



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

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

DOCTORADO EN CIENCIAS EN PROBLEMAS ECONÓMICO  
AGROINDUSTRIALES

**ENTENDIENDO EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO AGROALIMENTARIO**

**TESIS**

Que como requisito parcial  
para obtener el grado de:

**DOCTOR EN CIENCIAS EN PROBLEMAS ECONÓMICO  
AGROINDUSTRIALES**

Presenta:

**ASAEI ISLAS MORENO**

Bajo la supervisión de:

**MANRRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ, DOCTOR**



**APROBADA**



Chapingo, Estado de México, enero de 2022.

## ENTENDIENDO EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO AGROALIMENTARIO

Tesis realizada por **ASael Islas Moreno** bajo la supervisión del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

### DOCTOR EN CIENCIAS EN PROBLEMAS ECONÓMICO AGROINDUSTRIALES

DIRECTOR: \_\_\_\_\_



DR. MANRRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ

ASESOR: \_\_\_\_\_



DR. VINICIO HORACIO SANTOYO CORTÉS

ASESOR: \_\_\_\_\_



DR. NORMAN AGUILAR GALLEGOS

ASESOR: \_\_\_\_\_



DR. ENRIQUE GENARO MARTÍNEZ GONZÁLEZ

## CONTENIDO

<i>Lista de cuadros</i> .....	v
<i>Lista de figuras</i> .....	vi
<i>Dedicatoria</i> .....	vii
<i>Agradecimientos</i> .....	ix
<i>Datos biográficos</i> .....	xii
<i>Resumen general</i> .....	xiv
<i>General abstract</i> .....	xv
<b>Capítulo 1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la investigación.....	2
1.2 Diseño de la investigación.....	4
1.3 Anclaje teórico.....	6
1.4 Estructura de la tesis y preguntas de investigación.....	9
1.5 Literatura citada.....	11
<b>Capítulo 2. Entendiendo el proceso de emprendimiento rural: una revisión sistemática de literatura</b> .....	<b>15</b>
2.1 Resumen.....	15
2.2 Abstract.....	15
2.3 Introducción.....	15
2.4 Construcción del modelo conceptual.....	18
2.5 Interacción de los componentes del concepto de emprendimiento rural.....	22
2.5.1 Del emprendedor al proceso, las capacidades.....	22
2.5.2 Del contexto al proceso, las oportunidades.....	26
2.5.3 Del proceso al contexto, los beneficios comunitarios.....	29
2.6 Resumen de la revisión.....	31
2.7 Futuras líneas de investigación.....	35
2.8 Limitaciones de la revisión.....	37
2.9 Literatura citada.....	37
<b>Capítulo 3. El rol del conflicto en la adopción de prácticas de gobernanza en empresas familiares</b> .....	<b>43</b>
3.1 Resumen.....	43
3.2 Abstract.....	43
3.3 Introducción.....	44

3.4	Revisión de literatura .....	47
3.4.1	Conflictos en empresas familiares .....	47
3.4.2	Prácticas de gobernanza, un medio para enfrentar los conflictos en las empresas familiares .....	49
3.4.3	Adopción de prácticas de gobernanza en empresas familiares .....	52
3.5	Metodología .....	55
3.5.1	Diseño .....	55
3.5.2	Selección de casos .....	55
3.5.3	Colecta de datos .....	56
3.5.4	Análisis de información .....	57
3.5.5	Validez y confiabilidad .....	58
3.6	Resultados .....	59
3.6.1	Conflictos a lo largo de las trayectorias .....	60
3.6.2	Adopción de prácticas de gobernanza.....	63
3.7	Discusión .....	67
3.8	Contribución.....	71
3.9	Implicaciones, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.....	73
3.10	Literatura citada.....	74

**Capítulo 4. Entendiendo el proceso de emprendimiento agroalimentario: una perspectiva desde los movimientos estratégicos y las familias emprendedoras ..... 79**

4.1	Resumen.....	79
4.2	Abstract.....	79
4.3	Introducción .....	80
4.4	Revisión de literatura .....	84
4.4.1	Tipología y características de los movimientos estratégicos.....	84
4.4.2	Tipología y características de las familias emprendedoras .....	91
4.5	Metodología .....	95
4.5.1	Espacio de estudio.....	95
4.5.2	Selección de casos .....	95
4.5.3	Colecta de datos .....	96
4.5.4	Análisis de datos .....	97

4.6	Resultados .....	99
4.6.1	Secuencia de movimientos estratégicos en familias emprendedoras continuentes .....	103
4.6.2	Secuencia de movimientos estratégicos en familias emprendedoras retornantes 105	
4.6.3	Secuencia de movimientos estratégicos en familias emprendedoras entrantes 106	
4.7	Discusión .....	108
4.8	Contribución.....	112
4.9	Literatura citada .....	115

**Capítulo 5. Interacción intergeneracional y gestión del cambio en empresas familiares 121**

5.1	Resumen.....	121
5.2	Abstract.....	121
5.3	Introducción .....	122
5.4	Revisión de literatura .....	123
5.4.1	Interacción intergeneracional y gestión del cambio en empresas familiares ..	123
5.4.2	Impulsores y obstáculos para el cambio durante la interacción intergeneracional 126	
5.5	Metodología .....	131
5.5.1	Diseño .....	131
5.5.2	Selección de casos .....	131
5.5.3	Colecta de datos .....	132
5.5.4	Análisis de información .....	133
5.6	Resultados .....	134
5.6.1	Presentación de las situaciones .....	135
5.6.2	Determinantes en los resultados del cambio .....	138
5.7	Discusión .....	140
5.7.1	Impulsando el cambio (motivar al elefante) .....	140
5.7.2	Guiando el cambio (dirigir al jinete) .....	142
5.7.3	Modificando el entorno (allanar el camino) .....	143

5.8	Contribución.....	144
5.9	Literatura citada .....	147
<b>Capítulo 6.</b>	<b>Conclusiones generales .....</b>	<b>153</b>
6.1	Limitaciones .....	153
6.2	Implicaciones para la investigación .....	154
6.2.1	Conflicto y gobernanza .....	154
6.2.2	Movimientos estratégicos y familias emprendedoras .....	155
6.2.3	Interacción intergeneracional y gestión del cambio .....	156
6.3	Implicaciones para la práctica .....	157
6.3.1	Conflicto y gobernanza .....	157
6.3.2	Movimientos estratégicos y familias emprendedoras .....	157
6.3.3	Interacción intergeneracional y gestión del cambio .....	158
6.4	Implicaciones para la política pública .....	159
6.4.1	Conflicto y gobernanza .....	159
6.4.2	Movimientos estratégicos y familias emprendedoras .....	160
6.4.3	Interacción intergeneracional y gestión del cambio .....	161
6.5	Literatura citada .....	161

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Espectro de estudio de la investigación empírica en países desarrollados en torno al proceso de emprendimiento rural .....	32
Cuadro 2. Espectro de estudio de la investigación empírica en países en desarrollo en torno al proceso de emprendimiento rural .....	33
Cuadro 3. Prácticas de gobernanza con efectos positivos en empresas familiares .....	51
Cuadro 4. Características de las empresas agroalimentarias analizadas.....	59
Cuadro 5. Adopción de prácticas de gobernanza por empresas familiares en el sector agropecuario .....	65
Cuadro 6. Adopción de prácticas de gobernanza por tipos de conflicto .....	66
Cuadro 7. Correlación de Pearson entre tasas de adopción y características de las empresas.....	67
Cuadro 8. Movimientos estratégicos y características de las empresas agropecuarias analizadas .....	101
Cuadro 9. Composición de las secuencias de movimientos estratégicos por tipos de familias emprendedoras en el sector agropecuario .....	102
Cuadro 10. Pasos y recursos que conducen a la finalización satisfactoria del cambio .....	133
Cuadro 11. Características de las situaciones de cambio analizadas .....	135
Cuadro 12. Determinantes del resultado en tres situaciones de cambio en empresas agropecuarias .....	139

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la tesis: entendiendo el proceso de emprendimiento agroalimentario .....	11
Figura 2 Proceso de emprendimiento rural: construcción del concepto.....	21
Figura 3. Eventos de conflicto en empresas familiares del sector agropecuario	61
Figura 4. Composición de las secuencias de movimientos estratégicos por tercios de la trayectoria y por tipo de familia emprendedora en el sector agropecuario .....	103
Figura 5. Proposición teórica: interacción intergeneracional y gestión del cambio .....	146

## DEDICATORIA

Para la persona que más he querido en lo que llevo de vida, a pesar de que solo estuvo poco tiempo entre nosotros. Para mi hermanita Aimé Islas Moreno, que en 2021 habría cumplido 28 años. En honor a su vida y a la imborrable huella que dejó en mí, en mis padres y mis hermanos. Desde donde estas hermanita yo sé que me cuidas y quiero que sepas que siempre ocuparás un lugar especial en mi corazón y en mi memoria.

A mi madre y padre Santa Patricia Moreno Arce y Guillermo Islas Ambriz por sembrar en mí y mis hermanos los valores, la disciplina y los sueños para hacer de nosotros personas que rinden frutos a la sociedad.

A mis hermanos José Guillermo Islas Moreno y Patricia Lizbeth Islas Moreno por acompañarme en mi camino de crecimiento y representar siempre un apoyo para el desarrollo de mis metas.

A mis sobrinos Maite Jimena Islas Martínez y Mauricio Islas Martínez por iluminar la vida de la familia Islas Moreno con su llegada a este mundo y con los momentos memorables que nos brindan.

A mis amigos Zeltzin Itzel Rocillo Aquino, Victoria Pacheco Almaraz, Yasmín Zavaleta González, América Lina Patiño Delgado, Jimena Achiquen Millán, Maribel López Camacho, Juan Salvador Jiménez Carrasco, Guadalupe Genoveva Elizalde López, Nancy Santiago Hernández, Elizabeth Roldán Suárez, Octavio Tadeo Barrera Perales, Rodolfo Santos Lavallo, Saúl Carraco Pérez, Adriana Caballero Serapio, Horacio Reyes Gómez, Irma Maldonado Hernández, Zeltzin Xochitlaketzalli Andrade Saavedra, José Clemente Cruz Pérez, María Del Rosario Granados Sánchez, María Virginia Pérez Reyes, María Guadalupe

González Ramírez, José Luis Rangel Zaragoza y Raúl Rosales Lechuga. Todos ellos miembros de la familia CIESTAAM con los que compartí estupendos momentos dentro y fuera de las aulas.

En general, también quiero dedicar esta obra a toda persona que ha elegido hacer el bien y superarse a pesar de los malos ratos que a veces nos hace pasar la vida. A todos aquellos que con su espíritu emprendedor han mejorado la vida de las personas desde cualquier ámbito; la alimentación, la salud, la educación, el medio ambiente, la economía, la política, el deporte, la cultura, las artes, el entretenimiento... A todos ellos muchas gracias.

Con todo mi cariño y reconocimiento:

Asael

## **AGRADECIMIENTOS**

A la vida por darme la dicha de nacer y vivir en un país como México que, a través de sus instituciones, específicamente el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), me ha otorgado el soporte financiero para desarrollar mi formación de posgrado tanto a nivel maestría como en doctorado.

A la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) y al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) por el apoyo institucional brindado a lo largo de seis años.

Al doctor Manrubbio Muñoz Rodríguez, profesor de CIESTAAM-UACH, por sus grandes enseñanzas en las aulas y sobre todo fuera de ellas. Por darme la oportunidad de trabajar a su lado y conocer el fenómeno del emprendimiento en todos sus sentidos. Sin duda es una de las personas que más ha influido en mi vida y mi formación profesional y a las que más admiro.

Al doctor Vinicio Horacio Santoyo Cortés, profesor de CIESTAAM-UACH, por sus siempre sabios y atinados consejos, por confiar en mí y siempre dilucidar mis inquietudes. Además, reconozco su importante labor para hacer del CIESTAAM un centro que ofrece posgrados de excelencia y la mejor alternativa que pude haber tomado.

Al doctor Norman Aguilar Gallegos, profesor de CIESTAAM-UACH, por ser para mí un ejemplo de superación, perseverancia y disciplina. Por demostrar que el recurso humano formado en CIESTAAM cuenta con los méritos suficientes para enriquecer las conversaciones del más alto nivel científico.

Al doctor Enrique Genaro Martínez González, profesor de CIESTAAM-UACH, por ser un profesor ejemplar, paciente y excelente guía. Es de admirar la capacidad que tiene para producir confianza y hacernos sentir apoyados a los estudiantes. Sencillamente un asesor que todos queríamos tener.

Al doctor Wyn Morris de Aberystwyth Business School por acompañarme en mi introducción a los debates de más alta calidad científica en materia de emprendimiento rural y emprendimiento agropecuario. Ni siquiera una pandemia mundial logró impedir que celebráramos acuerdos y colaboraciones importantes.

Al doctor Miguel Ángel Vargas Del Ángel por ser durante más de seis años un guía, un excelente amigo y socio estratégico. Además, por aceptar fungir como lector externo de la presente tesis doctoral.

Al doctor Gabriel Aguirre Álvarez de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo por mantener su apoyo hacia mi persona y por darme la oportunidad de compartir algunos espacios de expresión académica y emprendedora.

Al emprendedor hidalguense Raymundo Cruz Hernández por sus enseñanzas prácticas y por su apoyo para desarrollarme como un emprendedor incipiente del sector agropecuario. Prometo hacer todo lo que este en mis manos para revolucionar juntos el negocio del maguey en Hidalgo.

Una mención muy especial para los emprendedores Guillermo Jiménez, Ignacio González, Federico Del Toro, Luis Verduzco, Jorge Cuevas, Agustín Zúñiga, José "Pepino" García, Lorena Delgado, Ramón Esquivel, Jaime Cortés padre y Jaime Cortés hijo, Ramón y Luis Gómez, Heriberto Hernández, José Araujo, Jorge Álvarez y a la Sociedad de Producción Rural Las cuatro esquinas de San

José. Sin sus valiosos testimonios y acceso a datos de sus empresas, el presente estudio no habría sido posible. Mi total reconocimiento para ellos, ya que, desde mi perspectiva, los emprendedores como ellos son los que tienen funcionando a la economía de México y el mundo.

## DATOS BIOGRÁFICOS

Asael Islas Moreno nació el 11 de febrero de 1991 en Pachuca, Hidalgo, México. Él realizó su educación básica desde preescolar a bachillerato en dicha ciudad. En 2009 ingresa a la carrera de Ingeniería Agroindustrial en el Instituto de Ciencias Agropecuarias (ICAp) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), el cual se ubica en Tulancingo, Hidalgo. En 2012 realiza una estancia académica en la Universidad de Guadalajara (UdeG) y en 2013 en la Universidad de La Rioja en Logroño, España. En 2014 obtiene el título como Ingeniero Agroindustrial por la UAEH, haciéndose acreedor a la mención honorífica y al premio al Mérito Académico 2014 que otorga la UAEH cada año a los egresados más destacados.



Desde su etapa estudiantil Asael se desempeñaba como comerciante y a su egreso de la UAEH combina el comercio con la docencia en la Escuela Preparatoria Número Uno de la UAEH. En 2015 deja el comercio y su puesto como profesor por asignatura para ingresar a la Maestría en Ciencias en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH). En 2017 Asael regresa a la Universidad de La Rioja, ahora por motivo de una estancia de investigación vinculada a la maestría y en el mismo año logra titularse como maestro en ciencias por CIESTAAM. El trabajo de maestría le hizo acreedor a la mención honorífica y al XXI Premio Arturo Fregoso Urbina 2017. Durante sus estudios de maestría, Asael formó parte del equipo de Análisis de Redes de Innovación

dirigido por el Doctor Roberto Rendón Medel, en el que se desempeñó como instructor de la metodología de redes de innovación y como colaborador en la ejecución de convenios de vinculación entre la Universidad Autónoma Chapingo y organizaciones del sector público.

En 2018 Asael ingresa al Doctorado en Ciencias en Problemas Económico Agroindustriales de CIESTAAM, hecho que dio origen a la presente tesis. De 2018 en adelante mantiene vinculación con investigadores de Aberystwyth University en el Reino Unido, de la cual derivan colaboraciones en publicaciones y una estancia en modalidad virtual en 2021. En 2020 Asael regresa como docente por asignatura en la UAEH, esta vez como profesor a nivel licenciatura en los programas de Gestión de Negocios Agropecuarios y Medicina Veterinaria y Zootecnia. Finalmente, Asael forma parte del equipo que resultó ganador en el Simulador de Emprendimiento Santander-TrepCamp edición 2021

## RESUMEN GENERAL

### ENTENDIENDO EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO AGROALIMENTARIO<sup>1</sup>

La práctica de la agricultura como actividad económica implica enfrentarse a diversas adversidades naturales. Además, la liberalización y globalización de los mercados agropecuarios han sumado nuevos desafíos asociados a la competencia y fluctuaciones de precios. El objetivo general de la tesis fue comprender los procesos que dan forma a empresas agroalimentarias que superan los desafíos y logran ser rentables y durables. Se adoptó un diseño de investigación holístico-inductivo y longitudinal, el cual fue operacionalizado mediante estudios de caso. La metodología de estudios de caso ha demostrado ser altamente fructífera en la investigación sobre gestión y evolución empresarial. Los casos de esta tesis son 15 empresas agroalimentarias de alto desempeño y durabilidad, las cuales fueron seleccionadas por recomendación de expertos en Jalisco, México. Del proceso inductivo surgieron tres ejes temáticos vinculados al área de la empresa familiar: i) conflicto y gobernanza; ii) movimientos estratégicos y familias emprendedoras; y iii) interacción intergeneracional y gestión del cambio. Se encontró que, debido a su carácter familiar, las empresas estudiadas han vivido conflictos que han puesto en riesgo su rentabilidad y continuidad. No obstante, han alcanzado el alto desempeño y durabilidad por medio de una secuencia de actuaciones que describe una lógica iterativa en la que constantemente se prueban diferentes alternativas, para decidir cuáles se expanden y consolidan y cuáles se dejan de lado. Cada una de las actuaciones representa un cambio para las empresas, el cual pasa por un proceso de concepción y gestión en el que habitualmente intervienen miembros familiares de al menos dos generaciones. Se concluye que el carácter familiar de las empresas puede ser altamente fructífero o destructivo según cómo sea gestionado. En este sentido, la gobernanza familiar y empresarial es crucial para orientar los recursos de las familias hacia la realización de actuaciones que conduzcan a la rentabilidad y continuidad.

