



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO ACADÉMICO Y DE INVESTIGACIONES, ECONÓMICAS, SOCIALES
Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL

ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN PROFESIONALIZACIÓN Y GOBERNANZA DE AGROEMPRESAS FAMILIARES

TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

PRESENTA

GUSTAVO SOLIS AGUILAR

BAJO LA SUPERVISIÓN DE: HERMINIO PALACIO MUÑOZ, DOCTOR



Chapingo, Estado de México, febrero de 2026

**ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO PARA SERVICIOS DE
CONSULTORÍA EN PROFESIONALIZACIÓN Y GOBERNANZA
DE AGROEMPRESAS FAMILIARES.**

Tesis realizada por **Gustavo Solís Aguilar**, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR:



DR. VÍCTOR HERMINIO PALACIO MUÑOZ

ASESOR:



DR. MANRRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ

ASESOR:



MAD. JUAN CARLOS AGUILAR SOLER

DEDICATORIAS

Al universo, por siempre guiarme hacia los lugares correctos y con las personas adecuadas que contribuyen con mi crecimiento personal y profesional.

A mi madre y a mi pareja de vida, quienes, aún en medio del estrés y de los días en que el tiempo fue escaso, permanecieron firmes y fuertes, sosteniendo con amor y paciencia cada paso de este camino.

A mis mascotas, miembros de mi familia, que me acompañaron en desvelos, recordándome con su presencia la importancia de la compañía.

AGRADECIMIENTOS

Al Centro Académico y de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustrias y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de maestría con un enfoque multidisciplinario.

A la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), por el apoyo económico brindado durante el desarrollo de esta maestría. Apoyo esencial para este proyecto académico.

Al Dr. Víctor Herminio Palacio Muñoz, director de este trabajo, por su guía, empatía y disponibilidad.

Al Dr. Manrubbio Muñoz Rodríguez, integrante del comité asesor, por su valiosa guía en la definición del enfoque de este proyecto académico —y de vida—, así como por su pensamiento crítico, su apertura y el apoyo brindado tanto en el ámbito profesional como en el personal.

Al MAD. Juan Carlos Aguilar Soler, integrante del comité asesor, por sus aportaciones y recomendaciones que enriquecieron con perspectiva y claridad el desarrollo de esta investigación.

A los líderes y propietarios de las agroempresas, quienes con generosidad y apertura permitieron el acceso necesario para la realización de esta investigación.

DATOS BIOGRÁFICOS

Nombre: Gustavo Solís Aguilar

Fecha de nacimiento: 27 de agosto de 1989

Lugar de nacimiento: Pichucalco, Chiapas

Profesión: Ingeniero agroindustrial y psicólogo



Desarrollo académico y profesional

Cursó la licenciatura en ingeniería agroindustrial en la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) entre el 2007 y el 2011; y posteriormente la licenciatura en psicología en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con profundización en los ámbitos clínico y organizacional durante el periodo 2014-2018. En 2024-2025 realizó la maestría en estrategia agroempresarial en el Centro Académico y de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM-UACH). Así mismo, ha complementado su formación con estudios en desarrollo de habilidades gerenciales, negociación, psicoterapia y coaching laboral en diversas instituciones.

Su trayectoria en el sector público incluye cargos como Jefe de Evaluación de Proyectos y Jefe del Laboratorio Central de Referencia en la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. En el ámbito privado y social, ha colaborado como asesor y capacitador empresarial, impulsando procesos de fortalecimiento organizacional y apoyando la toma de decisiones estratégicas.

Desde el 2014 es socio fundador de la empresa «Consultoría y capacitación en gobernanza familiar corporativa», donde contribuye activamente al desarrollo y la transformación de empresas familiares del sector agroalimentario. Su labor se centra en la implementación de prácticas de profesionalización que promueven estructuras sólidas, relaciones más armónicas y decisiones estratégicas orientadas a consolidar el legado generacional. Entre sus aportaciones destacan la prevención de conflictos, el fortalecimiento institucional y la apertura de oportunidades. Su enfoque integra rigor técnico, sensibilidad humana y visión estratégica.

RESUMEN GENERAL

ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN PROFESIONALIZACIÓN Y GOBERNANZA DE AGROEMPRESAS FAMILIARES¹

Las empresas familiares enfrentan conflictos derivados del entorno familiar que afectan la toma de decisiones y gestión empresarial. La mayoría, centra su atención en mejorar su productividad y eficiencia y no en solucionar sus tensiones internas. Aunque este fenómeno se presenta en todos los sectores productivos, las empresas familiares del sector agroalimentario no figuran como clientes principales de consultoras especializadas en planeación y gestión. El presente estudio rediseñó los servicios de una empresa consultora en desarrollo organizacional e incorporó prácticas de gobernanza para impulsar la profesionalización integral de empresas familiares del sector agroalimentario; buscando su consolidación como empresa especializada en este sector al integrar conocimientos en agronomía, agroindustria y psicología. La metodología incluyó la sistematización de experiencias previas, revisión bibliográfica y observación participativa en dos agroempresas. Se construyó un árbol de problemas y se aplicó la herramienta *Lean Canvas* y la metodología *Lean Startup*. Entre los resultados destacan: 1) el rediseño de la cartera de servicios en tres áreas fundamentales: desarrollo organizacional, gobernanza familiar y gobierno corporativo; 2) la generación de una propuesta de valor basada en la identificación y gestión de conflictos familiares que afecta la dinámica empresarial; 3) el diseño de un método de intervención; y 4) la propuesta de un modelo de negocio basado en una estructura de empresa red. La implementación sugiere iniciar el acercamiento con las agroempresas a través de prácticas enfocadas a la profesionalización técnica y gerencial; y posteriormente abordar las relaciones familia-empresa. También recomienda una segmentación más clara entre los clientes finales y los intermediarios dentro de la cadena de valor.

Palabras claves: agroempresa familiar, profesionalización, gobernanza.

¹ Tesis de Maestría en Estrategia Agroempresarial, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: Gustavo Solís Aguilar

Director: Dr. Víctor Herminio Palacio Muñoz

GENERAL ABSTRACT

STRATEGY AND BUSINESS MODEL FOR CONSULTING SERVICES IN THE PROFESSIONALIZATION AND GOVERNANCE OF FAMILY AGRIBUSINESSES²

Family businesses often face conflicts arising from the family environment, which affect decision-making and business management. They tend to focus more on improving productivity and efficiency rather than addressing family tensions. Even though this phenomenon occurs across all productive sectors, agri-food family businesses are not the main clients of consulting firms specializing in planning and management. This study redesigned the services of an organizational development consulting firm and incorporated governance practices to promote the comprehensive professionalization of family businesses in the agri-food sector. It seeks to consolidate the firm as a specialized entity in this field by integrating expertise in agronomy, agro-industry, and psychology. The methodology included the systematization of previous experiences, a bibliographic review, and participatory observation in two agribusinesses. A problem tree was developed, and the Lean Canvas tool and the Lean Startup methodology were applied. The main results include: 1) the redesign of the service portfolio in three key areas - organizational development, family governance, and corporate governance; 2) the creation of a value proposition based on the identification and management of family conflicts that affect business dynamics; 3) the design of an intervention methodology; and 4) the proposal of a business model based on a network company structure. The implementation suggests initiating the reconciliation of agribusinesses through practices focused on technical and managerial professionalization; and subsequently addressing family-business relationships. It also recommends a clearer segmentation between the end customers and intermediaries within the value chain.

Key words: family agribusiness, professionalization, governance.

² Master thesis in Agribusiness Strategy, Universidad Autónoma Chapingo

Author: Gustavo Solís Aguilar

Advisor: Dr. Víctor Herminio Palacio Muñoz

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Justificación	3
1.3	Preguntas de investigación.....	5
1.4	Objetivos.....	5
1.4.1	Objetivo general	5
1.4.2	Objetivos específicos.....	6
1.5	Estructura de documento de tesis	6
2	REVISIÓN DE LITERATURA	9
2.1	Marco teórico.....	9
2.1.1	El modelo de la empresa red.....	9
2.1.2	La empresa familiar	10
2.1.3	La profesionalización empresarial	13
2.1.4	El modelo de negocio <i>Lean CANVAS</i>	15
2.1.5	La metodología <i>Lean startup</i>	16
2.2	Marco contextual	18
2.2.1	La empresa familiar en el sector agroalimentario	18

2.2.2	La profesionalización gerencial y la gobernanza familiar de las agroempresas familiares	20
2.2.3	Estudios previos de profesionalización gerencial y gobernanza en agroempresas familiares.	21
3	METODOLOGÍA.....	26
3.1	Delimitación espacial y temporal	27
3.2	Fuentes de información e instrumentos de colecta	28
3.2.1	Revisión documental (interna y externa)	28
3.2.2	Mapeo virtual de firmas consultoras en profesionalización y gobernanza familiar enfocadas al sector agroalimentario	29
3.2.3	Observación participativa durante el proceso de consultoría en dos empresas agroalimentarias	30
3.3	Métodos de análisis	31
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
4.1	Las empresas familiares agroalimentarias y su gobernanza para mejorar su desempeño y continuidad generacional	36
4.1.1	El protagonismo familiar de las empresas atendidas por CGF....	36
4.1.2	La gobernanza y la profesionalización como medio de resolución de conflictos derivados de la interacción familia-empresa-propiedad	37
4.1.3	Las empresas de consultoría en el sector agroalimentario mexicano	39
4.2	Propuesta de valor para las empresas familiares del sector agroalimentario	41
4.2.1	El problema central: identificación y gestión de conflictos.....	41

4.2.2	La profesionalización y la gobernanza como área de oportunidad 43	
4.2.3	La demanda por desarrollar	45
4.3	La estrategia y el modelo de negocio para ofertar los servicios de profesionalización gerencial y gobernanza.....	49
4.3.1	El diseño de CGF como empresa red	49
4.3.2	Propuesta del modelo de intervención	50
4.3.3	La agenda estratégica para la implementación del servicio	53
4.3.4	El modelo de negocio para ofertar los servicios	55
4.4	Plan de negocios para poner en marcha a CGF como empresa de consultoría	68
4.4.1	La estrategia comercial	68
4.4.2	El proyecto y su fortalecimiento empresarial	73
4.4.3	Aspectos técnicos y administrativos	76
4.4.4	Programa de inversión	81
4.4.5	Análisis financiero.....	87
4.4.6	Rentabilidad y riesgo	101
4.4.7	Dictamen	109
5	CONCLUSIONES.....	111
6	LITERATURA CITADA.....	114

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Cronología de actividades realizadas.....	27
Cuadro 2. Medición y validación del aprendizaje para cada PMV.	66
Cuadro 3. Servicios ofrecidos e incorporados a CGF.	69
Cuadro 4. Precios y condiciones de venta.	72
Cuadro 5. Actividades por realizar y sus objetivos.....	81
Cuadro 6. Cuadro de actividades con precedencia, tiempos y costos.....	82
Cuadro 7. Diagrama de Gantt del proyecto.	85
Cuadro 8. Presupuesto para la inversión fija y su financiamiento.....	87
Cuadro 9. Presupuesto para la inversión diferida y su financiamiento.....	90
Cuadro 10. Capital de trabajo para la ejecución del proyecto.....	94
Cuadro 11. Inversiones totales y su financiamiento.....	96
Cuadro 12. Proyección anual de ingresos y egresos del proyecto.	101
Cuadro 13. Escalas de impacto, ocurrencia y efectividad para la matriz de riesgos.	103
Cuadro 14. Puntaje para la evaluación del riesgo.....	104
Cuadro 15. Matriz de riesgos del proyecto.	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Trayectoria de CGF y de su fundador.....	3
Figura 2. Estructura de documento de tesis.	7
Figura 3. Modelo de los tres círculos y sus interacciones.....	12
Figura 4. Modelo Lean Canvas.....	16
Figura 5. Circuito crear-medir-aprender de la metodología Lean Startup.	17
Figura 6. Etapas de la metodología utilizada.	26
Figura 7. Árbol de problemas de empresas familiares agroalimentarias.	42
Figura 8. Propuesta de modelo de empresa red.....	49
Figura 9. Modelo de intervención propuesto.....	51
Figura 10. Modelo Lean Canvas para CGF.	56
Figura 11. Cadena de valor del sector agroalimentario	57
Figura 12. Perfil del segmento de cliente para las PYMES familiares.	59
Figura 13. Perfil del segmento de cliente para los intermediarios.....	59
Figura 14. Mapa de la propuesta de valor para CGF.....	60
Figura 15. Diagrama de bloques de los servicios ofertados.	78
Figura 16. Organigrama de CGF pensado en el largo plazo.	80
Figura 17. Ruta crítica del proyecto establecido en semanas.....	84

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Consultoría y Capacitación en Gobernanza Familiar Corporativa (CGF), es un proyecto de consultoría unipersonal que inició sus actividades como un emprendimiento intermitente en el año 2014 con el nombre de «Capacitación Profesional», en el que se ofertaban servicios de capacitación empresarial en temas relacionados con el desarrollo de habilidades gerenciales (inteligencia emocional, administración del tiempo, liderazgo, integración de equipos de trabajo y calidad en el servicio), así como sesiones de coaching empresarial. Estos servicios eran impartidos de manera independiente (presencial o virtual) o por contratación de alguna empresa que solicitaba el servicio en sus instalaciones.

El emprendimiento fue el resultado del acercamiento que tuvo el fundador, graduado de la carrera en ingeniería agroindustrial, con el sector de la consultoría y la capacitación mientras terminaba sus estudios académicos, donde incubó la idea de convertirse en capacitador empresarial y contribuir con el desarrollo de las empresas, motivo por el que, al terminar sus estudios en agroindustria, continuó su formación y experiencia mediante el estudio de diplomados y certificaciones en coaching empresarial, desarrollo de habilidades gerenciales y administración de proyectos, al mismo tiempo que comenzó a impartir cursos de capacitación y otorgar sesiones de coaching a asociaciones de productores y empresas de diferentes sectores; lo que lo llevó a plantearse

la idea de realizar estas actividades de manera formal a partir del 2014 e iniciar una segunda licenciatura en psicología con especialización en las áreas clínica y organizacional.

En el año 2018, al terminar la licenciatura en psicología, se integraron a los servicios ofertados por CGF: la implementación de prácticas enfocadas al desarrollo organizacional (detección de necesidades de capacitación y desarrollo de programas de formación, diseño de estructura organizacional, elaboración de perfiles de puestos y elaboración de manuales de procedimientos), la atención y seguimiento psicológico para la gestión de emociones y de conflictos enfocado al ámbito laboral; y la consultoría y asesoría que permitía detectar las áreas de mejora organizacional y con ello, proponer un plan de intervención de desarrollo para las empresas que solicitaban el servicio. En este mismo año se adoptó el nombre de Consultoría en psicología, asesoría y capacitación empresarial (CPC).

El funcionamiento de CPC se mantuvo intermitente hasta finales del año 2023, dado que no representó la principal actividad económica del fundador, quien durante el periodo 2012-2022 contó con un empleo de tiempo completo en el servicio público y durante el periodo 2022-2024 llevó a cabo otro emprendimiento en el sector gastronómico con la apertura de un restaurante.

Es hasta principios del año 2024, con el ingreso del fundador a la Maestría en Estrategia Agroempresarial, en que se decidió colocar las actividades de consultoría y asesoría como principales actividades económicas, y de esta manera, desarrollar un modelo de negocio y un proyecto de inversión para ejecutarla y consolidarla en el sector agroalimentario. Con esto, se

aprovecharon los conocimientos y experiencias obtenidos. En ese mismo año, se tomó la decisión de cambiar nuevamente el nombre para iniciar así con Consultoría y capacitación en gobernanza familiar corporativa.

En la Figura 1, se presenta una breve línea de tiempo con los eventos más importantes tanto de la empresa como de su fundador.

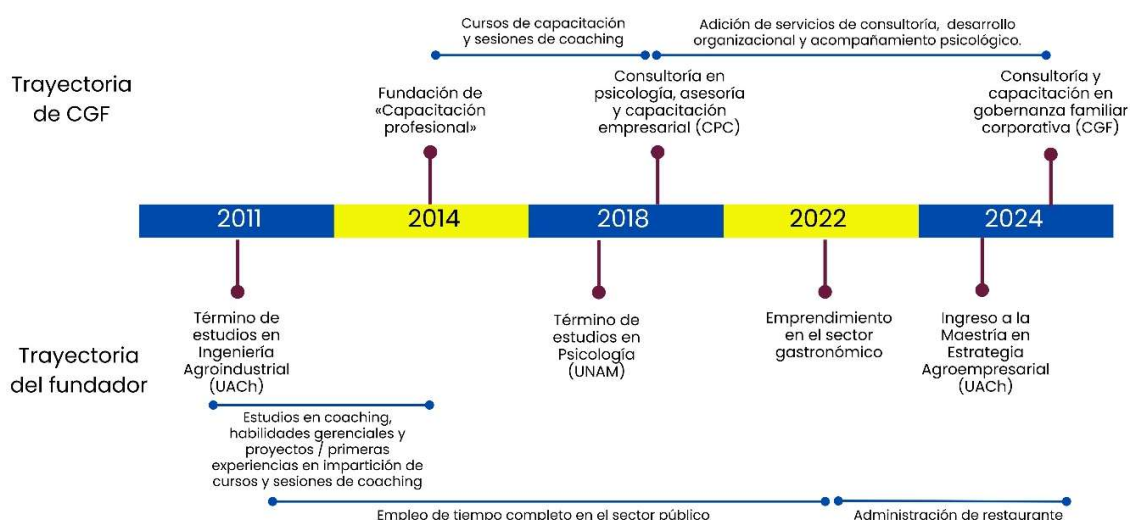


Figura 1. Trayectoria de CGF y de su fundador.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Justificación

Durante el periodo 2014-2023, con el otorgamiento de servicios de capacitación, desarrollo organizacional y coaching a empresas de diferentes sectores, se identificaron dos características comunes y muy relevantes entre ellas; la primera, fue que todas eran familiares; y la segunda, que la mayoría de los conflictos que se identificaban en las sesiones de coaching o en la

implementación de las actividades, provenían de problemas originados en la dinámica familiar y no propiamente de la dinámica laboral. Estos conflictos generaban, en la mayoría de los casos, la detención o retrasos en la implementación de las prácticas de desarrollo organizacional, teniendo que realizar primero intervenciones en la dinámica familiar para liberar tensiones y de esta manera avanzar en los servicios contratados.

Este análisis permitió visualizar que, aunque las empresas eran conscientes de que implementar prácticas de desarrollo organizacional era importante para su desarrollo, crecimiento y competitividad, también había que poner en orden la gestión familiar, aunque no fueran los servicios por los que contrataban a CGF. Lo que a su vez permitió detectar un área de oportunidad para atender dicha gestión a través de la implementación de prácticas encaminadas a la «gobernanza» de las familias y de las empresas; diseñar un modelo de intervención y una estrategia para que CGF pudiera integrar estos servicios en complemento a la intervención del desarrollo organizacional; ampliando así el horizonte de atención a una propuesta de profesionalización integral de las empresas familiares que contribuya a su permanencia en el mercado y al aumento de su competitividad. Al mismo tiempo, se presentó la oportunidad de aprovechar e integrar los conocimientos y experiencia en psicología, agronomía y en agroindustrias del fundador, enfocándolos en una especialización de actividades para un más amplio diagnóstico, gestión e implementación hacia las empresas familiares del sector agroalimentario, y poder consolidar así a CGF como empresa consultora el sector.

1.3 Preguntas de investigación

La investigación realizada tuvo como propósito responder las siguientes preguntas.

¿Cómo contribuye la profesionalización y la instauración de gobernanza en empresas familiares para mejorar su desempeño y su continuidad generacional?

¿Qué propuesta de valor debe crear la empresa Consultoría y Capacitación en Gobernanza Familiar Corporativa (CGF), para ofertar servicios de profesionalización y gobernanza en empresas familiares del sector agroalimentario?

¿Qué modelo de negocio, modelo de intervención y agenda estratégica debe adoptar CGF para fortalecerse y ofertar los servicios?

¿Cuál es la factibilidad y la rentabilidad de la estrategia diseñada?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia integral para Consultoría y Capacitación en Gobernanza Familiar Corporativa (CGF) y que, a partir del análisis del impacto de la profesionalización y la gobernanza en el desempeño de las empresas familiares, permita construir una propuesta de valor diferenciada, diseñar su modelo de negocio para ofertar sus servicios y evaluar su factibilidad y rentabilidad.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar cómo la profesionalización y la gobernanza contribuyen a mejorar el desempeño y la continuidad generacional de las empresas familiares.
2. Construir una propuesta de valor diferenciada para la empresa CGF, que articule su oferta de servicios de desarrollo organizacional con las mejores prácticas de gobernanza, para dirigirlas a empresas familiares del sector agroalimentario.
3. Diseñar un modelo de negocio para CGF que permita acercar y brindar servicios de profesionalización y gobernanza a empresas familiares del sector agroalimentario.
4. Evaluar la rentabilidad y la factibilidad de la estrategia propuesta.

