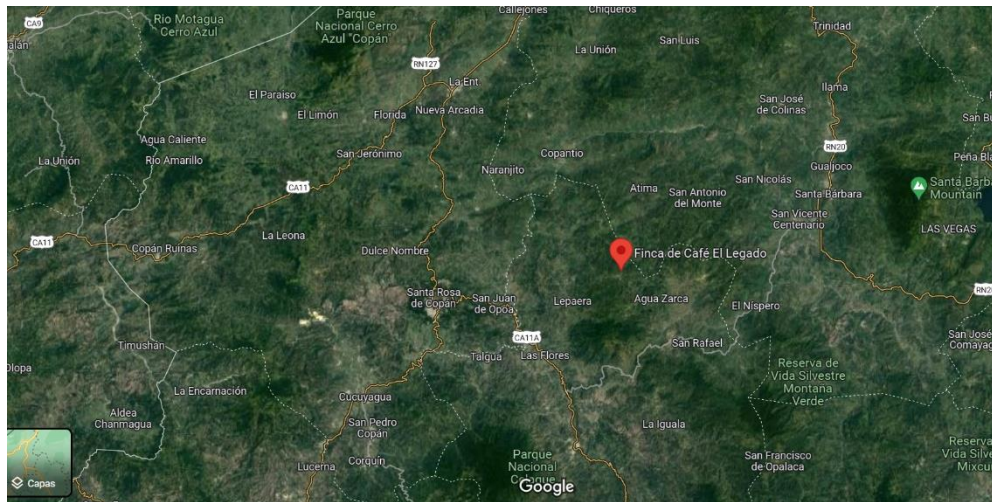
## **Procedimientos de Recolección de Datos**

### ***Sitio de Investigación***

La investigación se llevó a cabo en Finca “El Legado”, ubicada en el municipio de Lepaera, en el occidente de Honduras. La finca cuenta con una extensión de 12 manzanas de terreno, el cual está dividido en un total de 10 lotes. “El Legado” está a una altura de 1,350- 1425 msnm.

**Figura 1**

*Finca “El Legado” está localizada en el municipio de Lepaera, Lempira, Honduras.*



### **Tipo de Estudio**

El enfoque utilizado en este estudio es una investigación etnográfica. Del griego etnos pueblo y grafos descripción, podría traducirse como “la descripción que se hace de un pueblo” (Murillo y Martínez, 2010). Este método nos permite describir y analizar costumbres, prácticas, creencias y formas de vida de las sociedades que se busca investigar, La etnografía es una disciplina que se utiliza para estudiar y comprender las culturas y sociedades humanas a través de la observación participante y la investigación de campo. Una investigación etnográfica típicamente implica un proceso de observación participante y recopilación de datos a través de técnicas como entrevistas, conversaciones informales, notas de campo, fotografías, grabaciones de audio y video, y otros medios.

### **Entrevistas y Recopilación de Información**

Para la realización y aplicación de entrevistas se seleccionó el método de entrevistas abiertas semi-estructuradas, Las entrevistas abiertas semiestructuradas son una técnica de investigación cualitativa que permite recopilar información en profundidad sobre las experiencias, opiniones y perspectivas de los participantes en un estudio. Estas entrevistas tienen una estructura flexible, lo que significa que el investigador tiene una lista de temas o preguntas generales para cubrir,



pero puede modificar y adaptar la entrevista según las respuestas y comentarios del participante (Taguenca y Del Vega, 2012).

Las entrevistas consistían en un total de 23 preguntas donde se incluyeron temas como: culturas familiares, discriminación de género, valores interpersonales y valores de la empresa. Se entrevistó a cada una de las tres hermanas (Yessenia, Margoth y Marina) de forma individual para que cada una de ellas tuvieran la oportunidad de expresarse de una forma libre y sin restricciones.

## Resultados y Discusión

### Caso de Investigación

#### **Background**

Este estudio está motivado por la necesidad de comprender y destacar la desigualdad de género en el contexto de las familias dirigidas por mujeres que se han dedicado al sector agrícola, específicamente en el sector cafetalero.

Hasta ahora, las investigaciones anteriores relacionadas con el entorno y la mentalidad empresarial han puesto énfasis en las empresas de tipo familiar como una unidad de análisis, y usualmente han dejado atrás a la familia que se encuentra detrás del negocio. En la agricultura, las presiones externas están estrechamente vinculadas al funcionamiento familiar y a las crisis que las familias enfrentan. Un ejemplo de ello puede ser la discriminación de género que existe en el sector agrícola, a pesar de que este es una importante fuente de empleo para las mujeres en el mundo, las funciones que las mujeres desempeñan pueden ser consideradas no importantes o labores secundarias comparándolas con las tareas que el género masculino realiza (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2023). Las mujeres que viven en áreas rurales, que se dedican a la agricultura, que pertenecen a comunidades indígenas, todavía se encuentran con desigualdades profundamente arraigadas en la estructura y las políticas socioeconómicas. Estas desigualdades obstaculizan su reconocimiento y la apreciación completa de su trabajo, tanto en la esfera reproductiva como en la productiva y comunitaria (Comisión Interamericana de Mujeres [CIM], 2021).

La teoría del liderazgo situacional, desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard en la década de 1970, sostiene que no hay un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones. En cambio, argumenta que el liderazgo efectivo depende de la adaptación del estilo de liderazgo a las necesidades y características de los seguidores y de la situación en particular. La teoría del liderazgo situacional se basa en dos dimensiones principales: el comportamiento del líder y el nivel de madurez de los seguidores. El comportamiento del líder se divide en cuatro estilos principales:

dirigir, entrenar, apoyar y delegar. Según la teoría, el líder debe ser capaz de adaptar su estilo de liderazgo a la situación y al nivel de madurez de los seguidores. Esto implica que el líder debe ser capaz de evaluar y diagnosticar la situación y ajustar su enfoque de liderazgo en consecuencia. El objetivo es maximizar la efectividad del liderazgo al brindar el nivel adecuado de dirección y apoyo para facilitar el desempeño y el desarrollo de los seguidores.

Continuando con estas argumentaciones, nuestro objetivo es abordar la siguiente interrogante: ¿La educación y el acceso a oportunidades de formación empresarial influyen en la capacidad de las mujeres para asumir roles de liderazgo en empresas familiares y superar los estereotipos de género arraigados? Para responder a esta pregunta, esta investigación se centra en la historia de una familia del sector cafetalero en Honduras, América Central. El café es uno de los productos agrícolas más comercializados a nivel mundial (Arguedas-Gamboa, 2014). Para alrededor de 35,000 familias en el occidente de Honduras, el cultivo del café representa no solo una fuente de ingresos, sino también su modo de vida. Estas familias tienen una dinámica propia de reinversión en los ciclos productivos del café, y han desarrollado experiencias de diversificación que resultan interesantes para estudiar y comprender (Ramos y Orellana Peña, 2014). A lo largo de la historia, en las zonas rurales, las mujeres han sido marginadas en términos de derechos sobre la tierra, empleos remunerados justamente, el respeto a los derechos laborales y el acceso a créditos.

A pesar de que desempeñan un papel fundamental en el sustento de la economía campesina, su contribución no es reconocida adecuadamente. Esto se debe a la falta de políticas públicas sólidas que promuevan programas y proyectos con una perspectiva de género (Vargas, 2007).

La gestión responsable y sostenible de una organización empresarial se refiere a un estilo de liderazgo que se enfoca en administrar los recursos y activos de manera ética y considerando los impactos sociales y ambientales a largo plazo (Bocken et al., 2014). Los líderes de la organización asumen la responsabilidad de proteger y preservar estos recursos para las generaciones presentes y futuras (Shepherd et al., 2010). Esto implica tomar decisiones estratégicas y operativas que promuevan la sostenibilidad, la innovación responsable y el compromiso con las partes interesadas.

Esto, implica un enfoque a largo plazo que busca proteger y preservar los recursos de la organización para las generaciones presentes y futuras. En el contexto del liderazgo femenino en empresas familiares, esto implica que las mujeres líderes adopten un enfoque responsable y sostenible en la toma de decisiones, considerando no solo los intereses económicos a corto plazo, sino también el impacto social y ambiental a largo plazo.

En opinión de Solano y Discua (2017, p. 283) este estudio muestra que las empresas familiares pueden evidenciarse a través de mejoras en su manera de producción y luchar contra los estereotipos cuando los miembros de la familia:

Mejoran su producción, resaltando sus cualidades únicas a través de una comprensión experta de sus habilidades y cualidades técnicas luchando contra los estereotipos de género.

Diferenciar su producto agregándole valor (como el proceso de fermentación), buscando compradores internacionales.

Procurar el acceso a los recursos a través de lazos familiares que apoyen una visión compartida de salvaguardar el núcleo y los valores inculcados en el desarrollo de la empresa.

Forjar relaciones duraderas con los clientes y con los productores vecinos para mejorar su producto y el prestigio de "El Legado"

En un caso de investigación, existen diferentes tipos de evidencias que pueden utilizarse para respaldar las afirmaciones y conclusiones, en este caso la utilizada fue la evidencia empírica. La evidencia empírica se requiere para respaldar o refutar la hipótesis planteada en el caso de investigación (Espinoza Freire, 2018). Los datos recopilados a través de observaciones, experimentos o encuestas son fundamentales para evaluar la veracidad de la hipótesis y proporcionar respaldo objetivo (Maldonado Pinto, 2018). Las evidencias empíricas cualitativas incluyen información descriptiva y detallada obtenida a través de entrevistas, observaciones, análisis de contenido y estudios de caso (Toledo Lara, 2017). Estos datos proporcionan una comprensión profunda de las experiencias, perspectivas y comportamientos de los individuos o grupos involucrados en este caso de investigación (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010).

Este caso tratándose de una investigación en un negocio familiar, para sustentar su éxito se recomienda que se tomen en cuenta datos financieros, información detallada sobre los estados financieros de la empresa, como el balance general, estado de resultados y flujo de efectivo. Estos datos pueden respaldar afirmaciones sobre el rendimiento financiero, la rentabilidad, la liquidez y la solvencia de la empresa. También se pueden incluir datos de clientes: información sobre los clientes de la empresa, perfil demográfico, preferencias de compra, lealtad y satisfacción.

La estructura de esta investigación se compone de la siguiente manera: en primer lugar, se realiza una descripción de los fundamentos teóricos y las dimensiones contextuales que influyen en la participación de las mujeres en las empresas familiares dentro de la industria del café. A continuación, se explica el método de investigación empleado y se presentan los hallazgos obtenidos en el estudio de caso. Por último, se lleva a cabo una discusión que aborda tanto las limitaciones del estudio como las posibles oportunidades para futuras investigaciones.

### ***Familias Agrícolas: Participación Femenina***

Durante un extenso período, las contribuciones de las mujeres en el ámbito empresarial familiar han estado subvaloradas, a pesar de su destacado rol en la formación de los líderes futuros de la organización, la siguiente generación, y en la transferencia de valores y otros elementos críticos para la continuidad y el legado de la empresa familiar. No obstante, en la actualidad, se observa una evolución del papel de la mujer en la empresa familiar, con una mayor participación y presencia en diversos ámbitos de la organización (Ceja, 2008). La participación de las mujeres se ve limitada por el impacto de la cultura empresarial y familiar, ya que los modelos convencionales establecen que su rol debe centrarse en las labores del hogar, así como en el cuidado y la educación de los hijos (Flores y Paredes, 2018).

En la dinámica de las empresas familiares, se destaca la sucesión como uno de los puntos críticos (Perrachón, 2009). En la presente época, la sucesión en las empresas familiares ha experimentado cambios significativos. Se ha dejado atrás la visión de que el líder actual selecciona a los sucesores, quienes se limitan a acatar órdenes. En cambio, se comprende que este proceso implica

una elección, donde se observa que algunas mujeres optan por asumir roles de liderazgo en la empresa, mientras que otras deciden seguir diferentes caminos en sus vidas (Schumacher, 2015) . En la actualidad, el proceso de sucesión en las empresas familiares ha evolucionado, ya que no se percibe únicamente como una cuestión en la que el líder actual elige a los sucesores y estos simplemente acatan las órdenes. En cambio, se considera más como una elección en la que podemos observar que algunas mujeres deciden convertirse en líderes de la empresa, mientras que otras eligen seguir caminos diferentes en sus vidas (Martinez Ronconi, 2023). Dentro de la literatura sobre empresas familiares, el papel de la mujer ha sido un tema poco tratado (Ayala Calvo, 2007). Existen diversos factores que influyen en las dificultades u obstáculos que las mujeres enfrentan al acceder a puestos de responsabilidad en la Empresa Familiar, así como en su desarrollo una vez que ocupan dichos cargos. Estos factores incluyen conflictos relacionados con roles, relaciones con padres, hermanos y otros miembros familiares y no familiares, discriminación y estereotipos de género, luchas por el poder y la autoridad, e incluso su nivel de autoestima y confianza en sí mismas (Pascual García, 2013).

En cuanto al liderazgo femenino y su contribución a las organizaciones, se pueden mencionar los hallazgos de investigaciones que indican que las mujeres líderes aportan una perspectiva distinta en términos de la estructuración y definición de las estrategias organizacionales (López, 2021).

La crítica a la literatura existente sobre el liderazgo femenino en empresas familiares se basa en la falta de atención y reconocimiento que históricamente ha recibido este tema. La investigación tradicional sobre liderazgo a menudo ha pasado por alto la influencia y los desafíos específicos que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo en empresas familiares. Esta falta de atención ha limitado nuestra comprensión de las dinámicas únicas y las oportunidades que existen en el liderazgo femenino en este contexto (Strike et al., 2018).

La falta de representación y enfoque en el liderazgo femenino en empresas familiares ha resultado en una brecha en el conocimiento y la comprensión de las dinámicas específicas que se presentan en este contexto. Además, la literatura existente a menudo ha perpetuado estereotipos de

género y ha asumido que los modelos y teorías de liderazgo tradicionales son aplicables de la misma manera a mujeres y hombres (Gupta y Levenburg, 2012) .

La teoría de liderazgo situacional ofrece una oportunidad valiosa para investigar el liderazgo femenino en empresas familiares. Esta teoría se enfoca en la adaptabilidad del liderazgo según las necesidades de la situación y los seguidores, reconociendo que diferentes situaciones y seguidores pueden requerir diferentes estilos de liderazgo. Al aplicar esta teoría al liderazgo femenino en empresas familiares, se pueden explorar y comprender mejor las dinámicas específicas y las oportunidades de liderazgo que enfrentan las mujeres en este contexto (Martin et al., 2016). La teoría de liderazgo situacional es una herramienta valiosa en la investigación del liderazgo femenino en empresas familiares, debido a que su enfoque en la adaptabilidad y flexibilidad del liderazgo puede ayudar a comprender las dinámicas específicas y las oportunidades de liderazgo que enfrentan las mujeres en este contexto. Al aplicar esta teoría, se puede tener una mejor comprensión de cómo las mujeres líderes en empresas familiares se adaptan y responden a las complejas dinámicas familiares y organizacionales.