**Palabras clave:** empresa familiar, agricultura, emprendimiento, conflicto, gobierno corporativo, gestión del cambio, innovación.

## GENERAL ABSTRACT

### UNDERSTANDING THE AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP PROCESS<sup>1</sup>

The practice of agriculture as an economic activity implies facing various natural adversities. In addition, the liberalisation and globalisation of agricultural markets have added new challenges associated with competition and price fluctuations. The general objective of the thesis was to understand the processes that shape agricultural enterprises that overcome the challenges and become profitable as well as durable. A holistic-inductive and longitudinal research design was adopted and operationalised through case studies. The case studies methodology has proved to be highly fruitful in the business evolution and management research. The cases in this thesis are 15 high-performing and durable agricultural enterprises, which were selected by recommendation of experts in Jalisco, Mexico. From the inductive process, three thematic axes emerged linked to the family business area: i) conflict and governance; ii) strategic movements and entrepreneurial families; and iii) intergenerational interaction and change management. It was found that, due to their family nature, the enterprises studied have experienced conflicts that have put their profitability and continuity at risk. However, they have achieved high performance and durability through a sequence of actions that describes an iterative logic in which different alternatives are constantly tested to decide which ones are expanded and consolidated and which ones are put aside. Each of the actions represents a change for enterprises, which goes through a process of conception and management in which family members of at least two generations usually intervene. It is concluded that the family nature of enterprises can be highly fruitful or destructive depending on how it is managed. In this sense, family and business governance is crucial to direct family resources towards the performance of actions that lead to profitability and continuity.

**Keywords:** family business, agriculture, entrepreneurship, conflict, corporate governance, change management, innovation.

<sup>1</sup>Doctoral Thesis in Agroindustrial Economic Problems, Universidad Autónoma Chapingo.  
Author: Asael Islas Moreno  
Supervisor: Dr. Manrubbio Muñoz Rodríguez

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Los emprendedores son los nuevos líderes del siglo XXI. Así lo constata la lista de “Las empresas de los sueños de los jóvenes”, que en 2013 registró las opiniones de 70 mil jóvenes universitarios y egresados de América Latina. Según la lista, el líder más admirado por los jóvenes latinoamericanos fue Carlos Slim, seguido por Steve Jobs en segundo lugar, Barak Obama en tercero, Bill Gates en cuarto y Mark Zuckerberg en quinta posición. Cuatro de los cinco líderes más admirados por los jóvenes latinoamericanos son empresarios. Con respecto a los jóvenes mexicanos, las figuras más admiradas por ellos fueron, en este orden, Carlos Slim, Carlos Kasuga (fundador de Yakult), su padre o madre (de los encuestados), José Antonio Fernández (presidente de grupo FEMSA), su abuelo (de los encuestados), Enrique Peña Nieto, Felipe Calderón, Denisse Dresser, Luis Videgaray y Andrés Manuel López Obrador. También, entre los jóvenes mexicanos prevalece la admiración hacia empresarios por encima de figuras como presidentes, expresidentes, secretarios de Estado, líderes de opinión, líderes políticos de oposición e incluso por encima de sus propios progenitores.

El espíritu emprendedor ha penetrado en cada ámbito de la vida humana, incluyendo los sectores más básicos de la economía como la agricultura y la industria alimentaria. La agricultura como actividad económica se enfrenta a adversidades naturales relacionadas con el clima, plagas y enfermedades, dependencia a ciclos biológicos de plantas y animales, baja disponibilidad de agua y suelo de calidad, y el carácter altamente perecedero de la producción. Además, los procesos de liberalización y globalización de los mercados agropecuarios han sumado nuevos desafíos asociados a la competencia y las fluctuaciones de precios (Dias, Gouveia Rodrigues, & Ferreira, 2019b). En este nuevo contexto, los agricultores requieren dejar de ser simples productores de bienes básicos para convertirse en actores con habilidades de gestión del conocimiento, integración a mercado, empleo de nuevas tecnologías, organización y creación de redes (McElwee, 2006; Morris, Henley, & Dowell, 2017).

De acuerdo con FAO (2017), el principal desafío que enfrentan la agricultura y la industria alimentaria es que para 2050 la humanidad requerirá 60% más alimentos que los requeridos en la segunda década del siglo XXI, esto en un contexto de cambio climático y en el que la tierra cultivada solo crecerá 10%. Empresas y países enteros han puesto el ejemplo de que es posible realizar una agricultura eficiente y rentable. Indigo Agriculture, catalogada en 2019 por CNBC como la empresa más disruptiva a nivel mundial, muestra como la ciencia de datos y la biotecnología avanzada pueden ser empleadas para optimizar los recursos en la producción agrícola. Asimismo, en VisualPolitik, canal de YouTube sobre política internacional y actualidad económica, naciones como Países Bajos, Israel y Singapur son llamadas las *Silicon Valley de la agricultura*, debido a la pujanza tecnológica que las ha convertido en potencias agroalimentarias.

A pesar de los casos de éxito, el ejercicio de la agricultura y la pobreza continúan altamente correlacionadas. De 2,100 millones de personas que viven en condición de pobreza y 700 millones en pobreza extrema en el mundo, la mayoría son habitantes de áreas rurales y dependen primordialmente de la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura (FAO, 2017). Este escenario, el desafío global en materia de alimentación para 2050 y las adversidades asociadas a la agricultura como actividad económica, hacen que sea altamente inquietante saber cómo los emprendedores de los sectores agropecuario y agroalimentario superan los desafíos y se desempeñan con éxito. Por ello, el objetivo general de esta tesis fue comprender los procesos que dan forma a empresas agroalimentarias rentables y durables.

## **1.1 Antecedentes de la investigación**

Como punto de partida nosotros exploramos el emprendimiento rural, un dominio de estudio que se ha diferenciado del emprendimiento urbano debido a contrastes identificados con relación al tipo de negocios, las capacidades, actitudes y motivaciones de los emprendedores y el acceso a mercados, tecnología e instituciones (Fortunato, 2014; Korsgaard, Muller, & Wittorff Tanvig,

2015; Stathopoulou, Psaltopoulos, & Skuras, 2004). Prueba de la consolidación del emprendimiento rural, como dominio independiente de investigación, es que en las dos últimas décadas se han publicado diez artículos de revisión sistemática de la literatura al respecto (Dana & Dana, 2005; Fortunato, 2014; Goetz, Partridge, Deller, & Fleming, 2010; Islas-Moreno, Muñoz-Rodríguez, & Morris, 2021; Korsgaard, Ferguson, & Gaddefors, 2015; Man, Lau, & Chan, 2002; Pato & Teixeira, 2016; Stathopoulou *et al.*, 2004; Wortman, 1990).

Una de las diez revisiones en materia de emprendimiento rural emana de la presente tesis y se presenta en el Capítulo 2. En nuestra revisión discutimos que para comprender la creación y desarrollo de negocios rentables y durables conviene concebir el emprendimiento como un proceso; es decir, como una serie de etapas ocurridas a lo largo del tiempo cuya culminación satisfactoria depende de las habilidades, actitudes y motivaciones que los emprendedores emplean para interactuar con el contexto físico, social, económico e institucional. Identificamos que los estudios de corte longitudinal son escasos, sobre todo en países en desarrollo, ya que los investigadores han preferido desarrollar estudios de corte transversal en donde se analizan muestras formadas por un elevado número de empresas. No obstante, nosotros concluimos que, para comprender el proceso de emprendimiento rural en sus múltiples expresiones, es necesario desarrollar metodologías rigurosas cuya base sea la examinación profunda de casos altamente reveladores, aunque en el proceso deba sacrificarse la representatividad estadística.

Otra guía importante que surgió de nuestra revisión tuvo su origen en un hecho inquietante. Dentro del estudio del emprendimiento rural, los países en desarrollo han atendido menos a la agricultura a pesar de que es más importante para su economía en comparación con los países desarrollados. Esto nos llevó a recomendar que las perspectivas del nuevo paradigma rural de la OECD (2006) sobre la pérdida de relevancia de las actividades agropecuarias en la economía rural, sean adoptadas con moderación por investigadores de países en

desarrollo, ya que la agricultura conserva un peso importante en los territorios rurales de dichos países.

A pesar de su pérdida de peso en la economía global, la agricultura continúa siendo importante en la economía rural y nacional de los países en desarrollo. De acuerdo con el Banco Mundial, en 2020 la agricultura contribuyó con 23.9% del PIB en países de ingreso bajo, mientras que en países de ingreso mediano e ingreso alto contribuyó con 8.9% y 1.3%, respectivamente. Es muy probable que el emprendimiento agropecuario, tradicionalmente un subdominio de estudio del emprendimiento rural, se ha consolidado como un dominio de estudio independiente, debido a la importancia de la agricultura en las economías en desarrollo y a los particulares desafíos que enfrentan los emprendedores del sector agropecuario. Muestra de ello es que de 2013 a 2017, en promedio, se han publicado 11 veces más artículos sobre emprendimiento agropecuario en comparación con el periodo entre 1969 y 2012 (Dias, Gouveia Rodrigues, & Ferreira, 2019a).

## **1.2 Diseño de la investigación**

Las decisiones sobre el enfoque metodológico a seguir en la etapa empírica de la investigación fueron tomadas con base en la revisión de literatura del Capítulo 2. En primer lugar, dado el peso que conserva la agricultura en la economía rural y nacional en México, decidimos estudiar el emprendimiento con énfasis en la actividad agropecuaria. De acuerdo con el Banco Mundial en 2020 la agricultura contribuyó con 3.9% al PIB y empleó a 13% de la fuerza laboral en México. Sin embargo, si se toma en cuenta al sector agroalimentario, esto es el sector primario más la industria de alimentos, bebidas y tabaco; el aporte al PIB ascendió a 8.5% en el mismo año. Por esto decidimos estudiar el emprendimiento agroalimentario, aunque para alinearnos con la conversación internacional frecuentemente hacemos mención del emprendimiento agropecuario, ya que en la literatura dominante no se encuentra consolidado el dominio *agrifood entrepreneurship*, pero si *agricultural entrepreneurship*.

Posteriormente, para desmarcarnos de la literatura existente y ofrecer contribuciones que amplíen las fronteras de comprensión del emprendimiento agroalimentario, adoptamos un enfoque cualitativo, de tipo holístico-inductivo, corte longitudinal y basado en el análisis de muestras formadas por un número reducido de observaciones, pero que son altamente reveladoras. Para operacionalizar nuestro enfoque acudimos a los estudios de caso, una estrategia de investigación que ha ganado importante participación en la investigación sobre gestión y evolución empresarial. La estrecha interacción con los involucrados y las situaciones reales de gestión; la diversidad de datos, fuentes de información y perspectivas teóricas; así como la generación de conocimiento relevante para su aplicación práctica, son algunas de las potencialidades destacadas por los expertos en la investigación mediante estudios de caso (Eisenhardt & Graebner, 2007; Villarreal, 2017; Yin, 1994).

Para cumplir con el análisis de observaciones altamente reveladoras, elegimos como escenario empírico a Jalisco, la entidad federativa que lidera las aportaciones al PIB agropecuario y agroalimentario en México con 11.7% y 16%, respectivamente (INEGI, 2018a). La finalidad era introducirse en un contexto que maximizara las oportunidades de aprendizaje en materia de emprendimiento agroalimentario. Además de por el contexto, las oportunidades de aprendizaje debían maximizarse por medio de la interacción con casos específicos de empresas y emprendedores que han destacado entre sus pares. Los casos fueron seleccionados por referencias de actores altamente involucrados en la dinámica productiva, organizativa, tecnológica y financiera de los sectores agropecuario y agroalimentario de Jalisco.

Conviene aclarar que no establecemos hipótesis en la etapa protocolaria debido a que nuestro enfoque es de tipo holístico-inductivo y no del tipo hipotético-deductivo. El enfoque hipotético-deductivo es propio de la investigación cuantitativa en la que la estadística se utiliza para confirmar objetivos cuando ya se sabe cómo suceden los fenómenos; entonces la deducción hipotética es posible y se pueden medir las variables de interés para responder a preguntas

relacionadas con el quién, qué, dónde y qué tanto (De Massis & Kotlar, 2014). En cambio, el enfoque holístico-inductivo es propio de la investigación cualitativa y es apropiado para el estudio de fenómenos que difícilmente puede ser separados de su contexto y que se carece de una comprensión de cómo suceden (Yin, 1994), como es el caso del emprendimiento (Villarreal, 2017). El enfoque holístico-inductivo permite al investigador estar abierto a todo lo que surja de los datos y permite responder preguntas relacionadas con el cómo y por qué (Dana & Dana, 2005). Por este motivo, los investigadores que emplean estudios de caso suelen conducir sus estudios con base en preguntas de investigación y las hipótesis y proposiciones teóricas suelen ser más bien un resultado. Las preguntas de investigación que orientaron esta investigación se señalan en la última sección de este capítulo, donde se describen los componentes de la tesis.

### **1.3 Anclaje teórico**

Como parte de nuestro proceso holístico-inductivo y derivado de nuestros primeros acercamientos al escenario empírico, identificamos que la dinámica familiar era un rasgo fundamental para comprender el desarrollo de las empresas que analizamos. Corroboramos este hecho al constatar que en los estudios más recientes sobre emprendimiento agropecuario se analizan familias y no únicamente a los individuos que encabezan a las empresas agropecuarias, debido a que las decisiones son apoyadas e influenciadas por las habilidades e intereses de distintos miembros del hogar (Dias *et al.*, 2019a). Entonces, decidimos anclar nuestra investigación a la dinámica entre familia y empresa para enriquecerla con los avances de la ciencia de la empresa familiar, la cual tiene sus principales foros en revistas especializadas como *Family Business Review*, *Journal of Family Business Strategy* y *Journal of Family Business Management*.

A falta de una teoría integral de la empresa familiar, Sharma (2004) sugirió adoptar teorías aceptadas y adaptarlas al dominio de la empresa familiar. En este sentido, las teorías del agente y el principal, la mayordomía, la riqueza socioemocional y la visión basada en recursos han sido aplicadas con éxito en la

empresa familiar. En nuestra investigación, tales teorías fueron de utilidad para comprender los comportamientos alrededor del proceso de emprendimiento y para posicionar nuestras contribuciones en el campo de la empresa familiar y el emprendimiento agropecuario.

**La teoría del agente y el principal** describe problemas derivados de conflictos de interés e información asimétrica entre dos partes en un contrato. La parte contratada, el agente, tiende a comportarse a favor de su propio interés y no a favor del interés de la parte contratante, el principal. En la empresa familiar, los costos de agencia surgen por la separación de la propiedad y la administración (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2011); esto es, por ejemplo, cuando la familia propietaria contrata a profesionales externos para que dirijan y administren la empresa. No obstante, incluso en situaciones donde la propiedad y la administración se conserva en la familia, los costos de agencia suelen ser incurridos por el comportamiento altruista de los líderes (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Esto es, por ejemplo, cuando los padres actúan con excesiva generosidad y condescendencia con sus hijos en asuntos que repercuten a la empresa.

**La teoría de mayordomía** describe las situaciones en las que no ocurre el problema del agente y el principal, y por lo tanto se reducen los costos de agencia. Las relaciones de largo plazo, los incentivos y la participación del agente en la propiedad son algunas condiciones que reducen los costos de agencia (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). En la empresa familiar (con propiedad y administración concentrada en la familia), los lazos familiares incentivan al agente a comportarse con una actitud que postula la propiedad psicológica y a no expropiar beneficios del principal (Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008). Sin embargo, como fue escrito anteriormente, el altruismo genera costos de agencia en el seno de la empresa familiar cuando los líderes fallan por amor. Incluso se ha visto que los lazos familiares no son un elemento suficiente para evitar comportamientos oportunistas, ya que se han identificado conflictos de agencia intrafamiliar (Kubíček & Machek, 2020). A pesar de lo cuestionable que

resulta asumir la mayordomía por el único hecho de existir lazos familiares, la teoría mantiene su importancia al ser asumida en la práctica por la mayoría de los líderes de empresas familiares.

**La riqueza socioemocional** ha contribuido notablemente a diferenciar el comportamiento de las empresas familiares de las no familiares, ya que postula que la empresa familiar tiene un grupo de interés particular, la familia, el cual persigue otro tipo de objetivos además de los económicos (Bodolica, Dupuis, & Spraggon, 2020). La armonía familiar, la preservación del patrimonio y de un estilo de vida, el control familiar de la administración y la propiedad, y la incorporación de los miembros de la familia a la empresa son algunos de los objetivos no económicos que persigue la empresa familiar según la teoría de la riqueza socioemocional (Poletti-Hughes & Williams, 2019).