1.5 Estructura de documento de tesis

Este documento de investigación se encuentra integrado por seis capítulos, cinco de ellos en orden cronológico desde el sustento teórico hasta la evaluación de la propuesta estratégica para el fortalecimiento de la empresa CGF, y uno más que contribuye a documentar rigurosamente las fuentes utilizadas y que permite respaldar formalmente el trabajo realizado (Figura 2).

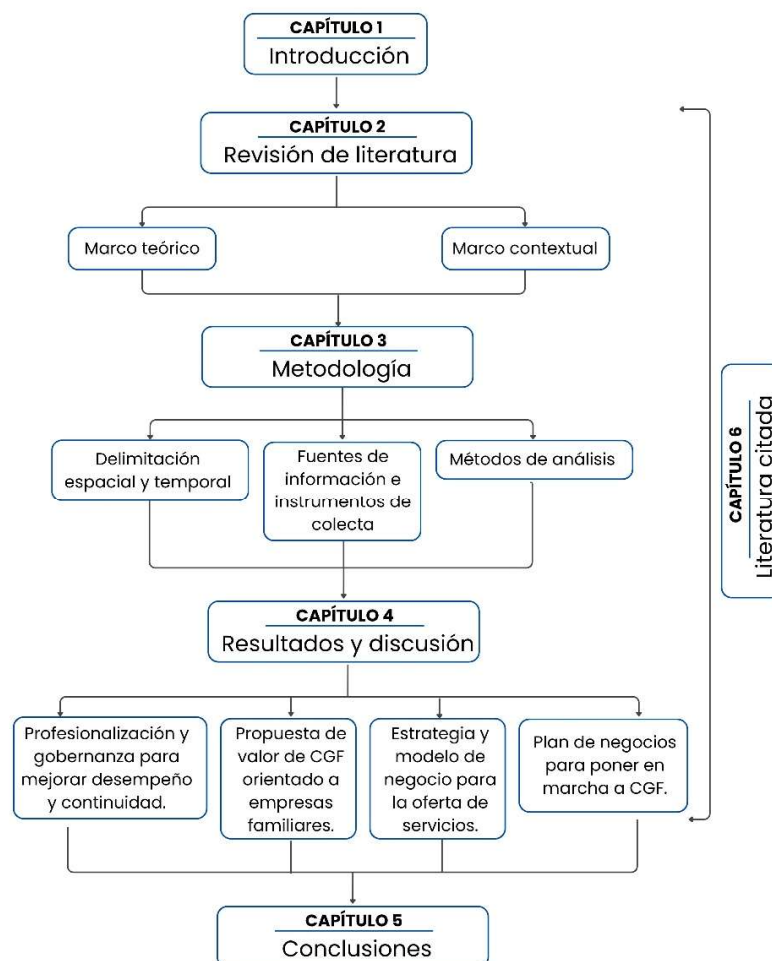


Figura 2. Estructura de documento de tesis.

Fuente: elaboración propia.

El capítulo uno corresponde a la introducción, el cuál brinda los antecedentes de la empresa CGF y la justificación de realizar el estudio, establece las preguntas de investigación, así como los objetivos, tanto general como

específicos, que guían el desarrollo de esta. El capítulo dos, presenta el marco teórico y contextual que sustenta el estudio, en él se revisan conceptos, modelos y metodologías claves como el de la empresa red, empresa familiar, profesionalización, gobernanza, *Lean CANVAS* y *Lean Startup*; además, proporciona una visión de la investigación en el contexto real de las empresas familiares dentro del sector agroalimentario y otorga una revisión de los estudios previos que otros investigadores han realizado en torno a la profesionalización y gobernanza en empresas familiares del sector.

El capítulo tres corresponde a la metodología, proporciona la delimitación espacial y temporal del estudio y describe las diferentes fuentes de información, las herramientas de colecta de datos, los instrumentos utilizados y la forma de análisis aplicado para la información recabada durante la investigación. El capítulo cuatro presenta los principales hallazgos del estudio y la discusión de estos, expone la propuesta de valor generada para CGF, el modelo de negocio, la agenda estratégica para su implementación y evalúa su factibilidad y rentabilidad.

El capítulo cinco presenta las conclusiones y las recomendaciones, enfoca su desarrollo en contestar las preguntas de investigación y reflexiona sobre los principales hallazgos. Finalmente, el capítulo seis de literatura citada, que, aunque no desarrolla un contenido, permite documentar las fuentes utilizadas para la investigación, verificar la validez, la actualidad del estudio y el reconocimiento ético de otras investigaciones realizadas.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Marco teórico

En esta sección, se presentan los antecedentes y los conceptos claves que sustentan el estudio realizado. Se otorga una introducción sobre los temas importantes que diversos autores han investigado y descubierto referentes al modelo de la empresa red, la empresa familiar, sus subsistemas y su importancia en la economía; la profesionalización de las empresas familiares sustentada en el fortalecimiento de tres áreas: desarrollo organizacional, gobernanza familiar y gobierno corporativo; el modelo de negocios *Lean CANVAS* para emprendimientos, así como la metodología *Lean startup*, utilizada para validar modelos de negocios en empresas emergentes.

2.1.1 El modelo de la empresa red

De acuerdo con Castell (2001), citado por Spinak (2016), el concepto de empresa red refiere a cómo las empresas organizan sus actividades, su modelo estratégico y organizativo basándose en la descentralización de sus líneas de negocio; es decir, la organización se construye alrededor de un proyecto en donde cooperan diferentes componentes de varias empresas (operación en red) durante la duración de este; las cuáles tienen la capacidad de reconfigurarse para cada proyecto ejecutado. Bajo este contexto, se entiende que la empresa red no es una red de empresas, sino una organización flexible que gira en torno a proyectos empresariales (Artopoulos, 2022).

Las principales diferencias con el modelo de la empresa tradicional o matricial, que tiene como base la división del trabajo y la toma de decisiones basadas en jerarquías, la empresa red parte de un cambio cultural interno, combinando activos especializados (principalmente intangibles, como el conocimiento o la experiencia), la flexibilidad estructural, la toma de decisiones basadas en conocimientos y el trabajo simultáneo con un alto grado de intercambio de información en todos sus niveles (Spinak, 2016).

2.1.2 La empresa familiar

Arenas Cardona & Rico Balvín (2014) & Belausteguigoitia (2017), indican que existe dificultad para consensuar una definición de lo que es la empresa familiar, sin embargo, afirman que las múltiples definiciones giran en torno a las siguientes características: 1) la mayor proporción de propiedad y control de la empresa es de participación familiar; 2) la familia ejerce poder sobre la empresa a través del desempeño de funciones ejecutivas; y 3) existe intención de transferir, en su momento, la empresa a las siguientes generaciones.

Estudios más recientes, como el de Fuentes Ramírez (2020), indica que la discrepancia en las definiciones surge por el adjetivo «familiar» y por los diferentes significados posibles de esta palabra en diferentes ámbitos como el legal, jurídico, social, psicológico, biológico, cultural y antropológico; sin embargo, coincide en aspectos importantes como que el control legal de la propiedad debe estar en manos de la familia, ésta debe tener participación efectiva en la administración y la dirección; y sus objetivos deben ser empresariales (de rentabilidad).

La importancia de la empresa familiar

Para Fuentes Ramírez (2020) & Tapiés (2011), desde un punto de vista conceptual, la empresa familiar es la figura dominante y más repetida en el tejido empresarial internacional. Rivadeneyra Pérez (2025), Rueda Galvis (2011) & Tapiés (2011), destacan países con altos porcentaje de empresas familiares, tales como Italia (99 %), Estados Unidos (96 %), Brasil (90 %), Suiza (88 %), España (85 %), Francia (83 %), México (80 %) y Chile (75 %), las cuales aportan más del 60 % del Producto Interno Bruto (PIB) y generan al menos el 62 % de los empleos; haciendo énfasis en que aunque generalmente se asocia el término de empresa familiar con compañías pequeñas, la realidad es que también se encuentra ampliamente representada en grandes empresas.

El modelo de los tres círculos

Tiagiuri & Davis citado en Arenas Cardona & Rico Balvín (2014) & Tiagiuri & Davis (1996), propusieron en 1982 el «modelo de los tres círculos» con la intención de explicar la interacción de tres fuerzas: empresa, familia y propiedad, presentes en las empresas familiares (Figura 3); así como sus características tanto positivas como negativas a las que denominaron atributos ambivalentes.



Figura 3. Modelo de los tres círculos y sus interacciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Tiagiuri & Davis (1996).

Arenas Cardona & Rico Balvín (2014), mencionan que la falta de fronteras en la interacción de estas fuerzas, o el desconocimiento de ellas, provocan conflictos que en apariencia pueden ser imposibles de resolver, pero que pueden ser atendidos correctamente si cada persona entiende cuál es su papel dentro de la empresa y de la familia. Por su parte, Tiagiuri & Davis (1996), indican que el éxito o fracaso de una empresa familiar depende de la gestión de sus atributos ambivalentes, la cual también afecta el bienestar de la familia y su relación con los colaboradores de la empresa.

2.1.3 La profesionalización empresarial

De acuerdo con Girardo (2001), la profesionalización empresarial refiere al proceso en el que una empresa logra implementar un grado óptimo de planteamiento, desarrollo y sistematización de sus sistemas organizativos y metodologías de trabajo; incluyendo que sus estructuras, la gestión del talento humano, la planificación, la ejecución y el proceso de toma de decisiones se encuentre acorde con los objetivos organizacionales y bajo un sistema de evaluación, retroalimentación y gobernanza bien definidos.

Para el caso de las empresas de corte familiar, Dekker et al. (2015), señalan que este término suele simplificarse en la literatura a si la empresa familiar cuenta o no con un gerente externo, sin embargo, afirman que aunque esta es una característica notable, no es un equivalente al concepto, ya que este constructo es multidimensional y existen otras características importantes que deben tomarse en cuenta como la implementación de sistemas de control financiero, control de recursos humanos, la participación no familiar en los sistemas de gobernanza, la descentralización de la autoridad y la actividad de alto nivel, ya que hablar de profesionalización, es hablar de empresas más formalizadas, estructuradas e institucionalizadas a través de una sólida estructura de gobierno corporativo.

En este sentido, Belausteguigoitia (2017), infiere que la profesionalización es un proceso gradual de cambio que, en las empresas familiares, comienza con la toma de decisiones basadas en competencias y datos y no en lazos familiares (gobernanza familiar). Para Rueda Galvis (2011), este proceso tendrá éxito si la empresa familiar adopta un programa de desarrollo organizacional que integre

actividades de capacitación, promoción y evaluación de desempeño como su estrategia de crecimiento.

De acuerdo con lo que describen estos autores, se entiende que la profesionalización empresarial podría estar influenciada por los siguientes constructos:

Desarrollo organizacional

Conjunto de prácticas y herramientas orientadas a la búsqueda de la eficiencia organizacional y el bienestar de los colaboradores en la empresa; logrado a través de la intervención en sus procesos, su estructura y su cultura organizacional (Chiavenato, 2007; Robbins & Judge, 2009).

Gobernanza familiar

Conjunto de estructuras, procesos y prácticas implementadas al más alto nivel familiar y relacionadas con la toma de decisiones familiares, empresariales y de propiedad, que establecen hábitos y canales de comunicación para lograr transparencia y confianza en la familia, regulándola conforme a las decisiones y gestión de la empresa (Chiner, 2011; Dekker et al., 2015; Islas Moreno et al., 2022, 2024).

Gobierno corporativo

Conjunto de estructuras, prácticas y procesos donde se establecen acciones para la dirección y control de las empresas que orienta sus actividades a garantizar a los accionistas la buena administración de sus inversiones y lograr rentabilidad; y aunque este se concibió para gestionar la relación propiedad-administración en empresas no familiares, su implementación en empresas

familiares requiere una visión que también incluya la gobernanza familiar que favorezca la armonía familiar y el desempeño financiero y preservación del patrimonio (Dekker et al., 2015; Ganga Contreras & Vera Garnica, 2008; Garzón Castrillon, 2021; Islas Moreno et al., 2022).

2.1.4 El modelo de negocio *Lean CANVAS*

Morocho Macas et al. (2024), mencionan que para crear una empresa es necesario observar los cambios y necesidades que se producen en el entorno, principalmente los de índole económico y social; y posteriormente construir un modelo de negocio para su implementación y establecer herramientas para su validación. Para estos autores, el modelo de negocio debe responder a preguntas básicas como ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora? ¿Cómo obtenemos dinero del negocio? y ¿Cómo aportamos valor? En ese mismo sentido, Osterwalder et al. (2014), mencionan que un modelo de negocio no es más que la descripción de cómo una empresa crea y entrega valor a sus clientes.

Por su parte, el modelo *Lean CANVAS* (Figura 4), representa una herramienta para validar el modelo de negocio de empresas emergentes o *startups*, en las cuales, predomina la incertidumbre (Maurya, 2012). Se basa en la identificación de un problema que vale la pena resolver, la factibilidad de un producto o servicio para resolverlo y la disposición del cliente para pagar por ello (Mejía Giraldo, 2019; Morocho Macas et al., 2024). Fue creado por Maurya en 2012 a partir del *Business model CANVAS* de Osterwalder y Pigneur, el cual es utilizado para empresas consolidadas (Mejía Giraldo, 2019).



Figura 4. Modelo Lean Canvas.

Fuente: Elaboración propia con base en Maurya (2012); Mejía Giraldo (2019) & Morocho Macas et al., (2024).

2.1.5 La metodología *Lean startup*

Para Llamas Fernández & Fernández Rodríguez (2018), *Lean startup* es una metodología que permite implementar negocios al optimizar tiempos, recursos y esfuerzos, así como buscar y validar modelos de negocio a través del conocimiento validado, antes de crear una empresa. De acuerdo con su creador, Ries (2012), esta metodología se basa en conseguir un aprendizaje empírico que parte de una serie de hipótesis que se validan mediante un producto o servicio con las características mínimas (Producto Mínimo Viable, PMV), en el menor tiempo posible, lo que facilita obtener datos para determinar

el producto o servicio que el cliente necesita y por el que está dispuesto a pagar (Figura 5).

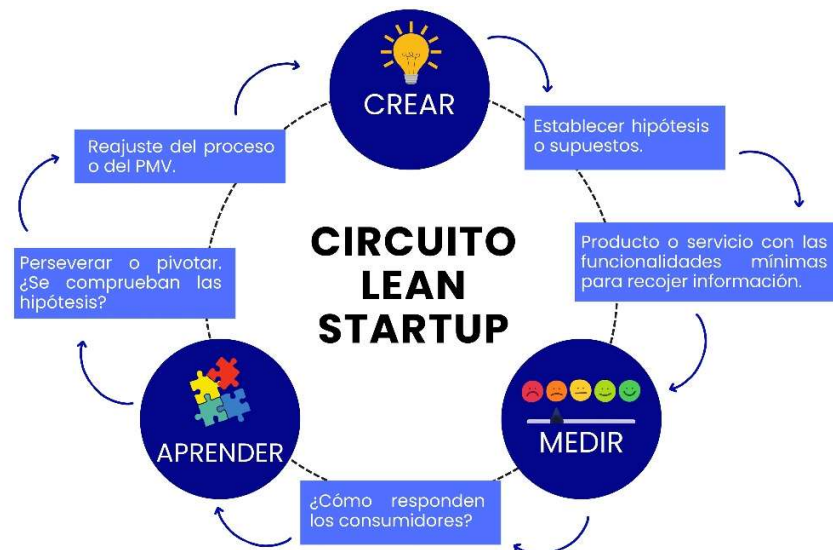


Figura 5. Circuito crear-medir-aprender de la metodología Lean Startup.

Fuente: Elaboración propia con base en Llamas Fernández & Fernández Rodríguez (2018) & Ries (2012).

Este circuito permite, en un entorno de incertidumbre, proponer hipótesis y suposiciones que se validan de forma ágil con un experimento o PMV, el cual, con poca inversión permite saber si la idea responde al deseo del cliente y medir su aceptación en el mercado, para con ello, incrementar sus funcionalidades o reenfocar (pivotar) el negocio (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018).

En este sentido, Maurya (2012), señala que mientras las empresas consolidadas tienen modelos de negocios donde se conoce al cliente, sus

problemas y las características de los productos y servicios que los resolverán, en las *startups* se opera en forma de búsqueda, lo que permite aprender de los resultados para lograr un modelo escalable y rentable.

2.2 Marco contextual

En esta sección, se describe el entorno específico y las condiciones reales del estudio realizado, con el cual, se buscó entender la realidad, delimitar el alcance y abordar su pertinencia y relevancia. Lo anterior, se realizó a través de definir la importancia de la empresa familiar en el sector agroalimentario; la necesidad de implementar prácticas de profesionalización y gobernanza en dichas agroempresas para evitar conflictos que desencadenen en rupturas familiares y empresariales; así como una revisión de estudios previos realizados por otros investigadores en estas áreas.

2.2.1 La empresa familiar en el sector agroalimentario

Para la FAO (2022), la agricultura familiar hace que los sistemas agroalimentarios sean más sostenibles, resilientes y eficientes, la cual, desempeña un papel decisivo en la seguridad alimentaria, ya que emplea al 30 % de la población mundial y produce más del 80 % de los alimentos en todo el planeta.

En este sentido, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos reporta que el 96 % de las granjas y ranchos en dicho país, son de propiedad y gestión familiar, definiéndolas como «cualquier explotación agrícola organizada como empresa unipersonal, sociedad colectiva o corporación familiar», en donde se excluyen las organizadas como corporaciones no familiares o cooperativas y aquellas con administradores externos (USDA, 2025). Para la Unión Europea,

en el 2020, se reportó que al menos el 93 % de las empresas agroalimentarias en los países que la conforman, eran de tipo familiar, considerando de esta manera a «cualquier empresa que se encuentre bajo gestión familiar y donde el 50 % o más de la mano de obra proviene de la misma familia». Destacan países como Rumanía, Polonia, Italia y España (Eurostat, 2023).

Para el caso de México, Sánchez Sánchez et al. (2020), mencionan que las empresas del sector agroalimentario son fuente de materia prima, generan empleos e ingresos para la familia, sin embargo, también señalan que en nuestro país, no existe una tipificación para las empresas familiares de dicho sector, por lo que no existen cifras exactas sobre ellas. En este sentido, la información disponible proviene de la SAGARPA & FAO (2012), quienes dividen a la agricultura familiar como de subsistencia, en transición y consolidada, las cuales representan poco más del 81 % del total de las agroempresas existentes en el país. Muñoz Rodríguez et al. (2018), señalan que este porcentaje es bajo con respecto a los reportados por Estados Unidos y la Unión Europea, debido a que en dichos territorios el factor familiar se encuentra asociado a la gestión, operación y toma de decisiones de la empresa y no a la escala como lo es en México. Estos mismos autores indican que, si en México se aplica la definición de empresa familiar que aplica Estados Unidos y la Unión Europea, más del 90 % de las empresas existentes serían familiares, y en el caso de las del sector agroalimentario, este porcentaje estaría cercano al 100 %.

2.2.2 La profesionalización gerencial y la gobernanza familiar de las agroempresas familiares

Para Islas Moreno et al. (2022), las políticas públicas y la narrativa de muchos organismos multilaterales se han centrado en la necesidad de innovación tecnológica en el campo para mantener o aumentar la rentabilidad y asegurar la sobrevivencia de dichas empresas en el mercado; sin embargo, para estos autores, innovar institucionalmente también puede tener una gran influencia en la sobrevivencia de las agroempresas, sobre todo si se atienden los conflictos originados por la interacción de los subsistemas familia, empresa y propiedad, a través de la implementación de prácticas de gobernanza, señalando que uno de los principales retos es el desconocimiento de dichas prácticas por parte de las agroempresas.

Suess (2014), también señala que adoptar prácticas de gobernanza empresarial y familiar es un medio eficaz para evitar, mitigar o resolver conflictos que se generan por la interacción de los tres subsistemas; y en este sentido, Islas Moreno et al. (2022), mencionan que los principales conflictos que ponen en riesgo la sobrevivencia de las agroempresas se relacionan con la ineficaz gestión de procesos como la sucesión, la herencia y la jubilación de los fundadores, y destacan que, si los líderes de las agroempresas fueran conscientes de ello y capacitados de manera eficiente, se podrían evitar muchos de estos conflictos y las eventuales separaciones o cierres. Para Dekker et al. (2015), profesionalizar una empresa conlleva implementar actividades encaminadas al desarrollo organizacional como el control financiero, de recursos humanos, la participación externa (no familiar) en los sistemas de gobernanza y la descentralización de la autoridad.