#### ***Marco contextual en la industria del café***

Wright et al. (2014) desarrollaron una conceptualización de tres niveles de importancia contextual en el estudio de las empresas familiares: organizacional, institucional y temporal. En la Tabla 1.1 se presenta un resumen de los elementos relacionados con estas dimensiones, especialmente en el sector agrícola, que se ajustan bien al estudio de las familias emprendedoras en la industria del café

## Cuadro 1

### *Dimensiones contextuales en la industria del café*

Organizativo	Institucional	Temporal
Objetivos para conservar activos (Becker, 1990)	Apoyo gubernamental, agencias normativas y reguladoras (Mishra y El-Osta, 2008)	Cambio de prácticas de producción (Haggat et al., 2013)
Conocimiento tácito (Mixumoto, 2009)	Procesos Tecnológicos (Rice, 199)	Regulaciones de tierra y derecho de sucesiones (Carney., 2014)
Fuertes lazos intra e inter-generacionales (Amarapurkar y Danes, 2005)	Fuerte capital social de la comunidad (Glover, 2010)	Expectativas de sucesión familiar (Lobley, 2010)
Trabajo familiar y soporte financiero (Stuart, 2003)	Leyes de herencia (Burton y Walford, 2005)	Cambios en la sociedad / problemas ambientales (Preston, 1990)
Apoyo emocional familiar (Glover, 2010)	Expectativas culturales (Gupta y Levenburg, 2010)	Tendencias de la industria y demandas del mercado (Londres, 2012)
Resiliencia durante tiempos difíciles (Calus y Van Huylbroeck, 2010)	Redes de negocios (Eakin et al., 2006)	Cambios en la política internacional (Eakin et al., 2006)

*Nota.* Tomado de Wright et al. (2014) y Hamilton et al. (2017).

En términos de la dimensión temporal, revela que el sector cafetalero se ve afectado por los cambios, tendencias y demandas del mercado. La caída rápida de los precios del café después de la disolución del Acuerdo Internacional del Café de la Organización Internacional del Café (OIC) en 1989 tuvo un impacto significativo en todas las regiones productoras de café. Estas fluctuaciones de precios influenciaron las decisiones sobre el uso de la tierra en las fincas y la demanda de los consumidores a lo largo del tiempo, incluyendo aspectos como la certificación y el comercio justo.

En cuanto a la dimensión institucional, se muestra que las familias campesinas están fuertemente influenciadas por los marcos legales locales y las políticas globales. Dado que el sector del café tiene un papel importante en la identidad nacional y contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) y la Inversión Extranjera Directa (IED) en muchas economías en desarrollo, se llevan a cabo experimentos tecnológicos y se brinda apoyo financiero de manera continua.

En relación con la dimensión organizacional, se destaca que las familias campesinas a menudo se enfrentan a limitaciones de recursos financieros, diversas habilidades familiares, condiciones laborales impredecibles y complejas dinámicas entre la familia y el trabajo.



En resumen, las familias campesinas y emprendedoras en la industria del café están influenciadas por estos factores contextuales en los niveles organizacional, institucional y temporal, según se evidencia en el artículo.

### **Método**

Con el objetivo de obtener respuestas a nuestra pregunta de investigación y desarrollar una explicación satisfactoria, buscamos apoyarnos en diferentes enfoques y fuentes de información. Para esto se optó por una investigación cualitativa. La investigación cualitativa se refiere a una clasificación de enfoques de investigación que se basan en la obtención de descripciones a través de observaciones que pueden incluir entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones de audio y video, transcripciones, registros escritos, fotografías, películas y artefactos diversos (Herrera, 2017). La vida en sus aspectos personales, sociales e institucionales se ha vuelto cada vez más compleja en todas sus dimensiones. Esta complejidad ha planteado desafíos en los procesos metodológicos para lograr un conocimiento más profundo de esta realidad (Martínez, 2006). En este tipo de investigación la mayor cantidad de datos con los que se trabaja son datos verbales, o que requieren el uso de la palabra (Báez y Pérez de Tudela, 2007).

Como se menciona en el artículo “Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business” de (Hamilton et al., 2017)Específicamente, utilizar un enfoque de estudio de caso único resulta beneficioso para comprender la dinámica compleja que caracteriza a las familias campesinas. Premeditadamente, buscamos una empresa familiar que fuera representativa sobre el tema que queríamos estudiar, que en este caso era una empresa familiar que estuviera dirigida por mujeres en un entorno y en un sector que está dirigido por el género masculino como lo es el sector cafetalero. Como la selección de caso fue intencional necesitábamos un acceso directo con las personas involucradas, las relaciones personales del primer autor con el caso empresarial seleccionado facilitaron entrevistas en profundidad en torno a la desigualdad de género existente en este rubro agrícola. Se recolectó evidencia a través de entrevistas con tres miembros de la familia que desempeñaban un papel

directivo en la dirección de la empresa. Se llevaron a cabo varias entrevistas a lo largo de un período de tres meses, con una duración promedio de una a dos horas cada una. Una de estas entrevistas se realizó en las instalaciones de la finca familiar, ubicada en Lepaera, Lempira. Las otras dos por motivos de logística se realizaron vía zoom.

El análisis inicial se llevó a cabo en español, posteriormente se realizará la traducción al inglés. Se emplearon métodos interpretativos para analizar los motivos y las formas en que las tres mujeres que ahora están en el puesto directivo de la empresa lograron escalar pese a las diferencias de género existentes y las creencias machistas en dicho sector.

Para la realización y aplicación de entrevistas se seleccionó el método de entrevistas abiertas semi-estructuradas. Las entrevistas abiertas semiestructuradas son una técnica de investigación cualitativa que permite recopilar información en profundidad sobre las experiencias, opiniones y perspectivas de los participantes en un estudio (Lopezosa, 2020). Estas entrevistas tienen una estructura flexible, lo que significa que el investigador tiene una lista de temas o preguntas generales para cubrir, pero puede modificar y adaptar la entrevista según las respuestas y comentarios del participante (Taguenca y Del Vega, 2012).

El enfoque utilizado en las entrevistas tuvo un enfoque etnográfico. Del griego *ethnos* pueblo y *graphos* descripción, podría traducirse como “la descripción que se hace de un pueblo” (Murillo y Martínez, 2010). Este método nos permite describir y analizar costumbres, prácticas, creencias y formas de vida de las sociedades que se busca investigar (Cedeño Suárez, 2014). La etnografía es una disciplina que se utiliza para estudiar y comprender las culturas y sociedades humanas a través de la observación participante y la investigación de campo. Una investigación etnográfica típicamente implica un proceso de observación participante y recopilación de datos a través de técnicas como entrevistas, conversaciones informales, notas de campo, fotografías, grabaciones de audio y video, y otros medios (Angrosino, 2012).

Para el análisis de datos, se siguió una metodología similar a la que utilizó Discua Cruz et al. (2022) en el artículo “Women’s entrepreneurial stewardship: The contribution of women to family

business continuity in rural areas of Honduras”, esta consiste básicamente en que primero se examinaron independientemente las entrevistas, después se transcribieron las entrevistas, esto con el propósito de realizar su correspondiente análisis e interpretación (Díaz-Bravo et al., 2013). Una vez que se completó la transcripción, se identificaron los hallazgos que tenían más relevancia y que las tres entrevistas los tuvieran en común. La interpretación de los hallazgos fue analítica, donde se describen los hallazgos o su teorización (Varguillas, 2006). Además, se relacionan los hallazgos con la teoría del liderazgo situacional planteada al inicio, ya que al relacionar los hallazgos con la teoría se pueden respaldar las conclusiones a las que se llegaron en la investigación (Gómez Galindo et al., 2007).

### ***Finca el Legado, Historia***

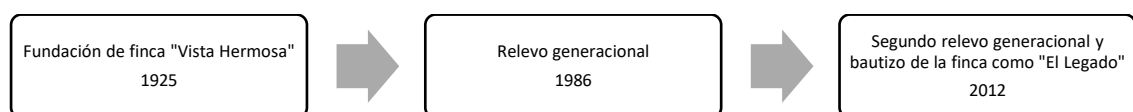
“El Legado” es una empresa de café que está ubicada en el municipio de Lepaera, departamento de Lempira, Honduras. La historia de esta empresa comienza aproximadamente en el año 1925, cuando el abuelo de las jóvenes: Yesenia, Margoth y Marina decidió fundar la empresa. El padre de las jóvenes mencionadas anteriormente fue comprando café y así involucrarse más dentro del rubro cafetero. En el año 1986 su padre comenzó el proceso junto con el hermano varón mayor de ellas. En el año 2012 su padre las involucró de lleno a la empresa debido a que su padre enfermó y desde ese momento ellas deciden hacerse cargo de ella. Desde ese momento ellas decidieron poner un nombre formal a la empresa, hicieron un logo que es un espiral, donde lleva líneas delgadas y gruesas que significan debilidades y fortalezas. Cuando ellas tomaron la dirección de la empresa comenzaron a rediseñar la finca, instalaron luz eléctrica y dividieron la finca por lotes. Todo eso para tener una empresa más sostenible.

Al pasar del tiempo, las hermanas tomaron la decisión de buscar un comprador externo para poder llevar a otras partes del mundo su café. Es por ello que Marina y su sobrino acudieron a una feria en la ciudad de Portland, Estados Unidos. En ese momento Marina tomó la oportunidad de iniciar su networking con personas relacionadas con la comercialización de café. Conocieron a una representante de “San Francisco Bay”, en ese momento las hermanas decidieron que esa era la

oportunidad para comercializar su producto internacionalmente. En el año 2020 incursionaron con un vendedor al mercado asiático, lo invitaron y el vendedor les enseñó nuevas técnicas para la fermentación del café. A partir del año 2021 se presentó una crisis de precios, por lo que en ese momento decidieron que toda su cosecha sería destinada a “San Francisco Bay” debido a los compromisos legales y morales que tenían con dicha empresa.

## Figura 2

### *Secuencia de Eventos en la empresa*



*Nota.* Elaboración propia del autor

## **Ánàlisis**

En el caso de investigación, se presenta un modelo que se basa en las representaciones de los roles formales e informales de las mujeres en la empresa familiar y describe un proceso que es influenciado por diferentes dimensiones que dan forma a su rol de administración empresarial (Discua Cruz et al., 2022). En particular, el caso de "El Legado", una empresa cafetalera dirigida por mujeres en Honduras, muestra cómo estas mujeres asumen roles tanto formales como informales en la empresa familiar y cómo esto afecta su liderazgo y gestión empresarial.

El modelo propuesto ilustra cómo estas mujeres enfrentan desafíos y oportunidades en la empresa familiar a través de su adopción de un rol de administración. Además, su capacidad para fomentar la resiliencia les permite superar obstáculos y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, y mantener la continuidad del negocio a lo largo del tiempo. Además, el modelo destaca la importancia de establecer y nutrir redes de apoyo y colaboración tanto dentro como fuera de la empresa. Estas redes les brindan recursos, conocimientos y oportunidades para fortalecer su liderazgo y enfrentar los desafíos empresariales en el sector cafetalero, y les permiten acceder a nuevas perspectivas y enfoques que enriquecen su gestión empresarial.

El modelo propuesto en el caso de investigación sobre "El Legado" muestra cómo las representaciones de los roles formales e informales de las mujeres en la empresa familiar están influenciadas por dimensiones como la adopción de un rol de administración, la promoción de la resiliencia y la formación de redes, y cómo estas dimensiones interactúan entre sí para dar forma al liderazgo y la gestión empresarial de las mujeres en el sector cafetalero de Honduras.

### ***Educación Desligada al Sector Agropecuario***

Margoth, Yesenia y Marina toda su vida crecieron dentro del sector cafetalero, a pesar de ello ninguna de ellas estudió en sus estudios superiores algo relacionado con la agricultura. No optaron por una profesión afín a esta debido a que en sus planes de juventud nunca estuvo hacerse cargo de la empresa familiar, en cambio su hermano mayor estudió agronomía, pensando que él se haría cargo de la finca. Margoth al igual que Marina decidieron estudiar ingeniería Civil, Yesenia estudió medicina en química y farmacia.

### **Cuadro 2**

*Profesión académica versus el rol desempeñado en la empresa familiar.*

Nombre	Profesión Académica	Rol desempeñado en "El Legado"
Margoth H.	Ingeniera Civil	Logística, infraestructura y reparaciones de máquinas
Yessenia H.	Doctora en Química y Farmacia	Gerente general, manejo de recursos humanos, comercialización y manejo técnico de la producción.
Marina H.	Ingeniera Civil	Administración, cotizaciones, contactos empresariales e innovación.

*Nota.* Elaborado por el autor

Al inicio de su vida profesional, cada una de ellas se dedicó a trabajos relacionados con su preparación académica. Al pasar de los años, y debido a que su padre enfermó, ellas decidieron asumir el reto y hacerse cargo de la finca.

Al pasar de los años los cafetales se fueron envejeciendo, en este caso la mayoría de los caficultores toman la decisión de desechar todos los árboles de café, no tienen el hábito de realizar prácticas como manejo de tejidos para alargar la vida útil de las plantaciones.

Poco a poco las tres hermanas fueron adquiriendo conocimientos técnicos y teóricos sobre la producción, procesamiento y comercialización del café. Ellas solicitaban ayuda de personas expertas en el tema y día con día fueron aprendiendo más con la misión de que su finca fuera un ejemplo para la comunidad. Es así como ellas decidieron dividir su finca en 10 lotes, para llevar un mejor control de su plantación. A partir de ese momento comenzó la renovación y sostenibilidad de la finca.

Desde el inicio ellas fueron asesoradas por un ingeniero agrícola para que llevara información y datos específicos del estado productivo de su finca y hacer estudios de las necesidades nutricionales del suelo y de las plantas. Cada día ellas se despertaban con el deseo de conocer y aprender más sobre el mundo del café, es por ello que asistían a capacitaciones o seminarios que entes gubernamentales o privados ofrecían a los cafetaleros. Y es así como poco a poco ellas se hicieron expertas en la producción y comercialización de café.