Finalmente, **la visión basada en recursos** postula que las ventajas competitivas sostenibles son en gran medida atribuibles a recursos estratégicos que son valiosos, raros, imperfectamente imitables y difícilmente sustituibles (Penrose, 1959). De acuerdo con Sirmon y Hitt (2003), la empresa familiar cuenta con un paquete único de recursos cuyo origen está en la familia y consta de cuatro tipos de capital: humano, social, paciente y de supervivencia. Como parte del capital humano se destaca la complementación de habilidades con miembros familiares de diferente edad, escolaridad y experiencia, conocimiento profundo del negocio, la lealtad y la confianza. Del capital social se reconoce la diversidad de redes que aporta cada miembro de la familia y las relaciones fuertes y de calidad que se suelen construir con proveedores, financiadores y clientes. Sobre el capital paciente destaca la visión de largo plazo que permite optar por innovaciones que dan forma a empresas durables y no únicamente a crecimientos y rentabilidades efímeros. Y del capital de supervivencia resalta que la familia suele aportar recursos económicos sin cobro de rendimientos o mano de obra sin cobro de salarios en tiempos de crisis.

#### **1.4 Estructura de la tesis y preguntas de investigación**

La tesis está estructurada en seis capítulos como se muestra en la Figura 1. El primer capítulo corresponde a la presente introducción. El Capítulo 2 presenta nuestro trabajo de revisión titulado “Entendiendo el proceso de emprendimiento rural: una revisión sistemática de literatura”, el cual fue publicado en el volumen 17, número 4 de la revista *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* en agosto de 2021 (<https://doi.org/10.1504/WREMSD.2021.116651>). Como ya se ha mencionado, las decisiones más importantes sobre el enfoque conceptual y metodológico a adoptar fueron tomadas con base en las tareas pendientes que identificamos en la revisión. Fue así como transferimos el foco de estudio desde las especificidades territoriales de los espacios rurales hacia las especificidades que como actividad económica tiene la agricultura.

En el Capítulo 3 se presenta el trabajo titulado “El rol del conflicto en la adopción de prácticas de gobernanza en empresas familiares”. Esta contribución fue publicada en la sección *ahead of print* de la revista *Journal of Family Business Management* en julio de 2021 (<https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2021-0019>). Como parte de nuestro proceso inductivo, identificamos que antes de abordar a los emprendedores y sus actuaciones era importante conocer sobre qué bases se toman decisiones en las empresas agropecuarias de alto desempeño. En este sentido, nos introducimos a la literatura sobre los sistemas de gobernanza familiar y empresarial, mismos que han sido reconocidos como la estructura base para la profesionalización e institucionalización de la empresa familiar. Con la evidencia recuperada generamos contribuciones en torno a las preguntas: ¿cómo se vincula la adopción de prácticas de gobernanza con los conflictos vividos en las empresas familiares? Y ¿cómo evoluciona la adopción de prácticas de gobernanza en las empresas familiares?

El Capítulo 4 presenta el trabajo titulado “Entendiendo el proceso de emprendimiento agroalimentario: una perspectiva desde los movimientos

estratégicos y las familias emprendedoras”. El trabajo fue publicado en la sección *ahead of print* de la revista *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies* en noviembre de 2021 (<https://doi.org/10.1108/JADEE-08-2021-0202>). En el documento se revela que el alto desempeño de las empresas agropecuarias se explica por la ejecución de una secuencia de actuaciones, nombradas movimientos estratégicos, que son realizadas por familias emprendedoras con diferencias en su origen, habilidades, actitudes, recursos y motivaciones. Las contribuciones que generamos son con relación a las preguntas: ¿cuál es la lógica de la secuenciación de actuaciones desarrollada por las empresas agropecuarias de mayor desempeño? Y ¿cómo cambia la lógica de la secuencia de actuaciones en función del tipo de familia que desarrolla el proceso de emprendimiento?

El Capítulo 5 presenta el trabajo “Interacción intergeneracional y gestión del cambio en empresas familiares”, el cual fue enviado a la revista *Journal of Organizational Change Management*. En este trabajo profundizamos en tres situaciones con alto contraste en su resultado, las cuales fueron seleccionadas entre 154 actuaciones (movimientos estratégicos), con la finalidad de comprender la gestión requerida para su ejecución eficaz. Esto en un ambiente de interacción intergeneracional; es decir, de convivencia entre miembros de al menos dos generaciones. Descubrimos que, en la práctica, la interacción intergeneracional es una condición casi permanente en las empresas familiares, incluso más en las empresas agropecuarias, y por ello era relevante analizar el cambio en este contexto. La contribución de este trabajo se sitúa en torno a la pregunta: ¿cómo conducir el cambio para que se produzca y genere resultados positivos para las empresas familiares agropecuarias?

Finalmente, en el Capítulo 6 presentamos nuestras reflexiones finales abordadas a manera de limitaciones e implicaciones para la investigación, la práctica y la política pública. Los Capítulos 2, 3, 4 y 5 fueron traducidos al idioma inglés para su publicación en las revistas mencionadas, todas ellas del Reino Unido, con la finalidad de interactuar en la conversación científica internacional. Sin embargo,

en la tesis se optó por presentar los capítulos en español para su mayor difusión entre el público hispanohablante.

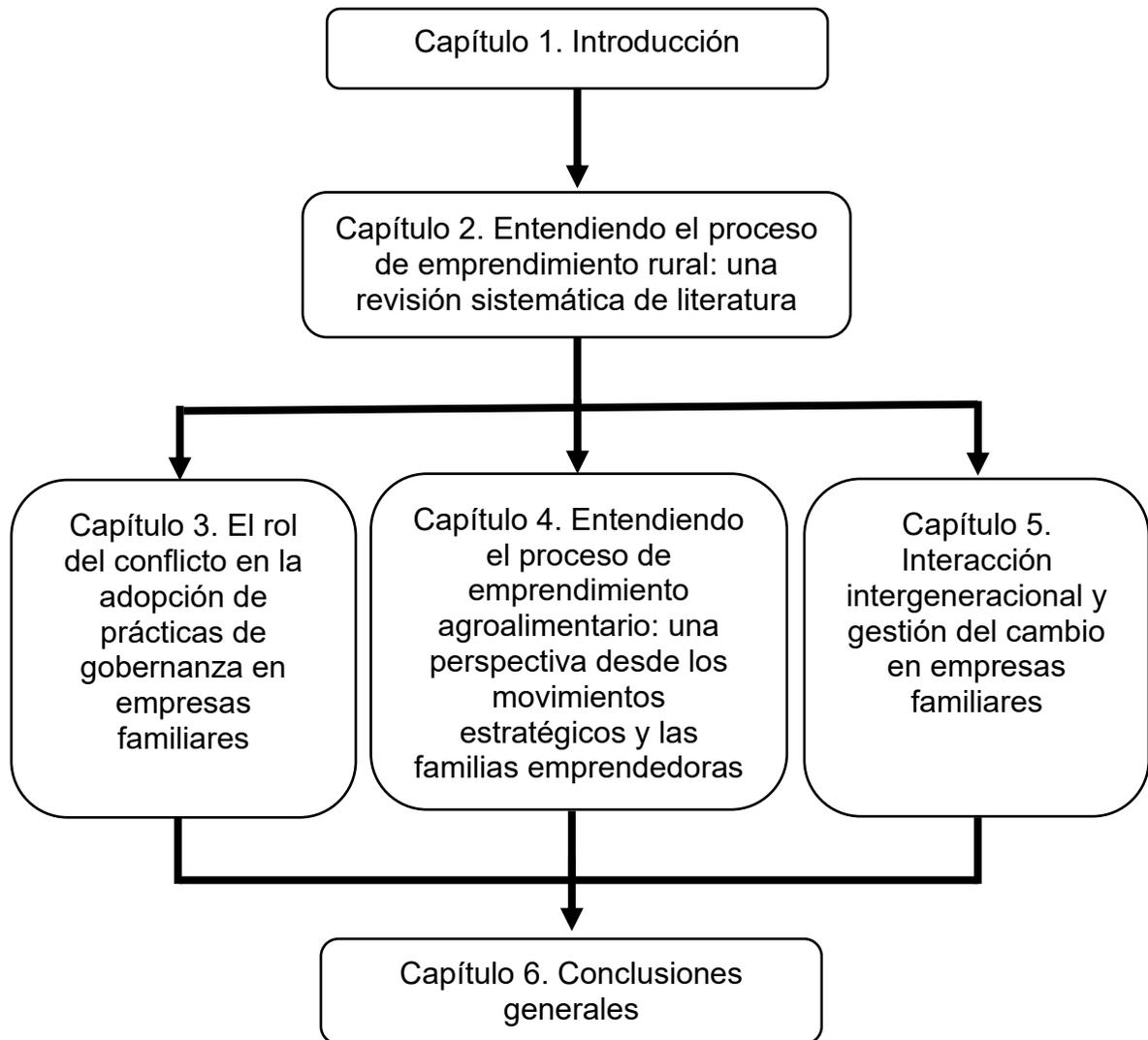


Figura 1. Estructura de la tesis: entendiendo el proceso de emprendimiento agroalimentario

Fuente: elaboración propia.

### 1.5 Literatura citada

Banco Mundial. (2020). Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE. Recuperado en agosto 24, 2021, from <https://datos.bancomundial.org>

Bodolica, V., Dupuis, D., & Spraggon, M. (2020). At the intersection of corporate

- governance and performance in family business settings: Extant knowledge and future research. *Business Ethics*, 29(1), 143–166. <https://doi.org/10.1111/beer.12254>
- Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), 79–88. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2005.006071>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Dias, C. S. L., Gouveia Rodrigues, R., & Ferreira, J. J. (2019a). Agricultural entrepreneurship: Going back to the basics. *Journal of Rural Studies*, 70(December), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.06.001>
- Dias, C. S. L., Gouveia Rodrigues, R., & Ferreira, J. J. (2019b). What's new in the research on agricultural entrepreneurship? *Journal of Rural Studies*, 65(September), 99–115. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.11.003>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- FAO. (2017). *The future of food and agriculture. Trends and challenges*. Rome, Italy: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Fortunato, M. W.-P. (2014). Supporting rural entrepreneurship: a review of conceptual developments from research to practice. *Community Development*, 45(4), 387–408. <https://doi.org/10.1080/15575330.2014.935795>
- Goetz, S. J., Partridge, M., Deller, S. C., & Fleming, D. A. (2010). Evaluating U.S. Rural Entrepreneurship Policy. *The Journal of Regional Analysis & Policy*, 40(1), 20–33.
- INEGI. (2018). Banco de Información Económica. Retrieved March 17, 2020, from <https://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Islas-Moreno, A., Muñoz-Rodríguez, M., & Morris, W. (2021). Understanding the rural entrepreneurship process: a systematic review of literature. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 453–470.
- Korsgaard, S., Ferguson, R., & Gaddefors, J. (2015). The best of both worlds: how rural entrepreneurs use placial embeddedness and strategic networks to create opportunities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(9–10), 574–598. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1085100>

- Korsgaard, S., Muller, S., & Wittorff Tanvig, H. (2015). Rural entrepreneurship or entrepreneurship in the rural – between place and space. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2013-0205>
- Kubíček, A., & Machek, O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 33(2), 1–34. <https://doi.org/10.1177/0894486519899573>
- Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- McElwee, G. (2006). Farmers As Entrepreneurs: Developing Competitive Skills. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(3), 187–206. <https://doi.org/10.1142/S1084946706000398>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal Of Management Studies*, 45(January), 51–78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>
- Morris, W., Henley, A., & Dowell, D. (2017). Farm diversification, entrepreneurship and technology adoption: Analysis of upland farmers in Wales. *Journal of Rural Studies*, 53, 132–143. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.05.014>
- OECD. (2006). *The New Rural Paradigm: Policies and Governance*. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264023918-en>
- Pato, M. L., & Teixeira, A. A. C. (2016). Twenty Years of Rural Entrepreneurship: A Bibliometric Survey. *Sociologia Ruralis*, 56(1), 3–28. <https://doi.org/10.1111/soru.12058>
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Poletti-Hughes, J., & Williams, J. (2019). The effect of family control on value and risk-taking in Mexico: A socioemotional wealth approach. *International Review of Financial Analysis*, 63(May), 369–381. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.02.005>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for Future. *Family Business Review*, XVII(1–36). <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Siebels, J., & Knyphausen-Aufseß, D. Z. (2011). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>

Stathopoulou, S., Psaltopoulos, D., & Skuras, D. (2004). Rural entrepreneurship in Europe. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(6), 404–425. <https://doi.org/10.1108/13552550410564725>

Villarreal Larrinaga, O. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147–172. <https://doi.org/10.5295/cdg.140516ov>

Wortman, M. S. (1990). Rural Entrepreneurship Research: An Integration into the Entrepreneurship Field. *Agribusiness*, 6(4), 329–344.

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Thousand Oaks: SAGE publications.

## CAPÍTULO 2. ENTENDIENDO EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO RURAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA

### 2.1 Resumen

El estudio de cómo surgen las empresas en el medio rural ha ganado un lugar en la agenda de investigadores, académicos y funcionarios públicos. Esta es una revisión documental en la que el proceso de emprendimiento rural se concibe como una interacción de cuatro elementos: el proceso, el emprendedor, el contexto y los beneficios comunitarios. Se ha generado una importante cantidad de evidencia sobre la relación entre estos componentes, sin embargo, se identifican una serie de tareas pendientes, entre ellas la necesidad de especificar los factores que favorecen el proceso en cada una de sus etapas, en cuanto a las características del emprendedor y el contexto.

**Palabras clave:** empresa rural, desarrollo rural, emprendedor rural, beneficios comunitarios, política de promoción al emprendimiento, emprendimiento agropecuario y agricultura.

### 2.2 Abstract

The study of how companies arise in rural areas has gained a place in the agenda of researchers, academics and public officials. This is a documentary review in which the rural entrepreneurship process is conceived as an interaction of four elements: the process, the entrepreneur, the context and the community benefits. An important amount of evidence has been generated on the relationship between these components, however, a series of pending tasks are identified, including the need to specify the factors that favor the process in each of its stages, in terms of the characteristics of the entrepreneur and the context.

**Keywords:** rural enterprise, rural development, rural entrepreneur, community benefits, entrepreneurship promotion policy, agricultural entrepreneurship and agriculture.

### 2.3 Introducción

No existe un concepto universalmente aceptado para establecer los límites de lo que es un espacio rural. Sin embargo, se conoce como espacio rural a aquellos territorios con escaso número de habitantes, baja densidad de población, en los que predomina el paisaje natural y el espacio abierto, y donde la agricultura suele tener mayor importancia para la economía local (Pato & Teixeira, 2016). El medio

rural está históricamente relacionado con restricciones en términos de acceso a servicios, mercados y tecnologías, situación que representa un desafío para las políticas económica y social en términos de promoción del desarrollo en estas áreas. No obstante, la mejora de las comunicaciones, la reducción de los costos de transporte, cambios en los patrones de consumo y la aparición de importantes actividades no agrícolas en las zonas rurales, ofrecen oportunidades que podrían favorecer el progreso de estas regiones (OECD, 2006). La pregunta es ¿cómo superar las restricciones y aprovechar las oportunidades que brindan las condiciones específicas de los territorios rurales?

La capacidad de los emprendedores para aprovechar las oportunidades presentes en los territorios es ampliamente reconocida como un elemento clave para el desarrollo, especialmente en zonas rurales física y económicamente desfavorecidas (Lafuente, Vaillant, & Rialp, 2007). La razón por la cual el emprendimiento ha ganado atención dentro de la agenda pública rural es porque es un medio de desarrollo local eficaz con potencial para la creación de empleo (Fortunato, 2014). Además, se reconoce que los agentes locales tienen un mejor conocimiento y mayores incentivos para aprovechar y valorar los recursos locales (OECD, 2014). La necesidad de estudiar a la empresa y a los emprendedores rurales nace de la influencia que la ruralidad ejerce como entorno empresarial con características físicas, económicas y sociales completamente diferentes a las presentes en los espacios urbanos. Por esta razón, la literatura sobre el espíritu empresarial en las zonas rurales ha ido en aumento. Prueba de esto es que en menos de treinta años se han publicado nueve revisiones sistemáticas sobre la investigación científica desarrollada al respecto, a partir de las cuales se han propuesto nuevas líneas de investigación.

La agenda de investigación extraída de estas revisiones ha evolucionado, comenzando con la necesidad de establecer un marco conceptual sólido (Man *et al.*, 2002; Wortman, 1990), comprender los problemas relacionados con el desarrollo del proceso empresarial en las zonas rurales (Dana & Dana, 2005; Stathopoulou, Psaltopoulos, & Skuras, 2004) y la aplicación del conocimiento

generado para la formulación de marcos integrales de política con flexibilidad para condiciones específicas (Fortunato, 2014; Goetz *et al.*, 2010; Korsgaard, Ferguson, *et al.*, 2015). Recientemente se ha reconocido la necesidad de ampliar la investigación hacia la identificación de formas nuevas e innovadoras de hacer negocios en áreas rurales y hacia el análisis en diferentes contextos, específicamente en países en desarrollo (Fortunato, 2014; Pato & Teixeira, 2016).

Esta revisión de literatura reconoce la existencia de un cuerpo conceptual robusto respecto al proceso de emprendimiento rural e identifica los componentes que interactúan durante su desarrollo. Dada la importancia de un conocimiento adecuado del proceso de emprendimiento para la generación de propuestas efectivas de política rural, la revisión tuvo como propósito analizar el concepto de proceso de emprendimiento rural desde el punto de vista de sus componentes y las interacciones entre ellos. La revisión se centra en los últimos 20 años de investigación. Se analizaron nueve artículos de revisión y 33 artículos empíricos, estos últimos fueron identificados en los repositorios Scopus, Web of Science, Redalyc y Scielo a partir de la frase clave “rural entrepreneurship process”.