Muñoz Rodríguez & Islas Moreno (n.d.), infieren que implementar prácticas de profesionalización y gobernanza en las empresas familiares del sector agroalimentario debe partir de entender los «movimientos estratégicos» de la agroempresa y de cómo han sido las actuaciones y decisiones que han tomado los directivos a lo largo del tiempo. Para Martínez López et al. (2025), la profesionalización en las agroempresas requiere de avances en gobierno corporativo; y fortalecer la estructura interna de las empresas no solo con la incorporación de profesionales con experiencia técnica, sino también con experiencia en gestión empresarial. En esta misma línea, Heat & Heat (2018); Muñoz Rodríguez & Islas Moreno (n.d.) & Ruiz Méndez & Vega Valero (2017), coinciden en que resulta necesario innovar en el análisis y la formación de habilidades directivas y gerenciales que cambien el comportamiento empresarial no solo desde la parte racional, sino también de la emocional en un circuito ver-sentir-cambiar mediante la capacitación basada en evidencia, que no solo sea un aprendizaje mecanicista, sino una interiorización real.

2.2.3 Estudios previos de profesionalización gerencial y gobernanza en agroempresas familiares.

Sánchez Sánchez et al. (2020), en un estudio realizado para el Instituto Nacional de la Economía Social, diseñaron y operaron un programa de capacitación en modalidad curso-taller, orientado al desarrollo y fortalecimiento de habilidades empresariales (identificadas previamente como necesidades) en 94 agroempresas familiares que habían recibido apoyo para la adquisición de infraestructura e insumos por el mismo Instituto. Las categorías de capacitación fueron: técnico, administrativo, estructura familia-empresa (gobernanza) y organizacional (desarrollo organizacional).

Los resultados indicaron que las agroempresas adoptaron, de manera predominante, habilidades enfocadas al eje técnico, seguidos del administrativo; y muy por debajo el de empresa-familia y del eje organizacional. De acuerdo con los autores, este comportamiento se debió a dos factores, el primero, el hecho de que los participantes se consideraron a sí mismos solo como productores agropecuarios y no como empresarios, inclinándose por aprender prácticas de producción, dejando de lado los conocimientos de gestión. De acuerdo con Páramo Morales (2021), esto tiene sentido ya que la autoimagen (valoración cognoscitiva) que una persona tiene de sí misma, dicta incentivos, estándares, planes y reglas que rigen su comportamiento, y ajustan su respuesta al medio ambiente social, como en el caso de una capacitación, en donde este «filtro» selecciona qué aprender y qué no. El segundo factor, de acuerdo con los autores, se debió a la necesidad de obtener resultados en el corto plazo y sin inversiones importantes de dinero, de tiempo ni de conocimiento especializado; aunado al hecho de que los empresarios prefieren dar prioridad a prácticas que no requieran la acción colectiva; lo que sugiere que, comenzar por innovaciones técnicas puede ser la vía de acceso al desarrollo de habilidades gerenciales no técnicas, ya que se crea la percepción de que al mejorar el rendimiento, se favorece el crecimiento de la empresa. Un dato importante encontrado en este trabajo es que los empresarios con mayor grado de estudios, con más tiempo de experiencia y con más familiares en el negocio, fueron los que presentaron mayor nivel de adopción de innovaciones en sus empresas.

Islas Moreno et al. (2022), en un estudio realizado en 15 empresas familiares del sector agroalimentario en el estado de Jalisco, encontraron que la

configuración de la familia, la empresa y la propiedad (modelo de los tres círculos, Figura 3), evolucionan de manera rápida y que el ritmo de adopción de prácticas de gobernanza que estas agroempresas implementan, no evoluciona en la misma medida ni en el mismo ritmo, pues de acuerdo con Belausteguigoitia (2017), la familia crece más rápido que la empresa y se crea una brecha entre sus necesidades y las prácticas implementadas para atenderlas, por lo que la gobernanza familiar debe desarrollarse más rápido que la empresarial; sin embargo, en este estudio, se determinó que no existe un vínculo directo entre los conflictos vividos y las prácticas de gobernanza adoptadas, sino que las agroempresas priorizan en primer lugar la adopción de prácticas que favorezcan el liderazgo (relación empresa-propiedad), después el compromiso (relación familia-empresa) y por último, el control (relación familia-propiedad), es decir, se prioriza la eficiencia organizacional para generar riqueza y se descuida la gobernanza familiar, cuando el subsistema familiar es donde se encuentran los conflictos más frecuentes.

Islas Moreno et al. (2024), realizaron un estudio de caso en tres agroempresas familiares que presentaban situaciones de cambios contrastantes en el estado de Jalisco; estas agroempresas se encontraban en un contexto de interacción generacional con presencia de procesos racionales, emocionales y contextuales. El objetivo fue identificar factores que impulsaran el cambio y generaran resultados positivos para las personas y las agroempresas. El estudio se analizó desde la perspectiva de la teoría del cambio y bajo el modelo conceptual de gestión del cambio propuesto por Heat & Heat (2018). Los resultados encontrados fueron que integrar una nueva generación a la toma de decisiones impulsa el proceso de cambio, posiblemente influenciado por la

formación profesional y la experiencia de la generación joven; pero para que el cambio se produzca más fácilmente es necesario que exista un sentido de propiedad psicológica que aliente a las nuevas generaciones a contribuir con nuevas ideas, que los resultados del cambio sean inmediatos y fácilmente visibles; que el número de familiares involucrados sea bajo o que éstos tengan identidades y valores compartidos; que los conflictos se gestionen de una manera eficiente, que se mantenga una comunicación asertiva y efectiva; y que el contexto brinde oportunidades de cambio.

Finalmente, Martínez López et al. (2025), realizaron un estudio en 17 agroempresas familiares mexicanas sobresalientes (crecimiento productivo, innovación y presencia comercial), con la intención de analizar los factores del entorno que afectaban los movimientos estratégicos de las agroempresas, identificar qué movimientos estratégicos realizaron en respuesta a dichos factores y el papel que ha jugado la profesionalización y la gobernanza en la gestión de estos factores. La investigación se realizó bajo el enfoque de casos desviados positivos y los resultados obtenidos indicaron que los principales factores impulsores de movimientos estratégicos fueron el desarrollo tecnológico y las exigencias del mercado. La intensificación y la diferenciación fueron los principales movimientos reportados.

Este estudio identificó que la profesionalización es una estrategia adoptada por las agroempresas para mejorar la gestión ante los cambios del entorno, con prácticas como formación profesional del líder, una estructura organizacional bien establecida, la asignación de roles y responsabilidades basadas en capacidades; y la contratación regular de profesionales externos para capacitar

al personal (familiar y no familiar) en temas especializados en tecnología, innovación, producción agrícola, planificación, contabilidad, comercialización y gestión de recursos humanos. Una característica importante que reporta el estudio es que, en este caso, los dueños ya no se veían como agricultores o ganaderos, sino como empresarios. Estas empresas reportaron avances en gobierno corporativo con actividades como la toma de decisiones basadas en información e indicadores, pero solo una con gobernanza familiar con actividades como la formalización de un consejo familiar, alineación de valores, planificación de la sucesión generacional y el establecimiento de horarios, roles, responsabilidad y salarios para los miembros familiares. En el resto de las empresas las decisiones eran tomadas por el director que coincidía con el fundador o alguien de su descendencia. Esta investigación indica que la profesionalización y la gobernanza juegan un papel fundamental en la reestructuración de las estrategias y en las acciones a tomar para mantener la competitividad de las agroempresas familiares.

3 METODOLOGÍA

En el presente capítulo, se describen las diferentes fuentes de información, las herramientas, los instrumentos utilizados y la forma de análisis aplicado para el diseño y la puesta en marcha de la *startup* «Consultoría y Capacitación en Gobernanza Familiar Corporativa» (CGF), con sede en Puebla, México; con la finalidad de brindar servicios de consultoría y formación especializada a empresas familiares del sector agroalimentario, con énfasis en la profesionalización y la consolidación de estructuras que permitan mejorar la gobernanza en las empresas de este tipo.

La investigación realizada versó en un estudio de caso que consistió en cinco etapas (Figura 6).

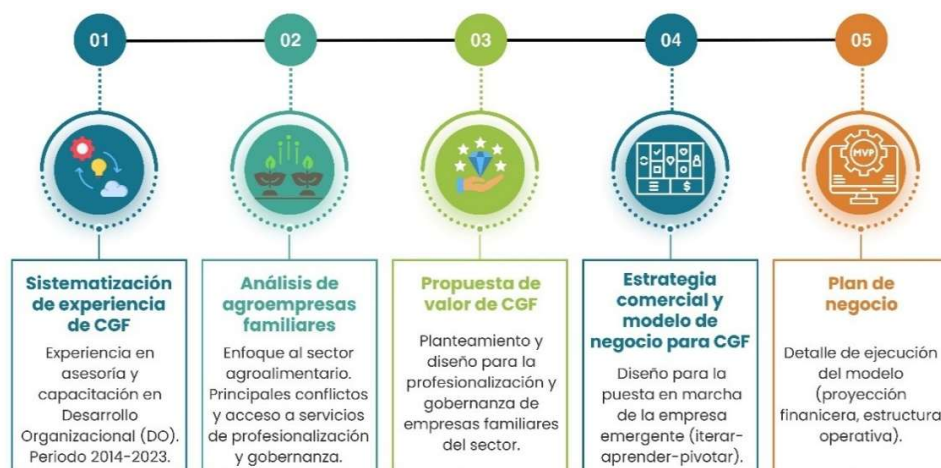


Figura 6. Etapas de la metodología utilizada.

Fuente: Elaboración propia.

3.1 Delimitación espacial y temporal

El estudio se realizó durante el periodo 2024-2025 de acuerdo con la cronología indicada en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Cronología de actividades realizadas.

AÑO	PERIODO	ACTIVIDAD REALIZADA
2024	Ene – may	Análisis y sistematización de experiencia como consultor y capacitador en desarrollo organizacional (DO) en empresas familiares durante el periodo 2014-2023.
	Jun – sep	Investigación y análisis de los principales conflictos que surgen en las empresas familiares del sector agroalimentario por la ausencia de profesionalización y de estructuras/procesos de gobernanza familiar y empresarial.
	Oct – nov	Identificación de empresas consultoras en el mercado mexicano orientadas a la profesionalización y gobernanza; y con oferta de servicios a empresas familiares del sector agroalimentario.
2025	Ene – feb	Planteamiento de la propuesta de valor para las empresas familiares del sector.
	Mar – jul	Diseño de la estrategia, modelo y plan de negocio para CGF.

Ago- dic Planteamiento y evaluación de Productos Mínimos Viables (PMV).

Abr 2024 – Consultoría, asesoría y capacitación a dos empresas
abr 2025 familiares del sector agroalimentario en los estados de Jalisco e Hidalgo, para la implementación de prácticas de profesionalización y gobernanza.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Fuentes de información e instrumentos de colecta

3.2.1 Revisión documental (interna y externa)

Para comprender la dinámica de operación de CGF y determinar las características fundamentales de las empresas que fueron clientes durante el periodo 2014-2023, se realizó el rastreo de la información generada y disponible durante dicho periodo. Los documentos revisados fueron: 1) temarios de cursos de capacitación; 2) reportes de actividades realizadas; 3) información compartida a través de medios digitales y redes sociales; 4) resultados de baterías de pruebas aplicadas; 5) reportes de sesiones de coaching; y 6) tesis de licenciatura en psicología del fundador de CGF.

Esta información permitió identificar la línea de trabajo del emprendimiento y visualizar su transformación en una empresa de consultoría; así como perfilar a las empresas que fueron atendidas y determinar sus principales características con la intención de realizar la propuesta de valor de CGF y el planteamiento de su nuevo modelo de negocio.

Una vez entendido el componente familiar como característica clave de las empresas atendidas, se revisaron artículos, tesis, libros especializados y casos publicados en revistas académicas y bibliotecas digitales, con la intención de entender los principales conflictos que surgen en las empresas familiares del sector agroalimentario derivado de la ausencia de prácticas de profesionalización y gobernanza; los enfoques existentes para su atención, las oportunidades del entorno y las megatendencias de las empresas familiares del sector.

Este proceso contribuyó a fundamentar y a respaldar con datos la propuesta del nuevo modelo de negocio, explorar los trabajos realizados al respecto e identificar las necesidades no cubiertas bajo un enfoque agronómico y psicológico.

3.2.2 Mapeo virtual de firmas consultoras en profesionalización y gobernanza familiar enfocadas al sector agroalimentario

A través de la búsqueda en internet, se identificaron empresas consultoras enfocadas a mejorar la gestión empresarial y se visitaron sus sitios *web* y redes sociales (en su caso), para identificar: 1) tipo de servicios ofrecidos; 2) sectores atendidos; 3) ubicación y forma de otorgar el servicio; 4) tipo y tono de comunicación con la audiencia; 5) público objetivo; y 6) metodología utilizada.

Esta búsqueda contribuyó a identificar el nivel de atención que tiene el sector agroalimentario por parte de estas firmas y a la generación de la propuesta de valor y modelo de negocio de CGF.

3.2.3 Observación participativa durante el proceso de consultoría en dos empresas agroalimentarias

Esta técnica cualitativa se utilizó durante la intervención en dos empresas del sector agroalimentario a las que se les brindó consultoría, asesoría y capacitación para la implementación de prácticas de profesionalización y gobernanza. Estas empresas contaron con características importantes como: 1) ser empresas familiares del sector agroalimentario; 2) tener al menos 30 años en el mercado; 3) tener interacción de al menos dos generaciones en la toma de decisiones; 4) haber presencia de conflictos familia-empresa con afectación en ambos subsistemas; y 5) contraste entre agroempresas en tamaño y giro (una comercializadora de frutas finas con 120 colaboradores; y otra productora de forrajes con 10 colaboradores).

El objetivo de usar esta metodología fue entender la dinámica de la familia con respecto a la empresa, la forma de vincularse, identificar los principales conflictos, la toma de decisiones y la gestión de la organización. Esto contribuyó a realizar un primer planteamiento de método de intervención en empresas familiares del sector, a diseñar a CGF como empresa red y a establecer su propuesta de valor y su modelo de negocio.

Durante este proceso se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los miembros familiares de las dos agroempresas, tanto a los que colaboraban en ella, como a los que solo recibían sus beneficios; incluyendo a mandos medios y altos que no pertenecía a la familia. Estas tuvieron como objetivo: 1) conocer la trayectoria de la familia y de la empresa desde su concepción hasta la actualidad para determinar y entender sus patrones de conductas; 2) identificar

los principales conflictos a los que se enfrentaron en su trayectoria y las herramientas que utilizaron para resolverlos; 3) caracterizar sus principales movimientos estratégicos y su relación con el entorno; y 4) identificar si estas agroempresas habían implementado actividades de profesionalización y gobernanza durante su existencia en el mercado, con la intención de establecer un orden de implementación. Se tomaron como base las buenas prácticas propuestas por Islas Moreno et al., (2022).

El análisis de los resultados contribuyó a plantear el método de intervención y la propuesta de valor de CGF; así como a determinar la demanda a desarrollar.

3.3 Métodos de análisis

Con la información recabada con los instrumentos de colecta y las diferentes fuentes de información consultadas, se realizaron los análisis correspondientes que permitieron diseñar la propuesta de valor, definir la estrategia comercial y establecer un plan de negocio.

Sistematización de experiencia 2014-2023. El análisis realizado para esta etapa corresponde a la sistematización de experiencia, en donde se buscó reconstruir la forma en que CGF operó del 2014 al 2023 e identificar, mediante la reflexión crítica y el análisis de los aprendizajes obtenidos, las principales características de las empresas a las que se les otorgó algún servicio durante el periodo mencionado.

Análisis interno de las empresas familiares del sector agroalimentario y la oferta de servicios de consultoría. El análisis de la información recabada en artículos científicos, libros, tesis y casos publicados respecto de las empresas

familiares del sector agroalimentario, se realizó mediante una «revisión narrativa de literatura» con el objetivo de identificar el impacto del componente familiar en la toma de decisiones empresariales, las principales necesidades de éstas empresas en el ámbito de la profesionalización y gobernanza; y su vínculo con las tasas de mortalidad durante la sucesión generacional. Por su parte, para analizar la oferta de servicios de firmas consultoras, se realizó una «revisión sistemática» para poder identificar y evaluar la información obtenida, enfocado a los servicios ofrecidos al sector agroalimentario por dichas empresas, y específicamente, a las empresas familiares de dicho sector.

Finalmente, se utilizó la herramienta «árbol de problemas» para definir el problema principal de los efectos identificados en la revisión narrativa de literatura, así como el complejo causal de dicho problema para fundamentar la propuesta de valor, la estrategia y el modelo de negocio.

Análisis cognitivo-conductual. Ninguna sociedad se encuentra exenta de afrontar problemas psicosociales que derivan en conflictos, enojo, estrés, ansiedad y somatizaciones que crean un sistema de creencias y valores que rigen el comportamiento (Acevedo & Romel Yañez, 2014; López Blanco et al., 2012). Para la presente investigación se tomó como premisa que las personas que integran una agroempresa familiar, entendiendo a esta como un microambiente social, afrontan estos problemas y que su gestión inadecuada deriva en una mala gestión organizacional. Este comportamiento se analizó bajo una perspectiva cognitivo-conductual, terapia psicológica de tercera generación desarrollada por Aaron Beck a finales de los años sesenta (Beck, 2000), el cual plantea que la forma en que las personas perciben los eventos

influye directamente sobre sus emociones y su comportamiento; y que los sentimientos no se determinan por las situaciones en sí, sino por el modo en cómo se interpretan (Mendez, 2023). Esto permite entender que las necesidades emocionales y racionales, así como el sistema de creencias, tanto limitantes como funcionales, pueden ser intervenidas para cambiarlas o reforzarlas, y con ello mejorar la gestión familia-empresa mediante el uso de reforzadores. Este método se utilizó durante la observación participativa en dos agroempresas, incluyendo el análisis de las entrevistas semiestructuradas aplicadas, para entender el porqué del comportamiento y las acciones de los participantes.

Definición de la propuesta de valor. Para definir la propuesta de valor de CGF se utilizó el «lienzo de la propuesta de valor» propuesto por Osterwalder et al. (2014) y se tomó como base el análisis de la sistematización de la experiencia del fundador, la revisión de literatura y las entrevistas semiestructuradas realizadas en las agroempresas atendidas durante el periodo 2024-2025.

Diseño de la estrategia comercial y el modelo de negocio. Para definir la estrategia comercial, se identificó y analizó el mercado objetivo, los servicios a ofertar de CGF, los canales de comercialización y se determinó una demanda a desarrollar basado en la mejora continua; lo que dio como resultado una agenda estratégica para la implementación del servicio.

Para establecer el modelo de negocio, se utilizó el modelo *Lean Canvas* y se tomó como base la experiencia en desarrollo organizacional del fundador y el proceso de observación participativa en dos agroempresas. Para la validación

del modelo, se utilizó la metodología *Lean Startup*, con el objetivo de acortar los ciclos de desarrollo y de aprendizaje, iterando constantemente con el cliente a través de la identificación y validación de hipótesis de mercado-producto y la construcción, medición y validación de Productos Mínimos Viables (PMV).

Formulación del plan de negocio. Finalmente, para el diseño del plan de negocios se tomó en consideración el fortalecimiento empresarial, el programa de inversión, el análisis financiero, la rentabilidad y el riesgo del proyecto.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el presente capítulo se realizó el análisis del impacto, observado a través de la experiencia, del componente familiar en la toma de decisiones y gestión organizacional de las empresas atendidas por CGF; así como un breve análisis del entorno que se dividió en dos partes, por un lado, la revisión de los resultados obtenidos por diferentes investigaciones respecto a la influencia del componente familiar en la generación de conflictos en empresas familiares del sector agroalimentario y su posible control, mitigación y resolución derivado de la adopción de prácticas de gobernanza; y por otro lado, la revisión del estado actual, presencia y sectores de atención de las empresas de consultoría registradas en México que se encuentran enfocadas a mejorar la gestión y dirección de las empresas.

Del análisis realizado, y mediante la herramienta árbol de problemas, se identificó la oportunidad de desarrollar en el mercado una demanda por parte de las empresas familiares del sector agroalimentario para gestionar y controlar los conflictos derivados de la interacción de los subsistemas empresa, familia y propiedad; con ello se propuso la reestructuración de los servicios ofrecidos por CGF para orientarlos a la profesionalización y gobernanza a través del mantenimiento de prácticas de desarrollo organizacional, así como el diseño e incorporación de prácticas de gobernanza familiar y gobierno corporativo. Con esto, se elaboró una propuesta de valor para las empresas familiares del sector y se propuso una estrategia de negocio para CGF mediante la metodología

Lean Startup y el modelo de negocio a adoptar a través de la herramienta *Lean Canvas*. Finalmente, se realizó el plan de negocio y el programa de inversión para llevar a cabo la agenda estratégica definida.

4.1 Las empresas familiares agroalimentarias y su gobernanza para mejorar su desempeño y continuidad generacional

4.1.1 El protagonismo familiar de las empresas atendidas por CGF

Una constante que se identificó durante los primeros años de operación de CGF fue que todas las empresas a las que se les brindó algún servicio de capacitación, consultoría o asesoría en desarrollo organizacional eran familiares, dirigidas y gestionadas en su mayoría por la primera generación, la segunda o ambas.