Una de las preguntas de las entrevistas individuales fue la siguiente: *¿Cree que el desarrollo de su empresa se relaciona con ser una mujer?* Las respuestas fueron las siguientes:

*Yessenia: No, para nada. Porque siento que ambos somos inteligentes, no es de género, como puede haber mujeres visionarias también hay hombres visionarios, siento que no es cuestión de género, es simplemente saber hacía donde quiere llegar.*

*Margoth: No, no creo. Considero que ambos géneros tenemos la capacidad que una empresa funcione.*

*Marina: No creo, creo que no, en este caso lo tomamos, y lo que si pensamos es que si vamos a hacer algo lo vamos a hacer bien y queremos hacerlo lo mejor posible.*

Estas respuestas nos sirven de evidencia para respaldar la idea de que el género no es determinante del éxito de una empresa. La inteligencia, la visión y el compromiso son más importantes que el género para hacer que una empresa funcione y alcance sus objetivos. Estas mujeres muestran que tanto hombres como mujeres pueden ser visionarios y líderes eficaces en el mundo empresarial. Su enfoque está en hacer las cosas correctamente y lograr la excelencia en sus empresas. Esta

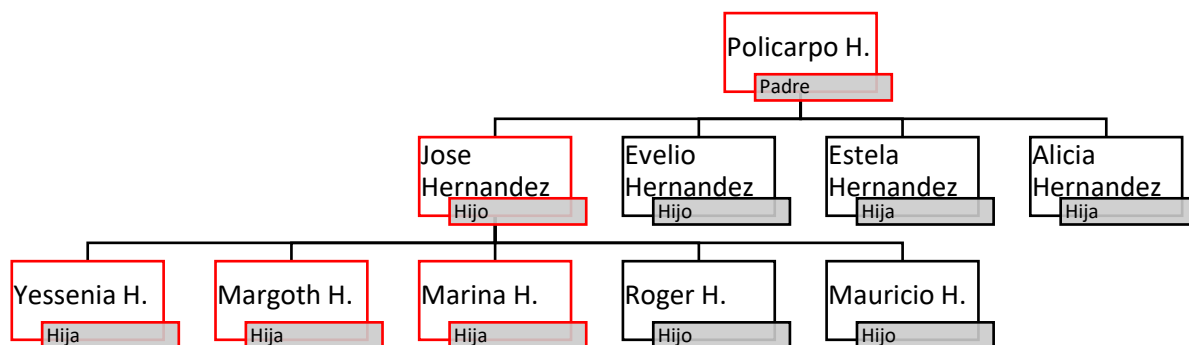
evidencia respalda la noción de que el éxito en los negocios no está determinado por el género, sino por las habilidades individuales y el compromiso con la calidad y el rendimiento.

### **Relevo Generacional**

Cuando se fundó la empresa en el año 1986 tenía el nombre de “Vista Hermosa”, la finca era un ejemplo para la comunidad. El padre de Marina, Margoth y Yesenia enfermó en el año 2012 por lo que decidió que ya no podría estar al frente de la empresa. Su hijo mayor que es ingeniero agrónomo tampoco decidió dirigir la empresa. Y es ahí cuando Marina, Yesenia y Margoth se hacen responsables de la administración de la finca. Su padre estuvo presente durante el primer año de la transición generacional apoyándolas y dirigiéndolas en los temas más importantes de producción y de procesamiento. Aunque él nunca se imaginó que serían sus hijas las que se desempeñarían como líderes de la empresa, él se sintió muy orgulloso al ver las actitudes de ellas y su deseo de que su finca fuera un referente en la región.

**Figura 3**

*Estructura Familiar Empresarial desde la fundación de la empresa.*



*Nota.* Elaborado por el autor

El período de transición fue un momento muy agotador para las 3 hermanas, ya que ellas debían aprender todo el manejo que la finca necesita. Progresivamente ellas fueron adquiriendo conocimientos técnicos y con ayuda de asesores externos a la familia pudieron mejorar la competitividad y la sostenibilidad de la finca.

Como en cualquier negocio agrícola, pasan eventos climáticos y económicos que no se pueden controlar, entre los que sucedieron en la finca fue la roya, que es un hongo que afecta a las plantas de café, esto causó una pérdida grande en la finca y esto causó un gran costo financiero, a partir de ahí se tomaron decisiones drásticas como la reducción del tamaño, para lograr que la empresa tuviera un buen balance económico. Debido a esto decidieron buscar financiamiento externo, y debido a su buen optimismo y su diferenciación por ser mujeres les otorgaron el financiamiento.

Al principio fue un período frustrante y de mucho trabajo, ellas sabían que el estado de su finca no era el correcto para poder tener una buena producción, fue un reto muy grande. Pagaron un precio muy alto por su aprendizaje, tanto monetario como de tiempo. Se tomaron decisiones radicales para mejorar la condición de la finca, por ejemplo, decidieron dejar perder lotes sembrados porque la vida útil de los árboles ya había caducado. Su padre logró ver todos estos cambios iniciales que sus tres hijas y para él fue algo impactante y sorprendente. Fue un proceso muy frustrante y creyeron que era un reto muy grande.

Marina, Yesenia y Margoth son la tercera generación que está a cargo de dirigir la finca, el que inició a comprar terrenos y a plantar café fue su abuelo paterno, después de este su padre adquirió las propiedades y desde el año 1986 hasta el año 2012 el llevó el manejo de esta. Es notable que la intención inicial era que el hijo mayor se hiciera cargo de la finca, por lo que desde un inicio lo prepararon para esto. Debido a situaciones adversas el no pudo hacerlo y pasó a las tres hermanas. Ellas señalan que su intención inicial es que la siguiente generación (sus hijos) se empoderen del tema y se especialicen en el tema del café, y que estos logren que su producción llegue a muchas partes alrededor del mundo y lograr ubicar cafeterías gourmets en Europa y en Estados Unidos.

Durante el proceso de las entrevistas, se formuló la siguiente cuestión: "¿Cuál era la visión inicial de la empresa?" A este respecto, Yessenia compartió la siguiente información: *"La visión inicial de mi padre era que los varones se quedaran con ella, pero si creo que la visión de él era que sus hijos se hicieran cargo, él siempre quiso tener algo más grande, siempre fue muy visionario, el siempre involucró mucho a mis hermanos. Y algo que recuerdo de finca El Legado, que en aquel momento se*



llamaba “Vista Hermosa”, el siempre buscaba las cosas con excelencia, y algo que tenemos aquí es el beneficio de café húmedo, que para lo que él tiene (30 años) solo una persona con mucha visión pudo haberlo logrado. Siempre era la excelencia.”

### **Prejuicios de Género**

El sector cafetalero es un sector agrícola que siempre ha estado dirigido y controlado por hombres, en el momento que Marina, Yesenia y Margoth decidieron llevar la dirección de la empresa sabían que se enfrentarían a muchas actitudes machistas y comentarios despectivos hacia ellas. Estos comentarios y actitudes se hicieron más constantes cuando ellas deciden hacer renovaciones y aplicar nuevas técnicas de manejo en la finca. Ellas se enfrentaban a comentarios como: “Están locas”, “Ellas solo saben botar el dinero” y un sinfín de comentarios despectivos hacía su trabajo.

### **Cuadro 3**

#### *Ventajas y Desventajas de ser una mujer propietaria de una empresa familiar*

Nombre	Ventajas	Desventajas
Margoth H.	Convicción de poder lograr y superar los retos propuestos por la sociedad.	Recelo de parte de los cortadores al recibir órdenes de una mujer.  Cultura machista en el sector cafetalero.
Yessenia H.	Visión y capacidad de realizar cambios.  Formación de carácter.  Admiración de las personas.  Libertad para la toma de decisiones.	Situaciones climáticas.  Comentarios machistas.  Dificultades para equilibrar roles familiares y roles empresariales.
Marina H.	Formación de carácter.  Oportunidades nuevas por la creciente conciencia en la igualdad de género.	Trabajadores sintiéndose desafiados por el hecho de que una mujer les diera instrucciones.  Cultura patriarcal de los trabajadores.

*Nota.* Elaborado por el autor

Ellas sin darle importancia a esos comentarios, siguieron operando su finca de la manera que ellas sabían que daría mejores beneficios, y a medida pasaba el tiempo, las personas que pasaban cerca de esta quedaban admiradas del buen aspecto que esta tenía. Y llegaban comentarios a su padre

como: “Que bonita tienen la finca sus hijas”, y eso a él lo hacía sentir aún más orgulloso por todos los logros que sus hijas estaban consiguiendo. Y la finca no solo estaba bonita, si no que su producción alcanzó su mejor momento.

En las entrevistas se preguntó: *¿Cuáles considera que son los mayores desafíos de las mujeres para desarrollar un negocio familiar?*, las respuestas fueron las siguientes:

*Yessenia:* Si fuera una mujer joven, los hijos pequeños, para mí por lo menos, en la cultura que estamos, por ejemplo, una mujer de 30 años con sus hijos pequeños venirse a un proyecto como estos, es complejo, con las responsabilidades de roles que la cultura nos enseña. Creo que el desarrollo de los hijos es uno de los mayores obstáculos para una mujer emprendedora joven. Tal vez ahora para mí que mis hijos son mayores, tengo todo el tiempo. Entonces yo le diría: Edad, Rol de vida, el rol que tiene dentro de su ciclo familiar y de su sistema, no sé si llamarlo obstáculo si no desafío. Alguien que comienza su vida saber qué proyectos personales tiene, por lo menos en este negocio de café, para llevar un proyecto a largo plazo se requiere de mucha presencia. De lo contrario no creería que hay algún desafío.

*Margoth:* Creo que el género, usted sabe que siempre la mujer en ese sentido somos más débiles, y aunque nosotros decimos que queremos hacer algo y al final lo logramos, pero en general por eso es por lo que algunas mujeres les cuesta más emprender un negocio y más en este tipo de negocios de café.

*Marina:* Hablando de los desafíos grandes es tu familia, debes tener mucho el apoyo de tus esposos, para que podas soltar un poco la casa, el cuidar de tu familia y poder desarrollarse. Es difícil poder moverte si no tenes el apoyo en casa.

Las respuestas a las entrevistas muestran algunos de los desafíos que las mujeres enfrentan al establecer una empresa familiar. La edad y el papel que desempeñan en la familia, especialmente si tienen hijos pequeños, pueden ser obstáculos para emprender, dice Yessenia. Sin embargo, es posible contar con más tiempo y flexibilidad a medida que los hijos crecen. Margoth menciona que a algunas mujeres les resulta más difícil emprender negocios como el de café y que el género puede ser

percibido como una debilidad. Marina señala que uno de los mayores desafíos es contar con el apoyo de la familia, especialmente de los esposos, para equilibrar las responsabilidades del hogar y poder desarrollarse profesionalmente. Estas respuestas muestran que los factores sociales y culturales, como el rol de género y las responsabilidades familiares, pueden afectar los desafíos que enfrentan las mujeres al emprender un negocio familiar. Sin embargo, también hacen hincapié en la importancia del apoyo familiar y la capacidad de adaptarse con el tiempo. Con un entorno de apoyo adecuado y una planificación estratégica, estos obstáculos pueden ser superados.

Son mujeres que les gustan los retos, y ellas sabían que no sería fácil el manejo de esta. Es por lo que vieron una gran oportunidad de crecer profesional y personalmente con este reto. En sus deseos y misiones siempre está aprender cada día algo nuevo, ellas están conscientes que todavía no tienen todos los conocimientos del sector, pero cada día se esfuerzan por aumentar y reforzar sus conocimientos técnicos y teóricos, y que esto sirva para ayudar a otros productores de la región a mejorar su producción y a la vez la sostenibilidad financiera de la empresa.

### ***Evolución de La Empresa***

Los cambios en el entorno empresarial, como la competencia, la tecnología, las tendencias del mercado y las regulaciones pueden influir en la evolución de una empresa. En consecuencia, el liderazgo de la empresa puede necesitar adaptarse y evolucionar para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar oportunidades emergentes. Es importante que el liderazgo esté atento a estos cambios y sea capaz de tomar medidas adecuadas para mantener la competitividad y el éxito de la empresa.

Conforme “El Legado” empresa crece y se expande, está experimentando cambios significativos en su estructura, alcance geográfico y cartera de productos o servicios. Estos cambios pueden requerir una evolución en el liderazgo para gestionar de manera efectiva el crecimiento y garantizar una coordinación adecuada en toda la organización.

En las empresas familiares, la sucesión y los cambios generacionales pueden tener un papel crucial en la evolución del liderazgo. A medida que las generaciones más jóvenes se incorporan a la empresa, es posible que aporten nuevas habilidades, perspectivas y enfoques de liderazgo. La

evolución del liderazgo en este contexto puede estar influenciada por la necesidad de equilibrar la continuidad familiar con la innovación y la adaptabilidad necesarias para garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

El liderazgo es un proceso en constante evolución que responde a diversos factores, como los cambios en el entorno empresarial, el crecimiento y la expansión de la empresa, la sucesión generacional, el aprendizaje organizacional y las necesidades cambiantes de los seguidores. Estos descubrimientos ponen de relieve la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en el liderazgo situacional, donde los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo según las necesidades y desafíos específicos que enfrenta la empresa en diferentes etapas de su evolución. (Schumacher, 2015)

### ***Relación con el Liderazgo Situacional***

Se puede analizar cómo estas mujeres líderes en una empresa familiar aplicaron diferentes estilos de liderazgo en respuesta a las situaciones y desafíos específicos que enfrentaron. Por ejemplo, adoptaron un enfoque más directivo cuando se requería una toma de decisiones rápida y efectiva, y un enfoque más participativo cuando se buscaba fomentar la colaboración y la autonomía de los miembros del equipo.

Así mismo, es posible establecer la conexión entre el liderazgo situacional y la gestión empresarial responsable. El "entrepreneurial stewardship" implica la capacidad de los líderes para tomar decisiones informadas y responsables, considerando el impacto a largo plazo en la organización y sus partes interesadas (Espinoza Freire, 2018). De acuerdo con Discua Cruz et al. (2013), los estudios sobre empresas familiares sugieren que las relaciones y las teorías sociales son importantes. En el contexto del liderazgo femenino en empresas familiares, se puede argumentar que las mujeres líderes aplicaron los principios del "entrepreneurial stewardship" al adaptar su estilo de liderazgo según la situación y buscar el beneficio sostenible tanto de la empresa como de sus colaboradores.

La interacción entre la educación desligada a la agronomía, la sucesión familiar y la desigualdad de género ofrece un marco significativo para la presentación de un modelo detallado que

muestra cómo el liderazgo situacional y el enfoque de "organización empresarial" explican de manera integral lo ocurrido en el legado de la empresa familiar.