La revisión se estructura en cinco secciones, en la sección 1 se construye el concepto de proceso de emprendimiento rural, a partir de la identificación de los componentes que lo integran y sus interacciones. En la sección 2 se presenta la evidencia teórica y empírica generada sobre los aspectos que permiten una adecuada interacción de los componentes identificados. La sección 3 es una síntesis de la evidencia acumulada que compara la evolución del tema en países desarrollados y en desarrollo. La sección 4 es una agenda de investigación que resume el estado actual del cuerpo de conocimiento e identifica algunas brechas de investigación. Finalmente, la sección 5 indica las principales limitaciones identificadas por los autores en la revisión.

## 2.4 Construcción del modelo conceptual

De acuerdo con Fortunato (2014), las bases para lograr el éxito en las empresas rurales, en términos del emprendedor y el contexto, son diferentes a las que se requieren en las empresas urbanas. Para Henry y McElwee (2014), solo los factores asociados al contexto son los que diferencian el emprendimiento rural del emprendimiento no rural. En cualquier caso, existen diferencias que hacen necesario el estudio del emprendimiento rural como una categoría diferente de análisis.

El término emprendimiento tiene su origen en la palabra francesa “entreprendre” que significa emprender. Según la Real Academia de la Lengua Española, emprender significa iniciar una acción que implica dificultad o peligro. Para Schumpeter (1943) el emprendimiento es un elemento central del desarrollo económico y surge de un proceso en el que se sistematizan ideas, se implementan negocios y se superan las dificultades del cambio. Al describir el emprendimiento como un proceso, indica que este no ocurre en un solo salto, sino a través de una serie de pasos secuenciados. Al respecto, Stathopoulou *et al.* (2004) proponen que el emprendimiento en las regiones rurales involucra al menos tres etapas: concepción, realización y operación. En la concepción los individuos identifican una oportunidad económica existente o crean una completamente nueva, en la realización se establece la empresa y en la operación se generan los mecanismos para medir el desempeño del negocio, se compara con los objetivos y en algunos casos se redefinen las tácticas y la estrategia. La primera consideración en la construcción del concepto es que se trata de un conjunto de etapas sucesivas, es decir, un proceso.

El proceso de emprendimiento, según Schumpeter (1943), lo lleva a cabo un individuo enérgico, el emprendedor, que genera riqueza a partir de procesos de “destrucción creativa” que implican destruir viejos modelos de negocio al generar nuevas combinaciones en términos de productos, métodos de producción, fuentes de proveeduría, segmentación del mercado y formas organizativas. La

culminación exitosa del proceso de emprendimiento exige del emprendedor una amplia gama de habilidades, actitudes y motivaciones necesarias para transformar ideas en empresas sostenibles (Man *et al.*, 2002). Por tanto, el segundo componente a considerar en el concepto es el individuo que ejecuta el proceso, el emprendedor.

Apoyado en la teoría de estructuración de Giddens (1984), el emprendimiento es un proceso socioeconómico incrustado; es decir, un proceso condicionado por el contexto que da forma al contenido y a los resultados empresariales. En este sentido, el espacio rural se asocia tradicionalmente con obstáculos relacionados con la proximidad y el acceso a los mercados, así como con la dificultad para acceder a las fuentes de información e instituciones. Sin embargo, la distinción de las fortalezas del medio rural en el espíritu empresarial no es nueva. Chaudhuri (1976) identificó que la sociedad rural tiene una mezcla de valores tradicionales y actitudes modernas, que pueden utilizarse para ofrecer productos y servicios de calidad vinculados a un origen y a una cultura. Además, aunque las personas de las zonas rurales tienen dificultades para acceder a financiamiento y otros servicios, tienen la ventaja de acceder a los elementos básicos de la economía como lo son el agua, la tierra, los alimentos y fuentes de energía (Fortunato, 2014). El tercer componente del concepto de proceso de emprendimiento rural es el contexto influenciado por la ruralidad y su característica heterogeneidad.

El proceso de emprendimiento utiliza recursos del contexto donde se desarrolla, pero también genera beneficios que contribuyen al desarrollo de estos territorios (Müller & Korsgaard, 2018). El tipo de emprendimiento que contribuye sustancialmente al desarrollo regional es nombrado por Korsgaard, Muller y Wittorff Tanvig (2015) como “emprendimiento rural”, que se diferencia de otro tipo de emprendimiento denominado “emprendimiento en el medio rural”. En el primero, la ubicación espacial rural no solo responde a intereses económicos, sino también a la percepción de un significado emocional y al vínculo con un determinado núcleo social. Los emprendedores motivados por este espíritu están

más preocupados por el desarrollo económico, social y cultural de sus territorios, lo que en ocasiones compromete el desarrollo financiero de sus empresas a cambio de atender tales inquietudes. Si bien este tipo de emprendimiento no puede garantizar un crecimiento económico rápido y elevado, tiene tres claras ventajas: 1) basa su inventiva en la combinación de recursos que están disponibles localmente, activándolos y valorándolos, aunque sean más costosos de adquirir y utilizar que los recursos adquiridos en el mercado extra local; 2) la probabilidad de que las empresas sean reubicadas es menor, debido a que las ventajas competitivas se basan en su anclaje al lugar; y 3) dado que la provisión es local, hay menos vulnerabilidad a las fluctuaciones externas de precios y volúmenes (Bristow, 2010; Christopherson, Michie, & Tyler, 2010).

Por el contrario, el “emprendimiento en el medio rural” se refiere a las actividades comerciales cuya ubicación espacial rural está impulsada predominantemente por incentivos económicos que representan ventajas para la empresa o el emprendedor. Además, este tipo de emprendimiento no enfatiza la valoración de los recursos locales a menos que represente una ventaja práctica o económica. Con respecto a los beneficios que buscan este tipo de empresas, no están relacionados con el bienestar colectivo y el desarrollo del área rural. Sin embargo, este tipo de emprendimiento puede conducir a tasas de crecimiento económico altas y rápidas, beneficiando a la comunidad en forma de creación de empleo. La extracción intensiva de recursos locales sin lograr su valoración, el surgimiento de comunidades de dos niveles caracterizadas por la exclusión social de la población más vulnerable, una mayor probabilidad de reubicación de empresas, y una mayor vulnerabilidad a las condiciones cambiantes de los mercados globales son las desventajas del “emprendimiento en el medio rural” con respecto al “emprendimiento rural” (Simmie & Martin, 2014).

Los beneficios que las empresas rurales generan para sus comunidades han cobrado importancia no solo en la definición del tipo de emprendimiento, sino también en la definición de lo que es una empresa rural. Bosworth (2012) define que una empresa rural es aquella que cumple con al menos dos de los siguientes

tres criterios: ubicación en un área rural, atender a una base de clientes rurales y ofrecer un producto con alta composición de recursos ofrecidos por los espacios rurales. Bajo esta concepción, existen empresas rurales que no se ubican en espacios rurales, pero que se ajustan a la definición al utilizar recursos locales y atender la demanda de las poblaciones rurales. En otra definición, De Rosa y McElwee (2015) mencionan que la empresa rural es la unidad económica que emplea a la población local, utiliza y brinda servicios locales y genera ingresos para el medio rural. Nuevamente, los beneficios para la comunidad se anteponen al criterio de ubicación en la definición. Esto lleva a considerar los beneficios generados por las empresas rurales como el cuarto componente del concepto de proceso de emprendimiento rural.

Integrando los cuatro componentes: el proceso, el emprendedor, el contexto y los beneficios, el proceso de emprendimiento rural se puede conceptualizar como un conjunto de etapas desarrolladas por individuos con capacidades, actitudes y motivaciones suficientes para transformar sus ideas en empresas que aprovechan las oportunidades que brinda el medio rural, y generan beneficios para el emprendedor y para la población de los espacios donde operan (ver Figura 2).

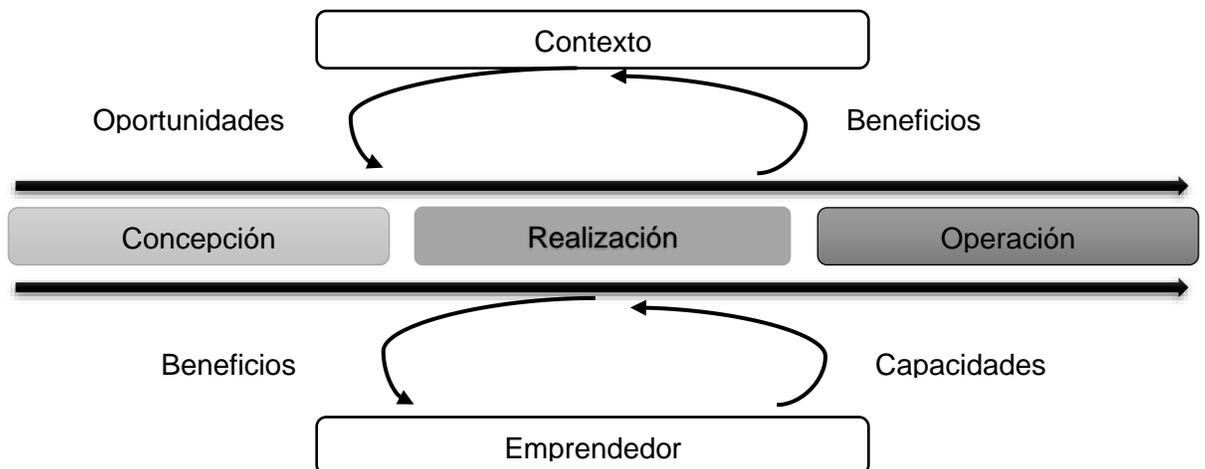


Figura 2 Proceso de emprendimiento rural: construcción del concepto

Fuente: elaboración propia con base en Stathopoulou *et al.* (2004).

## **2.5 Interacción de los componentes del concepto de emprendimiento rural**

En el modelo conceptual del proceso de emprendimiento rural, el emprendedor interactúa con el contexto a través de un proceso que da forma al contenido y a los resultados empresariales. En esta interacción se pueden identificar cuatro flujos: 1) el emprendedor aporta capacidades al proceso, 2) el proceso devuelve beneficios al emprendedor, 3) el contexto ofrece oportunidades al proceso, y 4) el proceso devuelve beneficios al contexto. A continuación, se presenta la evidencia teórica y empírica generada sobre los flujos que son materia de interés público; es decir, lo de los flujos 1, 3 y 4.

### **2.5.1 Del emprendedor al proceso, las capacidades**

Tradicionalmente en las zonas rurales las empresas y los empresarios no son reconocidos con tales títulos, especialmente cuando realizan actividades agropecuarias. Los agricultores y ganaderos no se consideran empresarios y los demás tampoco los consideran empresarios. Sin embargo, este hecho ha ido cambiando en la medida que a los agricultores y empresarios rurales se les reconoce la organización, gestión y administración de los recursos productivos que combinan en sus actividades (Couzy & Dockes, 2008). Por tanto, se reconoce que el desarrollo satisfactorio del proceso de emprendimiento rural requiere de una serie de habilidades, actitudes, motivaciones y otros atributos por parte del sujeto que lo realiza, el emprendedor.

Comenzando con las capacidades, evidencia en diferentes países muestra que una mayor acumulación de capital humano favorece el proceso de emprendimiento rural. El capital humano determinado a través de la escolaridad, por ejemplo, se encontró como un factor que influye en la intención de emprender en India (Chaudhuri, 1976). De la misma forma, la escolaridad resultó beneficiosa para las intenciones de emprendimiento en zonas rurales de España (Lafuente *et al.*, 2007) y el crecimiento de pequeñas empresas rurales sudafricanas (Babalola & Agbenyegah, 2016).

Como parte del capital humano, la presencia de habilidades emprendedoras se ha identificado como un factor impulsor de la actividad emprendedora en las zonas rurales. Stathopoulou *et al.* (2004) propusieron una serie de competencias individuales que favorecen el proceso de emprendimiento en las etapas de concepción, realización y operación. Según los autores la etapa de concepción requiere que el emprendedor sea innovador y tenga la capacidad de identificar o crear oportunidades de negocio; la etapa de realización requiere personas con habilidades de negociación, toma de decisiones, coordinación, supervisión y optimización; y la etapa de operación requiere de personas capaces de monitorear y evaluar su negocio, además de tener las habilidades para adaptar y reformular sus acciones y objetivos. Empíricamente, se ha comprobado en países como Irán, Sudáfrica y México que la escasa comprensión de la población rural sobre los principios de diseño e iniciación de nuevos negocios es el mayor obstáculo para el emprendimiento, por lo que se sugiere desarrollar habilidades para realizar de manera crítica la toma de decisiones (Azari, Allahyari, & Abedi, 2017; Babalola & Agbenyegah, 2016; Bosworth, Mcelwee, & Smith, 2015). Una investigación en Malasia demostró la relación directa entre el capital humano formado en el campo del espíritu empresarial y el descubrimiento y explotación de oportunidades comerciales entre empresarios rurales (Ahmad, Osman, Ismail, & Yusoff, 2017).

Se ha comprobado que el desarrollo personal en cuanto a habilidades emprendedoras se puede realizar desde la práctica, porque la experiencia con negocios otorga a los emprendedores algunas de las habilidades que necesitan (Pato & Teixeira, 2016). La experiencia previa con negocios fue identificada como el factor clave en Estados Unidos, ya que el aprendizaje que se produjo al operar proyectos propios fue de mayor valor para el éxito de pequeñas empresas rurales que el hecho de contar con un plan de negocios, factor que no diferenciaba el desempeño de las empresas (Eschker, Gold, & Lane, 2017). En otro contexto, en Sudáfrica, se encontró que una mezcla entre experiencia previa y el uso del conocimiento local fue lo que permitió a los emprendedores identificar las

necesidades de las personas y así generar una ventaja competitiva en la búsqueda de oportunidades de emprendimiento (Ngorora & Mago, 2018).

En cuanto a las actitudes, Stathopoulou *et al.* (2004) enfatizan que especialmente en la etapa de realización se requiere un emprendedor amante del riesgo. En España, se encontró que un mayor nivel de autoconfianza es decisivo para reducir la aversión al riesgo y despertar el impulso emprendedor (Lafuente *et al.*, 2007). Otra actitud, el comportamiento proactivo, se observa en Hungría como el hábito más importante de las personas que desarrollan emprendimientos altamente efectivos (Katonáné Kovács & Zoltán, 2017). Recientemente, otras actitudes como el control personal, la autoeficacia y el optimismo se encontraron como rasgos típicos de los líderes de familias empresarias exitosas en la Italia rural (DeRosa, McElwee, & Smith, 2019).

Con respecto a las motivaciones que despiertan el espíritu emprendedor de los individuos, Dawson y Henley (2012) distinguen la motivación por necesidad “push” y por oportunidad “pull”. La primera empuja a las personas al autoempleo por motivos de despido, falta de empleo o condiciones insatisfactorias en las alternativas laborales disponibles. Por otro lado, el segundo atrae a las personas al autoempleo por el deseo de autonomía, la satisfacción de una oportunidad de mercado o el desarrollo de un medio de vida que equilibre la vida laboral y familiar. Se ha encontrado que la motivación “push” despierta emprendimientos reaccionarios altamente imitativos que son menos rentables y duraderos (Besser & Miller, 2013), mientras que la motivación “pull” es más cercana a los principios schumpeterianos de destrucción creativa y sostenibilidad de las empresas (Goetz *et al.*, 2010).

Otros atributos que se han examinado para explicar el desarrollo satisfactorio de la actividad empresarial en el medio rural son la edad, el género, el origen, la disponibilidad de ingresos y la estructura familiar de los emprendedores. En India se descubrió que la edad influye en la elección de emprender, siendo las personas mayores las más emprendedoras porque tienen un mayor sentido de

responsabilidad con el gasto familiar (Chaudhuri, 1976). Esto es inconsistente con las hipótesis predominantes en el campo amplio del espíritu empresarial y la innovación; por tanto, la edad es una característica que debe seguir evaluándose.

En cuanto al género, algunas investigaciones describen el emprendimiento realizado por mujeres (Chong-González, 2016; Fazeli, Ommani, & Maghsoudi, 2015), ya que es notorio el aumento de la participación de este género en las zonas rurales, a través de su inserción al autoempleo. Se ha encontrado en estudios de Bangladesh, Etiopía e Indonesia que las mujeres tienen tasas de participación más bajas en actividades empresariales que los hombres, específicamente en el emprendimiento de negocios rurales no agrícolas (Rijkers & Costa, 2012). Este hallazgo no es consistente con otro en Etiopía, donde la participación femenina y la baja disponibilidad de tierra inducen el desarrollo de empresas no agrícolas (Alemu & Adesina, 2017). Rijkers y Costa (2012) encontraron que las empresas rurales femeninas son menos productivas que las dirigidas por hombres, aunque los autores argumentan que tal diferencia puede deberse a un mayor nivel de escolaridad encontrado en los hombres.

En alusión al origen, existen emprendedores de estilo de vida que provienen del entorno urbano del cual buscan escapar y optan por emprender negocios en zonas rurales (Fortunato, 2014). En Gales se observó que las iniciativas de los emprendedores de estilo de vida son particularmente exitosas, debido a la incorporación de nuevas ideas y al apoyo obtenido de ingresos complementarios de actividades productivas no agrícolas y no rurales (Morris *et al.*, 2017). Con respecto a la disponibilidad de ingresos complementarios, las remesas no parecen afectar la probabilidad de que los hogares rurales inicien un negocio familiar, al menos así se encontró en Ecuador (Vasco, 2013).