Esta característica tomó gran relevancia porque se detectó que la forma en que las familias gestionaban su comunicación y su convivencia afectaba de manera directa la implementación del cambio organizacional; es decir, si en la familia surgían conflictos personales o diferencias de opinión entre ellos, lo más probable es que la adopción e implementación de las actividades se retrasaran e incluso se detuvieran. Por el contrario, si la convivencia y la comunicación era buena, generalmente la adopción y el cambio organizacional fluía con mayor facilidad. También se observó que en los casos en donde la gestión familiar no era la adecuada, surgía problemas al momento de la toma de decisiones (por ejemplo, al establecer una estructura organizacional), no les era fácil ponerse de acuerdo (por ejemplo, cuando se estandarizaban procesos) y no les agradaba ceder o compartir el poder de decisión (por ejemplo, al delimitar roles

y responsabilidades), además de que generalmente todos los familiares buscaban tener el mismo nivel de autoridad por el simple hecho de ser de la familia.

A partir del 2018, se incluyó el acompañamiento psicológico para la gestión emocional y de conflictos, lo que contribuyó con entender a la persona como individuo con un sistema de creencias, valores y comportamientos que la llevan a reaccionar de una manera específica; entendiendo a la empresa como una suma de individuos que le proporciona una personalidad única. La intervención mejoró significativamente, pues su atención se centró en las dos vertientes: la familia y la empresa (aunque la mayoría de los esfuerzos siguió estando en la empresa en una relación 70%-30%).

Esta situación permitió comprender que el componente familiar siempre ha estado y estará presente en las empresas familiares con un papel protagónico y que su gestión adecuada es clave para la implementación de las prácticas de desarrollo y el cambio organizacional. En este sentido, la misma experiencia permitió inferir que las empresas necesitan gestionar de mejor manera la interacción entre la empresa y la familia para asegurar el bienestar de ambas áreas, así como profesionalizar sus actividades sin perder su carácter ni su legado familiar.

4.1.2 La gobernanza y la profesionalización como medio de resolución de conflictos derivados de la interacción familia-empresa-propiedad

El análisis de este apartado se realizó al tomar como centro a las empresas familiares del sector agroalimentario debido a que una fortaleza que se buscó

aprovechar son los conocimientos y la experiencia que el fundador de CGF tiene en el sector agrícola y agroindustrial, y que, en conjunto con los conocimientos y experiencia en el ámbito de la psicología laboral, generan un perfil propicio para la especialización. Como resultado de esta experiencia, se observó que las empresas familiares del sector agroalimentario no son ajenas a los conflictos previamente descritos. Además, hay evidencia de que el componente familiar influye en el sistema de toma de decisiones y comportamiento organizacional.

Como complemento teórico, se realizó una búsqueda de información de las investigaciones realizadas en el sector agroalimentario respecto al componente familiar de las empresas familiares, sus conflictos, la resolución de estos y la relación que tienen con la manera de gestionar y tomar decisiones, lo cual permitió recabar la siguiente información relevante.

De acuerdo con Sánchez Sánchez et al., (2020), se estima que en México el 90 % de las empresas del sector agropecuario y agroindustrial son de carácter familiar, es decir, la propiedad total o mayoritaria pertenece a la familia, la cual ejerce el control político y hay participación de al menos un familiar que influye en los intereses de la empresa y de la familia. Islas Moreno et al. (2022) mencionan que solo el 30 % de las empresas familiares del sector agroalimentario pasan a la segunda generación, 12 % a la tercera y únicamente el 3 % a la cuarta o más generaciones, fenómeno provocado por la incidencia de un tercer subsistema denominado «familia» que se suma a los subsistemas tradicionales de empresa y propiedad, propios de las empresas no familiares. En este sentido, los autores sugieren que los conflictos que aparecen en las

empresas familiares afectan su desempeño y su continuidad derivado de fallas en tres variables articuladoras resultado de la interacción de dichos subsistemas: compromiso (relación familia-empresa), control (relación familia-propiedad) y liderazgo (relación empresa-propiedad). Al respecto, Suess (2014) indica que la adopción de prácticas de gobernanza familiar y de gobierno corporativo han demostrado ser un medio eficaz para evitar, mitigar o resolver conflictos derivados de la interacción de los tres subsistemas, tanto de relación (desacuerdos personales y emocionales) como de tareas y procesos.

Para Muñoz Rodríguez & Islas Moreno (n.d.), en las empresas familiares, la familia y la empresa son dos entes interconectados que no pueden ser separados, pero sí delimitados al identificar y gestionar los conflictos que generan su yuxtaposición, tales como el ingreso de familiares a la empresa con ideas nuevas y disruptivas, la aparición de la familia extendida desestabilizadora, el retiro del o los fundadores y la sucesión generacional.

4.1.3 Las empresas de consultoría en el sector agroalimentario mexicano

En el año 2022, en México se reportaron al menos 69,000 empresas que ofrecieron servicios de consultoría; sector que registró un incremento anual del 2.4 % durante el periodo comprendido del 2003 al 2021. Del total de empresas consultoras, el 84.5 % fueron consideradas microempresas (hasta 10 colaboradores) y el resto como medianas y grandes empresas (de 51 hasta más de 250 colaboradores), las cuales prestaron servicios especializados relacionados con planeación, proyecto, diseño, asesoría y gestión para mejorar la competitividad de las empresas. Económicamente, las actividades de consultoría se ubicaron entre las 17 actividades más importantes de un total de

88 subsectores del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), y fueron los servicios de administración de negocios, que incluye la administración diaria, financiera, de recursos humanos y de producción, las de mayor auge (INEGI, 2022). De acuerdo con el mismo informe, las empresas del sector agrícola y agroindustrial no destacaron dentro de los principales clientes de las empresas consultoras, pues la atención se centra en las compañías de seguros, petróleo y gas, administración pública y seguridad.

Para contrastar esta información, se realizó una consulta por internet con los ítems «consultoría empresarial» y se seleccionaron algunas empresas que realizan actividades encaminadas al desarrollo organizacional, la gobernanza familiar y el gobierno corporativo, destacan: NowToNex®, dedicada al diagnóstico personalizado, transformación estratégica, seguimiento y mejora continua; ESCALA®, dedicada al mapeo integral, liderazgo, ejecución y rentabilidad; ATENTO®, dedicada a la evaluación, personalización, hoja de ruta, modelo de negocio, análisis de mercado y posicionamiento de marca; FUNDES®, dedicada a la información inteligente, estrategia de negocio e implementación de gobernanza; Consultoría Empresarial en México®, Deloitte® y McKinsey & Company®, todas dedicadas a la administración estratégica del negocio.

Salvo en las firmas de renombre como Deloitte® y McKinsey & Company®, para el resto de las empresas no se detectó dentro de su catálogo de servicios, el asesoramiento o consultoría a empresas del ramo agrícola o agroindustrial, pues su enfoque de atención se centra en los sectores de servicios, gastronomía, hotelería y manufactura.

4.2 Propuesta de valor para las empresas familiares del sector agroalimentario

4.2.1 El problema central: identificación y gestión de conflictos

Mediante el análisis de la experiencia obtenida por CGF en la atención de empresas familiares, el análisis de los resultados de las investigaciones realizadas en el sector agroalimentario respecto a los conflictos generados en las empresas familiares por la interacción de sus subsistemas familia-empresa-propiedad; y el análisis realizado al entorno de las empresas de consultoría, se construyó un árbol de problemas con la intención de identificar el problema central, sus posibles causas y los efectos que estos tienen con la finalidad de buscar posibles alternativas para contribuir a su solución (Figura 7).

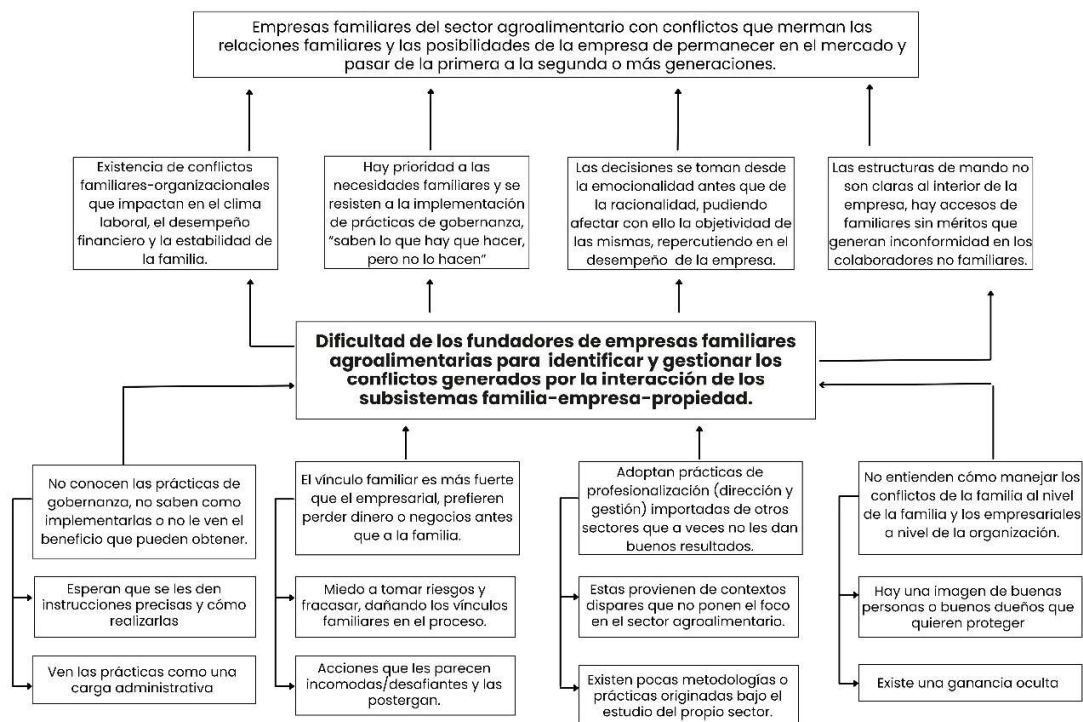


Figura 7. Árbol de problemas de empresas familiares agroalimentarias.

Fuente: elaboración propia.

Como efecto principal se identificó que las empresas familiares del sector agroalimentario presentan conflictos que merman las relaciones familiares y las posibilidades de la empresa para suceder en el mercado a las generaciones venideras. Esta situación es originada por un problema central que surge porque los fundadores (o dirigentes en turno) de las empresas familiares del sector, tienen dificultades para identificar y gestionar los conflictos que aparecen por la interacción de los subsistemas familia, empresa y propiedad.

Al analizar el complejo causal, se identificó que esto sucede porque las empresas familiares no conocen las prácticas de gobernanza, no saben cómo implementarlas o no perciben su beneficio; colocan los vínculos familiares por encima del empresarial perdiendo de esta manera la objetividad en la toma de decisiones; y en ocasiones, adoptan prácticas de gestión y dirección que tienen que ser «tropicalizadas» al sector agroalimentario y que, al momento de adaptarlas, estas no toman en cuenta factores importantes como la ciclicidad (de producción y proveeduría), los cambios ambientales, la fragmentación productiva o los saberes heredados, por lo que pierden el impacto o beneficio que sí tienen en el sector para el cual fueron desarrolladas. Por último, se presume que las empresas familiares generalmente no cuentan con las herramientas adecuadas para manejar los conflictos de manera eficiente al nivel en el que se originan.

4.2.2 La profesionalización y la gobernanza como área de oportunidad

Con el análisis de los resultados de las investigaciones recabadas en el sector agroalimentario sobre la influencia que tiene el componente familiar en las agroempresas familiares, y de cómo sus conflictos y la forma en que estos se resuelven inciden en la gestión, la toma de decisiones y la dirección de la organización; aunado al análisis del complejo causal del árbol de problemas, a la experiencia del fundador en dicho sector y su perfil académico, se identificó la siguiente área de oportunidad: redirigir las actividades y enfocar los esfuerzos en diseñar una forma de profesionalización y gobernanza en empresas del sector agroalimentario que integren prácticas de gobernanza familiar y de

gobierno corporativo, con las prácticas de desarrollo organizacional y manejo de conflictos que se vienen realizando por parte de CGF.

La pertinencia de esta propuesta se respaldó por el hecho de que, en la revisión del entorno de las empresas consultoras, se detectó que existe un gran número de ellas que atienden casi siempre a los mismos sectores (servicios, hotelería, manufactura, gastronomía y construcción), sectores que también ha atendido CGF y dónde la competencia por los clientes cobra un impacto mayor. Sin embargo, el sector agroalimentario es uno de los que menos atención ha recibido; y en este caso, el fundador cuenta con las herramientas, la experiencia y los conocimientos especializados para poder redirigir esfuerzos en su atención.

En apoyo a esta oportunidad detectada, Muñoz Rodríguez & Islas Moreno (n.d.), sugieren que las iniciativas de análisis, gestión y capacitación en habilidades gerenciales y directivas que actualmente se aplican al sector agroalimentario mexicano son importadas de empresas provenientes de diferentes sectores económicos, con culturas y contextos socioeconómicos dispares que muchas veces hacen imposible su implementación a la realidad mexicana; y añaden que, el foco de atención además de la agroempresa, debe ser el patrón de movimientos estratégicos, los mecanismos de financiamiento, el liderazgo, los valores centrales, las personas que las dirigen, el tipo de empresa familiar en el sector (entrante, retornante o continuante) y la gestión de los subsistemas familia, empresa y propiedad.

Lo anterior, permitió pensar en la conveniencia de plantear una estrategia y un modelo de negocio para CGF que le permitiera brindar el servicio de

profesionalización y gobernanza; así como el diseño de un modelo de intervención para atender a las empresas de este sector basado en información proveniente del mismo; que atienda la necesidad de regular la interacción empresa – familia – propiedad, a través de prácticas encaminadas a la gobernanza familiar, el gobierno corporativo y el desarrollo organizacional; con atención especial en la correcta gestión emocional y de conflictos desde la base de la psicología.

4.2.3 La demanda por desarrollar

Derivado del análisis del complejo causal del árbol de problemas, de la experiencia de CGF y de la investigación en el sector, se identificaron los siguientes cuatro supuestos (o hipótesis) claves.

El primer supuesto es que las empresas familiares del sector agroalimentario tienen una serie de «dolencias» relacionadas principalmente con la interacción entre los subsistemas familia y empresa, entre las que destacan, de acuerdo con Belausteguigoitia (2017); Islas Moreno et al. (2024) & Sánchez Sánchez et al. (2020), la dificultad para mantener la armonía entre ambos subsistemas derivado de la falta de objetividad al no poder separar los problemas personales de los empresariales, lo que causa un deterioro en las relaciones familiares y en la toma de decisiones erróneas en la organización, pues muchas prefieren «perder negocios a perder familia». Por su parte, Fuentes Ramírez (2020) & Tamayo Manrique et al. (2011) mencionan que uno de los conflictos de mayor impacto en las empresas familiares se relaciona con la sucesión generacional, pues existe falta de conocimiento en cómo realizar la transmisión de la propiedad, la gestión y el liderazgo de la agroempresa de manera adecuada,

por ejemplo, qué pasos seguir, cómo identificar a los sucesores potenciales o cómo capacitarlos, de tal manera que se garantice la permanencia de la organización íntegra en el mercado y bajo el legado familiar.

Generalmente, los roles y las responsabilidades que cumplen los miembros familiares no son claros, hay superposición y esto entorpece la gestión agroempresarial, crea confusión en los procedimientos y en la forma de evaluar el desempeño tanto de los familiares como de los colaboradores que no pertenecen a la familia (Goyzueúa Rivera, 2013); derivado de ello, surgen conflictos a medida que la familia crece, principalmente por los diferentes puntos de vista, las preparaciones académicas y las personalidades diversas que pueden tener los fundadores respecto a la segunda, tercera o más generaciones (Sánchez Riofrío & González Disintonio, 2018). Así mismo, se aprecia la ausencia de estructuras y de procesos formales que contribuyan a la gestión de conflictos de manera efectiva, lo que hace que estos se sostengan en el tiempo y aumente la tensión familiar (Tamayo Manrique et al., 2011).

El segundo supuesto es que, estas «dolencias» por lo general no son visibles ante los ojos de los fundadores o de los miembros familiares de las agroempresas, es decir, existen, están presentes y generan conflictos, pero las agroempresas parecieran no tener consciencia sobre ellas dado que los han normalizado, y tal como lo infieren De la Fuente (2002) y Rozo (2007), cuando no se es consciente de una situación, esta no puede ser cambiada o modificada porque no se percibe el problema ni los impactos que genera. Dentro de este mismo supuesto se contempla que los intermediarios dentro de la cadena de valor que tienen a empresas familiares como clientes, proveedores o

complementadores, tienen un nivel mayor de concientización de dichas dolencias, las cuales pueden percibirse a partir de la interacción con dichas agroempresas; sin embargo, se plantea la teoría de que las agroempresas (no los intermediarios) que sí tienen un nivel de conciencia sobre cómo afectan los conflictos familia-empresa-propiedad a dichos subsistemas y a su equilibrio, no adoptan prácticas de profesionalización ni de gobernanza; y si las adoptan, solo son las encaminadas al desarrollo organizacional, esto, posiblemente por considerarlas costosas o difíciles; o por pensar que con ellas perderán su condición de empresa familiar (Barroso Martínez, 2014).

El tercer supuesto es que, una vez que se desarrollen los mecanismos para hacer conscientes estas dolencias y que se atienda la aversión al cambio en aquellas agroempresas que sí son conscientes pero que temen perder su condición familiar, y que se interioricen los beneficios que las empresas obtienen de adoptar prácticas de profesionalización gerencial y gobernanza, estas se pueden ver interesadas en adoptar dichas prácticas.

Por último, el cuarto supuesto radica en el hecho de que, una vez que las agroempresas decidan o muestren interés por adquirir servicios de profesionalización y gobernanza para sí mismas o para las empresas que fungen como clientes, proveedores o complementadores (en el caso de los intermediarios de la cadena de valor), estos servicios podrán ser solicitados o contratados con CGF.

Bajo este contexto, se consideró la existencia de una «demanda a desarrollar», la cual debería de comenzar por hacer conscientes de las dolencias a las agroempresas familiares y que éstas sean percibidas por los involucrados para

posteriormente poder realizar la intervención necesaria, con especial atención a la identificación de los intermediarios en la cadena de valor que sí tienen un nivel mayor de concientización y que pueden funcionar como complementadores en este desarrollo, para permitir, a través de los mismos, el acercamiento con las agroempresas objetivo.

Esta estrategia fue diseñada basada en la mejora continua y mediante la metodología *Lean Startup* con el objetivo de optimizar tiempos, recursos y esfuerzos para plantear un modelo de negocio rentable mediante un aprendizaje validado y con valor percibido por el cliente (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018; Ries, 2012). Con esto, se comenzó con una fase de aprendizaje e innovación continua y su sistematización (crear-medir-aprender), a través de la experimentación y la validación (o rechazo) de los cuatro supuestos, pues se visualizó un mercado potencial que no ha sido plenamente explotado; el cual debe comenzar por hacer consciente sus conflictos internos derivado de la interacción de los subsistemas familia y empresa (necesidad no percibida), para posteriormente introducir un proceso de intervención basado en la profesionalización y gobernanza con prácticas de gobernanza familiar, gobierno corporativo y desarrollo organizacional. Si bien, la evidencia científica que sustenta esta teoría es escasa, la investigación que apunta a ello permitió intuir que hay una gran oportunidad de negocio al contribuir a identificar y gestionar estos problemas.

4.3 La estrategia y el modelo de negocio para ofertar los servicios de profesionalización gerencial y gobernanza

4.3.1 El diseño de CGF como empresa red

Derivado del tipo de demanda identificada, el análisis del árbol de problemas, la experiencia obtenida por CGF y la necesidad de generar un prototipo de empresa emergente para ofertar los servicios de profesionalización a agroempresas familiares, se propuso adoptar el modelo de empresa red con cuatro actividades claves, dos actores principales a nivel de red y por lo menos, cinco actores claves a nivel de sociedad (Figura 8).

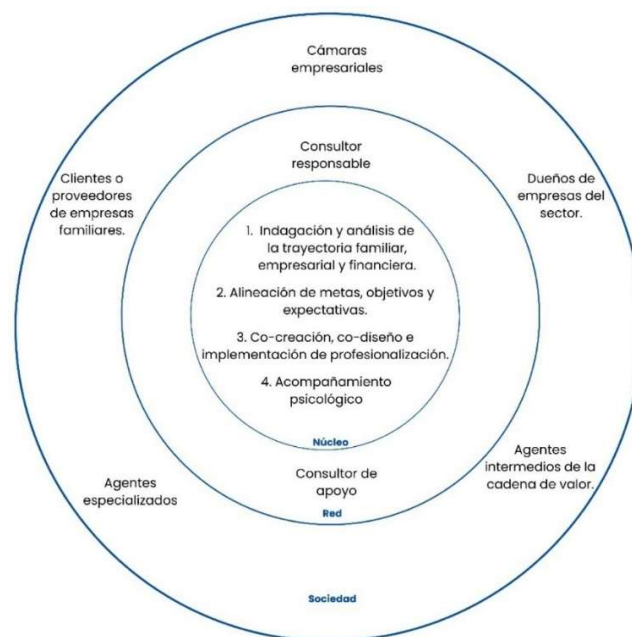


Figura 8. Propuesta de modelo de empresa red

Fuente: Elaboración propia.