En primer lugar, la educación desligada a la agronomía se presenta como un factor determinante en este contexto. La falta de formación específica en agronomía puede suponer un desafío para las mujeres líderes en empresas familiares relacionadas con el sector agrícola, ya que deben adquirir conocimientos técnicos para dirigir eficientemente la producción y comercialización de sus productos. En este sentido, el liderazgo situacional se convierte en una herramienta valiosa, ya que permite adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades y demandas de cada situación, facilitando así el aprendizaje y desarrollo de las habilidades agronómicas necesarias.

En segundo lugar, la sucesión familiar desempeña un papel crucial en el legado de la empresa. La transición de liderazgo de una generación a otra puede estar condicionada por factores como la tradición, las expectativas familiares y la percepción de género. La desigualdad de género puede dificultar el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo, generando barreras y prejuicios que limitan su participación y contribución en el proceso de sucesión. En este contexto, el enfoque de "organización empresarial" o "entrepreneurial stewardship" se vuelve fundamental, ya que implica asumir la responsabilidad y el compromiso de cuidar y proteger el legado de la empresa, independientemente del género, promoviendo una gestión efectiva y basada en la meritocracia.

El modelo propuesto refleja cómo la combinación del liderazgo situacional y el enfoque de "organización empresarial" permite a las mujeres líderes superar los desafíos asociados con la educación desligada a la agronomía, la sucesión familiar y la desigualdad de género. El liderazgo situacional se adapta a las demandas cambiantes del entorno agrícola (Valdez Gamarra, 2019), fomentando el aprendizaje y el desarrollo de habilidades técnicas. Por otro lado, el enfoque de "organización empresarial" garantiza la continuidad y el éxito de la empresa (Urrea Arbeláez, 2003), independientemente del género, mediante la adopción de decisiones responsables y sostenibles.

El modelo de liderazgo situacional establece cuatro estilos de liderazgo principales: directivo, de apoyo, participativo y delegativo (Oliva Abusleme y Molina Fuentes, 2016). Es importante que los

líderes sean capaces de adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades de la situación y de los seguidores (Geraldo Campos et al., 2020). Por ejemplo, si los seguidores tienen altos niveles de competencia, pero baja motivación, puede ser apropiado utilizar un estilo de liderazgo de apoyo para aumentar su confianza y motivación.

La capacidad de adaptación al liderazgo situacional es un proceso en constante evolución que exige habilidades de observación, evaluación y ajuste por parte de los líderes (Robles Perelétgui, 2022). Al adaptar su estilo de liderazgo a las demandas y desafíos cambiantes, los líderes pueden mejorar su efectividad y fomentar un ambiente laboral más productivo y motivador (Torres-Mojica, 2020).

En conclusión, el modelo integrador del liderazgo situacional y el enfoque de "organización empresarial" ofrece una perspectiva enriquecedora para comprender y abordar los desafíos relacionados con la educación desligada a la agronomía, la sucesión familiar y la desigualdad de género en el contexto de una empresa familiar. Este modelo destaca la importancia de adaptarse a las circunstancias específicas, promoviendo el desarrollo de habilidades técnicas y asumiendo un enfoque responsable y comprometido con el legado empresarial (López Guttama, 2012).

### ***Discusión***

Este estudio muestra que la contextualización de las mujeres en el sector cafetalero en Honduras está influenciada por muchos estereotipos de género que usualmente crecen en el núcleo familiar. La educación y la formación empresarial brindan a las mujeres las habilidades y conocimientos necesarios para liderar y gestionar eficazmente una empresa familiar. A través de programas educativos, capacitaciones y oportunidades de aprendizaje, las mujeres pueden adquirir competencias en áreas como la agricultura, estrategia empresarial, toma de decisiones y gestión de equipos. Esto les brinda una base sólida para asumir roles de liderazgo y tomar decisiones informadas en el entorno empresarial familiar. En este estudio, una perturbación en la línea de sucesión en una empresa provocó un cambio drástico en la misión y visión de esta. Tal reacción, en forma de cambiar

sus producciones y modificar la topografía de esta, tenía como objetivo mejorar su estabilidad financiera a largo plazo.

Según Discua Cruz et al. (2013), la fundamentación de este enfoque respalda la perspectiva a largo plazo que comparten los miembros de la familia de emprender negocios conjuntos y su compromiso compartido de preservar los activos familiares a lo largo del tiempo. Este estudio muestra que contextualizar el liderazgo femenino en las compañías familiares cafetalera se alinea con una práctica continua de organizar una red diversa de recursos y actores según las oportunidades que se presenten. Este estudio contribuye a nuestra comprensión al relevar la dinámica de familias emprendedoras en la agricultura que se enfrentan a paradigmas de género y proporciona un marco contextual relevante para analizar su enfoque de empresas familiares en el sector cafetalero.

Conforme a la teoría de liderazgo situacional, la teoría de liderazgo situacional ha puesto un mayor énfasis en la adaptabilidad del líder a diferentes situaciones y seguidores. Se reconoce que no existe un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las circunstancias, por lo que los líderes deben ajustar su estilo según las demandas y necesidades específicas de cada situación (Marriner, 1978).

En concreto, la teoría de liderazgo situacional ha evolucionado al tener en cuenta la capacidad del líder para adaptarse, incluir factores contextuales, integrar enfoques contemporáneos de liderazgo, apoyarse en investigaciones empíricas adicionales y adaptarse a diferentes contextos y culturas (Torres-Mojica, 2020). Estos avances han mejorado la comprensión del liderazgo situacional y su aplicación práctica en diferentes escenarios organizacionales (Vega Chica y Alava Rade, 2017).

En respuesta a la teoría planteada al inicio del liderazgo situacional, la cual trata de que el líder debe ser capaz de adaptar su estilo de liderazgo a la situación y al nivel de madurez de los seguidores relacionada con los hallazgos demostrados en la investigación, podemos concluir lo siguiente:

En relación con la discriminación de género, la teoría del liderazgo situacional y el caso de investigación evaluó a las líderes en base a su competencia y habilidades, en lugar de estereotipos de

género preconcebidos. Esto promueve un entorno inclusivo y empodera a las mujeres en roles de liderazgo.

En cuanto al relevo generacional, esta teoría reconoce la importancia de adaptarse a los cambios generacionales y fomentar la colaboración intergeneracional. Se busca identificar y desarrollar líderes emergentes, preparándolos para asumir roles de liderazgo y garantizando una transición exitosa.

La educación también es un factor clave en la teoría del liderazgo situacional. Se destaca la importancia de la formación continua y el acceso a programas educativos, lo que fortalece las habilidades de liderazgo y permite a los líderes adaptarse a diferentes situaciones y desafíos.

#### ***Limitaciones E Investigación Adicional***

Es fundamental ejercer precaución al analizar los hallazgos de esta investigación, ya que se deben tener en cuenta ciertas advertencias. En primer lugar, es importante destacar que este estudio se fundamentó en un único caso de estudio. Si bien reconocemos tanto las ventajas como las limitaciones asociadas con este enfoque, es importante considerar que se trata de un estudio exhaustivo y de largo alcance. En segundo lugar, el estudio se realizó en un solo lugar, Lepaera, Lempira, y, por lo tanto, puede ser difícil inferir en resultados similares en otros contextos. Sin embargo, nuestros hallazgos sobre las diferencias de género en el sector cafetalero y la sucesión en empresas familiares pueden tener una aplicabilidad en otros sectores agrícolas relacionados con el género femenino. Se necesita una mayor exploración de los aspectos contextuales que afectan la dinámica de empresas familiares en la agricultura.



## Conclusiones

Las hermanas Hernández han tenido una trayectoria inspiradora en la industria del café, demostrando dedicación, perseverancia y habilidades de liderazgo. Su historia ejemplifica cómo el liderazgo femenino puede tener un impacto positivo en el sector cafetalero, siendo una fuente de inspiración para las generaciones futuras.

Las hermanas Hernández han superado obstáculos en su camino hacia el liderazgo en la industria del café, enfrentando la falta de apoyo, resistencia a los cambios y roles de género establecidos. Su capacidad para superar estos desafíos destaca la importancia de la determinación, resiliencia y adaptabilidad para liderar con éxito en un entorno desafiante.

Los estereotipos de género en las empresas familiares pueden limitar el liderazgo femenino. Es esencial desafiar los estereotipos, promover una cultura inclusiva y reconocer el potencial de las mujeres en puestos directivos.

### **Recomendaciones**

Promover la visibilización de casos de éxito como el de las hermanas Hernández en la industria del café.

Implementar programas de capacitación y apoyo para mujeres interesadas en liderar en el sector cafetalero.

Promover la educación y la conciencia sobre los estereotipos de género en empresas familiares.

## Referencias

- Angrosino, M. V. (2012). *Etnografía y observación participante en investigación cualitativa. Investigación cualitativa: Vol. 3*. Ediciones Morata.
- Arguedas-Gamboa, P. (2014). Definición del proceso de elaboración de una bebida fermentada a partir de pulpa del café (broza). *Revista Tecnología en Marcha*, 38. <https://doi.org/10.18845/tm.v0i0.1654>
- Ayala Calvo, J. C. (2007). *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. Universidad de la Rioja.
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). *Investigación cualitativa. Manuales prácticos de marketing*. Esic.
- Banco Mundial. (2017). *Mujeres en la agricultura: las agentes del cambio en el sistema alimentario mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2017/03/07/women-in-agriculture-the-agents-of-change-for-the-food-system#:~:text=Las%20mujeres%20son%20la%20columna,su%20participaci%C3%B3n%20en%20la%20agricultura>.
- Bertrand, M. y Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 2(2), 73–96.
- Bocken, N., Short, S. W., Rana, P. y Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Cedeño Suárez, M. A. (2014). Aportes de la investigación cualitativa y sus alcances en el ámbito educativo. *Actualidades Investigativas En Educación*, 1(1). <https://doi.org/10.15517/aie.v1i1.8458>
- Ceja, L. (2008). *El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible*. <https://stage.connectamericas.com/sites/default/files/content-idb/mujer.empresafamiliar.pdf>
- Comisión Interamericana de Mujeres. (2021). *Las mujeres rurales, la agricultura y el desarrollo sostenible*. <https://www.oas.org/es/cim/docs/DocumentoPosicion-MujeresRurales-FINAL-ES.pdf>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167. [https://doi.org/10.1016/s2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/s2007-5057(13)72706-6)
- Discua Cruz, A., Hamilton, E., Campopiano, G. y Jack, S. L. (2022). Women’s entrepreneurial stewardship: The contribution of women to family business continuity in rural areas of Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 100505. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100505>
- Discua Cruz, A., Howorth, C. y Hamilton, E. (2013). Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00534.x>
- Espinoza Freire, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Mendive. Revista de Educación*, 16(1), 122–139. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/mendiveupr/article/view/1197>

- Flores, E. y Paredes, M. (2018). Analisis de la participación de la mujer como integrante de la empresa familiar en la toma de decisiones en la región Centro Sur de Tlaxcala. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42(2018), 829–841. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.275176>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). *La situación de las mujeres en los sistemas agroalimentarios*. FAO. <https://doi.org/10.4060/cc5060es>
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R. y Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gómez Galindo, A. A., Sanmartí Puig, N. y Pujol, R. M. (2007). Fundamentación teórica y diseño de una unidad didáctica para la enseñanza del modelo ser vivo en la escuela primaria. *Enseñanza De Las Ciencias. Revista De Investigación Y Experiencias Didácticas*, 25(3), 325–340. <https://doi.org/10.5565/rev/ensciencias.3699>
- Gupta, V. y Levenburg, N. (2012). Cultures, ideologies and family businesses. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 57–75. <https://doi.org/10.1108/20436231211216420>
- Hamilton, E., Discua Cruz, A. y Jack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 3–12. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.11.001>
- Herrera, J. (2017). *La investigación cualitativa*. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1167>
- Lopez, M., Montejó, C. y Gómez Gonzalo (2022). El rol de la mujer en la empresa familiar. *INALDE Business School*.
- López, A. (2021). *El rol de la mujer en el liderazgo de las empresas familiares de Córdoba*. repositorio.uesiglo21.edu.ar. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/23271>
- López Guttama, F. (2012). *Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las emrpesas públicas del Ecuador: Aplicabilidad e Impacto en la Gestión*. dspace.ups.edu.ec. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3322>
- Lopezosa, C. (2020). *Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz*. Universitat Pompeu Fabra. Departamento de Comunicación. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/44605>  
<https://doi.org/10.31009/metodos.2020.i01.08>
- Maldonado Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social: paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario* (Primera edición). Área. Educación. Ediciones de la U.
- Marriner, A. (1978). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 8(9), 22. [https://journals.lww.com/jonajournal/citation/1978/09000/management\\_of\\_organizational\\_behavior\\_\\_utilizing.6.aspx](https://journals.lww.com/jonajournal/citation/1978/09000/management_of_organizational_behavior__utilizing.6.aspx)
- Martin, G., Campbell, J. T. y Gomez-Mejia, L. (2016). Family Control, Socioemotional Wealth and Earnings Management in Publicly Traded Firms. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 453–469. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2403-5>
- Martínez, M. (2006). La Investigación Cualitativa (Síntesis conceptual). *Revista de investigación en psicología*, 9(1), 123–146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238247>