Finalmente, la estructura familiar también influye en los planes de emprendimiento. De Rosa y McElwee (2015) mencionan que los emprendedores con hijos invierten más y antes en acciones como la diversificación productiva porque les preocupa crear negocios estables que sean entregados a sus

descendientes. Estos mismos autores demostraron que la participación de la familia en la empresa despierta un espíritu emprendedor colectivo con sentimientos de apego por parentesco, en el que viejos y jóvenes, hombres y mujeres, agricultores y no agricultores, desarrollan diversas categorías de competencias a partir de una marcada división del trabajo. Además, el relevo generacional actúa por sí solo como un estímulo a la diversificación de las granjas, debido a la incorporación de jóvenes mejor educados que demuestran mayor capacidad para desarrollar habilidades emprendedoras (DeRosa *et al.*, 2019). Por tanto, los emprendedores que incorporan a la familia en la empresa pueden desarrollar un equipo que, además de apego, tenga las habilidades adecuadas para la orquestación de recursos y la explotación de diferentes grupos de oportunidades.

### **2.5.2 Del contexto al proceso, las oportunidades**

El emprendedor es el sujeto que realiza el emprendimiento, sin embargo, el impulso por buscar el cambio nace fuera del individuo y se expresa en forma de oportunidades (Gaddefors & Anderson, 2017). El entorno rural ofrece especificidades que posibilitan y en ocasiones restringen la actividad empresarial, por esta razón, es importante identificar los determinantes contextuales del emprendimiento efectivo que se relacionan específicamente con las áreas rurales. Stathopoulou *et al.* (2004) señalan que el proceso emprendedor está influenciado por las dimensiones física, social, económica e institucional del entorno, y al igual que con las características y capacidades de los individuos, las características contextuales necesarias para la culminación exitosa del proceso son diferentes en sus tres etapas: concepción, realización y operación.

Dentro del entorno físico, Stathopoulou *et al.* (2004) enfatizan que la ubicación y la base de recursos naturales, incluyendo el paisaje y el clima, son factores que influyen en la creación de emprendimientos rurales. En cuanto a la ubicación, los territorios rurales más cercanos a los centros urbanos tienen menores restricciones a la hora de crear empresas (Fortunato, 2014). Con respecto a la

base de recursos naturales, en Hungría se comprobó que una rica dotación de recursos naturales proporciona una condición favorable, pero no suficiente para garantizar un emprendimiento efectivo (Katonáné Kovács & Zoltán, 2017).

En el entorno social, los factores que influyen en el espíritu empresarial son los vínculos sociales y la cultura (Stathopoulou *et al.*, 2004). En Escocia, la integración social lograda a través de ciertas relaciones con los residentes locales permitió a siete emprendedores rurales comprender el contexto local, facilitando el proceso emprendedor en las etapas de reconocimiento de oportunidades de negocio e implementación del proyecto (Jack & Anderson, 2002). Sin embargo, no todas las relaciones son beneficiosas para la empresa; las que favorecen el proceso emprendedor son aquellas que permiten al emprendedor formar parte de la estructura social e intercambiar recursos, contactos y confianza con ella. La presencia de estos vínculos sociales efectivos con la comunidad también ha sido eficaz para explicar las variaciones de éxito entre los emprendedores de áreas remotas de EE. UU. (Besser & Miller, 2013). La integración a redes no locales es igualmente valiosa, evidencia de esto se generó en Dinamarca, donde la integración social local complementada con vínculos a redes no locales permite a los emprendedores rurales establecer puentes estratégicos que permitan acceder a lo mejor de dos mundos: el local y el foráneo (Korsgaard, Ferguson, *et al.*, 2015). La participación en cooperativas, como se observa en Etiopía, permite a los agricultores consolidar relaciones con el núcleo social más cercano y también amplía su perspectiva para el desarrollo de habilidades administrativas, comerciales y gerenciales (Alemu & Adesina, 2017).

La cultura de los territorios influye en las tasas de emprendimiento, específicamente la presencia de emprendedores destacados genera un ambiente de cultura empresarial que inspira a otros emprendedores (Lafuente *et al.*, 2007). Se ha sugerido en investigaciones realizadas en EE. UU. (Eschker *et al.*, 2017) y Hungría (Katonáné Kovács & Zoltán, 2017) que las agencias de desarrollo rural deben promover la interacción entre mentores experimentados y emprendedores sin experiencia, para cosechar ideas de negocios innovadoras. Además de la

cultura empresarial de un territorio, la diversidad étnica favorece el emprendimiento según la investigación de Álvarez y Urbano (2013), quienes analizaron las tasas de actividad emprendedora de 39 países del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

En el entorno económico los factores que influyen en la actividad emprendedora son la infraestructura, el acceso a capital y las redes comerciales (Stathopoulou *et al.*, 2004). En Ecuador se encontró que una infraestructura adecuada que permita el acceso a servicios básicos como agua, electricidad y teléfono favorece la participación de la población rural en actividades de emprendimiento (Vasco, 2013). Asimismo, una mejor infraestructura de transporte es una característica identificada en territorios del Reino Unido que se relaciona con mayores niveles de comportamiento empresarial (Martin, Warren-Smith, Schofield, & Millman, 2013). De igual manera, la infraestructura representada por recursos patrimoniales como edificios, monumentos y calles ha permitido a emprendedores rurales daneses ofrecer productos y amenidades únicos (Müller & Korsgaard, 2018).

La investigación sobre el acceso a financiamiento en economías en desarrollo como Irán (Sadeghloo, Qeidari, Salehi, & Faal, 2017) y Sudáfrica (Lekhanya & Visser, 2016) ha detectado considerables dificultades para recibir y reembolsar préstamos entre los empresarios rurales, debido a la prolongada y dura administración burocrática y a las altas tasas de interés. En consecuencia, muchos proyectos locales fracasan en las etapas iniciales del proceso de emprendimiento y las empresas que sobreviven lo hacen utilizando sus propios recursos y préstamos familiares. Para finalizar con el entorno económico, las redes empresariales (Stathopoulou *et al.*, 2004) y la disponibilidad de tecnologías de la información y la comunicación (Pato & Teixeira, 2016) son factores a los que la investigación empírica no ha prestado suficiente atención. No obstante, tienen una gran influencia en las tres etapas del proceso de emprendimiento, ya que permiten a las empresas rurales aprovechar recursos más allá de los límites de sus territorios.

Finalmente, el entorno institucional también puede favorecer el proceso de emprendimiento rural a través de la canalización de subsidios (Morris *et al.*, 2017) y la implementación de programas de capacitación empresarial (De Rosa & McElwee, 2015). Sin embargo, en primer lugar, todo apoyo institucional para la promoción del espíritu empresarial debe garantizar que las personas a las que se dirigen sean conscientes de su existencia. En países como Sudáfrica se ha encontrado que el apoyo institucional al emprendimiento en áreas rurales es poco conocido, no obstante, quienes los conocen tienen una mayor intención emprendedora (Malebana, 2017). La formación empresarial parece especialmente importante, en Pakistán, por ejemplo, se concluye que la actitud emprendedora de las mujeres del medio rural puede ser motivada con el establecimiento de centros de formación basados en especificidades territoriales (Afza, Osman, & Rashid, 2010). Además, se sugiere que estos centros sigan la lógica del proceso de emprendimiento, informando en una primera fase sobre las oportunidades del mercado, para luego convertirse en centros de formación profesional en gestión empresarial. En actividades fuertemente reguladas como la generación de bioenergía, el apoyo institucional es central, específicamente en la fase de realización, según los resultados obtenidos en Finlandia (Kokkonen & Ojanen, 2018). Por el contrario, se han documentado casos en los que el entorno institucional afecta la supervivencia y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas rurales, debido a los estrictos requisitos de regulación y licencias ambientales en Sudáfrica (Lekhanya & Visser, 2016), así como por la desconfianza existente entre la población y el gobierno en Irán (Azari *et al.*, 2017).

### **2.5.3 Del proceso al contexto, los beneficios comunitarios**

La necesidad de estudiar la relación entre la creación de empresas y el desarrollo de las comunidades rurales fue reconocida hace más de tres décadas por Wortman (1990). Más de 20 años después, Fortunato (2014) afirma que si bien el tema de los beneficios comunitarios que emanan de la actividad empresarial rural está fuertemente descuidado por la literatura, las contribuciones de los emprendedores rurales a la economía local van más allá de los beneficios

monetarios e incluyen contribuciones en aspectos como el paisaje, historia, cultura y medio ambiente.

Las políticas y programas para promover el proceso de emprendimiento rural generalmente se evalúan en términos de creación de empresas, sin embargo, han surgido preocupaciones por evaluar su impacto en el desarrollo de las comunidades. Los estudios que evalúan el impacto adoptan principalmente enfoques descriptivos y se centran en los beneficios que son percibidos por los residentes locales, los cuales varían de un territorio a otro (Dana, Gurau, & Lasch, 2014). Tomando en cuenta la variación en las percepciones de lo que los residentes consideran beneficios derivados de las empresas rurales y las múltiples dimensiones en las que se clasifican, Dana *et al.* (2014) desarrollaron un marco analítico basado en funciones territoriales para evaluar el impacto de las iniciativas empresariales del turismo en el desarrollo de dos comunidades francesas. Además de la dimensión económico-productiva, el marco analítico desarrollado por los autores integra la influencia social, cultural y ambiental del turismo rural y revela cuáles de estas dimensiones deben ser consideradas por las autoridades locales para liderar el desarrollo de sus comunidades.

Otros estudios han reportado la generación de algunos de los beneficios más inmediatamente detectados en los procesos de emprendimiento rural. En Sudáfrica, la creación de empleo y el aumento de ingresos fueron reportados como los beneficios que generan los negocios rurales para la comunidad (Ngorora & Mago, 2018). No obstante, se han identificado beneficios en otras dimensiones. Según un estudio de Müller (2014) en Dinamarca, las empresas rurales crean 14 formas de valor comunitario categorizadas en tres tipos: económico, socioeconómico y social. Desde el más económico al más social, los 14 tipos de valor son: 1) nuevas actividades económicas, 2) creación de empleo, 3) activación de mano de obra difícil de usar, 4) inspiración para nuevos emprendedores, 5) infraestructura nueva o mejorada, 6) nuevos puntos de venta, 7) creación de marcas vinculadas al lugar, 8) redistribución de ingresos, 9) generación de conocimiento localizado, 10) equipamientos físicos y culturales

nuevos o restaurados, 11) actividades locales nuevas o aumentadas, 12) preservación de patrimonio e historia, 13) orgullo y autorrespeto a la comunidad y, 14) creación de sentido de pertenencia y fortalecimiento de la identidad local.

Las razones por las que los emprendedores rurales generan valor comunitario, además del valor que capturan, son su deseo de contribuir positivamente al lugar donde han elegido trabajar y vivir y su preocupación por la supervivencia de la comunidad. Estos motivos están influenciados por el grado de ruralidad; es decir, cuanto más aislado y alejado es el lugar, más actitudes y preocupaciones por el bienestar de la comunidad se han encontrado (Müller, 2014). La inspiración para generar valor a la comunidad, según McElwee, Smith y Somerville (2018), también se puede generar a través de la animación que, asociada al emprendimiento, consiste en orquestar situaciones y personas para que ellos mismos logren sus metas comunes a través de proyectos empresariales.

La generación de beneficios para la comunidad está mayormente asociada al tipo de emprendimiento denominado “emprendimiento rural” llevado a cabo por emprendedores con fuerte apego a las comunidades (Korsgaard, Muller, *et al.*, 2015). A pesar de esto, los emprendedores no locales incorporan nuevas ideas y generan negocios que contribuyen a la economía local al apalancar recursos no optimizados por individuos de la comunidad (Fortunato, 2014). Al respecto, en 13 países se encontró que los emprendedores recién llegados al área rural tienen importantes aportes en la creación y mejora de infraestructura, basados en iniciativas de emprendimiento orientadas a la manufactura y los servicios (Akgün, Baycan-Levent, Nijkamp, & Poot, 2011).

## **2.6 Resumen de la revisión**

El Cuadro 1 muestra el espectro cubierto por la investigación empírica en países desarrollados, con base en los cuatro componentes identificados en el concepto de proceso de emprendimiento rural: emprendedor, contexto, proceso y beneficios comunitarios. Lo mismo se presenta en el

Cuadro 2 para países en desarrollo. El emprendedor y el contexto son los componentes más estudiados en ambos grupos de países, y son de interés constante para los investigadores a lo largo del tiempo. Asimismo, se observa que, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, los estudios priorizan la amplitud y representación estadística más que la profundidad en el análisis de muestras pequeñas. La evidencia de esta revisión destaca que, en promedio, en cada estudio, solo se incluyen uno o dos de los cuatro componentes identificados en el concepto de proceso de emprendimiento rural. No existen estudios que aborden los cuatro componentes, el número máximo de componentes en los estudios es tres. Los dos estudios que abordan tres componentes se han realizado en países desarrollados y han analizado muestras pequeñas de 16 y 28 casos.

Cuadro 1. Espectro de estudio de la investigación empírica en países desarrollados en torno al proceso de emprendimiento rural

Estudio	Emprendedor	Contexto	Proceso	Beneficios comunitarios	País	N	N (A)
Jack y Anderson (2002)		✓			Escocia	7	1
Lafuente <i>et al.</i> (2007)		✓	✓		España	843	n/e
Akgün <i>et al.</i> (2011)				✓	13 países	2,802	925
Vik y Mcelwee (2011)	✓				Noruega	943	943
Bosworth (2012)				✓	Reino Unido	1	0
Besser Miller (2013)	✓	✓			EE. UU.	450	32
Martin <i>et al.</i> (2013)		✓			Reino Unido	494	17
Dana <i>et al.</i> (2014)				✓	Francia	3	0
Muller (2014)		✓		✓	Dinamarca	28	7
De Rosa y McElwee (2015)	✓	✓			Italia	303	303
Korsgaard, Ferguson, <i>et al.</i> (2015)		✓			Dinamarca	7	2

Gaddefors y Anderson (2017)		✓			Suecia	n/a	n/a
Eschker <i>et al.</i> (2017)	✓		✓		EE. UU.	83	n/e
Morris <i>et al.</i> (2017)	✓				Reino Unido	738	738
Kokkonen y Ojanen (2018)	✓		✓	✓	Finlandia	16	0
Müller y Korsgaard (2018)			✓	✓	Dinamarca	28	7
DeRosa <i>et al.</i> (2019)	✓				Italia	1	1

Fuente: elaboración propia con base en revisión de literatura.

N es número de casos considerados en el análisis.

N(A) es número de casos analizados relacionados con actividades agropecuarias.

n/a: no aplica, se trata de un estudio etnográfico.

n/e: no se especifica el número de casos relacionados con emprendimientos agropecuarios.

Cuadro 2. Espectro de estudio de la investigación empírica en países en desarrollo en torno al proceso de emprendimiento rural

Estudio	Emprendedor	Contexto	Proceso	Beneficios comunitarios	País	N	N (A)
Chaudhuri (1976)	✓				Bangladesh	103	78
Afza <i>et al.</i> (2010)		✓			Pakistán	220	51
Rijkers y Costa (2012)	✓				Bangladesh, Etiopía e Indonesia	n/e*	n/e
Álvarez y Urbano (2013)		✓			39 países	n/e*	n/e
Vasco (2013)	✓	✓			Ecuador	4,753	n/e
Bosworth <i>et al.</i> (2015)	✓	✓			México	6	6
Javad Fazeli <i>et al.</i> (2015)	✓	✓			Irán	120	n/e
Babalola y Agbenyegah (2016)	✓	✓			Sudáfrica	282	n/e
Lekhanya y Visser (2016)		✓			Sudáfrica	127	n/e
Ahmad <i>et al.</i> (2017)	✓				Malasia	345	n/e
Alemu y Adesina (2017)	✓	✓			Etiopía	415	275
Azari <i>et al.</i> (2017)	✓	✓			Irán	36	n/e
Katonáné y Kovács	✓	✓			Hungría	2	0

Zoltán (2017)						
Malebana (2017)	✓			Sudáfrica	355	n/a
Sadeghloo et al. (2017)	✓	✓		Irán	360	29
Ngorora y Mago (2018)	✓		✓	Sudáfrica	53	n/e

Fuente: elaboración propia con base en revisión de literatura.

N es número de casos considerados en el análisis.

N(A) es número de casos analizados relacionados con actividades agropecuarias.

n/e: no se especifica el número de casos relacionados con emprendimientos agropecuarios.

n/e\*: no se especifica el número de casos analizados en el estudio.

n/a\*: no aplica, la muestra no estuvo formada por empresas sino por estudiantes recién egresados de carreras relacionadas con empresas.

Aunque el número promedio de componentes atendidos por estudio no varía entre países desarrollados y en desarrollo, una diferencia importante son los componentes analizados. Los países en desarrollo abundan en el análisis del emprendedor y el contexto, y solo los trabajos más recientes estudian el proceso y los beneficios comunitarios, componentes que han estado mayormente presentes en estudios realizados en países desarrollados.

El estudio del emprendimiento en áreas rurales se ha extendido a actividades no agropecuarias que incluyen manufactura, turismo, comercio, producción de bioenergía y generación de servicios ambientales. Como prueba de ello, entre los estudios que reportan la actividad asociada a cada empresa que examinan, el número total de casos relacionados con actividades agropecuarias representa menos de la mitad del total de casos analizados, tanto en países desarrollados (44%) como en países en desarrollo (40%). En este sentido, los países en desarrollo incluidos en esta revisión parecen un poco menos preocupados por el estudio de las empresas agropecuarias rurales. Sin embargo, según datos del Banco Mundial (2017), el sector agropecuario aporta, en promedio, el 12,9% del producto interno bruto de estos países. En contraste, en promedio, la contribución del sector agropecuario al producto interno bruto de los países desarrollados incluidos en esta revisión es del 1,5%. Por tanto, parece especialmente relevante para los países en desarrollo prestar atención al estudio de las empresas agropecuarias rurales. Sobre el sector agropecuario existen pocas propuestas

conceptuales y metodológicas para estudiar el fenómeno del emprendimiento, la mayoría de los estudios en este sector de la economía adoptan los conceptos y técnicas de otros sectores económicos (McElwee, 2008).