En el nivel núcleo se establecieron cuatro actividades claves, las cuales se desarrollarán más adelante dado que estas dieron origen a la propuesta del modelo de intervención. En el nivel de red, se consideró a los actores principales que realizan (o en su caso coordinan) las actividades claves que se encuentran en el nivel núcleo, es decir, son los encargados de que dichas actividades se lleven a cabo, en este caso, el socio fundador de CGF quien funge como consultor responsable, así como un consultor de apoyo. Por su parte, en el nivel de sociedad se consideraron a los entes que contribuyen al acercamiento con los prospectos de clientes (previo trabajo de búsqueda e integración de alianzas estratégicas), así como los que facilitan la ejecución de las actividades en el segmento de clientes identificados.

4.3.2 Propuesta del modelo de intervención

Con las cuatro actividades claves definidas en el núcleo de la empresa red, se diseñó una propuesta de modelo de intervención para ofrecer e implementar las prácticas de profesionalización y gobernanza en las empresas familiares del sector agroalimentario (Figura 9).



Figura 9. Modelo de intervención propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta derivó del análisis realizado de las investigaciones recabadas y de la experiencia de CGF en empresa familiares. A continuación, se detallan las cuatro etapas y su actividad transversal.

Determinación de la línea base. Esta etapa se realiza mediante un cuestionario de autoevaluación diseñado por CGF y que deben contestar los fundadores, la familia que colabora en la organización y los altos mandos no familiares (en caso de existir), posteriormente se ejecuta una sesión virtual de exploración para contrastar y confirmar los resultados del cuestionario y con ello presentar al cliente un reporte del diagnóstico. Esta etapa es crucial para conocer el nivel de gobernanza y de profesionalización gerencial que tiene la agroempresa, determinar su situación actual y establecer los primeros objetivos y resultados a alcanzar. Después de realizar este diagnóstico, se presenta al cliente un reporte en donde se indican las áreas que son fuertes y en las que se

detecta un área de oportunidad, esto, como un primer acercamiento para planificar las actividades a realizar en la agroempresa.

Análisis de la trayectoria. Para esta etapa se realizan entrevistas semiestructuradas, observación participativa y aplicación de baterías de prueba (en caso de ser necesario) a los fundadores, familiares colaboradores y altos mandos no familiares. Debe indagarse en la trayectoria de la empresa en tres áreas fundamentales: la familiar, la empresarial y la financiera; con la intención de identificar patrones de conductas, redes de interacción, formas de solución de conflictos, sistemas de creencias, valores centrales, patrones de movimientos estratégicos, financiamiento y tipo de empresa en el sector; con ello se identifica el perfil de la empresa y se estructura el proceso de intervención para la profesionalización, la gobernanza y el acompañamiento psicológico.

Alineación de metas y objetivos. En esta etapa, se busca generar el anclaje familiar y empresarial de los involucrados, buscando la alineación común entre los integrantes familiares y los mandos medios y altos no familiares, a través de la identificación de la visión que tienen para la empresa y el camino que desean tomar para tal fin con la intención de generar no solo una alineación familiar, sino también empresarial, así como respetar el papel organizacional que juegan los «externos» en los puestos de mando con toma de decisiones. Esta etapa es considerada esencial para la modificación (o reforzamiento) del sistema de creencias, conductas y comportamientos.

En esta fase del proceso, se presenta a la agroempresa el plan de implementación de las prácticas de profesionalización y gobernanza, con el orden de implementación, los tiempos y los entregables de cada uno de ellos.

Profesionalización y gobernanza. Esta etapa representa el co-diseño, la co-creación y la implementación de las prácticas de desarrollo organizacional, gobernanza familiar y gobierno corporativo, ajustado a las necesidades y posibilidades de la organización. Se realiza después de alinear objetivos dado que esto permite una implementación más adecuada y ordenada.

Acompañamiento psicológico. Esta es una actividad transversal realizada durante todo el método de intervención, en la cual se utilizan herramientas psicológicas del modelo cognitivo-conductual, o enfoques complementarios, como la escucha activa, comunicación asertiva, reestructuración cognitiva, negociación colaborativa, gestión emocional, mediación, entre otras; con el objetivo de atender y mediar conflictos familiares-empresariales, unificar objetivos, dar acompañamiento y contención emocional durante la gestión del cambio organizacional; así como evaluar la dinámica individual, familiar y empresarial para identificar y proponer soluciones que mejoren el bienestar y el rendimiento a través de la gestión adecuada de competencias, habilidades, percepciones y potencial de los colaboradores e integrantes y con ello, alcanzar los objetivos de la empresa y la familia.

4.3.3 La agenda estratégica para la implementación del servicio

A raíz del análisis del árbol de problemas, la estrategia definida y la adopción de la metodología *Lean Startup*, se determinaron las situaciones o prácticas a

mejorar en CGF y las que tenían que ser desarrolladas. Bajo este contexto, se pensó en establecer a CGF como una empresa con actividad continua, es decir, eliminar la intermitencia que tuvo durante muchos años en la promoción y oferta de sus servicios mientras fue considerada como un emprendimiento; así como sustituir la visión de una venta ligada al precio, por una venta ligada al valor percibido por el cliente.

Dado que CGF ya oferta y provee servicios de desarrollo organizacional y atención psicológica laboral, se buscó la manera para que estas prácticas se sumaran y contribuyeran al nuevo modelo de negocio, al mismo tiempo en que se diseñaron y desarrollaron los servicios enfocados a la gobernanza familiar y el gobierno corporativo (nueva cartera de servicios). El proyecto contempló avocarse al sector agroalimentario como una ventaja para aprovechar el perfil del fundador, lo cual significó la reducción de los sectores atendidos. Sin embargo, se planteó que esta transición se realizaría de manera paulatina, pues en primera instancia, la premisa fue continuar con la atención de empresas familiares independientemente del sector al que pertenecieran, con la intención de acumular y sistematizar experiencia y aprendizaje en prácticas de gobernanza familiar y gobierno corporativo; permitiendo con el transcurso del tiempo, priorizar la migración y atención a empresas familiares del sector en cuestión.

Para la difusión y la prestación de los servicios bajo el nuevo modelo de negocios, se planteó incrementar la presencia de CGF en redes sociales, crear una página web, diseñar y probar tres productos mínimos viables (PMV), es decir, versiones iniciales del servicio con las características esenciales; buscar

generar una red de colaboradores y alianzas estratégicas con los intermediarios en la cadena de valor que permitan la expansión de CGF y la prestación del servicio de una forma más estructurada; así como la creación y análisis de un plan de negocio y su programa de inversión para poner en marcha a CGF como empresa consultora bajo el nuevo modelo de negocio identificado.

4.3.4 El modelo de negocio para ofertar los servicios

En concordancia con la demanda a desarrollar identificada y la estrategia como negocio emergente que planteó centrar sus servicios en la profesionalización y gobernanza de las empresas familiares del sector agroalimentario a través de la implementación de prácticas de desarrollo organizacional, gobernanza familiar y gobierno corporativo, se utilizó el modelo *Lean Canvas*, con la intención de buscar una validación rápida de ideas y del propio modelo de negocios en un entorno de incertidumbre. En la Figura 10, se presentan las nueve secciones del modelo para CGF y posteriormente su descripción.



Figura 10. Modelo Lean Canvas para CGF.

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor para el segmento de clientes identificado

Con el análisis del entorno y de los conflictos presentes en las empresas familiares del sector agroalimentario; y mediante la aplicación de la herramienta árbol de problemas donde se identificó su complejo causal y las oportunidades para contribuir a su solución, se formuló la siguiente propuesta de valor:

«Contribuimos a gestionar el fuego de la empresa familiar para que no incendie la relación entre la empresa y la familia, contribuyendo con su continuidad generacional y su permanencia en el mercado».

Esta propuesta hace referencia a que la intervención de CGF en las agroempresas familiares permite comprender y atender los conflictos que se generan en la familia y en la empresa para gestionarlos de manera adecuada y minimizar los impactos negativos tanto en las relaciones familiares como en las decisiones empresariales, contribuyendo con las familias para realizar una sucesión generacional sana y a gestionar la interacción familia-empresa-propiedad, de tal forma que se trate a la familia como familia y a la empresa como empresa. En cuanto al segmento de clientes, se definió que este se encuentra integrado por: 1) pequeñas y medianas empresas familiares que participan en los primeros cuatro eslabones de la cadena de valor agroalimentaria y que cuentan con una estructura organizacional funcional (Figura 11).



Figura 11. Cadena de valor del sector agroalimentario

Fuente: Elaboración propia con base en Castro Orjuela et al. (2008) y Suárez Castellá et al. (2016).

Así como; 2) intermediarios en la cadena de valor interesados en que las agroempresas familiares que fungen como sus clientes, proveedores o complementadores se profesionalicen y adopten prácticas de gobernanza (por ejemplo: instancias crediticias, gobierno, cadenas de autoservicios).

Con la información recabada de los resultados de las investigaciones en el sector agroalimentario respecto a los conflictos de las empresas familiares y la experiencia de CGF, recopilado de manera verbal y mediante la observación directa en el comportamiento de los fundadores y miembros familiares de las empresas a las que se les brindó servicio, se esbozó un primer perfil para cada segmento de clientes: PYMES familiares con estructura organizacional funcional (Figura 12) y para los intermediarios de la cadena interesados en que sus proveedores, clientes o complementadores adopten estas prácticas (Figura 13).

Ambos ejercicios fueron realizados de acuerdo con lo descrito por Osterwalder et al. (2014), quienes dividen dicho perfil en trabajos, frustraciones y alegrías.

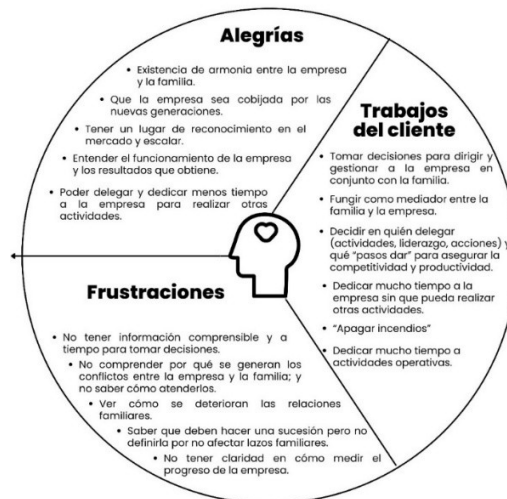


Figura 12. Perfil del segmento de cliente para las PYMES familiares.
Fuente: Elaboración propia.

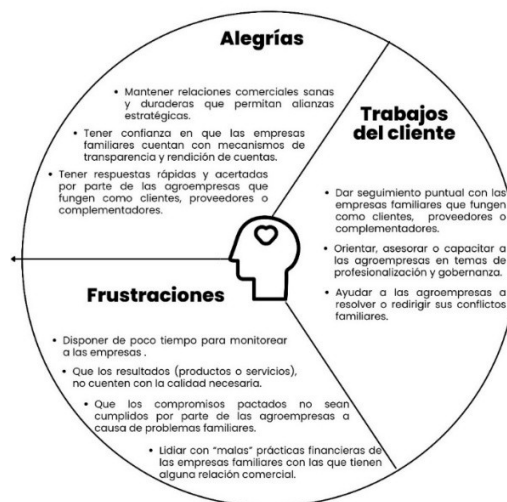


Figura 13. Perfil del segmento de cliente para los intermediarios.
Fuente: Elaboración propia.

Al retomar los perfiles identificados y la propuesta de valor formulada para dichos perfiles, en la Figura 14, se presenta el mapa de la propuesta de valor de acuerdo con lo descrito por Osterwalder et al. (2014), quienes lo dividen en productos y servicios, aliviadores de frustraciones; y creadores de alegrías. Para este caso, a diferencia de los perfiles de los segmentos del cliente, no fue necesario realizar dos mapas de valor.

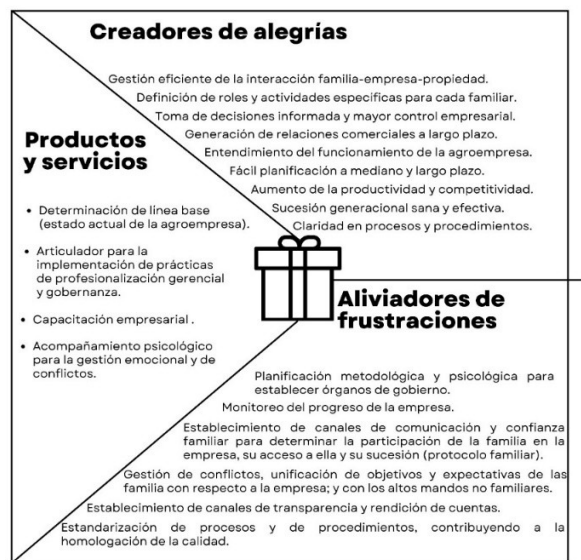


Figura 14. Mapa de la propuesta de valor para CGF.

Fuente: Elaboración propia.

El problema identificado y la solución propuesta

Derivado del árbol de problemas se formuló la hipótesis de que las empresas familiares tienen una serie de «dolencias» relacionadas con la interacción de los subsistemas familia, empresa y propiedad; y de los cuales les resulta difícil de

identificar y gestionar de manera adecuada. Esto genera una serie de conflictos entre los que destaca la dificultad para mantener la armonía entre la familia y la empresa, el deterioro de las relaciones familiares, la toma de decisiones erróneas en la organización, la falta de claridad en la sucesión generacional, la poca delimitación de roles y de la participación que la familia tiene en la gestión empresarial; así como conflictos que surgen a medida que la familia crece y que son originados por los diferentes puntos de vistas y propuestas que pueden tener los fundadores y las siguientes generaciones, lo que pone en riesgo la supervivencia de la empresa a través del tiempo.

Estos conflictos o problemas que aparecen en las empresas familiares derivado de la interacción familia-empresa-propiedad, fueron definidos de una forma más detallada en los perfiles del segmento de los clientes que se realizó en el punto anterior, en donde se identificaron los «síntomas», es decir, el impacto que tienen los conflictos en la familia y en la empresa (frustraciones), las expectativas o deseos que los fundadores tienen al respecto (alegrías) y las actividades que tienen que llevar a cabo para tratar de minimizar los impactos y conseguir sus alegrías (trabajos del cliente).

Para atender esta problemática y contribuir a su solución, se esbozó una forma de intervención basada en dos aspectos fundamentales: 1) diseñar un proceso integral de profesionalización y gobernanza incluyendo prácticas de gobernanza familiar, gobierno corporativo y desarrollo organizacional que permita estructurar la toma de decisiones, mejorar la transparencia (rendición de cuentas), gestionar sus riesgos, fortalecer la confianza, determinar roles y responsabilidades y prepararse para los cambios en el entorno; y que, en

conjunto con la agroempresa familiar, implementarlas en la organización de acuerdo con las necesidades y expectativas de las mismas; tomando en cuenta el análisis de la trayectoria familiar, empresarial y financiera de la agroempresa, sus valores, el tipo de empresa (entrante, retornante o continuante) y la forma empírica de gestionar sus subsistemas; y 2) mantener un acompañamiento psicológico durante todo el proceso que contribuya a la gestión emocional, de conflictos y el cambio (o reforzamiento) de comportamientos y conductas. Esto, a través de herramientas prácticas de la psicología clínica y organizacional como la escucha activa, la resolución de conflictos y la reestructuración cognitiva.

Las ventajas especiales

Para el modelo se consideraron tres ventajas especiales: 1) la realización de un «traje a la medida» para cada agroempresa que solicite los servicios de CGF en el proceso integral de profesionalización y gobernanza. Lo anterior, a través de la indagación personalizada y la propuesta de una intervención única para dicha agroempresa de acuerdo con sus necesidades y expectativas; 2) la integración de los conocimientos del sector agroalimentario con los de la psicología clínica y organizacional como medio de implementación y de manejo emocional y de conflictos; y 3) poner atención especial en los intermediarios de la cadena de valor interesados en que las empresas familiares que fungen como clientes, proveedores o complementadores de las mismas, se profesionalicen de manera gerencial y adopten prácticas de gobernanza, dado que estos intermediarios pueden funcionar como complementadores de CGF.

Los canales de acercamiento, de distribución al cliente y el desarrollo de Productos Mínimos Viables

Al partir de la base de que las actividades que realizó CGF hasta el 2023 estuvieron encaminadas al desarrollo organizacional y que las prácticas de gobernanza familiar y gobierno corporativo se desarrollaron a partir del 2024, se vislumbró que el primer acercamiento con las agroempresas fuera a través del desarrollo organizacional, y una vez establecida la comunicación con ellas, concientizar y ofrecer el siguiente paquete de servicios (gobernanza) a través de los siguientes canales: 1) canal directo, en el cual el servicio se oferta y se otorga directamente a las empresas familiares del sector agroalimentario captándolos a través de las redes sociales, seminarios web o recomendaciones; y 2) canal agente, en el cual existe un intermediario entre CGF y el consumidor final, que en este caso se visualizó para realizar dicha función, a las instituciones crediticias, instituciones gubernamentales, gobiernos municipales o estatales, cámaras del sector, proveedores de insumos y cadenas de supermercado que se encuentran inmersas en la cadena de valor agroalimentaria.

Para realizar la promoción en ambos canales se determinaron las siguientes actividades: 1) Redes sociales: específicamente medios sociales como Facebook®, Instagram®, LinkedIn® y TikTok® donde se realizan publicaciones (post o videos) con información relevante para concientizar a los fundadores, miembros de las familias fundadoras de las agroempresas del sector y agentes intermediarios, de las «dolencias» que viven y los conflictos que se generan por la interacción familia-empresa-propiedad; 2) Seminarios web: se diseñó una

serie de seminarios sobre temas sobresalientes de la profesionalización gerencial y la gobernanza, en donde se abordaron temas importantes de cada componente como la sucesión generacional, el protocolo familiar, las estructuras de gobierno en una agroempresa, los indicadores claves de desempeño, la estructura organizacional, entre otros. Estos fueron difundidos por las redes sociales de CGF y mediante intermediarios; y han sido otorgados de manera independiente y por solicitud de los intermediarios contemplados en el canal agente; 3) Página web de CGF. El diseño y la promoción de la página web ofreció mayor seriedad para la empresa y las actividades que realiza, en ella se difundió información sobre la propia empresa, el modelo de intervención, los servicios ofertados y medios de contacto; y 4) Participación en exposiciones y ferias del sector como participante en donde se realiza la visita a los stands de agroempresas familiares y se realiza intercambio de información.

Para buscar el aprendizaje validado de los cuatro supuestos claves determinados en la demanda a desarrollar, de acuerdo a lo establecido por el método *Lean Startup*, se establecieron los siguientes Productos Mínimos Viables: 1) diseño e impartición de seminarios web con información relevante de los principales conflictos surgidos en las empresas familiares derivado de la interacción de los subsistemas familia-empresa-propiedad y los beneficios de adoptar prácticas de profesionalización gerencial y de gobernanza; 2) diseño del proceso de diagnóstico para conocer el nivel de profesionalización gerencial y de gobernanza que tienen las agroempresas mediante la contestación de una autoevaluación diseñada por CGF y una entrevista de contraste; y 3) diseño y aplicación de un modelo de intervención para las empresas familiares del sector agroalimentario.

Los ingresos y los costos

Se definieron tres formas de generar ingresos: 1) pago por realizar una línea base o diagnóstico para las empresas familiares que deseen conocer el nivel de conflictos, de profesionalización y gobernanza con la que cuentan, este incluye un cuestionario de autoevaluación diseñado por CGF, exploración personalizada mediante entrevista virtual y reporte de diagnóstico; 2) pago por el proceso integral de profesionalización y gobernanza mediante el co-diseño e implementación de prácticas de desarrollo organizacional, gobernanza familiar y gobierno corporativo; incluyendo el acompañamiento psicológico durante dicho proceso; y 3) pagos por cursos de capacitación en temas relacionados, independientes al proceso integral del punto dos.

En cuanto a los costos, se identificaron cuatro grandes rubros: 1) pago de al menos un consultor por las actividades realizadas, y en su caso, pago por consultores o capacitadores en temas específicos, así como de los impuestos correspondientes al Impuesto Sobre la Renta (ISR); 2) viáticos para la visita de las agroempresas que incluyen traslados, hospedajes y alimentación; 3) gastos fijos de mantenimiento de un espacio de oficina en casa para actividades administrativas, lo que incluye, pago de servicios como luz, agua, internet, plataforma de videoconferencia, de diseño y telefonía; y 4) gastos relacionados con publicidad pagada en redes sociales y prospección de clientes, lo que incluye traslado a exposiciones, ferias y visitas a clientes potenciales.