- Martínez Ronconi, V. A. (2023). *Las mujeres y traspaso del liderazgo en empresas familiares ¿son elegidas? O ¿no las eligen?* repositorio.uesiglo21.edu.ar. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/26951>
- Maseda, A., Iturralde, T., Cooper, S. y Aparicio, G. (2022). Mapping women's involvement in family firms: A review based on bibliographic coupling analysis. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 279–305. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12278>
- Murillo, J. y Martínez, C. (2010). Investigación Etnografía. *Universidad Autónoma De Madrid*.
- Oliva Abusleme, M. y Molina Fuentes, S. (2016). *Estilos De Liderazgo Y Satisfacción Laboral En Trabajadores De Establecimientos De Atención Primaria En Salud De La Comuna De Chillán (Leadership Styles and Job Satisfaction Among Workers of Establishments of Primary Health Care in the Commune of Chillán)*.
- Pascual García, C. (2013). *Empresa familiar: mujer y sucesión* [, Universidad de Córdoba, Servicio de Publicaciones; Universidad de Córdoba, Servicio de Publicaciones]. [helvia.uco.es. https://helvia.uco.es/handle/10396/9363](https://helvia.uco.es/handle/10396/9363)
- Perrachón, J. (2009). *Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias*. [http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/libros/familias\\_y\\_campo/capitulo\\_3\\_115.pdf](http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/libros/familias_y_campo/capitulo_3_115.pdf)
- Ramos, A. C. y Orellana Peña, J. H. (2014). La Investigación Científica en la Historia y Cultura del Café en el Occidente de Honduras (La pequeña propiedad familiar). *Paradigma: Revista de Investigación Educativa*, 135–152. <https://doi.org/10.5377/paradigma.v20i32.1419>
- Robles Perelégui, M. (2022). *Estilos de liderazgo. Adaptación a la generación Z*. [uvadoc.uva.es. https://uvadoc.uva.es/handle/10324/52838](https://uvadoc.uva.es/handle/10324/52838)
- Schumacher, A. J. (2015). Éxito en la sucesión de empresas familiares: factores de influencia. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=46494>
- Segura, O. (2021). La Importancia de las mujeres en la empresa familiar. *KPMG*. <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/la-importancia-de-las-mujeres-en-la-empresa-familiar>
- Solano, M. y Discua, A. (2017). Daring to be different: a case study of entrepreneurial stewardship in a Guatemalan family's coffee farm. In: Contextualizing entrepreneurship in emerging economies and developing countries. *Library Lancaster University*, 283.
- Strike, V. M., Michel, A. y Kammerlander, N. (2018). Unpacking the Black Box of Family Business Advising: Insights From Psychology. *Family Business Review*, 31(1), 80–124. <https://doi.org/10.1177/0894486517735169>
- Taguena, J. A. y Del Vega, M. R. (2012). Técnicas de Investigación Social: Las Entrevistas Abierta y Semidirecta. *Revista De Investigación En Ciencias Sociales Y Humanidades*, 1(1).
- Toledo Lara, G. (2017). La investigación cualitativa y el estudio de casos: una revisión teórica para su discusión. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/125>
- Torres-Mojica, A. (2020). *La relación de Liderazgo. Entre las teorías del Liderazgo situacional y la Acción Humana*. [dadun.unav.edu. https://dadun.unav.edu/handle/10171/59713](https://dadun.unav.edu/handle/10171/59713)

- Urrea Arbeláez, J. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. *Revista Universidad EAFIT*, 39(129), 39–49. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/921>
- Valdez Gamarra, E. (2019). *Modelo de liderazgo situacional para lograr la participacion eficiente de docentes y estudiantes en gestión escolar en la Institución Educativa Secundaria “Jancos Alto” del distrito y provincia de San Pablo-región Cajamarca* [, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo; PE]. [repositorio.unprg.edu.pe. https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/5864](https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/5864)
- Vargas, P. (2007). *Mujeres cafetaleras y producción de café orgánico en Chiapas*. <https://www.redalyc.org/pdf/325/32514209.pdf>
- Varguillas, C. (2006). *El uso de ATLAS. ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. Instituto Pedagógico Rural El Mácaro*. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109905.pdf>
- Vega Chica, M. L. y Alava Rade, F. E. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el Índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17–43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183850>
- Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas De Dirección Y Economía De La Empresa*, 16(3), 31–52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Wright, M., Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Steier, L. P. (2014). Family Enterprise and Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1247–1260. <https://doi.org/10.1111/etap.12122>

## Anexos

### Anexos A

#### *Protocolo Para Entrevista*

Buen día,

Mi nombre es Valeria Díaz, soy estudiante de la escuela agrícola Zamorano de tercer año. Agradezco que haya aceptado realizar esta entrevista que será la clave para realizar mi proyecto especial de graduación que será un estudio de caso enfocado en el liderazgo femenino que usted y sus hermanas han demostrado al momento de liderar la empresa, identificando cuales han sido los retos que han enfrentado a lo largo de su papel como líder en su empresa familiar. Le pido que por favor sea completamente honesta conmigo en esta entrevista.

La entrevista será de aproximadamente 50 minutos a 1 hora. Su participación es completamente voluntaria. Usted puede no contestar las preguntas que desee y al mismo tiempo terminar su participación en el momento que usted se sienta incomoda con las preguntas. Todo lo que usted me diga es con fines investigativos para la formulación de la historia que irá en el estudio de caso.

Si le parece, ¿puedo grabar la conversación?

1. Para empezar, me gustaría conocerla, puede compartir conmigo un poco sobre usted
  - Cuénteme, ¿Cuántos años tiene? ¿A qué se dedica? ¿Cuál es su profesión?
  - Ahora me gustaría conocer sobre su trabajo, ¿Qué cargo desempeña? .
2. ¿Podría describir su historia en la empresa? .
3. ¿Podría describir cual es su papel o relación con la empresa?
4. ¿Cómo describiría la empresa en pocas palabras?
  - ¿Quién fue el líder?
  - ¿Cuál era la visión inicial?
5. ¿Cómo era su involucramiento al inicio y como este ha cambiado?
  - Coménteme sobre las ventajas de ser mujer propietaria.
  - Coménteme las desventajas de ser mujer propietaria.
6. ¿Hay otros miembros de la familia involucrados? Si/no.
  - ¿Cuál es su rol?
  - ¿Por qué no?
7. ¿Cuál ha sido el apoyo que le brinda su familia para liderar la empresa? De ejemplos de cómo
8. ¿Puede describir cómo cada miembro de su familia participa en las tomas de decisiones?

9. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos de las mujeres para desarrollar un negocio familiar?
10. ¿Cree que el desarrollo de su empresa se relaciona con ser una mujer?
11. ¿Cómo es su relación con: proveedores, clientes, funcionarios gubernamentales, y empleados?
  - ¿Cree que su relación fuera diferente si fuera hombre? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
12. ¿Cree que su negocio cambiará en el futuro cercano?
13. ¿Qué ve como el futuro de este negocio?

Ahora, adentrándonos un poco sobre su cultura y toma de decisiones

1. ¿Cómo definiría usted la cultura en el sector cafetalero para ser una mujer líder?
2. ¿Ha percibido alguna tensión entre las costumbres culturales en el sector cafetalero y las actividades comerciales de su empresa? Por favor comparta algún ejemplo.
3. ¿Podría describir la forma de tomar las decisiones en su empresa familiar?
4. ¿Cómo toma decisiones para expandirse como negocio?
5. ¿Cuáles son los valores más importantes para usted personalmente? ¿Por qué estos?
6. ¿Cuáles son los tres valores más importantes que sigue su empresa? ¿Por qué estos?
7. ¿En qué medida las metas y valores de la familia se alinean con los de la empresa? Por favor proporcione ejemplos.
8. ¿Ha empleado personas externas a la familia? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Cambió algo en su empresa?
9. ¿Ha cambiado su toma de decisiones desde que inició su papel como líder de la empresa? ¿Cómo?
10. ¿Cuánto han influido las consideraciones sobre el bienestar familiar y la riqueza futura (o sea su patrimonio) de su familia en sus estrategias de internacionalización?



## Anexos B

### *Entrevista: Yessenia Hernandez*

Buen día,

Mi nombre es Valeria Díaz, soy estudiante de la escuela agrícola Zamorano de tercer año. Agradezco que haya aceptado realizar esta entrevista que será la clave para realizar mi proyecto especial de graduación que será un estudio de caso enfocado en el liderazgo femenino que usted y sus hermanas han demostrado al momento de liderar la empresa, identificando cuales han sido los retos que han enfrentado a lo largo de su papel como líder en su empresa familiar. Le pido que por favor sea completamente honesta conmigo en esta entrevista.

La entrevista será de aproximadamente 50 minutos a 1 hora. Su participación es completamente voluntaria. Usted puede no contestar las preguntas que desee y al mismo tiempo terminar su participación en el momento que usted se sienta incomoda con las preguntas. Todo lo que usted me diga es con fines investigativos para la formulación de la historia que irá en el estudio de caso.

Si le parece, ¿puedo grabar la conversación?

**Para empezar, me gustaría conocerla, puede compartir conmigo un poco sobre usted**

**1. Cuénteme, ¿Cuántos años tiene? ¿A qué se dedica? ¿Cuál es su profesión?**

R/ Bueno Valeria, gracias por la oportunidad, cuando nos solicitaron fue un reto, hace años venimos hablando sobre esto y se dio la oportunidad, creo que cuando pasan los nuevos retos siempre me pregunto “¿Por qué?”, yo tengo 54 años, mi nombre es Yessenia Hernandez, soy Química farmacéutica de profesión, pero ahora no digo que soy química farmacéutica, ahora digo que soy cafetalera. Estoy incursionando en este mundo con nuevos retos, pero con muchas cosas hermosas también, creo que algo que debo amar de la finca es que me ha formado carácter, me ha enseñado cosas hermosas como paciencia, esa es Yessenia, tengo 2 hijos, estoy casada hace 33 años y realmente estoy aquí por el apoyo de mi esposo, ha sido un proyecto familiar, que nos hemos involucrado todos incluso nuestros hijos, en el aspecto de dar apoyo, no de estar en la finca sino de manera emocional.

**2. Ahora me gustaría conocer sobre su trabajo, ¿Qué cargo desempeña? .**

R/En finca “El Legado” mi cargo realmente es prácticamente administrarla, sobre todo en el manejo de los cafetales, administrar todo el proceso de manejo de tejidos hasta la terminación de la venta, esa es una de las responsabilidades, manejo del personal y que todo vaya de manera fluida, esa es mi responsabilidad, encontrar que este sea un negocio y encontrarle la rentabilidad económica. Prácticamente soy la gerente.

**3. ¿Podría describir su historia en la empresa? .**

R/ Mi historia en la empresa viene, bueno, el reto vino en el 2011, el reto hacia mi papá ya cansado nos ofreció tomar finca “El Legado”, juntamente con mi hermana mayor Margoth tomamos el reto, en compañía del esposo de ella, entonces prácticamente dijimos si, pero en ese proceso estuve 2 años, fue muy duro, en ese momento yo continuaba trabajando como química farmacéutica, entonces tenia que venir los fines de semana y no era tan constante, luego lo tomó mi hermano y mi hermana (Margoth), en eso hubieron unos problemas y prácticamente de 5 socios que éramos solo íbamos a quedar 3, eso pasó en el 2017-2018. Cuando ya por decisiones financieras tomamos la decisión de vender la propiedad al final no se pudo, y daba pesar que se perdiera todo lo que habíamos hecho. En abril del 2019 volvemos a tomar el reto y ahí prácticamente mi hermana (Margoth) se hace cargo, pero comienzo yo a involucrarme mucho más, en ese momento yo ya no estaba trabajando, nos pusimos en serio a ver de esto como un negocio y no como un hobby. En ese momento inició mi papel más importante de adquirir conocimiento, estar más cerca del asesor, venir más a la finca. Esa ha sido mi historia en finca el legado hasta la actualidad que ya estoy gerenciando la empresa.

**4. ¿Podría describir cuál es su papel o relación con la empresa?**

R/Gerente general, me encargo de toda la parte del cultivo (como te mencionaba antes), desde la siembra hasta la cosecha y parte de la venta.

**5. ¿Cómo describiría la empresa en pocas palabras?**

R/ Retadora, una empresa de muchos retos, sobre todo si sabemos hasta donde queremos llegar, pero si la defino como una empresa que tiene visión, que tiene un norte.

**6. ¿Quién fue el líder?**

R/ “Finca El Legado” antes se llamaba “Vista Hermosa”, pero cuando pasó a nosotros “El Legado” puedo decir que el líder fue mi papá, cuando yo escucho la historia de él, aquí en esta área no habían fincas, el comenzó a ser un precursor e impulsor de que en esta zona hubieran fincas, así que para mi, mi papá Jose Adolfo Hernandez fue el líder.

**7. ¿Cuál era la visión inicial?**

R/ La visión inicial de el es que los varones se quedaran con ella, pero si creo que la visión de el era que sus hijos se hicieran cargo, él siempre quiso tener algo mas grande, siempre fue muy visionario, el siempre involucró mucho a mis hermanos. Y algo que recuerdo de finca El Legado, que en aquel momento se llamaba “Vista Hermosa”, el siempre buscaba las cosas con excelencia, y algo que tenemos aquí es el beneficio de café húmedo, que para lo que el tiene (30 años) solo una persona con mucha visión pudo haberlo logrado. Siempre era la excelencia.

**8. ¿Cómo era su involucramiento al inicio y como este ha cambiado?**

R/Al principio era un poco más relevante, luego me aparté. Puedo decir que mi involucramiento en los últimos 3 años ha sido al 100% y ha cambiado muchísimo. Anteriormente quizá sentía que había apoyo por todos lados, ahora siento la responsabilidad de llevarla como una empresa, sacarla hacía adelante como una empresa de café. Si ha sido muy diferente, ahora siento mayor responsabilidad. Me he apasionado por la visión y por ver la empresa como hermosa pero rentable.

**9. Coménteme sobre las ventajas de ser mujer propietaria.**

R/ Uno puede tener la visión y la capacidad de los cambios, de saber que cuando uno tiene los obstáculos y que hay alguien que lo está viendo como un legado, ahí vuelve a pesar lo de mi papá.

**10. Coménteme las desventajas de ser mujer propietaria.**

R/ Cosas que no puedo controlar, como clima, personal. Pero creo que como todas las cosas va a tener sus desventajas, a estas alturas de mi vida me he dado cuenta que no hay negocios ni empresas fáciles, creo que no voy a poner los obstáculos como desventaja, creo que han sido más ventajas de ser dueña y sobre todo permitir disfrutarlo. Yo le decía al principio de la entrevista que me está formando carácter, uno nunca deja de formarse, porque si algo forma carácter en alguien es la manera en la que vence los obstáculos, y me he dado cuenta de que donde emprenda van a haber obstáculos. Pero lo que me ha enseñado finca el legado es que si uno tiene una visión hacia dónde va los obstáculos uno los puedo ir trabajando, creo que los obstáculos uno no debe de “voltarlos” si no enfrentarlos, porque a veces cree que si rodeamos los obstáculos los vamos a evitar. Finsa El Legado ha sido que cada obstáculo que se va presentando a través del 2012 desde que lo tomamos ha sido interesante, siempre se van a presentar obstáculos. Cada año y sobre todo en la agricultura cada cosecha uno no sabe que pasará, pero siempre lo vemos con un optimismo de saber que cada situación uno la puede resolver, y creo que una filosofía debe ser: “Controlar lo que puedo controlar”. No creo que el hecho de ser mujer propietaria cambie algo, por lo menos a mi parecer, tal vez en el sector cafetalero puedan verlo, no se si con admiración o al inicio era “pobrecita”, pero no creo ahora, nunca lo vi como una desventaja, porque yo sentía que si uno tiene un buen cultivo y uno sabe hacía donde va, uno puede encontrar a la gente que se acopla a su visión, siempre he creído que puedo encontrar a corteros que se acoplen a finca el legado, capaz que se acopla a nosotros. Entonces, si nosotros sabemos compartir la visión siento que no es una diferencia si se es mujer o no, sino simple y sencillamente es: Tengo la visión hacia donde voy, ahora necesito buscar la gente que se quiera subir con nosotros al barco. Tal vez ahora que me involucro más con los cafetaleros escucho más “Que admirable que usted que es mujer...” “¡Wow no me imaginé que una mujer podría administrar una finca!”, “Me sorprende que siendo mujer sepa tanto de café”. Tal vez ahora lo estoy sintiendo más pero no en un sentido de ofensa, si no que me río, porque nunca intenté demostrar que porque era mujer podría, sino que desde el momento que tomamos el reto supe que podía He tomado carro, he

ido a recoger gente, a buscar gente, entonces, tal vez si me he visto retada ha tener que saberlo para que cuando ande en campo yo pueda no demostrar que se, si no que por lo menos la persona con la que ando en campo sepa que podemos compartir opiniones.