Finalmente, los estudios que se han realizado en países en desarrollo incluyen países como: Bangladesh, Ecuador, México, Etiopía, Hungría, Indonesia, Irán, Malasia, Pakistán y Sudáfrica. En ese sentido, el contexto rural latinoamericano ha sido poco explorado en la investigación sobre emprendimiento.

## **2.7 Futuras líneas de investigación**

El marco presentado en esta revisión demuestra el consenso en la comunidad científica sobre la necesidad de diferenciar el estudio del emprendimiento en áreas rurales dentro del estudio amplio del emprendimiento. A su vez, la evidencia teórica y empírica nos permite identificar un conjunto de componentes e interacciones, cuya conjugación permitió construir un concepto del proceso de emprendimiento rural. Pasando de las definiciones a la comprensión de la génesis y desarrollo de la actividad empresarial en los espacios rurales, la revisión revela que, para entender la creación y desarrollo de negocios rurales efectivos, el emprendimiento debe entenderse como un proceso. Por tanto, no se desarrolla en un solo paso, sino que implica una serie de etapas cuya culminación satisfactoria depende de la presencia de determinadas características en los emprendedores rurales, así como del contexto social, institucional, económico y físico de los territorios. Asimismo, se observa un aumento reciente del interés por los beneficios que genera el emprendimiento rural más allá del beneficio individual capturado por los emprendedores, y que mejoran las condiciones de las comunidades no solo en términos económicos.

Comenzando con las tareas pendientes, la literatura existente sobre el concepto de proceso de emprendimiento rural propuesto en esta revisión arroja luz sobre los factores que explican su adecuado desarrollo. Sin embargo, dicha identificación no ha alcanzado un nivel de precisión que distinga los factores favorecedores en cada etapa, en términos del emprendedor y el contexto. La falta

de este nivel de comprensión imposibilita responder preguntas como: ¿Qué tan factible es que un solo individuo en el medio rural reúna las características para llevar a cabo todo el proceso emprendedor? ¿En qué habilidades debería centrarse un programa de formación empresarial específico para cada nivel de progreso? Y ¿Qué condiciones físicas, sociales, económicas e institucionales requiere cada etapa del proceso de emprendimiento para desarrollarse satisfactoriamente?

Por otro lado, la investigación sobre el emprendimiento visto como un proceso es escasa, y los aportes que se hacen en torno a la forma de representar el proceso de emprendimiento también son escasos. De esta carencia surgen interrogantes como: ¿Cuántas y qué etapas describen mejor el proceso de emprendimiento rural? ¿Qué medidas determinan el paso de una etapa a otra? Y ¿Cómo se pueden aplicar las etapas para distinguir conceptos como emprendedor y empresario?

En cuanto a los beneficios de tipo comunitario que genera el proceso de emprendimiento rural, aún son bastante incomprendidos, especialmente en los países en desarrollo, por lo que el impacto del emprendimiento y de las políticas para promover la actividad empresarial podrían estar siendo subestimados en el desarrollo de las zonas rurales. Por el momento no existe evidencia suficiente para responder preguntas como: ¿Qué tipo de empresas y emprendedores deben incentivarse para promover el desarrollo integral de las comunidades rurales?

En otro orden de ideas, el estudio del contexto rural latinoamericano es un tema pendiente en materia de emprendimiento. De igual forma, en este tipo de entornos se recomienda realizar estudios que profundicen en la comprensión de las interacciones de los cuatro componentes - emprendedor, contexto, proceso y beneficios comunitarios - para entender el emprendimiento de manera integral, aunque para cumplirlo deba sacrificarse la representatividad estadística. Para ello, se requiere del desarrollo de metodologías rigurosas que, a partir de la

examinación profunda de ciertos casos, muestren el proceso del emprendimiento rural en sus múltiples expresiones.

Finalmente, se recomienda que las perspectivas del nuevo paradigma rural de la OECD (2006) sobre la pérdida de relevancia de las actividades agropecuarias en la producción, los ingresos y el empleo en las zonas rurales, sean adoptadas con moderación por investigadores de países en desarrollo. Esto porque en dichas naciones la actividad agropecuaria sigue siendo la columna vertebral de la economía rural y, por tanto, el estudio de las empresas agropecuarias continúa siendo valioso.

## **2.8 Limitaciones de la revisión**

La revisión se limitó a la examinación de artículos científicos y artículos de revisión, dejando fuera otro tipo de materiales como libros, capítulos de libros, informes oficiales y memorias de seminarios y congresos. En cuanto al marco temporal, la revisión se centró en los artículos publicados en los últimos 20 años. Con respecto a los criterios de inclusión de los artículos empíricos, solo fueron considerados aquellos que surgieron de la búsqueda en Scopus, Web of Science, Redalyc y Scielo a partir de la frase clave “proceso de emprendimiento rural”.

## **2.9 Literatura citada**

- Afza, T., Osman, M. H. B. M., & Rashid, M. A. (2010). Enterprising behavior of enterpriseless rural women entrepreneurs of Khyber Pukhtan Khawa of Pakistan. *European Journal of Social of Social Sciences*, 18(1), 109–119. Retrieved from <http://eprints.utm.my/37543/>
- Ahmad, A. R., Osman, M. H. M., Ismail, K., & Yusoff, W. F. W. (2017). Human capital and exploit opportunity among Malaysia rural entrepreneurs: The mediating effect of opportunity discovery. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(7), 1746–1753. <https://doi.org/10.3923/jeasci.2017.1746.1753>
- Akgün, A. A., Baycan-Levent, T., Nijkamp, P., & Poot, J. (2011). Roles of Local and Newcomer Entrepreneurs in Rural Development: A Comparative Meta-analytic Study. *Regional Studies*, 45(9), 1207–1223. <https://doi.org/10.1080/00343401003792500>
- Alemu, A. E., & Adesina, J. O. (2017). In Search of Rural Entrepreneurship: Non-farm Household Enterprises (NFEs) as Instruments of Rural Transformation

- in Ethiopia. *African Development Review*, 29(2), 259–271. <https://doi.org/10.1111/1467-8268.12255>
- Álvarez, C., & Urbano, D. (2013). Diversidad cultural y emprendimiento. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(1), 154–169.
- Azari, M. G., Allahyari, M. S., & Abedi, M. (2017). Analysis of barriers against development of rural entrepreneurship in Guilan province, Iran. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 13(2–3), 338–356. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2017.10003414>
- Babalola, S. S., & Agbenyegah, A. T. (2016). Rural Entrepreneurship: An Insight Into Impeding Factors Influencing Micro-Entrepreneurial Growth. *The Journal of Applied Business Research*, 32(6), 1751–1760.
- Banco Mundial. (2017). Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE. Retrieved March 15, 2019, from <https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=AF-US-ET>
- Besser, T. L., & Miller, N. J. (2013). Community matters: Successful entrepreneurship in remote rural US locations. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(1), 15–27. <https://doi.org/10.5367/ijei.2013.0104>
- Bosworth, G. (2012). Characterising rural businesses - Tales from the paperman. *Journal of Rural Studies*, 28(4), 499–506. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.07.002>
- Bosworth, G., Mcelwee, G., & Smith, R. (2015). Rural enterprise in Mexico: a case of necessity diversification. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 9(4), 327–343. <https://doi.org/10.1108/JEC-05-2014-0006>
- Bristow, G. (2010). Resilient regions: re-‘place’ ing regional competitiveness. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, (3), 153–167. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp030>
- Chaudhuri, K. K. (1976). The social background of rural trader entrepreneurs: A pilot study. *South African Journal of Sociology*, 1976(14), 78–93. <https://doi.org/10.1080/02580144.1976.10426525>
- Chong-González, E. G. (2016). El emprendedurismo femenino rural. *Entramado*, 12(1), 30–36. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23107>
- Christopherson, S., Michie, J., & Tyler, P. (2010). Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, (3), 3–10. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsq004>
- Couzy, C., & Dockes, A.-C. (2008). Are farmers businesspeople? Highlighting transformations in the profession of farmers in France. *International Journal*

*of Entrepreneurship and Small Business*, 6(3), 407–420.

- Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), 79–88. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2005.006071>
- Dana, L. P., Gurau, C., & Lasch, F. (2014). Entrepreneurship, tourism and regional development: A tale of two villages. *Entrepreneurship and Regional Development*, 26(3–4), 357–374. <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.918182>
- Dawson, C., & Henley, A. (2012). “Push” versus “pull” entrepreneurship: An ambiguous distinction? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 18(6), 697–719. <https://doi.org/10.1108/13552551211268139>
- De Rosa, M., & McElwee, G. (2015). An empirical investigation of the role of rural development policies in stimulating rural entrepreneurship in the Lazio Region of Italy. *Society and Business Review*, 10(1), 4–22. <https://doi.org/10.1108/SBR-08-2014-0041>
- DeRosa, M., McElwee, G., & Smith, R. (2019). Farm diversification strategies in response to rural policy: a case from rural Italy. *Land Use Policy*, 81(August 2018), 291–301. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.11.006>
- Eschker, E., Gold, G., & Lane, M. D. (2017). Rural entrepreneurs: what are the best indicators of their success? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-07-2016-0112>
- Fortunato, M. W.-P. (2014). Supporting rural entrepreneurship: a review of conceptual developments from research to practice. *Community Development*, 45(4), 387–408. <https://doi.org/10.1080/15575330.2014.935795>
- Gaddefors, J., & Anderson, A. R. (2017). Entrepreneursheep and context: when entrepreneurship is greater than entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 23(2), 267–278. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2016-0040>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Man (Vol. 20). Polity Press. <https://doi.org/10.2307/2802469>
- Goetz, S. J., Partridge, M., Deller, S. C., & Fleming, D. A. (2010). Evaluating U.S. Rural Entrepreneurship Policy. *The Journal of Regional Analysis & Policy*, 40(1), 20–33.
- Henry, C., & McElwee, G. (2014). Defining and Conceptualising Rural Enterprise. In *Exploring Rural Enterprise: New Perspectives on Research, Policy & Practice* (pp. 1–8). Published online: Emerald Insight. [https://doi.org/10.1108/s2040-7246\\_2014\\_0000004012](https://doi.org/10.1108/s2040-7246_2014_0000004012)
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17, 467–487.

Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-07-2014-0030>

- Javad Fazeli, M., Reza Ommani, A., & Maghsoudi, T. (2015). Factor Analysis of Entrepreneurship Development among Rural Women. *Biological Forum – An International Journal*, 7(1), 59–63.
- Katonáné Kovács, J., & Zoltán, E. S. (2017). Rural Enterprise Hub Supporting Rural Entrepreneurship and Innovation-Case Studies from Hungary. *European Countryside*, 9(3), 473–485. <https://doi.org/10.1515/euco-2017-0028>
- Kokkonen, K., & Ojanen, V. (2018). From opportunities to action - An integrated model of small actors' engagement in bioenergy business. *Journal of Cleaner Production*, 182, 496–508. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.013>
- Korsgaard, S., Ferguson, R., & Gaddefors, J. (2015). The best of both worlds: how rural entrepreneurs use placial embeddedness and strategic networks to create opportunities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(9–10), 574–598. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1085100>
- Korsgaard, S., Muller, S., & Wittorff Tanvig, H. (2015). Rural entrepreneurship or entrepreneurship in the rural – between place and space. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2013-0205>
- Lafuente, E., Vaillant, Y., & Rialp, J. (2007). Regional differences in the influence of Role-Models: Comparing the Entrepreneurial Process of Rural Catalonia. *Regional Studies*, 41(6), 779–795. <https://doi.org/10.1080/1478643YYxxxxxxx>
- Lekhanya, L. M., & Visser, K. (2016). Risks and factors contributing towards rural entrepreneurial orientation growth of business in an emerging economy. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 6(4), 72–83. <https://doi.org/10.22495/rcgv6i4art10>
- Malebana, M. J. (2017). Knowledge of entrepreneurial support and entrepreneurial intention in the rural provinces of South Africa. *Development Southern Africa*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2016.1259990>
- Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Martin, L. M., Warren-Smith, I., Schofield, C., & Millman, C. (2013). Exploring SME advice and training needs for entrepreneurial rural firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(2), 95–102. <https://doi.org/10.5367/ije.2013.0110>
- McElwee, G. (2008). A taxonomy of entrepreneurial farmers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(3), 465. <https://doi.org/10.1504/ijesb.2008.019139>

- McElwee, G., Smith, R., & Somerville, P. (2018). Conceptualising animation in rural communities: the Village SOS case. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(1–2), 173–198. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1401122>
- Morris, W., Henley, A., & Dowell, D. (2017). Farm diversification, entrepreneurship and technology adoption: Analysis of upland farmers in Wales. *Journal of Rural Studies*, 53, 132–143. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.05.014>
- Müller, S. (2014). How Spatial Context Influences Entrepreneurial Value Creation: a Multiple Case Study. In P. D. ISBN (Ed.), *Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange Conference 2014* (p. 1265). Sydney, Australia: Queensland University of Technology.
- Müller, S., & Korsgaard, S. (2018). Resources and bridging: the role of spatial context in rural entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(1–2), 224–255. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1402092>
- Ngorora, P. K. G., & Mago, S. (2018). Prospects of entrepreneurship in South Africa's rural areas: A case study of Eastern Cape Province's Nkonkobe Municipal Area. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(2), 1–16.
- OECD. (2006). *The New Rural Paradigm: Policies and Governance*. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264023918-en>
- OECD. (2014). *OECD Rural Policy Reviews: Innovation and Modernising the Rural Economy*. OECD Rural Policy Reviews. OECD Publishing. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789264205390-en>
- Pato, M. L., & Teixeira, A. A. C. (2016). Twenty Years of Rural Entrepreneurship: A Bibliometric Survey. *Sociologia Ruralis*, 56(1), 3–28. <https://doi.org/10.1111/soru.12058>
- Rijkers, B., & Costa, R. (2012). Gender and Rural Non-Farm Entrepreneurship. *World Development*, 40(12), 2411–2426. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.05.017>
- Sadeghloo, T., Qeidari, H. S., Salehi, M., & Faal, A. (2017). Obstacles and Methods of Financing for the Development of Local Entrepreneurship in Iran. *International Journal of Development Issues*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJDI-05-2017-0046>
- Schumpeter, J. A. (1943). The process of creative destruction. In *Capitalism, Socialism & Democracy* (pp. 59–164). London, UK: Routledge.
- Simmie, J., & Martin, R. (2014). The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society Advance*, (3), 27–43. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>
- Stathopoulou, S., Psaltopoulos, D., & Skuras, D. (2004). Rural entrepreneurship in Europe. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*,

10(6), 404–425. <https://doi.org/10.1108/13552550410564725>

Vasco, C. (2013). Migration, remittances and entrepreneurship: The case of rural Ecuador. *Migraciones Internacionales*, 7(1), 37–64.

Vik, J., & Mcelwee, G. (2011). Diversification and the Entrepreneurial Motivations of Farmers in Norway. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 390–410. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00327.x>

Wortman, M. S. (1990). Rural Entrepreneurship Research: An Integration into the Entrepreneurship Field. *Agribusiness*, 6(4), 329–344.

## CAPÍTULO 3. EL ROL DEL CONFLICTO EN LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EN EMPRESAS FAMILIARES

### 3.1 Resumen

Se sabe poco sobre los factores desencadenantes de la adopción de prácticas de gobernanza en las empresas familiares. Las empresas pueden implementar prácticas de gobernanza para evitar que resurjan conflictos vividos en el pasado. Además, el tipo de conflictos experimentados puede determinar el orden en que se adoptan los diferentes tipos de prácticas de gobernanza, otro tema que requiere mayor investigación. Para abordar estas brechas de conocimiento, este estudio recopila evidencia sobre cómo la adopción de prácticas de gobernanza está vinculada a los conflictos experimentados en las empresas familiares y cómo evoluciona esta adopción. Se realizó un estudio de caso múltiple con 15 empresas familiares del sector agropecuario. Los conflictos vividos a lo largo de las trayectorias de las empresas y las prácticas de gobernanza adoptadas fueron analizados y clasificados según su relación con los subsistemas familia, empresa y propiedad. El estudio muestra que no existe un vínculo directo entre los conflictos vividos y las prácticas de gobernanza adoptadas en las empresas familiares. Los conflictos más recurrentes tienen que ver con la relación entre familia y propiedad; sin embargo, la adopción de prácticas de gobernanza se centra en la relación entre empresa y propiedad. En segundo lugar, se adoptan las prácticas que median la relación entre familia y empresa, y en último lugar se adoptan las prácticas que median la relación entre familia y propiedad. El estudio aplica una clasificación de conflictos y prácticas de gobernanza que se ajusta a la complejidad de la empresa familiar. La investigación contribuye al campo proporcionando una comprensión de la integración del conocimiento sobre la empresa familiar, los sistemas de gobernanza y el conflicto.

**Palabras clave:** empresa familiar, gobierno corporativo, gobernanza familiar, profesionalización, institucionalización y agricultura.

### 3.2 Abstract

Little is known regarding triggers in the adoption of governance practices within family businesses. Enterprises can implement governance practices to avoid re-occurring conflicts lived in the past. Moreover, the type of conflicts experienced can determine the order in which different types of governance practices are adopted, another issue that requires further investigation. To address these knowledge gaps, this study gathers evidence into how the adoption of governance practices is linked to the conflicts experienced in family businesses and how this adoption evolves. A multiple case study was conducted with 15 family businesses in the agricultural sector. The conflicts experienced throughout the enterprises' trajectories and the governance practices adopted were analyzed and classified

according to their relationship with the family, business and ownership subsystems. The study shows that there is no direct link between the conflicts experienced and the governance practices adopted in family businesses. The most recurrent conflicts have to do with the relationship between family and ownership; however, the adoption of governance practices is centered on the relationship between business and ownership. The practices that mediate the relationship between family and business are adopted second, and the practices that mediate the relationship between family and ownership are adopted last. The study applies a classification of conflicts and governance practices that adjusts to the complexity of the family business. The research contributes to the field by providing an understanding of the integration of knowledge about the family business, governance systems and conflict.