Retroalimentación (métricas claves)

Dado que el modelo de negocios se desarrolló bajo el método *Lean Startup*, el cual determina la creación de Productos Mínimos Viables (PMV) como herramientas de experimentación para validar los elementos de la idea de negocio y los supuestos formulados, midiendo con ello la respuesta de los consumidores y obteniendo información clave para evaluar el progreso que permita tomar decisiones estratégicas para pivotar o perseverar dentro del circuito de retroalimentación; en el Cuadro 2, se presentan los PMV establecidos, las mediciones y la validación del aprendizaje de cada uno.

Cuadro 2. Medición y validación del aprendizaje para cada PMV.

PRODUCTO		VALIDACIÓN DEL	
ID	MÍNIMO VIABLE	MEDICIONES CLAVES	APRENDIZAJE Y MEJORA
1	Seminarios web.	• Preguntas sobre conflictos identificados en las agroempresas, previos al seminario. • Interacción en vivo para identificar los temas de mayor interés. • Evaluar percepción del contenido y aplicabilidad. • Identificar a las personas interesadas en conocer más sobre el tema para ofrecer el diagnóstico.	• Identificación de los temas que fueron más relevantes durante el seminario. • Ajustar contenido, método o duración. • Diseñar seminarios con temas de interés.
2	Diagnóstico o línea base	• Prueba piloto gratis para los que asistan a algún seminario web. • Identificar áreas de mayor interés y	• Identificar la claridad y relevancia de cada pregunta del

empresarial.	contabilizar el número de diagnósticos realizados. • Realizar seguimiento postventa identificando la utilidad y facilidad del diagnóstico. • Medir el número de personas que solicitan los servicios después del diagnóstico.	diagnóstico. • De acuerdo con la retroalimentación, ajustar formato, temas, presentación y seguimiento. • Identificar facilidad de respuesta.
3 Modelo de intervención.	• Implementación del modelo en agroempresas familiares. • Medir la satisfacción y utilidad del método.	• Identificar el impacto y la facilidad de aplicación del modelo. • Reajustar el modelo para mejorar su aplicabilidad. • Iterar con nuevas empresas.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la validación del aprendizaje y la retroalimentación obtenida con la aplicación e interacción de los PMV ha permitido poner especial atención a contestar las siguientes preguntas: ¿Qué respuesta se obtuvo de los primeros participantes?, ¿Qué respuesta se obtuvo de los primeros clientes?, ¿Se está creando algo que las agroempresas familiares quieren y pueden adquirir?, ¿Qué aspectos deben mejorarse de la metodología y de los servicios ofrecidos? y ¿Qué ajustes deben realizarse a la brevedad?

Analizar y contestar estas preguntas permitió identificar la necesidad de pivotar o perseverar; y en el caso del pivote, se tuvo más información para saber en qué dirección hacerlo y poder comenzar de nuevo con el proceso crear-medir-evaluar en el menor tiempo posible.

4.4 Plan de negocios para poner en marcha a CGF como empresa de consultoría

4.4.1 La estrategia comercial

Propuesta de intervención

Derivado de la experiencia recabada en las empresas en las que se ha intervenido como empresa consultora y a la revisión bibliográfica realizada con respecto al tema de las empresas familiares del sector agroalimentario, se planteó desarrollar e incorporar una cartera de servicios en gobernanza familiar y gobierno corporativo que permitiera la sistematización en la toma de decisiones a nivel familiar y empresarial en las agroempresas familiares; y que, en complemento con las actividades de desarrollo organizacional y atención psicológica ya ofertadas, indujeran un proceso integral de profesionalización y gobernanza mediante la implementación de buenas prácticas que incluyera la instauración de órganos de gobiernos, el desarrollo de protocolos, la aplicación de instrumentos psicológicos, capacitaciones y el conocimiento en el sector.

Servicios ofertados y a incorporar

Hasta el 2023, CGF solamente ofrecía servicios de desarrollo organizacional y atención psicológica de manera eventual, sin embargo, derivado de las

investigaciones consultadas y del área de oportunidad detectada para la contribución a la resolución de conflictos que derivan de los subsistemas familia-empresa-propiedad, se diseñaron e incorporaron nuevos servicios encaminados a la implementación de profesionalización y gobernanza de las agroempresas familiares, así como cursos de capacitación en línea de temas específicos. En el Cuadro 3, se desglosan los servicios por área de profesionalización.

Cuadro 3. Servicios ofrecidos e incorporados a CGF.

Área de profesionalización	Definición	Servicios
NA	NA	1. Diagnóstico o línea base
Prácticas de desarrollo organizacional (en marcha).	Conjunto de prácticas y herramientas orientadas a la búsqueda de la eficiencia organizacional y el bienestar de los colaboradores en la empresa; logrado a través de la intervención en sus procesos, su estructura y su cultura organizacional (Chiavenato, 2007; Robbins & Judge, 2009).	1. Diagnóstico organizacional 2. Capacitación y desarrollo 3. Diseño de estructura organizacional 4. Evaluación de cultura y clima organizacional 5. Determinación de perfiles de puestos 6. Estandarización de procesos

Prácticas de gobernanza familiar (incorporados en 2024)	de Conjunto de estructuras, procesos y prácticas relacionadas con la toma de decisiones familiares, que establecen hábitos y canales de comunicación para lograr transparencia y confianza en la familia, regulándola conforme a las decisiones y gestión de la empresa (Chiner, 2011; Dekker et al., 2015; Islas Moreno et al., 2022, 2024).	1. Implementación de asamblea familiar 2. Implementación de consejo familiar 3. Elaboración de protocolo familiar 4. Planificación de sucesión generacional 5. Capacitación gerencial familiar 6. Unificación de objetivos
Prácticas de gobierno corporativo (incorporados en 2024)	Conjunto de estructuras, prácticas y procesos donde se establecen acciones para la dirección y control de las empresas que orienta sus actividades a garantizar a los accionistas la buena administración de sus inversiones y lograr rentabilidad (Dekker et al., 2015; Ganga Contreras & Vera Garnica, 2008; Garzón Castrillon, 2021; Islas Moreno et al., 2022).	1. Implementación de junta de accionistas 2. Implementación de consejo de administración 3. Control y evaluación financiera 4. Protocolo de administración 5. Gestión de riesgos

NA = No aplica.

Fuente: elaboración propia.

Capacidad de venta

De acuerdo con la experiencia previa del fundador como consultor empresarial en actividades de desarrollo organizacional, donde prácticas como un diagnóstico organizacional se realizaba en promedio de dos meses; el análisis, diseño e implementación de la estructura organizacional alrededor de tres meses; la elaboración de perfiles de puestos cerca de dos meses y la detección de necesidades de capacitación con la implementación de un plan de capacitación alrededor de tres o cuatro meses, se estimó que al añadir actividades de gobernanza familiar y gobierno corporativo podría aumentarse un periodo de tres o cuatro meses (también de acuerdo a la experiencia que se tuvo al respecto), por lo que todo el proceso de intervención de profesionalización gerencial y de gobernanza, tal como se diseñó, puede realizarse en un periodo de entre seis y siete meses, ya que varias de ellas se realizan al mismo tiempo.

Bajo este supuesto, dada la cantidad de trabajo que estas actividades conllevan y al considerar que son realizadas por una persona (en ocasiones con un consultor de apoyo adjunto), se previó la capacidad para atender máximo tres agroempresas al mismo tiempo, es decir, hasta seis agroempresas en un año.

Precios y condiciones de venta de los servicios

Los precios y las condiciones de los servicios son presentados en el Cuadro 4, los cuales están indicados por las etapas del método de intervención diseñado.

Cuadro 4. Precios y condiciones de venta.

Etapas	Inversión (M.N.)	Condiciones
01. Línea base o diagnóstico	\$6,000 Pagados en hasta dos ministraciones, 50 % al acordar el servicio y 50 % antes de la presentación del reporte del diagnóstico.	Contestar un cuestionario auto diagnóstico y tener una entrevista virtual para conocer el punto de partida y establecer metas y objetivos. Presentación de reporte (máximo 3 semanas).
02. Trayectoria	\$300,000 Distribuidos de manera mensual durante el tiempo que dure el servicio.	Indagación y análisis de la trayectoria familiar, empresarial y financiera de la organización a través de entrevistas semi estructuradas. Diseño de perfil agroempresarial y del proceso de intervención a desarrollarse (máximo un mes).
03. Alineación de metas y objetivos		Establecimiento de metas y objetivos en común entre los integrantes familiares y

	no familiares. (máximo un mes).
04. Profesionalización y gobernanza.	Diseño e implementación de prácticas de gobernanza familiar, gobierno corporativo y desarrollo organizacional acorde a las necesidades familiares y empresariales (Máximo cinco meses).

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 El proyecto y su fortalecimiento empresarial

Situación actual

CGF, a pesar de ser un emprendimiento intermitente hasta el año 2023, demostró ser confiable al tener clientes que se acercaron a solicitar los servicios provenientes de la recomendación que han hecho otras empresas con las que ha trabajado; o de personas que han tomado algún curso de capacitación independiente promovido en las redes sociales derivado de la recomendación de alguna otra persona que ha participado en ellos.

Los estudios que el socio fundador realizó en coaching, desarrollo de habilidades gerenciales y dirección empresarial, no solo mejoraron la atención de los clientes, sino que fue conocimiento que se aplicó a CGF para sistematizar de mejor manera sus actividades, definir y diseñar los cursos independientes ofrecidos, administrar eficientemente los recursos disponibles, ser resilientes, tomar decisiones y afrontar riesgos.

En la actualidad, es el socio fundador quien toma las decisiones, lidera y gestiona a CGF (empresa unipersonal) en donde hay un propietario único que asume todas las obligaciones y es quien tiene control total sobre las decisiones. La tributación ante las instancias correspondientes se realiza mediante el régimen de persona física con actividad empresarial y profesional; y aunque en algunas ocasiones ha tenido la necesidad de contratar a capacitadores para temas específicos, estos han sido pagados por el servicio determinado. Bajo este contexto, no existen las interacciones de los subsistemas propios de una empresa familiar (familia-empresa-propiedad) o de una no familiar (empresa-propiedad) ya que todo recae en una sola persona. Sin embargo, se tiene planificado (dentro de la visión a mediano plazo), generar y documentar procedimientos y metodologías como la adición de socios o reparto de dividendos a medida que la empresa se consolide y crezca.

Modelo organizativo por desarrollar

El hecho de que las decisiones y la dirección de CGF se encuentren concentradas en una sola persona, es respuesta al contexto del emprendimiento, sin embargo, conforme la empresa crezca y se generen nuevos clientes, la organización también crecerá de manera planificada y ordenada. El modelo organizativo planteado, como forma de fortalecer a la empresa, contempla las siguientes actividades: 1) generar una red de negocios basada en alianzas estratégicas que permita colaborar estrechamente con otras empresas, capacitadores o especialistas para lograr una consultoría, asesoría y capacitación a las empresas familiares del sector agroalimentario de manera integral, pero sin perder la autonomía de cada aliado; de esta manera se

mantendrá una estructura organizacional reducida; 2) dado que la atención se abre a toda la república mexicana, se busca que las alianzas sean regionalizadas, es decir, buscar contactos y generar sinergias con empresas, capacitadores o especialistas de acuerdo con una división regional del país en al menos las regiones norte, centro y sur-sureste para atender agroempresas con estas alianzas, disminuyendo los costos de viáticos y traslados; 3) mantener una empresa de activos livianos que permita tener flexibilidad para adaptarse ante los cambios del entorno, así como facilitar la expansión sin realizar inversiones en infraestructura como oficinas (por lo menos no en el corto y mediano plazo); 4) establecer un principio de transparencia, de rendición de cuentas y de gobernanza con los aliados estratégicos, con los posibles proveedores y con los clientes para generar sentido de credibilidad y confianza que permita establecer relaciones comerciales duraderas, tomar decisiones informadas, gestionar eficientemente a CGF y generar una solvencia moral adecuada; y 5) mantener un fuerte compromiso por el aprendizaje continuo a través de la educación formal (diplomados, seminarios y programas académicos); de la investigación propia y su sistematización en las empresas clientes; y el fortalecimiento de capacidades e intercambio de conocimientos.

Personalidad jurídica

«Consultoría y Capacitación en Gobernanza Familiar Corporativa» ha funcionado como nombre comercial para las redes sociales, tarjetas de presentación y cualquier tipo de promoción, sin embargo, esta no tiene una personalidad jurídica propia, ya que legalmente las facturaciones por los servicios otorgados son realizadas a través del Régimen Simplificado de Confianza (RESICO) en la modalidad de «persona física con actividad

empresarial y profesional» en la que se encuentra inscrito su fundador. No se plantea, al menos en el corto plazo, realizar la migración a una persona moral.

4.4.3 Aspectos técnicos y administrativos

CGF es una empresa que se ha diseñado como una empresa red y de activos livianos, es decir, su base se encuentra en realizar alianzas estratégicas que permita colaborar con otras empresas, capacitadores y especialistas para brindar en conjunto los servicios de consultoría, asesoría y capacitación sin perder la autonomía de cada aliado, pero utilizando los recursos independientes de cada uno de ellos.

La prestación de sus servicios, que versa en la profesionalización de empresas familiares del sector agroalimentario bajo la implementación de buenas prácticas de desarrollo organizacional, gobernanza familiar y gobierno corporativo, se encuentra pensada en dos vertientes. El primero de ellos es lo que se ha denominado como «proceso integral de profesionalización y gobernanza», en el cual se realiza un diagnóstico a la agroempresa y se le da el acompañamiento para la implementación de un plan de intervención en las tres grandes áreas de la profesionalización de acuerdo con las necesidades detectadas. La segunda modalidad es la denominada «solicitud de servicio específico», en donde la agroempresa escoge uno, dos o más servicios del catálogo de servicios y es en ellos en los que se centra el trabajo a desarrollar.

Proceso de consultoría, asesoría y capacitación

De acuerdo con González Millán et al. (2012), la consultoría puede definirse como el servicio otorgado por personas entrenadas y calificadas que tiene por

función auxiliar a la organización de manera objetiva e independiente en el análisis y solución de problemas, definir estrategias para su implementación y proponer soluciones o actuaciones concretas para el logro de sus objetivos. A esta definición, dado el contexto de CGF, se le agregó el entendimiento del sistema familiar y su relación al sistema de negocio. Por su parte, la asesoría, de acuerdo con D'Esteban Posada et al. (2019), es brindar el apoyo o consejo necesario a quienes lo requieren para desarrollar actividades de diversas índoles. Bajo este contexto, se entiende que a diferencia de la consultoría donde el objetivo es analizar, la asesoría tiene por objetivo acompañar, por lo que conlleva un concepto de largo plazo.

Por último, el concepto de capacitación de acuerdo con Sapién Aguilar et al. (2014), es una forma de educación estratégica en donde se busca promover la adquisición o modificación de conocimientos, habilidades y destrezas para lograr la eficiencia en la ejecución de tareas, funciones y responsabilidades; si bien, esta definición es abordada desde un enfoque de enseñanza y aprendizaje mecanicista, en CGF se planteó utilizar el Modelo de Capacitación Basada en Evidencia (MCBE), construido desde la base de la psicología organizacional y que, de acuerdo con Ruiz Méndez & Vega Valero (2017), busca promover un cambio conductual que haga a una persona capaz de hacer algo al incidir directamente en factores disposicionales como las valoraciones sobre personas, objetos y eventos; tendencias del comportamiento y estados emocionales; y no solo en la capacitación centrada en competencias (entrenamiento en habilidades o destrezas específicas).

Bajo este argumento, y en orden de ejecución, se espera que CGF realice en primera instancia la consultoría y la asesoría; y posteriormente, la capacitación; esta última como actividad independiente o como consecuencia de la consultoría y la asesoría. En la Figura 15, se presenta el diagrama de bloques para las dos rutas de servicios identificadas, el proceso integral de profesionalización y la solicitud de servicios específicos.

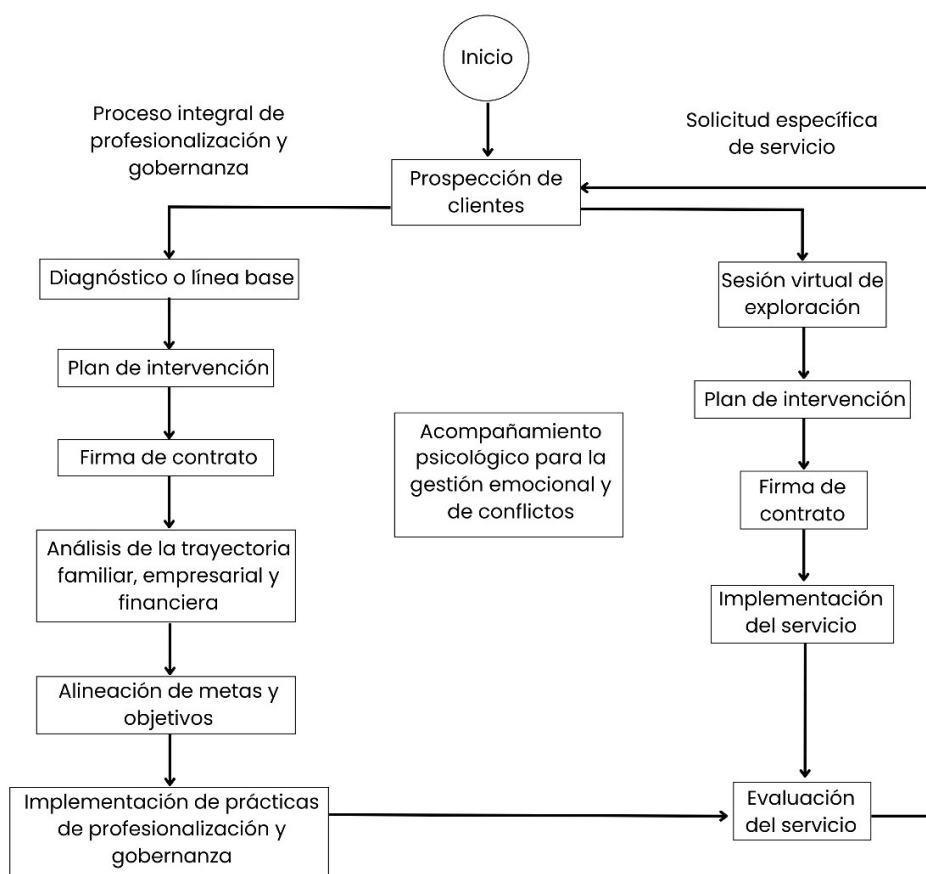


Figura 15. Diagrama de bloques de los servicios ofertados.

Fuente: Elaboración propia.

Organización operativa y administrativa

CGF no tiene una oficina y no se tiene pensado en establecer una, ya que es el fundador quien se desplaza a las empresas. Sin embargo, el trasladarse a zonas alejadas de su lugar de residencia incrementan los costos de viáticos, pasajes, peajes y gasolina; y aunque durante el tiempo de operación las empresas atendidas han estado en la zona centro del país (CDMX, Estado de México, Hidalgo y Puebla), se pretende que la atención pueda ofrecerse en toda la república mexicana, por lo que pensar en atender agroempresas en zonas alejadas como Baja California o Yucatán, significa incrementar los costos asociados. Si bien, en el corto plazo es el fundador quien dará el seguimiento a todos los clientes, independientemente de donde estén las agroempresas, se pretende que, a largo plazo, ayudado por la generación de redes y el establecimiento de relaciones con capacitadores y especialistas, se pueda dar una atención regionalizada.

En cuanto a la administración propiamente de la consultora, esta es realizada por una sola persona, quien funge como director general y quien toma las decisiones estratégicas. El ser considerada una empresa de activos livianos impacta en la cantidad reducida de personas que trabajan o trabajarán adscritas directamente a ella, pues la intención de trabajar como empresa red, es que se generen alianzas que permitan aprovechar los talentos, las competencias y la infraestructura (en su caso) de dichos aliados, a quienes se les pagará por tiempo y obra, es decir, por actividad específica realizada en las agroempresas clientes. Este sistema tiene dos vertientes, por un lado, estos consultores y asesores prestarán sus servicios a CGF por un tiempo determinado, pero sin

ser contratados de manera permanente, lo que les permitirá seguir con sus actividades normales, lo cual puede retribuir a CGF mediante la recomendación de estos con sus propios clientes cuando ellos no puedan cubrir necesidades en temas en los que CGF si tenga la experiencia.

Con la participación del socio fundador y con la contratación eventual de algunos capacitadores ha sido suficiente, sin embargo, en el largo plazo, cuando la cantidad de clientes aumente, muy probablemente será necesario contratar directa y permanentemente a un (a) asistente ejecutivo (a), así como a los capacitadores o asesores necesarios de manera eventual. En la Figura 16, se desglosa con mejor detalle este posible organigrama.