**11. ¿Hay otros miembros de la familia involucrados? Si/no.**

R/Tenemos ahorita solo mis dos hermanas, una me ayuda en la parte administrativa y mi otra hermana me ayuda en temas de logística y todo lo que es construcción. Pero ese es un reto que estamos teniendo como generación, como poder traspasar el legado a nuestra siguiente generación, incluso sabiendo que mis hijos y sobrinos están en el extranjero, pero yo le estaba proponiendo a mi sobrina que a partir del 2024 sería bueno que ella esté viniendo para que entienda todo el proceso y que a la vez involucre a mis hijos. Nuestra visión es dejar un administrador de finca que tenga todos los conocimientos, de esa manera queremos pasar El Legado, pero en este momento solo somos mis hermanas y yo.

¿Cuál es su rol?

¿Por qué no?

**12. ¿Cuál ha sido el apoyo que le brinda su familia para liderar la empresa? De ejemplos de cómo**

R/Mi esposo, por ejemplo, si me tengo que venir a la finca 2 semanas no me pone ningún obstáculo, ese es un apoyo para mi sumamente fundamental. Creo que no podría estar aquí en finca el legado sabiendo que tengo una responsabilidad (ahora mis hijos son independientes). Mi esposo sabe que yo lo disfruto, entonces como el dice "Mujer feliz, vida feliz". Entonces puedo decirlo que al 100%, al igual que mi cuñado el esposo de mi hermana mayor (Margoth), siempre están pendientes si ocupamos algo de un arreglo, el es incondicional. Ellos creen en el proyecto y disfrutan del proyecto. Ha sido un apoyo emocional, prácticamente estamos tan involucradas que cada recurso que cada una puede poner o hacemos. Apoyo económico, emocional y espiritual.

**13. ¿Puede describir cómo cada miembro de su familia participa en las tomas de decisiones?**

R/ Si estamos en la parte financiera (como sacar un préstamo) nos sentamos, vamos al banco las 3, analizamos lo que necesitamos y nos preguntamos: ¿Qué vamos a hacer?. Mis decisiones ahora son como se maneja el cafetal, si vamos a hacer una inversión de construcción ahí entra mi hermana Margoth, ella mira todo el proceso. Marina en la parte administrativa, como va el costo, como va el flujo. En la toma de decisiones nos reunimos las tres, hacía donde vamos avanzando, yo les comunico como vamos con los compradores, pero por ejemplo hasta donde vamos a sembrar lo decidimos las 3.

**14. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos de las mujeres para desarrollar un negocio familiar?**

R/ Si fuera una mujer joven, los hijos pequeños, para mi por lo menos, en la cultura que estamos, por ejemplo, una mujer de 30 años con sus hijos pequeños venirse a un proyecto como estos, es complejo, con las responsabilidades de roles que la cultura nos enseña. Creo que el desarrollo de los hijos es uno de los mayores obstáculos para una mujer emprendedora joven. Tal vez ahora para mi que mis hijos son mayores, tengo todo el tiempo. Entonces yo le diría: Edad, Rol de vida, el rol que tiene dentro de su ciclo familiar y de su sistema, no se si llamarlo obstáculo si no desafío. Alguien que comienza su vida saber que proyectos personales tiene, por lo menos en este negocio de café, para llevar un proyecto a largo plazo se requiere de mucha presencia. De lo contrario no creería que hay algún desafío.

**15. ¿Cree que el desarrollo de su empresa se relaciona con ser una mujer?**

R/ No, para nada. Porque siento que ambos somos inteligentes, no es de género, como puede haber mujeres visionarias también hay hombres visionarios, siento que no es cuestión de género, es simplemente saber hacía donde quiere llegar.

**16. ¿Cómo es su relación con: proveedores, clientes, funcionarios gubernamentales, y empleados?**

R/ Mi relación con ellos ha sido excelente, he aprendido de todos ellos, un negocio como cualquiera porque administro, voy a negociar de acuerdo con lo que me conviene. Por ser mujer no he visto ningún desafío. La experiencia me ha enseñado que es el conocimiento lo que la hace tener una buena relación con sus socios. Tengo relación con los ingenieros del IHCAFE, con los proveedores de nuestro fertilizante, con contratistas. Con los empleados si ha sido un obstáculo, el factor cultural lo viví con el capataz anterior, el no soportó que lo dirigiera una mujer, como o vine a hacer cambios él sintió muy fuertes los cambios que queríamos hacer, a él no le parecieron y el dijo “mejor me voy”. Creo que ese fue uno de los mayores retos que yo sentí, el creyó que las mujeres no sabíamos de café y que era para hombres. Una vez tuve un desacuerdo con los recolectores, pero fue porque no acepté su corte, entonces a ellos no les gustó y esa ha sido una de las pocas veces que sentí miedo.

**17. ¿Cree que su relación fuera diferente si fuera hombre? ¿Por qué si? ¿Por qué no?**

R/ Posiblemente si yo hubiera sido hombre hubiera sido diferente, creo que era primera experiencia para ellos de que una mujer estuviera dirigiendo corte, entonces aparte tenía al capataz anterior, entonces yo sentí que debía imponerme a mi visión.

**18. ¿Cree que su negocio cambiará en el futuro cercano?**

R/Claro que sí, la idea de nosotros es incursionar en cafés especiales, tener compradores en nuestra finca es el siguiente paso. Ahora la cosecha 2022-2023 cafés especiales es la meta y a la vez tener a sus compradores.

**19. ¿Qué ve como el futuro de este negocio?**

R/ Creo que lo que mencioné anteriormente serviría para darnos a conocer, pero el café especial para un nicho de mercado es pequeño, entonces si siento que es una ventana lo que el mundo está pidiendo

Ahora, adentrándonos un poco sobre su cultura y toma de decisiones

**20. ¿Cómo definiría usted la cultura en el sector cafetalero para ser una mujer líder?**

R/La cultura actualmente es manejada por hombres, yo creo que en un 95% (y no se si me voy baja), actualmente hay un aproximado de 105,000 cafetaleros en Honduras, hasta la fecha no he estado con otra mujer enfrente, que yo sepa que dirige una empresa, hasta el momento no la he encontrada, cada vez que voy a reuniones no me he encontrado con ninguna mujer. Yo me involucré con los cafetaleros primeramente invitándolos a mi finca, no puedo sentir la diferencia porque ahora estoy con ellos, pregunto, participo, quiero que se mejore. Entonces no he sentido ningún trato diferente, tal vez si no hubiese adquirido el conocimiento que adquirí hubiera sido diferente. Le he dado recorrido por la finca a los ingenieros del IHCAFE, hablando de lo que yo se, pero si alguien me dice que es para mejorar yo tomo en cuenta esas opiniones. Tal vez donde incursiono ahorita no he sentido ningún trato diferente. En el sector cafetalero no creo que sea el mismo trato para ambos géneros, en lo personal yo no lo vivi así pero posiblemente no creo que sea la misma, pero el hecho de no ver ninguna mujer puede ser una señal. Por ejemplo hace poco que fuimos a una capacitación al IHCAFE, yo no se si están acostumbradas a ver mujeres ahí, pero podría decirle que no ha habido mujeres que hayan sacado cursos de administración de fincas, yo estoy incursionando en que haya la primera mujer, tal vez eso sea un poco de nosotras mismas. A mi me han enseñado que “Si usted quiere algo búsquelo”, pero tal vez nosotras mismas nos detenemos, pero creo que siempre hay una generación que rompe y otra que sigue, lo más importante es saber hacia donde uno va y lo que quiere. No voy a perder mi feminidad, a todos lados voy como una mujer, y se que puedo aprender de otros y a la misma vez enseñar. Por los comentarios que escucho no es normal ver a las mujeres en este sector. Yo si creo que no tuve una creencia limitante que por ser mujer no iba a poder hacer esto, no se si los colaboradores pensaban lo mismo. Tal vez mi hermano al principio no creyó que pudiéramos hacerlo, pero como tampoco estaba para demostrarle a los demás, si no a mi misma. Tampoco hay que ignorar lo que pasa en el género, pero no nos podemos agarrar de ello para sentirnos o mas débiles o mas fuertes, esa es la opinión que yo creo. Aquí en finca el legado hay valores, hay respeto, por ejemplo, yo puedo decirle que si yo me doy cuenta que alguien golpea a su esposa se va de aquí, los malos tratos no los toleramos, el respeto es un derecho que como ser humanos lo tenemos.

**21. Ha percibido alguna tensión entre las costumbres culturales en el sector cafetalero y las actividades comerciales de su empresa? Por favor comparta algún ejemplo.**

R/ Si, fijese que posiblemente no crean en el cambio, tal vez ya son casi 3 años esperando que los vecinos vean que lo que hacemos aquí si funciona, pero lo más importante de esto es que creo que con mis hermanas para estar en esto buscamos siempre que alguien sea mejor. Nuestra comparación siempre sea que alguien esté mejor que nosotros, más bien lo que nosotras andamos buscando es querer influenciar, al principio queríamos invitar a las personas porque creíamos que todos querían cambiar, pero ahora lo que estamos pensando es que si ven nuestra finca, y quieren hacer cambios finca El Legado está abierta para decir lo que hemos hecho, realmente queremos influenciar. Tal vez la tensión ha sido “A saber que están haciendo esas viejas locas”. Hace poco vino el comentario de un muchacho que le dijo “Yo creo que esta es una de las mejores fincas de la zona”, se sintió bien porque uno sabe todo el trabajo que se ha realizado. Pero tensiones tal vez porque hemos hecho cosas diferentes en el sector.

**22. ¿Podría describir la forma de tomar las decisiones en su empresa familiar?**

R/ Las tres juntas decidimos las cosas más importantes, pero el día a día o temas de cosecha lo hago yo.

**23. ¿Cómo toma decisiones para expandirse como negocio?**

R/Primero vemos que quiere el mundo, estamos viendo que quiere el mundo en el café, lo que le hablaba anteriormente, estamos viendo que están pidiendo cafes especiales, sigo investigando que están pidiendo los compradores, ahora están pidiendo que seamos amigables con el medio ambiente, que en el factor social seamos responsables, que seamos influenciados y responsables en como queremos cambiar a nuestros alrededores, entonces todo eso nos permite ir buscando cambios, esto es un negocio por lo tanto andamos buscando clientes, tratamos de ir acoplándonos, porque si va a ser un legado prácticamente tenemos que acoplarnos a lo que van pidiendo, creo que hay que cuidar las fuentes de agua y todo eso. No ha sido fácil porque todo eso requiere altos costos, para expandir nuestro mercado siempre es buscando y averiguando que quiere el cliente y si nosotros lo podemos ofrecer lo hacemos siempre y cuando sea rentable, y conociendo hasta donde nos da el potencial del café y hasta donde es el capaz de llegar, sacarle el máximo provecho al fruto.

**24. ¿Cuáles son los valores más importantes para usted personalmente? ¿Por qué estos?**

R/ Los valores para mi mas importantes son: Trabajo en equipo, respeto, reconocer que no lo sé todo y que siempre puedo seguir aprendiendo porque todo es cambiante, pero valores que no van a cambiar en finca el legado son por ejemplo: el respeto, todos somos iguales y que aquí en finca el legado siempre vamos a buscar un ambiente de paz, que realmente queremos que nuestros asociados (trabajadores) siempre sepan que su trabajo vale la pena porque hay un motivo por que hacerlo, esos creo que son valores que no cambiarían, el respeto hacía el ser humano.

**25. ¿Cuáles son los tres valores más importantes que sigue su empresa? ¿Por qué estos?**

R/ Lo que prevalecemos aquí es el respeto, que la gente no sienta signos de superioridad y el trabajo en equipo, que todos somos importantes, que de todos podemos aprender. Eso es algo que finca el legado me ha enseñado, que a veces la persona que uno cree que no tiene estudios, pero tiene bastante experiencia en campo es una enseñanza asombrosa, me he dado cuenta de que el trabajo en equipo me da paz. Innovación, respeto y trabajo en equipo.

**26. ¿En qué medida las metas y valores de la familia se alinean con los de la empresa? Por favor proporcione ejemplos.**

R/ Totalmente, digamos, lo vi en mi papá y en mi mamá, las personas que colaboraban con ellos eran importantes y que tenían que estar bien, y eso es algo hermoso que nos han enseñado.

**27. ¿Ha empleado personas externas a la familia? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Cambió algo en su empresa?**

R/Si, por ejemplo, nosotros ahora tratamos que nuestro modelo de negocio sea por contrato, la siembra y todo eso lo hacemos por contrato, porque a mi me encanta pensar que alguien puede prestar un servicio en el sector cafetalero y tiene su personal, por ejemplo estoy escuchando a la gente de IHCAFE que están capacitando en el tema de cultivos de tejidos, y pueda ofrecer a las fincas ese servicio.

**28. ¿Ha cambiado su toma de decisiones desde que inició su papel como líder de la empresa? ¿Cómo?**

R/Lo que he aprendido es que hay toma de decisiones que deben ser inmediatas, creo que en la toma de decisiones en cosas de campo yo las tomo, pero con un equipo de asesores. Creo que ese tipo de decisiones ellas saben que yo las voy a tomar.

**29. ¿Cuánto han influido las consideraciones sobre el bienestar familiar y la riqueza futura (o sea su patrimonio) de su familia en sus estrategias de internacionalización?**

R/ Han influido bastante, estamos fascinados, creo que el tener compradores extranjeros ha sido un sueño como familia, expandirnos también, tal vez ellos miran el avance que ha tenido la finca y que vengan a ser parte de nuestra mejora, al venir otro comprador vendrán nuevos retos, pero creo que será algo bonito porque eso me permite otras cosas. Ese ha sido un sueño desde mi papá.