**Keywords:** family business, corporate governance, family governance, professionalization, institutionalization and agriculture.

### 3.3 Introducción

En la literatura existen numerosos ejemplos de empresas familiares exitosas, sin embargo, los casos en los que se conserva la armonía y se logra la longevidad son la excepción más que la regla. Según el Family Business Institute (2016), solo el 30% de las empresas familiares permanecen en la segunda generación, el 12% siguen siendo viables en la tercera, y solo el 3% logra operar hasta la cuarta generación o más. La participación familiar hace que el sistema de la empresa familiar sea más complejo que el de las empresas no familiares. Esto se debe a que, además de los subsistemas de empresa y propiedad, existe un tercer subsistema, el de la familia, que produce conflictos que representan la mayor amenaza para el desempeño y la continuidad de las empresas familiares (L. E. Dana & Smyrniotis, 2010; Schulze *et al.*, 2001; Ward, 2004). La adopción de prácticas de gobernanza empresarial y familiar ha demostrado ser un medio eficaz para evitar, mitigar o resolver los conflictos derivados de las relaciones entre los tres subsistemas. Por ello, la gobernanza se ha posicionado como el tema principal de los artículos publicados sobre la empresa familiar en el siglo XXI (Suess, 2014).

Los debates en torno a la adopción de prácticas de gobernanza se han centrado en sus efectos en la gestión de conflictos y el desempeño económico (Pindado & Requejo, 2014). Sin embargo, no hay consenso sobre los motivos de la adopción.

Por un lado, se sabe que razones asociadas a las teorías de mayordomía y riqueza socioemocional explican por qué las empresas familiares se oponen a la adopción de prácticas de gobernanza, y por qué en ellas predominan los controles rudimentarios y la informalidad en la organización (Dana & Smyrnios, 2010; Melin & Nordqvist, 2007). Por otro lado, se ha encontrado que las empresas familiares consideran más necesaria la adopción de prácticas de gobernanza a medida que crecen y aumenta la probabilidad de conflicto (Kaur & Singh, 2018; Lambrecht & Lievens, 2008). Dado que los conflictos no suelen ser anticipados por las empresas familiares (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2011), los académicos plantean la hipótesis de que la implementación de prácticas de gobernanza surge como respuesta a conflictos vividos que las familias empresarias buscan no repetir (Suess, 2014). Con base en ello, el presente estudio pretende dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿cómo se vincula la adopción de prácticas de gobernanza con los conflictos vividos en las empresas familiares?

Otra área con controversia es el orden que siguen las empresas familiares al momento de adoptar prácticas de gobernanza. Según Belausteguigoitia (2012), en el ciclo de vida de la empresa familiar, la familia crece más rápido que la empresa, por lo tanto, la gobernanza familiar debe desarrollarse más rápido que la gobernanza empresarial. Sin embargo, los hallazgos de Parada, Gimeno, Samara y Saris (2020) y las reflexiones de Suess (2014) señalan que las empresas adoptan estructuras y prácticas relacionadas con la gobernanza empresarial primero y las relacionadas con la gobernanza familiar en segundo lugar. Ante esta controversia, el estudio también tiene como objetivo dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿cómo evoluciona la adopción de prácticas de gobernanza en las empresas familiares?

Para dar respuesta a las preguntas, el estudio tipifica los conflictos y las prácticas de gobernanza de acuerdo con el modelo de las variables articuladoras propuesto por Belausteguigoitia (2012). Según este modelo, los conflictos en las empresas familiares se deben a fallas en las variables compromiso, control y

liderazgo. Sin embargo, existen prácticas de gobernanza que pueden mantener el correcto funcionamiento de estas variables. La clasificación permite analizar el vínculo entre los conflictos vividos por las empresas y las prácticas de gobernanza adoptadas, así como el tipo de prácticas que se priorizan en la adopción. El estudio se realiza a través de un diseño de estudio de casos múltiple, una estrategia de investigación que ha ganado participación en la literatura sobre empresas familiares, y que utiliza diferentes lentes para revelar múltiples facetas del fenómeno estudiado (De Massis & Kotlar, 2014). Los casos corresponden a 15 empresas vinculadas a la agricultura, sector en el que predominan las empresas familiares. Las empresas fueron seleccionadas por su alto desempeño y durabilidad, condición que permitió extraer mayor rentabilidad en el aprendizaje, ya que los conflictos y la adopción de prácticas de gobernanza son más recurrentes en organizaciones con ciclos empresariales y familiares más avanzados (Dana & Smyrnios, 2010; Kaur & Singh, 2018).

El estudio hace dos contribuciones. En primer lugar, muestra que la adopción de prácticas de gobernanza se enfoca en la variable liderazgo que articula a los subsistemas empresa y propiedad, mientras que los conflictos se concentran en la variable control que articula a los subsistemas familia y propiedad. Por lo tanto, la adopción de prácticas de gobernanza no es necesariamente una respuesta a experiencias de conflicto que las empresas buscan no repetir. En segundo lugar, el estudio encuentra que las empresas priorizan la adopción de prácticas de gobernanza que fortalecen la variable liderazgo que articula a los subsistemas empresa y propiedad. Como segunda prioridad tienen la adopción de prácticas que fortalecen la variable compromiso que articula a los subsistemas familia y empresa. Finalmente, muy poco se adoptan las prácticas que fortalecen la variable control que articula a los subsistemas familia y propiedad.

En términos de gobernanza, las familias empresarias buscan, en primer lugar, aumentar la eficiencia organizacional y la capacidad de generación de riqueza de sus empresas. Así lo indica la prioridad que muestran en la adopción de prácticas específicas como la distribución de roles y responsabilidades y la inclusión en la

toma de decisiones de distintos miembros de la familia, distintas generaciones y especialistas externos. Sin embargo, descuidan fuertemente la gobernanza familiar, lo cual es preocupante dado que este y otros estudios encuentran que los conflictos relacionados con el subsistema familia son los más frecuentes (L. E. Dana & Smyrniotis, 2010; Ward, 2004), y los que vinculan a la familia y la propiedad son los que desencadenan las consecuencias más destructivas para la empresa familiar (Eddleston & Kellermanns, 2007; Inwood & Sharp, 2012). Con sus contribuciones, el estudio ayuda a lograr una mejor integración de la literatura sobre conflicto y gobernanza, una solicitud recientemente realizada por académicos de la empresa familiar (Kubíček & Machek, 2020).

### **3.4 Revisión de literatura**

#### **3.4.1 Conflictos en empresas familiares**

En las empresas familiares, el entrelazamiento de los subsistemas familia, empresa y propiedad produce diferentes tipos de conflictos. Entre los académicos, la tipología de conflicto intragrupal es la más utilizada y distingue dos tipos de conflicto, los de relación, asociados a desacuerdos personales y emocionales, y los de tarea y proceso, asociados a desacuerdos cognitivos sobre los medios para lograr los fines (Jehn & Bendersky, 2003). Sin embargo, estudios recientes sugieren desarrollar tipologías de conflictos que se ajusten mejor a la naturaleza de la empresa familiar (Kubíček & Machek, 2020). El modelo utilizado para este estudio fue el de las variables articuladoras propuesto por Belausteguigoitia (2012), que describe cómo los conflictos que afectan el desempeño y la continuidad de la empresa familiar se deben a fallas de compromiso (variable que armoniza los subsistemas familia y empresa), de control (variable que armoniza los subsistemas familia y propiedad) y de liderazgo (variable que armoniza los subsistemas empresa y propiedad).

En cuanto a la variable compromiso, la familia y la empresa compiten por los recursos económicos y por el tiempo de los miembros familiares activos en la empresa (Belausteguigoitia, 2012). Una prioridad excesiva hacia la familia puede

dañar el desempeño del negocio, como cuando la actitud altruista de los líderes incurre en costos de agencia, lo que Schulze *et al.* (2001) nombran el conflicto de agencia intrafamiliar. El altruismo hace que los líderes traten a los miembros de la familia con excesiva generosidad con la concesión de sueldos elevados, puestos directivos sin la preparación y el mérito suficientes, la entrada incondicional a la empresa y la inmunidad ante sanciones por incumplimiento de acuerdos corporativos o bajo desempeño (Kaur & Singh, 2018; Schulze *et al.*, 2001). El compromiso de la familia con la empresa también disminuye con la llegada de la familia extendida; es decir, nueras, yernos y suegros, ya que no comparten los valores, creencias y prácticas de comunicación de la familia nuclear y fundadora (Kubíček & Machek, 2020; Sciascia, Clinton, Nason, James, & Rivera-Añgarin, 2013). La presencia de niños en edad infantil también genera competencia por los recursos de la empresa (Kubíček & Machek, 2020). Por otro lado, una prioridad excesiva al negocio puede dañar las relaciones familiares, por ejemplo, como cuando una política de reinversión muy agresiva mantiene el día a día de la familia en una austeridad excesiva (Kaur & Singh, 2018).

Respecto a la variable control, las luchas internas entre propietarios y los planes de herencia y sucesión inexistentes o deficientes desencadenan la fragmentación del patrimonio y la disminución de la competitividad de las empresas familiares (Belausteguigoitia Rius, 2012). La falta de un plan de sucesión que proteja a la empresa mediante la selección y capacitación de los sucesores más competentes y un testamento alineado a dicho plan, es la falla más común de control de las empresas familiares, y conduce a la desinversión y fragmentación patrimonial (Inwood & Sharp, 2012; Kaur & Singh, 2018). A su vez, la falta de un plan de compensación para descendientes no seleccionados como sucesores con otros activos y oportunidades puede generar conflictos que producen desintegración familiar (Friedman, 1991; Keating & Little, 1997). Otro conflicto del que la empresa familiar no está exenta es el conflicto intrafamiliar principal-principal, a través del cual los propietarios mayoritarios expropiaban beneficios a los propietarios minoritarios (Aguilera & Crespi-Cladera, 2012; Sakawa & Watanabel,

2019). Los propietarios minoritarios pueden ser miembros de la familia con un papel pasivo en la empresa o accionistas no familiares (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2011). Con respecto a los accionistas no familiares, se ha encontrado que su presencia y función de vigilantes mitigan la aparición de conductas de gestión inadecuadas por parte de la familia dominante; además, conduce a un aumento notable de la tolerancia al riesgo y a una política de inversión óptima (Bodolica *et al.*, 2020).

Con relación a la variable liderazgo, la toma de decisiones centralizada y la ausencia de mecanismos que orienten y optimicen las operaciones conducen a una baja rentabilidad y a la generación de un ambiente de trabajo hostil (Belausteguigoitia, 2012). Las alternativas de negocio son limitadas cuando las nuevas generaciones (P. S. Davis & Harveston, 1999; Woodfield & Husted, 2017), las mujeres (Cortés & Botero, 2016; Keating & Little, 1997) y los especialistas externos (Briano-Turrent & Poletti-Hughes, 2017) quedan excluidos de la toma de decisiones. Por otro lado, en una empresa que carece de dirección con roles y responsabilidades definidos (Kidwell, Kellermanns, & Eddleston, 2012) e instrumentos de monitoreo y evaluación del desempeño (Vandebeek, Voordeckers, Lambrechts, & Huybrechts, 2016), también hay una falta de incentivos para innovar y mejorar la eficiencia de las operaciones en las diferentes áreas. Asimismo, la dualidad de funciones, por ejemplo, ser simultáneamente miembro del consejo de administración y CEO, genera conflictos que reducen la efectividad de las tareas de seguimiento y evaluación, ya que alguien es evaluado y a la vez evaluador de los resultados de la gestión (Bodolica *et al.*, 2020; Briano-Turrent & Poletti-Hughes, 2017).

#### **3.4.2 Prácticas de gobernanza, un medio para enfrentar los conflictos en las empresas familiares**

El gobierno corporativo se concibió originalmente para gestionar la relación entre la propiedad y la administración en empresas no familiares. Sin embargo, su implementación se ha extendido a la empresa familiar, ignorando que se requiere una visión más amplia que incluya la gobernanza familiar (Cortés & Botero, 2016).

La complejidad de las empresas familiares da lugar a diferentes conflictos, pero el gobierno familiar y empresarial puede ayudar a mitigarlos o evitarlos (Brenes, Madrigal, & Requena, 2011; Kubíček & Machek, 2020; Suess, 2014), favoreciendo la armonía entre los miembros de la familia, el desempeño financiero y la preservación del patrimonio familiar (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2008; Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2011). Gallo y Kenyon-Rouvinez (2005) definen el sistema de gobierno de la empresa familiar como el conjunto de prácticas y estructuras implementadas al más alto nivel de la familia, la empresa y la propiedad, para tomar las mejores decisiones posibles en cuanto a la gestión y control de la empresa y su relación con los miembros de la familia propietaria.

En la literatura se han identificado diferentes prácticas de gobernanza que ayudan a las empresas familiares a evitar, mitigar o resolver conflictos entre los subsistemas familia, empresa y propiedad. En el Cuadro 3 se muestran 21 prácticas tipificadas según el modelo de las variables articuladoras propuesto por Belausteguigoitia (2012). Las primeras seis prácticas fortalecen la variable compromiso que articula a los subsistemas familia y empresa.

La lógica de estas prácticas es que debe existir una estructura, el consejo familiar, que atienda los intereses de la familia como el derecho a disfrutar de oportunidades de trabajo en la empresa, el derecho a recibir beneficios de la empresa, conocer la situación económica y que los valores familiares se reflejen en el negocio. Asimismo, el consejo de familia debe velar por que los intereses de la familia no perjudiquen el desempeño de la empresa. Así, la familia y la empresa mantendrán el compromiso mutuo de compartir los recursos de la familia empresaria, y se evitarán los conflictos asociados al altruismo, la influencia de la familia extendida y el crecimiento acelerado de la familia.

Las siguientes seis prácticas fortalecen la variable control que articula a los subsistemas familia y propiedad. La lógica de las prácticas es que debe existir una estructura, la junta de accionistas, que aborde temas con una perspectiva de

largo plazo como la sucesión y la herencia, así como las pautas para mantener la propiedad entre los miembros de la familia o para dar acceso a capital externo. Esto asegura que la empresa permanezca en manos de personas con la capacidad y la voluntad de continuar y hacer crecer el negocio. También evita que surjan disputas patrimoniales entre miembros de generaciones descendientes, que a menudo resultan en la fragmentación de la empresa familiar.

Las últimas nueve prácticas fortalecen la variable liderazgo que articula a los subsistemas empresa y propiedad. La lógica de las prácticas es que debe existir una estructura, el consejo de administración, que, con base en la objetividad, la pluralidad y el conocimiento, tome las decisiones más importantes sobre la dirección y administración de la empresa. Esto incluye el desarrollo de diseños organizacionales, mecanismos de selección de personal e instrumentos para monitorear y evaluar el desempeño en todas las áreas de la organización. Esto evita que los recursos de la empresa se subutilicen, incluidas las ideas y opiniones de algunos miembros de la familia. Cuando algunos familiares perciben que están excluidos de las decisiones más importantes para la organización, pueden surgir conflictos que afecten el desempeño de la empresa y dañen las relaciones familiares.

Cuadro 3. Prácticas de gobernanza con efectos positivos en empresas familiares

Variable articuladora	Prácticas	Referencias
Compromiso (Familia-Empresa)	1. Anclaje de la familia y sus valores a la imagen y espíritu de la empresa	Atrevia Consultora (2015); Cortés y Botero (2016); Dana y Smyrniotis (2010)
	2. Determinación de mecanismos para que miembros familiares ingresen a trabajar a la empresa	Atrevia Consultora (2015); Cortés y Botero (2016); Kaur y Singh (2018); Kubíček y Machek (2020); Yeh (2019)
	3. Divulgación de información a la familia acerca del desempeño y evolución de la empresa	Atrevia Consultora (2015); Cortés y Botero (2016); Kaur y Singh (2018)
	4. Establecimiento de horarios, responsabilidades y salarios de los miembros familiares	Kaur y Singh (2018); Schulze <i>et al.</i> (2001)
	5. Establecimiento de políticas de reinversión y retiro de rendimientos	Cortés y Botero (2016); Kaur y Singh (2018)

	6. Formalización del consejo familiar y celebración regular de reuniones	Atrevia Consultora (2015); Cortés y Botero (2016); Kubíček and Machek (2020)
Control (Familia-Propiedad)	7. Entrenamiento de las nuevas generaciones para asumir el rol de propietarios responsables	Kaur y Singh (2018); Kubíček y Machek (2020); Woodfield y Husted (2017); Yeh (2019)
	8. Existencia de un plan de sucesión	Belausteguigoitia (2012); Inwood y Sharp (2012); Yeh (2019)
	9. Existencia de un testamento vinculado al plan de sucesión	Belausteguigoitia (2012); Inwood y Sharp (2012); Kaur y Singh (2018)
	10. Establecimiento de mecanismos para transferir y liquidar acciones	Yeh (2019)
	11. Incorporación de accionistas no familiares	Atrevia Consultora (2015); Bodolica <i>et al.</i> (2020); Poletti y Williams (2019); Sakawa y Watanabel (2019)
	12. Formalización de la junta de accionistas y celebración regular de reuniones	Bodolica <i>et al.</i> (2020); Cortés y Botero (2016); Poletti y Williams (2019)
Liderazgo (Empresa-Propiedad)	13. Toma de decisiones compartida con la participación de diferentes miembros familiares	Arzubiaga (2018); Bodolica <i>et al.</i> (2020); Briano y Poletti (2017); Cortés y Botero (2016); Lee y Chu (2017)
	14. Inclusión de más de una generación en la toma de decisiones	Arzubiaga (2018); Cortés y Botero (2016); Woodfield y Husted (2017)
	15. Evitar dualidad de funciones, por ejemplo, CEO y presidente o miembros del consejo de administración	Bodolica <i>et al.</i> (2020); Briano y Poletti (2017); Kaur y Singh (2018); Melin y Nordqvist (2007)
	16. Incorporación de especialistas independientes al consejo de administración y en las cabezas operativas (gerentes)	Aldamen <i>et al.</i> (2019); Arzubiaga (2018); Atrevia Consultora (2015); Bodolica <i>et al.</i> (2020); Briano y Poletti (2017); Kaur y Singh (2018); Poletti y Williams (2019); Schulze <i>et al.</i> (2001)
	17. Definición de perfiles laborales y procesos de selección de personal	Briano y Poletti (2017); Vandebek <i>et al.</i> (2016); Yeh (2019)
	18. Determinación de indicadores para monitorear desempeño, mecanismos de evaluación periódica e incentivos	Briano y Poletti (2017); Vandebek <i>et al.</i> (2016)
	19. Distribución de roles y responsabilidades	Bammens <i>et al.</i> (2008); Bodolica <i>et al.</i> (2020); Vandebek <i>et al.</i> (2016)
	20. Control y evaluación de información financiera	Cortés y Botero (2016); Kaur y Singh (2018)
	21. Formalización del consejo de administración y celebración regular de reuniones	Cortés y Botero (2016); Schulze <i>et al.</i> (2001); Siebels y Knyphausen (2011)

Fuente: elaboración propia con base en revisión de literatura.