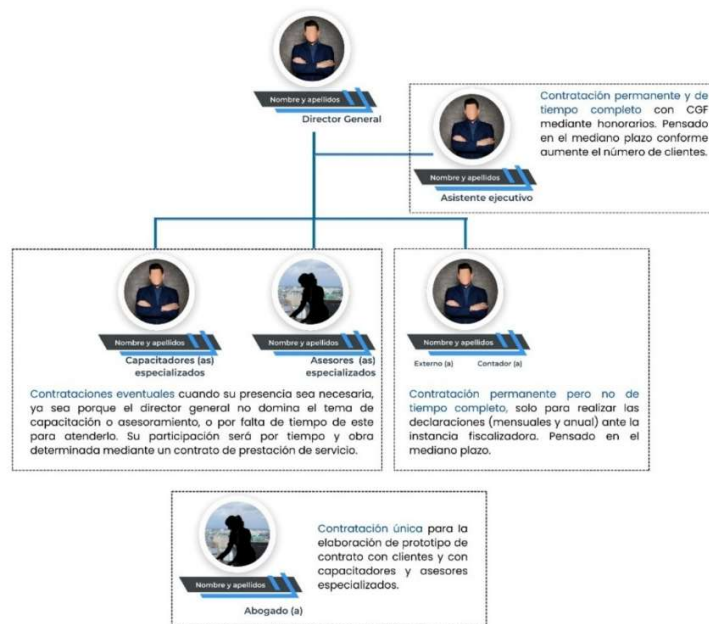


Figura 16. Organigrama de CGF pensado en el largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.4 Programa de inversión

Descripción de actividades

Se identificaron tres objetivos por cumplir para poner en marcha y consolidar a la empresa consultora CGF, así como nueve actividades a realizar. En el Cuadro 5, se presentan las actividades y los objetivos de éstas.

Cuadro 5. Actividades por realizar y sus objetivos.

OBJETIVO	ID	ACTIVIDADES
Establecer un lugar de trabajo	1	Acondicionamiento de un espacio para trabajar (oficina en casa).
Consolidar la imagen corporativa	2	Crear logotipo de CGF
	3	Generar un catálogo de servicios.
	4	Crear una página web
	5	Elaborar e imprimir tarjetas de presentación.
Prospección al cliente y establecimiento de alianzas.	6	Apertura/publicidad de redes sociales.
	7	Generar contenido multimedia (publicaciones, imágenes, infografías, videos).
	8	Generar e impartir seminarios web relacionados con la profesionalización gerencial.

9 Asistencia a eventos del sector y generación de alianzas estratégicas.

Fuente: elaboración propia.

Secuencia, costos y duración de actividades

Al considerar la columna de actividades del Cuadro 5, se determinaron las relaciones de precedencia, su duración estimada y la asignación de recursos para cada una de ellas (Cuadro 6).

Cuadro 6. Cuadro de actividades con precedencia, tiempos y costos.

ID	ACTIVIDAD	PREDECESOR	TIEMPO (SEMANAS)	COSTO (\$)
1	Acondicionamiento de un espacio para trabajar.	-	6	\$83,500
2	Crear / Rediseñar logotipo de CGF.	-	2	\$17,000
3	Generar un catálogo de servicios.	2	1	\$2,500
4	Crear una página web.	2	3	\$16,900
5	Elaborar tarjetas de presentación.	4	1	\$1,500

6	Apertura y publicidad de redes sociales.	2	1	\$14,500
7	Generar contenido multimedia.	2	4	\$10,800
8	Generar e impartir <i>webinars</i> .	3	12	\$12,000
9	Asistencia a eventos del sector y generación de alianzas estratégicas.	5	12	\$9,000
Total				\$167,700

Fuente: elaboración propia.

En la columna de «costo» del Cuadro 5, se consideraron los gastos de inversión fija que ascienden a \$67,500 M.N., así como los gastos de inversión diferida que ascienden a \$100,200 M.N. No se está considerando el capital de trabajo calculado más adelante. Con base en el orden de precedencia de las actividades, se calculó la ruta crítica del proyecto integrada por las actividades 2, 4, 5 y 9 en un horizonte total de la inversión de 18 semanas, es decir, cuatro meses y medio (Figura 17).

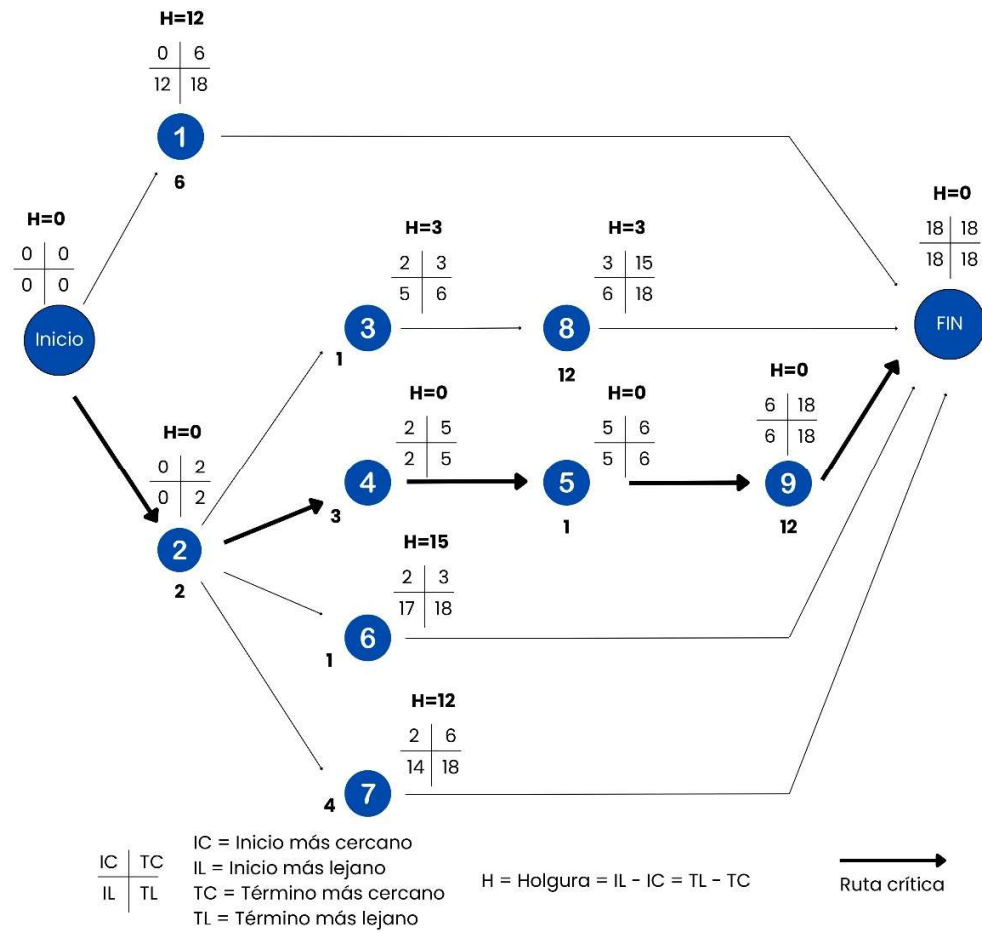


Figura 17. Ruta crítica del proyecto establecido en semanas.
Fuente: Elaboración propia.

Cronograma de la fase de inversión

Una vez desglosadas las actividades a realizar y establecida la ruta crítica del proyecto, se realizó la proyección de las actividades en el tiempo bajo la herramienta de diagrama de Gantt (Cuadro 7).

Cuadro 7. Diagrama de Gantt del proyecto.

OBJETIVO	ID	ACTIVIDAD	MONTO* (\$)	MESES				
				1	2	3	4	5
Establecer un lugar de trabajo	1	Acondicionamiento de un espacio para trabajar.	83,500	68,000	15,500			
Consolidar la imagen corporativa	2	Crear / Rediseñar logotipo de CGF.	17,000	17,000				
	3	Generar un catálogo de servicios.	2,500	2,500				

	4	Crear una página web.	16,900	6,000	10,900				
	5	Elaborar tarjetas de presentación.	1,500		1,500				
Prospección al cliente y alianzas.	6	Apertura y publicidad en redes sociales.	14,500	14,500					
	7	Generar contenido multimedia.	10,800	10,000	8,00				
	8	Generar e impartir <i>webinars</i> .	12,000	5,250	2,250	2,250	2,250		
	9	Asistencia a eventos del sector y generación de alianzas estratégicas.	9,000		2,250	2,250	2,250	2,250	
		TOTAL	167,700	123,250	33200	4,500	4,500	2,250	

*Financiamiento con recursos propios.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.5 Análisis financiero

Inversión fija y su financiamiento

La inversión fija se encuentra conformada por los bienes tangibles del proyecto; y que, en su mayoría, serán utilizados para actividades de acondicionamiento de un espacio para trabajar (oficina en casa y aditamentos para la grabación de videos), así como la impresión de tarjetas de presentación. En este caso, el 100 % de la inversión fija será financiada con recursos propios (Cuadro 8).

Cuadro 8. Presupuesto para la inversión fija y su financiamiento.

ACTIVIDAD	COMPONENTE	INVERSIÓN (\$)	MES				
			1	2	3	4	5
Preparar un espacio para trabajar.	Computadora.	12,000	12,000				
	Regulador de voltaje.	1,500	1,500				
	Escritorio.	5,000	5,000				

	Silla ergonómica.	3,500	3,500	
	Gabinete con librero.	5,000	5,000	
	Teléfono celular.	10,000	10,000	
	Proyector.	5,500	5,500	
	Bocina portátil con micrófono.	4,500	4,500	
	Pizarrón y aditamentos	5,000	5,000	
	Multifuncional y tinta.	9,000	9,000	
Elaborar tarjetas de presentación.	Impresión de tarjetas.	1,500		1,500
Generar contenido	Soporte tripié para celular.	1,500	1,500	

multimedia.	Micrófonos inalámbricos.	1,500	1,500	
	Anillo de luz.	2,000	2,000	
Total de inversión fija		67,500	66,000	1,500
Aportaciones con recursos propios			66,000	1,500
Saldo			0	0

Fuente: Elaboración propia.

Inversión diferida y su financiamiento

La inversión diferida se encuentra conformada por los bienes intangibles y los gastos preoperativos del proyecto; y que, en su mayoría, serán utilizados para actividades como la creación del logotipo, la generación de una página web, la adquisición de licencias de softwares, publicidad pagada y capacitación. Al igual que en la inversión fija, el 100 % de la inversión diferida será financiada con recursos propios (

Cuadro 9).

Cuadro 9. Presupuesto para la inversión diferida y su financiamiento.

ACTIVIDAD	COMPONENTE	INVERSIÓN (\$)	MESES				
			1	2	3	4	5
Preparar un espacio para trabajar.	Licencia anual de Microsoft office.	2,500		2,500			
	Contrato de servicio de internet	2,000	2,000				
	Plan de internet	8,000		8,000			
	Plan de teléfono	5,000		5,000			
	Pago de luz	3,000	3,000				
	Pago de agua	2,000	2,000				

Crear / Rediseñar logotipo de CGF.	Honorarios de diseñador.	12,000	12,000	
	Elaboración de marca.	5,000	5,000	
Generar un catálogo de servicios.	Suscripción anual de canvas.	2,500	2,500	
Crear una página web.	Honorarios de programador.	12,000	6,000	6,000
	Alojamiento de página web.	4,000		4,000
	Plan de alojamiento de página web	900		900
Apertura y	Publicidad de contenido	10,000	10,000	

publicidad de redes sociales.	multimedia inicial						
	Publicidad de expansión	4,500	4,500				
Generar contenido multimedia.	Plan anual InShot	800		800			
	Capacitación en diseño, edición y fotografía.	5,000	5,000				
Generar e impartir webinars.	Publicidad de webinars	9,000	2,250	2,250	2,250	2,250	
	Suscripción anual de zoom	3,000	3,000				
Asistencia a eventos del sector y generación de alianzas	Viáticos de prospección	9,000		2,250	2,250	2,250	2,250

estratégicas.

Total de inversión diferida	100,200	57,250	31,700	4,500	4,500	2,250
Aportaciones con recursos propios		57,500	32,000	5,000	5,000	700
Saldo		250	550	1,050	1,550	0

Fuente: elaboración propia.

Capital de trabajo y su financiamiento

El capital de trabajo se encuentra conformada por el monto necesario para cubrir las operaciones diarias del proyecto, asegurando liquidez y continuidad en el corto plazo; el cual será utilizado para actividades como pagos mensuales de luz, agua, telefonía, viáticos y honorarios, el cual asciende a \$105,500 M.N. Al igual que en la inversión diferida, el 100 % del capital de trabajo será financiado con recursos propios (

Cuadro 10).

Cuadro 10. Capital de trabajo para la ejecución del proyecto

SERVICIOS	MESES												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Cuestionario diagnóstico	0	0	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	15
Profesionalización (empresas)	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2	3	3	14
Capacitación (personas)	0	0	0	0	5	10	10	10	15	15	15	15	95
1. INGRESOS (\$)	0	0	0	0	11,000	64,857	64,857	107,714	112,714	112,714	155,571	155,571	785,000
Diagnósticos	0	0	0	0	6,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	90,000
Pagos de empresas	0	0	0	0	0	42,857	42,857	85,714	85,714	85,714	128,571	128,571	600,000

Capacitación	0	0	0	0	5,000	10,000	10,000	10,000	15,000	15,000	15,000	15,000	95,000
2. COSTOS DE OPERACIÓN	23,300	23,300	23,300	23,300	23,300	40,800	40,800	58,300	58,300	58,300	75,800	75,800	524,600
Plan de internet	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Plan de teléfono	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Pago de luz	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Pago de agua	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Publicidad	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Viáticos de prospección	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Pago de contador	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Papelería diversa	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Honorarios del consultor	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000

Traslado a empresas	0	0	0	0	0	12,000	12,000	24,000	24,000	24,000	36,000	36,000	168,000
Hospedaje	0	0	0	0	0	2,700	2,700	5,400	5,400	5,400	8,100	8,100	37,800
Alimentación	0	0	0	0	0	2,800	2,800	5,600	5,600	5,600	8,400	8,400	39,200
Flujo de efectivo	-23,300	-23,300	-23,300	-23,300	-12,300	24,057	24,057	49,414	54,414	54,414	79,771	79,771	260,400
Flujo de efectivo acumulado	-23,300	-46,600	-69,900	-93,200	-105,500	-81,443	-57,386	-7,971	46,443	100,857	180,629	260,400	

Fuente: elaboración propia.

Síntesis de inversiones y su financiamiento

Finalmente, en el Cuadro 11, se presenta de manera resumida la inversión fija, la inversión diferida y el capital de trabajo para el presente proyecto, así como su financiamiento y el saldo.

Cuadro 11. Inversiones totales y su financiamiento.

COMPONENTE	MESES										TOTAL

	1	2	3	4	5	
Inversión fija (\$)	66,000	1,500	0	0	0	67,500
Inversión diferida (\$)	57,250	31,700	4,500	4,500	2,250	100,200
Capital de trabajo (\$)	23,300	23,300	23,300	23,300	12,300	105,500
Total de inversión (\$)	146,550	56,500	27,800	27,800	14,550	273,200
Aportación de recursos propios (\$)	147,000	57,000	28,500	28,000	12,700	273,200
Saldo (\$)	450	950	1,650	1850	0	

Fuente: elaboración propia.

Proyección de ingresos, egresos y utilidad financiera

Ingresos

Los ingresos se contemplaron a través de tres actividades esenciales: 1) pago de \$6,000 M.N. por realizar un análisis integral de la agroempresa; 2) proceso de profesionalización integral de la agroempresa con una cuota de \$300,000 M.N. y una duración de siete meses, con pagos mensuales de \$42,857.15; y 3) Cursos de capacitación virtual en temas específicos con costo de inversión de \$1,000 M.N. por participante. Para el primer año de operaciones se estima un ingreso total de \$785,000 M.N. que estaría constituido por 15 diagnósticos, tres empresas en un proceso integral de profesionalización (14 pagos durante el segundo semestre) y 95 personas capacitadas de manera independiente. En el segundo año se espera un ingreso de \$1,866,857 M.N. constituido por 24 diagnósticos, tres empresas en profesionalización integral (36 pagos) y 180 personas capacitadas; año desde el cual se espera un ingreso constante.

Costo de operación

Los costos de operación se encuentran definidos por los egresos que CGF tendrá que realizar para otorgar los servicios que ofrece; los cuales se dividen en costos fijos y variables.

Costos fijos

De acuerdo con Morillo (2002), estos corresponden a los costos asociados a la capacidad de producción y venta de los servicios, independientemente de la cantidad de servicios ofrecidos o vendidos, es decir, aquellos recursos que deben erogarse y que no dependen del número de empresas en atención, de los diagnósticos realizados o del número de personas capacitadas.

Para este proyecto, se consideraron como costos fijos los planes mensuales de internet, telefonía, luz, agua, alojamiento de página web, publicidad de expansión y viáticos de prospección al cliente, así como el pago del contador, el sueldo del consultor y la compra de papelería diversa. Estos costos ascienden a \$279,600 M.N. (\$23,600 M.N. mensuales).

Costos variables

Morillo (2002), indica que los costos variables son todas aquellas erogaciones asociadas al otorgamiento del servicio y que depende del número de estas, es decir, todos los costos que cambian de acuerdo con el número de empresas atendidas, de diagnósticos realizados y de personas capacitadas.

Para el presente proyecto, se consideraron como costos variables el traslado a las agroempresas atendidas y los viáticos correspondientes (hospedaje y alimentación), los cuales dependen de la cantidad de servicios, es decir, si hay más empresas atendidas, más diagnósticos por realizar o más personas por capacitar, estos costos crecerán, y viceversa. Para el primer año de operación se estimó un costo variable de \$245,000 M.N. y para el segundo de \$630,000 M.N. A partir de este año se estimó que los ingresos se mantuvieran constantes, y por ende, también los gastos variables.

Tributación fiscal

El régimen fiscal actual con el que se realizan los movimientos contables de CGF es el Régimen Simplificado de Confianza (RESICO) bajo la modalidad de «persona física con actividad empresarial y servicios profesionales». Bajo este contexto, el pago de tributación que debe realizarse es el del Impuesto Sobre la Renta (ISR), el cual, de acuerdo con la miscelánea fiscal 2025 (Red2000,

2025), y acorde a los ingresos prospectados en el presente proyecto, este debe ser de entre el 1 % y 2 % mensual, dependiendo del mes y del año de operación; con un pago total de \$15,061 M.N. el primero año y \$37,337 M.N. a partir del segundo año bajo el precepto de que los ingresos se mantendrán constantes a partir de dicho año.

Utilidad financiera y retorno de la inversión

Al considerar que la utilidad financiera puede interpretarse como el beneficio económico que resulta de quitar las erogaciones (incluyendo las tributaciones fiscales) a los ingresos, para el presente proyecto se espera una utilidad de \$245,000 M.N. para el primer año y de \$919,900 M.N. a partir del segundo año. Con esta misma proyección, se estima que el retorno de la inversión (\$273,200 M.N.) se complete al finalizar el mes número 13, aunque los ingresos y primeras utilidades se comenzarán a percibir en el mes número seis.

Punto de equilibrio

De acuerdo con Martínez Medina et al. (2015), el punto de equilibrio es el punto en donde los costos y los ingresos se equiparan, es decir, el punto donde la empresa no pierde pero tampoco genera utilidades. El presente proyecto presenta un punto de equilibrio de 52 % para el primer año y de 23 % a partir del segundo año.

Síntesis de la proyección de ingresos y egresos

En el

Cuadro 12, se presenta el resumen de la proyección de los ingresos y egresos del proyecto de manera anual durante los primeros dos años.

Cuadro 12. Proyección anual de ingresos y egresos del proyecto.

ID	CONCEPTO	Año 1	Año 2
1	Ingresos Totales (\$)	785,000	1,866,857
2	Costos de operación (\$)	524,600	909,600
2a	Costos fijos (\$)	279,600	279,600
2b	Costos variables (\$)	245,000	630,000
3	Utilidad de Operación (\$)	260,400	957,257
4	Pago ISR (\$)	15,061	37,337
5	Utilidad neta (\$)	245,339	919,920
6	Punto de equilibrio (%)	52	23

Fuente: Elaboración propia.

4.4.6 Rentabilidad y riesgo

De acuerdo con Morillo (2001), la rentabilidad financiera es una medida relativa de las utilidades que compara las utilidades netas con las ventas, la inversión realizada y los fondos aportados por sus propietarios; en otras palabras, la capacidad que tiene la empresa de producir utilidades a partir de la inversión realizada. Altaminaro Cárdenas (2025), menciona que los indicadores claves

para evaluar la rentabilidad de un proyecto productivo son la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) y la Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable (TREMA).

Tasa interna de rendimiento (TIR)

Este indicador corresponde a la tasa de descuento que hace que el VAN de los flujos de caja futuros sea igual a cero, por lo que para considerar rentable el proyecto, es necesario que éste sea mayor al TREMA propuesto. Para el presente proyecto se consideraron los primeros 13 meses para calcularlo, ya que es el tiempo que se requiere para realizar el retorno de la inversión. De acuerdo con los flujos de efectivo, el proyecto obtiene una TIR mensual de 17 %.

Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable (TREMA)

Esta tasa es el rendimiento mínimo que se espera obtener del proyecto para considerarlo viable; y representa el costo de oportunidad de la inversión con respecto a otras actividades que se podrían realizar con él. Para establecer el TREMA de este proyecto se tomó en cuenta el rendimiento que otorga el *flipping* inmobiliario y en dónde se habría ingresado el monto de la inversión en lugar de realizar el proyecto (costo de oportunidad), el cual corresponde entre el 3 y el 6 % mensual.