## Anexos C

*Entrevista: Margoth Hernandez*

Buen día,

Mi nombre es Valeria Díaz, soy estudiante de la escuela agrícola Zamorano de tercer año. Agradezco que haya aceptado realizar esta entrevista que será la clave para realizar mi proyecto especial de graduación que será un estudio de caso enfocado en el liderazgo femenino que usted y sus hermanas han demostrado al momento de liderar la empresa, identificando cuales han sido los retos que han enfrentado a lo largo de su papel como líder en su empresa familiar. Le pido que por favor sea completamente honesta conmigo en esta entrevista.

La entrevista será de aproximadamente 50 minutos a 1 hora. Su participación es completamente voluntaria. Usted puede no contestar las preguntas que desee y al mismo tiempo terminar su participación en el momento que usted se sienta incomoda con las preguntas. Todo lo que usted me diga es con fines investigativos para la formulación de la historia que irá en el estudio de caso.

Si le parece, ¿puedo grabar la conversación?

**Para empezar, me gustaría conocerla, puede compartir conmigo un poco sobre usted**

**1. Cuénteme, ¿Cuántos años tiene? ¿A qué se dedica? ¿Cuál es su profesión?**

R/ Yo soy la hermana mayor, cumplí 61 años, toda una vida me he dedicado a la ingeniería civil, trabajo con mi esposo, nos conocimos en la universidad, él es de aquí del puerto y yo soy de Lepaera, tengo una hija y 3 nietos.

**2. Ahora me gustaría conocer sobre su trabajo, ¿Qué cargo desempeña? .**

R/ Dedico mi profesión, también mi yerno es ingeniero civil y tenemos una empresa familiar, nos dedicamos a las obras sociales, trabajamos con una ONG y hacemos casa por todo Honduras excepto el departamento de Gracias a Dios.

**3. ¿Podría describir su historia en la empresa? .**

R/Fíjese que en la finca pues mis papás y mis abuelos han tenido fincas de café, y ya que mi papá no podía continuar con la finca nosotras 3 decidimos continuarla, y no sabíamos nada de café, pero la verdad es un mundo tan bonito y tan diferente, cuando me aburro aquí en este trabajo me voy al otro, la experiencia del café es preciosa.

**4. ¿Podría describir cuál es su papel o relación con la empresa?**

R/Somos las 3, mi hermana Yessenia es la que más se relaciona con los clientes, ella se dedica con el manejo de cosecha y ahí la apoyo un poco, yo más que todo la apoyo en administración junto con Marina, y comercializamos un poco de café entre todas. Me gusta apoyarla en la infraestructura,

si necesitamos cosas que tenga que ver con la ingeniería ahí les estoy apoyando, tratamos de apoyarnos y si una no puede una cosa nos ayudamos entre todas.

**5. ¿Cómo describiría la empresa en pocas palabras?**

R/Me encanta porque estamos las 3 mujeres involucradas, apoyamos mucho, la idea de nosotros siempre fue que el rubro de café en honduras es algo muy grande y vimos la necesidad de que hay mucho caficultor con poca producción, y de esa manera pensamos que nosotras podemos ayudar a ellos a mejorar la calidad de su café y hacemos labor social dentro de lo que podemos, y creo que lo que tu te propones a hacer lo vas a lograr, la meta es llegar a cafes especiales y que los caficultores de la zona también lo puedan lograr, y también tener un mejor ingreso y un mejor renombre para el país.

**6. ¿Quién fue el líder?**

R/ La verdad que todo fue surgiendo, no lo analizamos desde un principio, si no que dijimos que lo íbamos a tomar y empezamos poco a poco a mejorar, cada día tratamos de hacer mejores cosas dentro del café sin saber nada realmente de lo que era el café.

**7. ¿Cuál era la visión inicial?**

**8. ¿Cómo era su involucramiento al inicio y como este ha cambiado?**

R/Fijate que cuando retomamos la finca fue un tiempo bien difícil porque entró la roya y se llevó todo el cafetal, y nos preguntábamos: “¿Qué hacemos? ¿abandonamos la finca o le hacemos frente?” y fuimos viendo que el cafetal que tenía mi papá ya era muy viejo, y fuimos viendo que algunos lotes resistieron la enfermedad, pero otros no. Entonces dijimos que iniciaríamos de nuevo, buscamos un asesor que nos ayudara, dejamos descansar la tierra, y decidimos que solo íbamos a tener una variedad. Cuando nosotros la iniciamos había bastantes variedades y no estaba lotificada, y arrancamos de nuevo con lo que era la finca. No hemos participado en tasa de experiencia ni nada, lo hicimos una vez y supimos que en la zona se producía buena calidad de café. Creo que a nosotros como hermanas nuestra idea ha sido sacar nuestro café directamente a la exportación y que la empresa tenga un buen renombre.

**9. Coménteme sobre las ventajas de ser mujer propietaria.**

R/Bueno, las ventajas es que como mujer me gustan los retos, si nos proponemos podemos lograr las cosas.

**10. Coménteme las desventajas de ser mujer propietaria.**

R/ En el rubro de café que siempre ha estado manejado por hombres siento que es como una apuesta, hasta con el personal, yo trabajo con muchos hombres en mi otro trabajo (ingeniería civil) pero siento que el personal de la finca (cortadores) es bien receloso, porque no les gusta que las mujeres los manden o recibir órdenes de una mujer, en eso ha sido un poco difícil, porque nos ha

costado incluso que la gente acepte como se va a cortar o por qué queremos que las cosas sean a nuestra manera, y se terminan yendo. Pero me imagino y pienso que es porque nos ven que somos mujeres y no les gusta que una mujer los mande, porque el machismo del hombre es muy fuerte y a veces nosotras las mujeres tenemos la culpa porque nosotras mismas les damos ese protagonismo.

**11. ¿Hay otros miembros de la familia involucrados? Si/no.**

R/ Solo estamos las 3, pero la idea es que nuestros hijos retomen la idea nuevamente, y estamos trabajando para que ya en el momento que nosotras nos retiremos ellos continúen con lo que realmente queremos hacer dentro de la empresa.

¿Cuál es su rol?

¿Por qué no?

**12. ¿Cuál ha sido el apoyo que le brinda su familia para liderar la empresa? De ejemplos de cómo**

R/ En mi caso mi esposo nos ayuda económicamente, porque la finca todavía no se sostiene sola por las inversiones que hay que hacer.

**13. ¿Puede describir cómo cada miembro de su familia participa en las tomas de decisiones?**

R/Bueno en el caso de mis hermanas, cuando tenemos que hacer una inversión si tenemos que participar las 3, pero a veces la que más toma decisiones ahorita es Yessenia, ella está a cargo de la finca, de la producción y del personal. Marinita trabaja con los créditos y yo les ayudo un poco en logística, y si no conseguimos efectivo también les ayudo.

**14. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos de las mujeres para desarrollar un negocio familiar?**

R/Creo que el género, usted sabe que siempre la mujer en ese sentido somos más débiles, y aunque nosotros decimos que queremos hacer algo y al final lo logramos, pero en general por eso es que algunas mujeres les cuesta más emprender un negocio y más en este tipo de negocios de café.

**15. ¿Cree que el desarrollo de su empresa se relaciona con ser una mujer?**

R/No, no creo. Considero que ambos géneros tenemos la capacidad que una empresa funcione.

**16. ¿Cómo es su relación con: proveedores, clientes, funcionarios gubernamentales, ¿y empleados?**

R/Las que más se relacionan son Marina y Yessenia, yo tengo muy poca relación con ellos.

**17. ¿Cree que su relación fuera diferente si fuera hombre? ¿Por qué si? ¿Por qué no?**

**18. ¿Cree que su negocio cambiará en el futuro cercano?**

R/Si puede cambiar, todos queremos que cambie para mejorar, pero ahora con tanto problema de medio ambiente y de clima, del mismo personal entonces los desafíos son mas grandes y alcanzar las metas es un poco más difícil.

**19. ¿Qué ve como el futuro de este negocio?**

R/ Yo lo miro bien, es un negocio que si lo manejas bien y lo llevas cada vez a mejorar y cada año se hacen cosas diferentes podes tener un buen ingreso de ello

Ahora, adentrándonos un poco sobre su cultura y toma de decisiones

**20. ¿Cómo definiría usted la cultura en el sector cafetalero para ser una mujer líder?**

R/ Yo creo que a veces nos toca luchar un poco contra la corriente, ir viendo y abriéndose paso a medida uno va teniendo más conocimiento, de conocer más de lo que estas haciendo. Creo que eso te da más seguridad de lo que estás haciendo y de hacia donde vas.

**21. ¿Ha percibido alguna tensión entre las costumbres culturales en el sector cafetalero y las actividades comerciales de su empresa? Por favor comparta algún ejemplo.**

R/ Pues la verdad que no, no me he visto en una situación de esas.

**22. ¿Podría describir la forma de tomar las decisiones en su empresa familiar?**

R/ Fijese que somos 3 mujeres y a las 3 nos gusta ser lideres, entonces lo que hacemos es que decimos “Bueno tu tomas el liderazgo en esto porque te gusta y porque lo haces bien” y así nos apoyamos y nos entendemos como hermanas, y siempre hay roces y pensamos que las cosas así se hacen de una mejor manera, y tratamos de no estorbarnos en las cosas que cada quien debe hacer. Siempre estamos en comunicación y así cualquiera de las 3 puede tomar una decisión para seguir con el plan en el cual nos enfocamos.

**23. ¿Cómo toma decisiones para expandirse como negocio?**

R/ De la misma manera, porque hay inversiones que hacer y tenemos que hacerlo en conjunto.

**24. ¿Cuáles son los valores más importantes para usted personalmente? ¿Por qué estos?**

R/ La honestidad, es muy importante, me gusta hacer las cosas bien y la perseverancia.

**25. ¿Cuáles son los tres valores más importantes que sigue su empresa? ¿Por qué estos?**

R/ Todas tenemos el mismo objetivo, nos gusta lo que hacemos y creo que eso hace que el proyecto vaya creciendo más acelerado porque si estamos allá lo disfrutamos y nos gusta hacer lo que estamos haciendo, creo que esa es una de las fortalezas que tenemos.

**26. ¿En qué medida las metas y valores de la familia se alinean con los de la empresa? Por favor proporcione ejemplos.**

R/ Porque siempre hemos tenido los mismos objetivos para la empresa, de hacerlo bien y de la mejor forma, nos gusta hacer las cosas con excelencia, somos muy perfeccionistas y tratamos de que cada día las cosas sean mejor.

**27. ¿Ha empleado personas externas a la familia? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Cambió algo en su empresa?**

R/ Si, tenemos al capataz y a todas las personas que nos apoyan, queremos involucrar a nuestros hijos en un futuro.

**28. ¿Ha cambiado su toma de decisiones desde que inició su papel como líder de la empresa? ¿Cómo?**

R/ Si, a veces si cambiamos los papeles que desempeñamos, a veces se toma una decisión y si hay que hacer cambios lo hacemos.

**29. ¿Cuánto han influido las consideraciones sobre el bienestar familiar y la riqueza futura (o sea su patrimonio) de su familia en sus estrategias de internacionalización?**

R/Creo que vamos caminando, pero si nos hace falta mucho, todos los días se aprende algo diferente, y la idea es tener una mejora continua, y si vemos que en ese punto estamos débiles buscamos ayuda y nos fortalecemos, buscamos a las personas indicadas para que nos puedan dar una solución.

## Anexo D

### *Entrevista: Marina Hernandez*

Buen día,

Mi nombre es Valeria Díaz, soy estudiante de la escuela agrícola Zamorano de tercer año. Agradezco que haya aceptado realizar esta entrevista que será la clave para realizar mi proyecto especial de graduación que será un estudio de caso enfocado en el liderazgo femenino que usted y sus hermanas han demostrado al momento de liderar la empresa, identificando cuales han sido los retos que han enfrentado a lo largo de su papel como líder en su empresa familiar. Le pido que por favor sea completamente honesta conmigo en esta entrevista.

La entrevista será de aproximadamente 50 minutos a 1 hora. Su participación es completamente voluntaria. Usted puede no contestar las preguntas que desee y al mismo tiempo terminar su participación en el momento que usted se sienta incomoda con las preguntas. Todo lo que usted me diga es con fines investigativos para la formulación de la historia que irá en el estudio de caso.

Si le parece, ¿puedo grabar la conversación?

**Para empezar, me gustaría conocerla, puede compartir conmigo un poco sobre usted**

**1. Cuénteme, ¿Cuántos años tiene? ¿A qué se dedica? ¿Cuál es su profesión?**

R/Mi nombre Marina Esther Hernandez Argueta, tengo 43 años, estudié ingeniería civil y tengo una maestría en administración empresarial, pero en este momento no me dedico a eso, sino a mis propios negocios, entre las empresas que tengo está Finca El Legado, también tengo una tienda de venta al por mayor y menor, y también inversiones El Legado que tiene que ver con el café ya procesado, estoy casada y tengo una niña de 7 años, sirvo al señor, soy pastora junto con mi esposo, en eso me llevo todo mi tiempo.

**2. Ahora me gustaría conocer sobre su trabajo, ¿Qué cargo desempeña? .**

R/ En la finca, como sabes somos 3 hermanas, en diferentes tiempos hemos estado en diferentes roles, anteriormente yo estaba totalmente a cargo y mi hermana Yessenia me acompañaba, pero ahora es ella la que se encarga de la producción, actualmente mi ayuda con ella es en cuestiones administrativas, si tengo que hacer cotizaciones y si en algún momento ella no está yo voy a hacer visitas de campo, por ejemplo, dar indicaciones de fertilizaciones. En la otra empresa que tengo que se llama "El Legado Honduras Company" en esa soy la gerente de compras y gerente de mercadeo, ese es el cargo que tengo. Y en la de café soy mil usos porque es una empresa que estamos empezando, solo la tenemos constituida, entonces me toca vender, facturar, mientras la finca mejora su desarrollo.

**3. ¿Podría describir su historia en la empresa? .**

R/Finca el Legado nació en nuestros corazones desde que estamos pequeñas, mi papá nos llevaba y jugábamos, entonces crecimos en el rubro de café, mi papá era comprador de café. En un tiempo mi papá no podía seguir con la finca entonces seguimos nosotros con el liderazgo de ella, fue algo super interesante porque ninguna era ing agrónoma, había que leer mucho, cuando empezamos con el proyecto era todo un desafío porque era un rubro nuevo, queríamos mejorar la finca. Alguien dijo que si íbamos a ser agricultores debíamos ser tecnificados, no solo con los conocimientos que mi papá nos heredó, si no ya más tecnificado, en ese tiempo estuve con mi hermano, al tiempo mi hermano salió y ya nos tocó a nosotros, y con los asesores que nos ayudaban en la parte técnica. Estuve hasta que nació mi hija, después mi hermana Yessenia nos dividimos, yo me quedé en Inversiones El Legado y ella se quedó en la finca, o sea, en la producción.

**4. ¿Podría describir cual es su papel o relación con la empresa?**

R/Siempre tratamos de hablar con mi hermana y ver el punto que vamos, para contarte un poco, la compradora que tenemos actualmente la conocimos porque yo fui a una feria en Portland y ahí habían varios compradores de café, mirábamos muchos hombres, pocas mujeres, y recuerdo que en un momento me encontré a alguien en una exportadora y nos habló de una bróker que estaba interesada en la compra de café, entonces hablamos con ella, la llevamos a la finca para que conociera y le gustó mucho. Tenemos una relación con ella desde el 2013. Entonces cualquier situación que tenemos siempre la compartimos con mi hermana, o algún proyecto que se presenta lo discutimos, no temas del día a día, pero si hablamos por ejemplo de un comprador, en ese tipo de contactos es el papel que juego en la finca, si necesitan alguna información o cuando viajo a costa rica trato de traer ideas nuevas para innovar. O si tenemos que hacer cosas de la exportación.

**5. ¿Cómo describiría la empresa en pocas palabras?**

R/Dejame ver, primeramente creo que desafiante, creo que el desafío mayor que podemos tener es el personal, cosas que no podemos controlar como el clima, es una empresa que se mueve mucho, no es como que todos los años puedes aplicar la misma cosa, como vos sabes en la agronomía el clima marca muchos parámetros. Creo que el rubro de café es algo donde no te puedes acomodar, siempre tenes que estar investigando, alerta a lo que puede suceder, todos los años tienen un desafío, la forma en la que vamos a cortar. Lo que te puedo decir es que es algo muy movido, cada vez hay menos personas que quieran trabajar en el corte.

**6. ¿Quién fue el líder?**

R/ Estábamos al principio un hermano y yo, después solo quedé yo, y ahora está mi hermana Yessenia. Desde un principio tuvimos una visión, hicimos investigaciones en nuestra finca, de lo que estaba entonces teníamos el lote que debíamos de renovar, entonces nos dimos cuenta donde había

poca densidad de arboles, entonces hay lotes que debíamos de perderlos, cuando Yessenia llegó ya estábamos en el punto que debíamos estar.

**7. ¿Cuál era la visión inicial?**

R/ Siempre soñábamos con exportar nuestro café, vendíamos a las exportadoras internamente. Entonces siempre nos preguntábamos como podíamos hacer para lograr lo que hace años fue. Siempre sostenible, porque era un negocio no solo un placer, entonces esa fue una meta desde un principio. Ya en el futuro vienen otros retos, pero el tener un comprador inicial fue el primero.

**8. ¿Cómo era su involucramiento al inicio y como este ha cambiado?**

R/ Al principio estaba super más involucrada, lo que te comenté, totalmente en la parte administrativa, me tocaba con el personal, de ver la planificación del trabajo, después cambié mi papel con Yessenia y ella empezó a hacer ese trabajo.

**9. Coménteme sobre las ventajas de ser mujer propietaria.**

R/ Personalmente el hecho de ser mujer creo que nunca lo vi como algo que no podría lograrse, estudié ingeniería civil en un rubro de hombres, siempre me rodee de ingenieros, siempre que estaba en una mesa yo nunca miré el género, nunca me vi como algo diferente. Yo decía “Es cierto que soy mujer, pero debo hacer lo que me corresponde”. Se que culturalmente es diferente, se piensa que hay ciertos puestos que solo son para hombres o para mujeres, con la cultura en esa parte creo que el personal fue el que más se sintió desafiado, quizá por su escolaridad, al principio no se notaba, pero si se que les molestaba que una mujer les diera instrucciones, pero como te digo, personalmente no me interesaba en cierta forma, lo que si es cansado es que a veces te toca cargar algo, entonces ahí uno se limita. Pero en lo demás me he sentido muy cómoda siendo mujer y llevando ese papel, siempre darte el lugar con el personal, también trataba de no tener mucha relación con los que estaban a cargo del capataz, con el era mi relación directamente. Ahora que ventaja tiene ser mujer, pues yo creo que se te abren muchas puertas porque el mundo dice “Ah mirá es mujer y hay que darles oportunidades”, entonces hay personas que dicen “Quiero comprar café, pero a mujeres”. Y es bonito y a la vez divertido escuchar comentarios como “Pucha que bonito tienen, y son mujeres”, creo que eso es lo que tengo que decir.

**10. Coménteme las desventajas de ser mujer propietaria.**

R/ En las desventajas no creo que sea por uno si no por la parte cultural, romper esa brecha, pero es el hecho de creer en el papel que estás.

**11. ¿Hay otros miembros de la familia involucrados? Si/no.**

R/No, pero lo que se anhela ahorita es involucrar a la nueva generación.

¿Cuál es su rol?



¿Por qué no?

**12. ¿Cuál ha sido el apoyo que le brinda su familia para liderar la empresa? De ejemplos de cómo**

R/Nos da el tiempo para podernos mover, todas vivimos en san pedro, entonces hay que dejar un rato el hogar para poder atender la finca. Saber que debemos dejar obligaciones como mi hija, ese es el apoyo que recibo de mi familia.

**13. ¿Puede describir cómo cada miembro de su familia participa en las tomas de decisiones?**

R/Como te comenté la que lleva la batuta es Yessenia, cuando hay algún problema urgente todas hablamos por teléfono y tratamos de solucionarlo, por ejemplo, si hay problemas de flujo yo les digo “Bueno déjame ver como se puede solucionar esto”, en ese aspecto yo me encargo. Mi otra hermana “Margoth” ayuda con el movimiento o con reparar alguna máquina, en ese aspecto podemos tomar decisiones. Para la siembra del café Yessenia toma todas las decisiones técnicas, juntas revisamos los informes del asesor. Cuando queremos solicitar fondos o aumentar la cantidad de siembra ahí si participamos todas. El día a día o situaciones más internas las maneja Yessenia.

**14. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos de las mujeres para desarrollar un negocio familiar?**

R/ Hablando de los desafíos grandes es tu familia, debes tener mucho el apoyo de tus esposos, para que podas soltar un poco la casa, el cuidar de tu familia y poder desarrollarse. Es difícil poder moverte si no tenes el apoyo en casa.

**15. ¿Cree que el desarrollo de su empresa se relaciona con ser una mujer?**

R/No creo, creo que no, en este caso lo tomamos, y lo que si pensamos es que si vamos a hacer algo lo vamos a hacer bien y queremos hacerlo lo mejor posible.

**16. ¿Cómo es su relación con: proveedores, clientes, funcionarios gubernamentales, ¿y empleados?**

**17. ¿Cree que su relación fuera diferente si fuera hombre? ¿Por qué si? ¿Por qué no?**

R/ Dejame ver, con funcionarios no conozco a ninguno, en ese aspecto quien ha estado mas involucrada es Yessenia, con quien he tenido más relación es con la exportadora y con la compradora. La compradora es mujer entonces, ella dice “que bueno que estén haciendo las cosas bien”, y con las otras personas que nos hemos sentado nunca nos han hecho sentir menos por ser mujeres, somos sinceras en preguntar lo que no sabemos, siempre hemos tenido el interés de rodearnos de gente buena que nos pueda y nos quiera enseñar. Nunca hemos sentido un rechazo por ser mujer, la gente se ha portado muy respetuosa, el comentario que siempre hacen es “Que bonita la tienen y son mujeres”, y pienso que tiene que ver mucho el presentarte segura, saber quien sos y saber que no

tenes todos los conocimientos, la humildad te abre puertas. La gente se muestra super abierta a ayudarte y a querer enseñarte. Si te muestras sincero y humilde con las personas la gente responde.

**18. ¿Cree que su negocio cambiará en el futuro cercano?**

R/El único desafío es el clima, este año hay sequía, entonces estamos viendo si poner riesgo. Es un mercado muy cambiante, esa es una de las cosas que pueden hacer cambiar, estamos enfocadas a la visión.

**19. ¿Qué ve como el futuro de este negocio?**

R/ Completamente sembrada, con la producción anhelada por cada lote. En un futuro tener un hotel de montaña. Ser una finca taller donde puedan llegar las personas del IHCAFE a enseñarle a otros productores.

Ahora, adentrándonos un poco sobre su cultura y toma de decisiones

**20. ¿Cómo definiría usted la cultura en el sector cafetalero para ser una mujer líder?**

R/Creo que es algo, como líder fuerte, creo que no es algo tan común, hay mas mujeres cafetalera, pero creo que Honduras es un país muy machista, es algo mas nuevo, se está abriendo mas la cabeza a las autoridades por lo que el mundo está haciendo, el hecho que en un congreso hay más mujeres, la cultura hoy se está abriendo un poco más, por ejemplo nuestro papá nunca creyó que unas mujeres manejarían una finca, no porque no creyera en nosotras, pero nunca miró que sus hijas pudieran haberlo hecho estando jóvenes, mi papá pensaba que eso era para los hombres, hoy en día Honduras está más abierta pero por toda presión del extranjero, ya que los compradores si preguntan ese hecho, no es tanto por pensar en las mujeres, si no por el bien y que las mujeres se benefician si el comprador pide productoras mujeres. Es ahí donde tenemos que tomar ventaja, creo que en esa parte, como te comenté el país se está abriendo más a ello. En las giras con los productores ellos se comportan muy educados, no se que comentarán entre ellos, me imagino que han de pensar “Estas deben estar en la cocina” pero no me interesa, creo que lo que alguien piense o no piense no debe de detenerte en tus sueños, si tienes un sueño hay que ponerle. ¿Van a haber desafíos? Claro que si, pero si tienes el esfuerzo te vas a levantar, y como el surfista, cuando hay una ola hay que subirse, si es nuestra oportunidad como mujeres caficultoras hay que subirse a la ola.

**21. ¿Ha percibido alguna tensión entre las costumbres culturales en el sector cafetalero y las actividades comerciales de su empresa? Por favor comparta algún ejemplo.**

R/Si, dicen que somos locas, que nos encanta botar el dinero, que no tenemos idea de lo que hacemos. Es porque ellos se manejan con paradigmas. O nos preguntan ¿Por qué los están sembrando tan cerca? Entonces nuestro asesor nos explica las razones, puede ser que por nuestro nivel de escolaridad sea mas fácil comprenderlo, no tenes por que discutir, debes ser segura de lo que estás haciendo, no tengo porque discutir con los demás lo que estoy haciendo.

**22. ¿Podría describir la forma de tomar las decisiones en su empresa familiar?**

R/Lo presentamos, hacemos una reunión, un ejemplo cuando se quiso pedir un préstamo, nos sentamos y analizamos todos los factores, siempre buscamos asesorarnos de personas que saben del tema. Una cosa que decidimos es la variedad que vamos a sembrar, a veces cuando uno es impulsivo siempre corre un riesgo mayor.

**23. ¿Cómo toma decisiones para expandirse como negocio?**

R/Miramos los campos azules y hay unos rojos, uno de nuestros sueños es tener cafeterías en Europa por nuestras generaciones que están viviendo allá, mirar donde está el mercado, quienes compran y que tipo de café compran. Otro punto es poner un hotel de montaña, para que en los tiempos que no haya producción siempre tener ingresos, entonces creo que en ese futuro siempre vamos caminando. Nosotras somos muy soñadoras, entonces siempre vamos cumpliendo paso a paso, como mejorar nuestro perfil del café, viendo como podemos mejorar nuestro grano para conseguir un mejor precio y tocar otras puertas con una mejor calidad.

**24. ¿Cuáles son los valores más importantes para usted personalmente? ¿Por qué estos?**

R/ La honestidad, la humildad, creo que a una persona humilde se le abren puertas, el respeto, todos merecemos respeto. Pero para mi esas son, y también el deseo de querer mejorar.

**25. ¿Cuáles son los tres valores más importantes que sigue su empresa? ¿Por qué estos?**

R/Querer aprender siempre, cuando alguien llega y nos da consejos siempre son bienvenidos, la honestidad, siempre mostramos quienes somos, y también nos gusta el apoyo, en que aspecto? En que si yo puedo lograrlo vos lo puedes lograr, entonces si descubrimos algo lo compartimos. Apoyarnos como comunidad, no pensar solo en ti si no en todos, a veces es difícil porque la gente es desconfiada porque no creen que uno puede compartir eso.

**26. ¿En qué medida las metas y valores de la familia se alinean con los de la empresa? Por favor proporcione ejemplos.**

R/Mucho, porque nosotras hemos sido unas mujeres transformadas, creo que tu personalidad tiene mucho que ver con tu empresa, siempre estamos con el corazón de ayudar, en la empresa se refleja eso. También la honestidad, en un momento no pudimos cumplir el contrato con la bróker y le mandamos el reporte de por que no había sido, en ese momento en la finca se nos había bajado la producción. Y también en el tiempo que el café subió nosotros le cumplimos, y nosotras dijimos que teníamos una palabra que cumplir. Creo que tu nombre es algo que siempre debes de cuidar.

**27. ¿Ha empleado personas externas a la familia? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Cambió algo en su empresa?**

R/No. Solo el capataz y su familia. Y tratamos hacer el método de outsourcing, pero nosotros trabajamos con una familia y lo demás lo subcontratamos.

**28. ¿Ha cambiado su toma de decisiones desde que inició su papel como líder de la empresa?  
¿Cómo?**

R/Claro, antes éramos mas orgullosos y soberbios, ahora somos mas humildes. Creo que uno va madurando en la vida, uno no se vuelve tan sensible, si hay un problema hay que resolverlo, no hay que pensar que es algo personal, entonces creo que vas madurando y eso si ayuda en la toma de decisiones.

**29. ¿Cuánto han influido las consideraciones sobre el bienestar familiar y la riqueza futura (o sea su patrimonio) de su familia en sus estrategias de internacionalización?**

R/Para sacar nuestro producto un montón, porque ya no te involucras mucho con la bolsa si no que ya tenes un precio para tener una ganancia mayor, cuando ya lo ves como una empresa y no como una plantación ya buscas mejores precios, mas que todo es queriendo levantar un legado para nuestras generaciones y que no se pierda la esencia de la empresa, siempre tratamos de llevar a nuestros hijos, en muchos lugares se van a ir perdiendo las plantas por el cambio climático o por otros factores, entonces tener un pedazo de tierra sirve para tener un legado a largo tiempo, y nos encanta ver el desarrollo de nuestro país, y creemos que podemos dejar un granito de arena en el país.