Análisis de riesgos

De acuerdo con Bazzani C. & Cruz Trejo (2008), el riesgo es uno de los factores que se presentan con frecuencia durante el análisis y la evaluación de un proyecto, los cuales se basan en probabilidades de ocurrencia y el impacto que

estos tendrían; y se define como la posibilidad de que aparezca una situación que pueda entorpecer el funcionamiento normal de una organización, lo que afecta su capacidad para permanecer en el tiempo.

Albanese (2012), indica que definir una matriz de riesgo permite disminuir el nivel de subjetividad de estos al momento de su evaluación, ya que se otorga una forma de medición que cuantifica cada caso y permite gestionarlo a través de la identificación y desarrollo de controles y planes de acción.

Definición de escala

En el Cuadro 13, se definió una escala tipo Likert para medir el impacto de las consecuencias de cada riesgo identificado, su posible ocurrencia y la efectividad que tienen los controles que actualmente existen para su atención. En este sentido, el impacto se refiere al nivel de gravedad que tendría la aparición del hecho, la ocurrencia refiere a la probabilidad de que este aparezca, mientras que la efectividad de controles hace referencia al grado en que los controles existentes minimizan, evitan o previenen la aparición del riesgo.

Cuadro 13. Escalas de impacto, ocurrencia y efectividad para la matriz de riesgos.

IMPACTO DEL RIESGO		OCURRENCIA		EFECTIVIDAD DE CONTROLES	
ID	ESCALA	ID	ESCALA	ID	ESCALA
2	Insignificante	2	Bajo	2	Controles efectivos

4	Menor	4	Poco probable	4	Controles muy eficientes
6	Moderado	6	Probable	6	Controles que previenen
8	Mayor	8	Muy probable	8	Controles que ayudan a la detección
10	Catastrófico	10	Casi seguro	10	No existen controles

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que todas las escalas van del mejor al peor escenario, de esta manera se mantiene la tendencia de que, si todo va bien, el puntaje será menor al momento de su valoración.

Evaluación de riesgo

El valor final del riesgo se calcula con una multiplicación simple del impacto, la ocurrencia y la efectividad de los controles existentes. Dependiendo del puntaje obtenido, la evaluación puede ser de bajo a muy alto, y de acuerdo con el Cuadro 14 el riesgo podría asumirse o habría que reducirlo, compartirlo o transferirlo.

Cuadro 14. Puntaje para la evaluación del riesgo.

EVALUACIÓN	PUNTAJE	ACTIVIDAD
Bajo	0 – 160	Asumir el riesgo
Medio	161 – 380	Reducir el riesgo

Alto	381 – 640	Reducir o compartir el riesgo
Muy alto	641 – 1000	Evitar o transferir el riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de riesgos

En el Cuadro 15, se presentan los dos riesgos identificados para el proyecto y las causas que lo originan; su impacto, la ocurrencia, los controles que se tienen para minimizarlos y su efectividad. Los dos riesgos tienen una misma consecuencia: que CGF tenga baja cantidad de clientes de tal manera que no sea rentable y que se generen más egresos que ingresos.

Cuadro 15. Matriz de riesgos del proyecto.

ID	FACTOR DE RIESGO	CAUSA	IMPACTO	OCURRENCIA	CONTROLES	EFFECTIVIDAD CONTROLES	TOTAL
1	No se alcance el número de clientes necesarios para mantener rentable a la	A) Red de conocidos en el sector muy reducida. B) Pocas personas recomiendan el servicio ofrecido. C) Proceso de <i>Lean Startup</i> y desarrollo	10	4	- Asistencia a eventos del sector agroalimentario para la difusión y promoción de actividades. - Inicio de vínculos con organizaciones, cámaras y agentes intermediarios. - Publicidad orgánica y pagada en redes sociales que muestren las dolencias de las empresas familiares	4	160

	consultoría. de mercado lento.					del sector y la importancia de adoptar las prácticas de profesionalización y gobernanza.		
						• Monitoreo, medición y aprendizaje validado de los tres Productos Mínimos Viables (seminarios web, diagnóstico y método de intervención).		
2	Precios de servicios que pueden parecer elevados para los posibles clientes.	A) No se logra transmitir adecuadamente los beneficios del servicio. B) No se toma en cuenta la capacidad de pago del segmento de clientes. C) No existe un estudio adecuado de	10	6		• Esquema de pago escalonado mensual. • Publicidad orgánica y pagada en redes sociales que muestre las dolencias de las empresas familiares del sector para generar valor percibido. • Planificación para el acercamiento a intermediarios de la cadena de valor interesados en que sus clientes o proveedores se profesionalicen.	2	120

precios de servicios
similares en el
mercado.

- Monitoreo, medición y aprendizaje
validado de los tres Productos
Mínimos Viables (seminarios web,
diagnóstico y método de
intervención).

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo obtenido en el Cuadro 14 los dos riesgos identificados cuentan con controles efectivos para minimizar su impacto y su ocurrencia, por lo que el riesgo puede ser asumido por el proyecto.

4.4.7 Dictamen

El proyecto se consideró y dictaminó como rentable dado que la Tasa Interna de Rendimiento (17 %) es superior a la Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable (3-6 %). Sin embargo, es importante mencionar que, el proyecto tiene una TIR que puede parecer muy alta debido a las características propias de las actividades de consultoría: 1) al ser una empresa de activos livianos, los costos fijos de operación son bajos (\$23,300 M.N. mensuales), los cuales ya incluyen gastos de publicidad y viáticos de prospección al cliente. A diferencia de otras industrias o empresas, la consultoría, la asesoría y la capacitación no requiere infraestructura física extensa o maquinaria costosa, ya que sus costos están ligados al conocimiento, las horas de trabajo y las herramientas tecnológicas; 2) hay una baja inversión inicial en comparación con empresas manufactureras o agroindustria; 3) el fundador cuenta con los conocimientos especializados suficientes y la experiencia necesaria en el tema para la atención de las agroempresas que soliciten el servicio, por lo que la subcontratación se realizaría en casos esporádicos; 4) las facturaciones y las declaraciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) se realizan bajo el Régimen Simplificado de Confianza (RESICO) en la modalidad de persona física con actividad empresarial y profesional, por lo que el Impuesto Sobre la Renta (ISR) es muy bajo, entre el 1 % y el 2 % de los ingresos facturados (caso contrario al de personas morales en donde el ISR asciende a 30 % sobre la utilidad fiscal); 5) el socio fundador es quien se encarga de la operación del proyecto y la atención a las agroempresas, por lo que, aunque la utilidad no sea tan elevada, su sueldo es también un ingreso económico; y 6) la inversión total es de rápida recuperación, ya que una vez que el proyecto comienza su operación, se tiene

proyectado que se comiencen a reportar las primeras utilidades a partir del mes seis y se cubra la inversión al finalizar el mes 13. Estos números son realistas y alcanzables dada la experiencia del socio fundador, y como se señaló con anterioridad, a las características propias de las actividades de consultoría. Adicionalmente, es importante señalar que plantea un escenario de sensibilidad en el que se manejaron números conservadores mensuales. Los primeros cinco meses no hay utilidades, ya que corresponde a la fase de inversión del proyecto.

5 CONCLUSIONES

El análisis del impacto que tiene adoptar prácticas de profesionalización e instauración de gobernanza en el desempeño y la continuidad generacional de empresas familiares, permitió diseñar el servicio de consultoría, asesoría y capacitación de la empresa CGF basado en la adopción de «buenas prácticas» en tres pilares fundamentales: desarrollo organizacional, gobernanza familiar y gobierno corporativo, como una forma de fortalecer la profesionalización integral de la organización al delimitar el subsistema familia del subsistema empresa, y mejorar con ello la resolución de conflictos, la toma de decisiones y la gestión empresarial mediante el establecimiento de reglas claras tanto para la empresa como para la familia.

Las actividades implementadas contribuyeron con la consolidación de CGF como empresa consultora especializada en el sector agroalimentario al integrar los conocimientos y la experiencia en agronomía, agroindustria y psicología organizacional de su fundador; al generar una propuesta de valor para dicho sector basado en la identificación y la resolución efectiva de conflictos derivado de la interacción familia-empresa; y al desarrollar un modelo de negocio basado en una estructura de empresa red.

El estudio propuso un modelo de intervención basado en cuatro pasos específicos: 1) la determinación de la situación actual de la agroempresa; 2) la comprensión de su trayectoria familiar-empresarial y sus movimientos estratégicos; 3) la alineación de objetivos y expectativas de miembros familiares

y no familiares; y 4) la implementación de buenas prácticas de profesionalización.

Este modelo de intervención fue diseñado a partir de la experiencia en dos agroempresas durante el proceso de investigación y a la sistematización de la experiencia de CFG durante el periodo 2014-2023; pero el acercamiento con dos empresas familiares posterior al diseño (una semillera y una de bioestimulantes y nutrición vegetal), también pueden considerarse como buenos resultados; sin embargo, es importante mencionar que este modelo funciona como pasos generales que deben ser adaptados a la realidad de cada agroempresa.

Definir la cartera de servicios de CGF en las áreas de desarrollo organizacional, gobernanza familiar y gobierno corporativo, dinamizó el acercamiento con las agroempresas y los intermediarios en la cadena de valor. En este sentido, la experiencia apunta a que las agroempresas, posiblemente al tener una visión un poco «más limitada» de sus conflictos internos, ponen mayor atención a la resolución de problemas que tienen que ver con la productividad, rentabilidad y eficiencia, buscando beneficios tangibles en el corto plazo; mientras que los intermediarios de la cadena, como entes de créditos y proveedores de bienes o servicios, ponen su atención en los impactos generados por la mala gestión de los conflictos familiares y que repercute en temas de cumplimiento, relaciones comerciales y confianza, por lo que se ven más atraídos por los servicios de gobernanza y buscan acercarlos a dichas empresas. Lo anterior sugiere que, quizás sea necesario realizar una segmentación más detallada de los clientes y generar mecanismos de acercamiento y publicidad diferenciados.

Por último, el acercamiento e intervención que se ha realizado en los últimos tres meses de esta investigación con agroempresas familiares, ya con el modelo de negocio, modelo de intervención y su propuesta de valor, apunta a que las agroempresas consideran, en nivel de prioridad, la implementación de prácticas enfocadas al desarrollo de habilidades gerenciales técnicas, posteriormente las habilidades gerenciales no técnicas y finalmente las de convivencia/regulación familia-empresa; lo cual sugiere que, para desarrollar este mercado, la vía de acceso pudiera ser iniciar con la profesionalización técnica y gerencial (desarrollo organizacional y gobierno corporativo), prácticas en las que los dirigentes pueden ver resultados tangibles a corto y mediano plazo (principalmente impactos en la rentabilidad), generando confianza entre ellos y CGF; y después, abordar los temas de gobernanza familiar.

6 LITERATURA CITADA

- Acevedo, A., & Romel Yañez, C. (2014). Propuesta de intervención clínica cognitivo-conductual para personas que enfrentan problemas psicosociales. *Tesis Psicológica*, 9(1), 156–171.
- Albanese, D. E. (2012). Análisis y evaluación de riesgos: aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos. *Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 9(3). <https://doi.org/10.4013/base.2012.93.01>
- Altaminaro Cárdenas, J. R. (2025). Apuntes: Presupuesto de inversiones en Proyectos. *Universidad Autónoma Chapingo, Diapositiv*.
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–528. <https://doi.org/0123-5923>
- Artopoulos, A. (2022). Sociedad del conocimiento en Argentina: El caso de una empresa-red, Tenaris. *Revista de Estudios Sociales de La Ciencia y La Tecnología*, 15(29), 241–276. <https://doi.org/https://doi.org/10.48160/18517072re29.251>
- Barroso Martínez, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos*, 5, 98–132. <https://doi.org/10.14198/geogra2014.5.60>
- Bazzani C., C. L., & Cruz Trejo, E. A. (2008). Análisis de riesgos en proyectos de inversión un caso de estudio. *Scientia et Technica*, 38, 309–314.
- Beck, J. S. (2000). *Terapia cognitiva. Conceptos básicos y profundización* (E. Gedisa (ed.); 1st ed.). Publidisa.
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (4th ed.).
- Castro Orjuela, J. A., Castañeda Calderón, C. A., & Calderón, M. E. (2008). Analisis de la cadena de valor en las estructuras productivas de uchuva y tomate de arbol. *Ingeniería*, 13(2), 4–12. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498850167003>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (M. Hill (ed.); 8th Ed.). McGraw-Hill.
- Chiner, A. (2011). The need of correct family governance in family business. *Universia Business Review*, 32, 102–110.
- D'Esteban Posada, N., Martínez Quijano, M., & De la C Mora Carnet, M. (2019). La asesoría: una mirada a su desarrollo histórico. *Varona*, 03.
- De la Fuente, R. (2002). El estudio de la Conciencia: el estado actual. *Salud Mental*, 25(5), 1–9.
http://www.revistasaludmental.mx/index.php/salud_mental/article/view/SM.0185-3325.2002.001
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Eurostat. (2023). *Estadísticas agrícolas: agricultura familiar en la UE*. Statistics Explained.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Agriculture_statistics_-_family_farming_in_the_EU
- FAO. (2022). Agricultura familiar. *Nota de Orientación Jurídica* 8, 1–12.
www.fao.org/family-farming-decade
- Fuentes Ramírez, J. (2020). *La sucesión en la empresa familiar. Las 15 causas del éxito*. Grupo arte soluciones creativas.
- Ganga Contreras, F. A., & Vera Garnica, J. R. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 93–126. <http://www.redalyc.org/html/205/20503505/>
- Garzón Castrillon, M. A. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Visión de Futuro*, 25(2), 154–177.
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02r.005.es>
- Girardo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del “Tercer sector.” *Documento de Discusión Sobre El Tercer Sector*, 13, 1–7.
http://polux.cmq.edu.mx/libreria/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=doc-disc-tercer&alias=95-dd0130221&Itemid=189&accept_license=1

González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T., & Duarte, L. M. (2012). Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 67–80. <https://doi.org/10.25100/cdea.v27i46.83>

Goyzueña Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 31, 87–132.

Heat, C., & Heat, D. (2018). *Cambia el chip: cómo afrontar cambios que parecen imposibles*. (E. Paidós (ed.); 3th ed.).

INEGI, I. N. de E. y G. (2022). Conociendo las empresas de consultoría 2022. *Colección de Estudios Sectoriales y Regionales*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bv_inegi/productos/nueva_estruc/889463907138.pdf

Islas Moreno, A., Muñoz Rodríguez, M., & Morris, W. (2024). Intergenerational interaction and change management in agricultural family businesses: An analysis from the rational, emotional and contextual dimensions. *Innovar*, 34(91), 1–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v34n91.101682>

Islas Moreno, A., Muñoz Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V. H., Martínez González, E. G., Aguilar Gallegos, N., & Morris, W. (2022). The role of conflict in the adoption of governance practices in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 959–980. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2021-0019>

Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84, 79–95. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

López Blanco, B., Rodríguez García, E., Vázquez Pineda, F., & Alcázar, R. J. (2012). Intervención cognitivo conductual para el manejo de la ira. *Revista Mexicana de Psicología*, 29(1), 97–103.

Martínez López, A., Muñoz Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V. H., & Rodríguez Padrón, B. (2025). Profesionalización y gobernanza en empresas agrícolas de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4), 6584–6607. <https://doi.org/http://doi.org/10.37811/cl.rcm.v9i2>

Martínez Medina, I., Val Arreola, D., Tzintzun Rascón, R., Conejo Nava, J. de J., & Tena Martínez, M. J. (2015). Competitividad privada, costos de producción y

análisis del punto de equilibrio de unidades representativas de producción porcina. *Revista Mexicana De Ciencias Pecuarias*, 6(2), 193–206. <https://www.redalyc.org/pdf/2656/265638151006.pdf>

Maurya, A. (2012). *Running LEan: Epiphanies for Product Development* (U. Editorial (ed.); 1st ed.). O'Reilly MEdia, Inc.

Mejía Giraldo, J. F. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos canvas y lean canvas. *Innovar*, 29(72), 31–40. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77891>

Mendez, N. (2023). Intervención cognitivo-conductual para un alto grado de malestar ante actividades laborales: un estudio de caso Cognitive-behavioral intervention for a high degree of discomfort before work. *Academo*, 10(1), 30–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.30545/academo.2023.ene-jun.4>

Morales, Y. (2025). *México, el país con grado de inversión que más paga por su deuda pública*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/economia/rusia-brasil-pagan-mexico-inversiones-deuda-publica-20250210-745824.html>

Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Universidad de Los Andes Venezuela*, 1316–8533, 35–48. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700404>

Morillo, M. (2002). Diseño de Sistemas de Costeo: Fundamentos Teóricos. *Actualidad Contable FACES*, 5(5), 7–22.

Morocho Macas, A. A., Ordoñez Valencia, H. J., & Quevedo Barros, M. (2024). El Riesgo y la Incertidumbre en el Emprendimiento: Herramienta Business Model Canvas y Lean Canvas. *Revista Multidisciplinaria Investigación Contemporanea*, 151–167. <https://doi.org/10.58995/lb.redlic.27.210>

Muñoz Rodríguez, M., & Islas Moreno, A. (n.d.). Re-pensando la empresa agroalimentaria: Movimientos estratégicos que emprenden los líderes del agro. *Agroser Digital*, 14.

Muñoz Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V. H., Gómez Pérez, D., & Reyes Altamirano Cárdenas, J. (2018). *¡Otro campo es posible! Agenda pública y política con relación al campo mexicano*. <https://repositorio.chapingo.edu.mx/items/869ab926-2378-4fc4-8983-416c948c814e>

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor* (G. Planeta (ed.); 12th ed.). John Wiley & Sons, INC.
- Páramo Morales, D. (2021). Autoconcepto y comportamiento. *Pensamiento y Gestión*, 2(4), 7–14. <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386001/html/>
- Red2000. (2025). *Tablas de tasa ISR (RESICO) para personas físicas 2025*. <https://blog.facturandoenlinea.mx/tabla-isr-resico/>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup* (Deusto (ed.); 1era ed.). Grupo Planeta. <https://theoffice.pe/wp-content/uploads/El metodo Lean Startup.pdf>
- Rivadeneira Pérez, B. M. (2025). La empresa familiar en México y la gestión del conflicto. *Ciencia Latina, Sociales y Humanas*, 9(1), 9561–9956. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16580
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Pearson Education (ed.); 13 th Edi.).
- Rozo, J. A. (2007). El problema de la conciencia. El aporte de una visión estratégica en el siglo XXI. *Avances En Psicología Latinoamericana*, 25(2), 163–178.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(1). <https://doi.org/1669-7634>
- Ruiz Méndez, D., & Vega Valero, C. Z. (2017). Capacitación basada en evidencias. *Revista Iberoamericana De Psicología*, 2(10), 35–42. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.10204>
- SAGARPA, & FAO. (2012). Agricultura familiar con potencial productivo en México. *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*, 534. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.agricultura.gob.mx/sites/default/files/sagarpa/document/2019/01/28/1608/01022019-agricultura-familiar-con-potencial-productivo-en-mexico.pdf>
- Sánchez Riofrío, A. M., & González Disintonio, J. A. (2018). El sucesor en empresas familiares agrícolas, factores que influyen en su elección. *Lúmina*, 19, 28–47. <https://doi.org/10.30554/lumina.19.2682.2018>
- Sánchez Sánchez, A., Santoyo Cortés, V. H., De La Vega Mena, M., Muñoz Rodríguez, M., & Martínez González, E. G. (2020). Adoption of innovations and associated factors in agricultural and agroindustrial family businesses of Mexico.

Estudios Gerenciales, 36(154), 43–55.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3424>

Sapién Aguilar, A. L., Piñón Howlet, L. C., & Gutiérrez Díez, M. del C. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar*, 14(27), 123–134. <https://doi.org/10.22518/16578953.185>

Spinak, E. (2016). Una nueva definición de “empresa-red.” *El Profesional de La Información*, 16(1), 49. <https://doi.org/10.3145/epi.2007.ene.06>

Suárez Castellá, M., Hernández Pérez, G., Roche Hernández, C., Freire Seijo, M., Alonso Amaro, O., & Campos Gómez, M. (2016). Cadenas de valor de productos agropecuarios en seis municipios de Cuba. *Pastos y Forrajes*, 39(1), 56–63. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=269145163007>

Suess, J. (2014). Family governance - Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>

Tamayo Manrique, J. M., Tamayo Cortés, J. A., Madero Llanes, J. E., & Monforte Méndez, G. A. (2011). Continuidad de empresas familiares rurales y urbanas del municipio Exhenequenero de Dzidzantún en el estado de Yucatán. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 29, 745–750.

Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, 12–25.

Tiagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 11–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

USDA. (2025). *Grangas familiares*. National Institute of Food an Agriculture. <https://www.nifa.usda.gov/grants/programs/rural-economic-development/family-farms>