### 3.4.3 Adopción de prácticas de gobernanza en empresas familiares

Existe un consenso en la literatura de que las prácticas de gobernanza se vuelven más necesarias a medida que aumenta la complejidad de la empresa familiar. Por el lado familiar, con un mayor número de familiares involucrados (Dana &

Smyrnios, 2010; Kaur & Singh, 2018; Pittino *et al.*, 2020) y por el lado empresarial, con el crecimiento del personal no familiar contratado y con la entrada de nuevos accionistas (Aldamen *et al.*, 2020; Arzubiaga, 2018; Kaur & Singh, 2018). Sin embargo, razones asociadas con las teorías de mayordomía y riqueza socioemocional explican por qué las empresas familiares están menos inclinadas a adoptar prácticas de gobernanza, aunque parecen necesitarlas más que las empresas no familiares. En primer lugar, los lazos familiares pueden llevar a los líderes de empresas familiares a dar por sentada la mayordomía y no considerar necesario establecer reglas de gobierno explícitas para eliminar posibles conflictos de agencia (Lee & Chu, 2017; San Martín-Reyna & Duran-Encalada, 2012). En segundo lugar, el deseo de conservar la riqueza socioemocional; es decir, el deseo de la familia de mantener el control de los activos y la administración de la empresa y de preservar el estilo de vida familiar, hace que las familias empresarias sean reacias a admitir accionistas y directores externos que ejerzan control formal y vigilancia externa (Poletti-Hughes & Williams, 2019).

A pesar del consenso existente sobre la importancia de adoptar estructuras y prácticas de gobernanza, los controles rudimentarios y la informalidad organizacional son lo más frecuente en las empresas familiares (Dana & Smyrnios, 2010; Melin & Nordqvist, 2007). En cuanto a las empresas familiares que deciden adoptar prácticas de gobernanza, no existe evidencia suficiente sobre los motivos de dicha adopción. En este sentido, el conflicto es un motivo prometedor, ya que las empresas pueden implementar prácticas de gobernanza para evitar que resurjan conflictos vividos en el pasado (Suess, 2014). Con base a esto, el estudio propone responder a la pregunta: ¿cómo se vincula la adopción de prácticas de gobernanza con los conflictos vividos en las empresas familiares? La respuesta a esta pregunta ayuda a integrar la literatura sobre el conflicto y la empresa familiar, una solicitud de los académicos (Kubiček & Machek, 2020), utilizando la gobernanza como conector.

Otra área con vacíos de conocimiento sobre gobernanza en empresas familiares es el orden en que se adoptan los mecanismos de gobernanza familiar y

empresarial. La adopción de prácticas de gobernanza se considera beneficiosa para gestionar el aumento de la complejidad familiar y empresarial (Suess, 2014). Según Belausteguigoitia (2012), en la mayoría de las empresas familiares la familia crece más rápido que la empresa, por lo que la complejidad familiar se expresa antes y debe abordarse priorizando la adopción de prácticas de gobierno familiar. Sin embargo, Parada *et al.* (2020) encontraron que la adopción evoluciona con la gobernanza empresarial en primer lugar y la gobernanza familiar en segundo, y explican por qué el ciclo de vida empresarial y su complejidad asociada pueden avanzar más rápido. Según los autores, el ciclo de vida empresarial está relacionado con las etapas de puesta en marcha, crecimiento y madurez, que se produce en un período que varía ampliamente entre las empresas. En cambio, el ciclo de vida familiar avanza con lapsos similares entre una empresa y otra, con un período de entre 20 y 30 años entre generaciones.

Adicionalmente, se ha encontrado que las empresas comienzan adoptando prácticas de gobierno empresarial debido a disposiciones legales (Blanco-Mazagatos, Quevedo-Puente, & Delgado-García, 2016; Parada *et al.*, 2020), exigencia de accionistas no familiares (Lien & Li, 2014; San Martín-Reyna & Duran-Encalada, 2012), y por el deseo de las familias propietarias de mantener el control sobre el personal no familiar a medida que aumenta (Arzubiaga, 2018; Kaur & Singh, 2018). Por otro lado, la gobernanza familiar es adoptada mayoritariamente por empresas maduras en las que un mayor tamaño de la familia dificulta los acuerdos (Suess, 2014), y en las que un mayor número de miembros de la familia no participa activamente; de ahí que se requiera un mayor sentido de coordinación y transparencia (Brenes *et al.*, 2011). Un argumento adicional que apoya un orden de adopción con gobernanza empresarial en primer lugar y gobernanza familiar en segundo es la hipótesis de que el impacto de la gobernanza familiar en el desempeño económico puede ser indirecto, ya que la gobernanza familiar puede estar precedida por la adopción de mecanismos de gobernanza empresarial como el establecimiento de un consejo de

administración y la planificación estratégica (Suess, 2014). Para enriquecer este debate con una perspectiva diferente, la de las variables articuladoras de Belausteguigoitia (2012), el presente estudio responde a la pregunta: ¿cómo evoluciona la adopción de prácticas de gobernanza en las empresas familiares?

### **3.5 Metodología**

#### **3.5.1 Diseño**

Se adoptó un diseño de estudio de caso múltiple para analizar las trayectorias de empresas familiares destacadas del sector agropecuario en México. El enfoque del estudio de caso se seleccionó como estrategia general de investigación por su eficacia para responder a preguntas relacionadas con cómo y por qué (Yin, 1994). Desde el punto de vista operacional, se eligió el diseño de estudio de caso por permitir la integración de datos cualitativos y cuantitativos, objetivos y perceptuales, lo cual es importante en el estudio de la empresa familiar donde se desarrollan procesos racionales y emocionales (De Massis & Kotlar, 2014). Finalmente, se utilizó el caso de estudio por su estrecha interacción con profesionales y situaciones reales de gestión empresarial, lo que lo convierte en una metodología idónea para generar conocimiento relevante para su aplicación práctica (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008).

#### **3.5.2 Selección de casos**

Las empresas analizadas están ubicadas en Jalisco, entidad federativa de México que más aporta a su PIB agrícola y agroalimentario con 11.7% y 16%, respectivamente (INEGI, 2018a). Además, Jalisco incrementó en 50% el valor de sus exportaciones agroalimentarias de 2012 a 2017 (INEGI, 2018a), siendo determinante para que la balanza comercial agroalimentaria de México presente balances superavitarios en los últimos años. Se solicitó a funcionarios públicos, consultores, financiadores y líderes gremiales relacionados con el sector agropecuario en Jalisco que recomendaran empresas que destacaran por su desempeño económico y durabilidad. En cada caso, el informante que refirió a la empresa ayudó a establecer el primer contacto con los líderes actuales. Las

empresas se incorporaron a la muestra una vez que los líderes confirmaron su disponibilidad e interés en brindar información para el estudio. Además, los autores validaron, tras una primera entrevista, si el caso cumplía con el criterio de máxima rentabilidad en el aprendizaje (Stake, 1999). Para cumplir con este criterio, el desempeño de la empresa tenía que ser genuino; es decir, no debía producirse con apoyos externos como subsidios públicos o remesas.

### **3.5.3 Colecta de datos**

Los datos de cada empresa se recopilaron a través de entrevistas cara a cara con los líderes actuales en las instalaciones de las empresas desde mayo de 2019 hasta febrero de 2020. Las entrevistas se programaron en tres sesiones. En la primera sesión se discutió la trayectoria empresarial. El punto de partida de la trayectoria fue el año en que, según los entrevistados, se adquirió el primer activo clave para el desarrollo del emprendimiento. Luego, se solicitó a los entrevistados que informaran sobre las acciones más importantes realizadas por la empresa hasta la fecha. Como se mencionó en la sección de selección de casos, luego de esta primera entrevista el primer y segundo autor determinaron si el caso sería incluido en la muestra. En la segunda sesión se conversó sobre la trayectoria familiar, enfatizando eventos como sucesiones, herencias, matrimonios, divorcios, nacimientos, defunciones y conflictos familiares. Finalmente, en la tercera sesión se compartió y validó con los entrevistados el análisis de superposición de trayectorias familiares y empresariales. Todas las sesiones fueron grabadas y transcritas en audio para recuperar descripciones detalladas. Las entrevistas son a menudo la principal fuente de datos en los estudios de caso y son muy eficaces cuando los eventos recuperados son muy importantes para los entrevistados (Kathleen M Eisenhardt & Graebner, 2007). Tal es el caso de los hechos recuperados en este estudio, ya que representaron puntos de inflexión en la vida de las empresas y las familias. La recolección de datos se detuvo una vez que las principales cadenas productivas agropecuarias de Jalisco estuvieron representadas con al menos una empresa. Según Eisenhardt (1989), los estudios de caso que involucran cuatro o más casos

proporcionan una buena base para la generalización analítica, por lo que se analizaron un total de 15 empresas.

#### **3.5.4 Análisis de información**

De las entrevistas se colectó una cantidad significativa de datos sobre diferentes temas relacionados con las trayectorias empresariales y familiares. Para ordenar los datos e identificar las conexiones entre ellos, se utilizaron procedimientos de teoría fundamentada (Glaser & Strauss, 1967). La totalidad de los datos recopilados dio lugar a nueve categorías principales: "perfil actual de la empresa", "perfil de líderes actuales y anteriores", "actuaciones empresariales", "eventos familiares", "fuentes de financiación", "redes de conocimiento", "ideología y valores centrales", "conflictos de empresa y familia" y "gobernanza". Con estas categorías, se procedió con la codificación abierta, la codificación selectiva y la codificación axial de la teoría fundamentada (Strauss & Corbin, 1998). En la etapa de codificación abierta, cada línea de las transcripciones de las entrevistas fue revisada y asignada según su contenido a una o más de una de las categorías principales. Como parte de la codificación selectiva, se eligieron las categorías "conflictos de empresa y familia" y "gobernanza" para teorizar en este estudio. Posteriormente, en la codificación axial se identificaron patrones y relaciones, para ello, se tipificaron los datos codificados en las categorías "conflictos de empresa y familia" y "gobernanza" según el modelo de las variables articuladoras de los subsistemas familia, empresa y propiedad propuesto por Belausteguigoitia (2012). En la categoría "gobernanza", los datos se utilizaron para medir el nivel de adopción de prácticas de gobernanza de cada empresa, tomando como referencia las prácticas enumeradas en el Cuadro 3. Como complemento a los datos recopilados en las trayectorias, se llenó una lista de cotejo con los entrevistados sobre la adopción o no adopción de las prácticas. Se analizó el vínculo entre la adopción de prácticas de gobernanza y los conflictos, así como la evolución del proceso de adopción, comparando los datos en los casos, entre los casos y en los casos con respecto a la literatura existente.

Finalmente, se realizó una prueba de correlación de Pearson entre los niveles de adopción de prácticas de gobernanza y características de las empresas como la antigüedad medida en años y el número de empleados familiares y no familiares. Según De Massis y Kotlar (2014), para abordar la complejidad de los fenómenos estudiados, los estudios de casos múltiples pueden utilizar datos y procedimientos cuantitativos de manera auxiliar. En este estudio, la prueba de correlación se utilizó para identificar algunas razones que rivalizan con el conflicto como desencadenantes de la adopción de prácticas de gobernanza.

### **3.5.5 Validez y confiabilidad**

Para asegurar el rigor relacionado con la validez interna, la adopción de un diseño de estudio de caso múltiple y la comparación de los patrones observados con los encontrados en estudios previos permitió eliminar explicaciones rivales (De Massis & Kotlar, 2014; Gibbert *et al.*, 2008). En cuanto a la validez de constructo, se tomaron medidas de triangulación de datos con diferentes sesiones de entrevistas con los líderes de las empresas y confirmación con testimonios de los actores que las recomendaron. Asimismo, se validaron los resultados con los entrevistados y se realizó un análisis convergente; es decir, el primer y segundo autor analizaron por separado y posteriormente consolidaron las ideas convergentes. La triangulación de datos, la confirmación de resultados con los informantes y el análisis convergente son recursos sugeridos para asegurar la calidad en la operacionalización de los conceptos relevantes (Gibbert *et al.*, 2008). A su vez, la triangulación de datos y la validación con diferentes informantes ayudó a reducir el sesgo que suelen presentar los relatos retrospectivos por debilidad de memoria (Golden, 1992) y manejo de impresiones por parte de los entrevistados (Huber & Power, 1985). La validez externa se gestionó con la adopción de un diseño de estudio de caso múltiple, con el que se buscó obtener resultados más precisos y mejor confirmados para la generalización analítica. Finalmente, para fortalecer la confiabilidad, se intentó enunciar cada paso del proceso mediante el cual los casos fueron conducidos.

### 3.6 Resultados

El Cuadro 4 presenta las características generales de las 15 empresas agropecuarias analizadas. Las empresas tienen una antigüedad promedio de 54 años; la más reciente tiene 13 años y la más antigua 93. Destaca que en 13 casos (87%) hay al menos dos generaciones que participan en la gestión y operación de la empresa, y aunque en 10 casos (67%) la segunda generación es la principal al mando, cada caso muestra una mezcla intergeneracional única. En promedio, hay seis miembros de la familia que participan en la administración y operación de las empresas, y el rango varía de uno a 22 miembros de la familia. En cuanto al tamaño de las empresas expresado por el número total de empleos generados, el promedio es de 262, sin embargo, esto varía desde una empresa que emplea solo a sus dos propietarios hasta una que da empleo a 1.300 personas. En resumen, las empresas son heterogéneas en cuanto al portafolio de productos que ofrecen, antigüedad, número de familiares participantes, mezcla intergeneracional y número de empleos no familiares que generan.

Cuadro 4. Características de las empresas agroalimentarias analizadas

Identificador de la empresa	Giro actual	Antigüedad (años)	Generaciones participando (empleos familiares)	Número total de empleos
AE01	Tomate, aguacate y acopio de frutas y hortalizas	69 (desde 1951)	Segunda generación al mando (1)	1300
AE02	Aguacate	55 (desde 1965)	Segunda generación al mando y tercera ya trabajando (4)	1210
AE03	Arándano orgánico	13 (desde 2007)	Primera generación al mando (2)	250
AE04	Piña	44 (desde 1976)	Segunda generación al mando y tercera involucrándose (3)	54
AE05	Plátano y coco fruta	89 (desde 1931)	Tercera generación al mando y segunda y primera aún participando (4)	72
AE06	Asesoría técnica, maíz, agave y aguacate	42 (desde 1978)	Segunda generación al mando y primera aun participando (3)	13
AE07	Maíz, trigo, agave y ladrillo	42 (desde 1978)	Segunda generación al mando y tercera ya trabajando (2)	8

AE08	Servicios de incubación, pollito, alimentos balanceados, pollo en pie para carne, servicios de transporte y cárnicos a base de pollo	73 (desde 1947)	(desde	Primera generación al mando y segunda y tercera ya trabajando (10)	265
AE09	Agave, tequila, tilapia y engorda de bovinos	49 (desde 1971)	(desde	Primera generación al mando y segunda ya trabajando (12)	14
AE10	Leche de vaca	47 (desde 1973)	(desde	Segunda generación al mando y tercera ya trabajando (3)	4
AE11	Genética en bovinos	93 (desde 1927)	(desde	Segunda generación al mando y tercera ya trabajando (22)	22
AE12	Cría de bovinos	60 (desde 1960)	(desde	Segunda y tercera generación al mando (2)	2
AE13	Flores frescas al mayoreo, ramos y deshidratados	22 (desde 1998)	(desde	Primera y segunda generación al mando (2)	350
AE14	Cerdos, borregos, gallinas de postura y venta de pisos	52 (desde 1968)	(desde	Segunda generación al mando y primera aun participando (3)	100
AE15	Aguacate, caña, jícama y tomatillo	60 (desde 1960)	(desde	Segunda generación al mando y tercera ya trabajando (2)	60

Fuente: elaboración propia con base en información colectada en 2019-2020.

### 3.6.1 Conflictos a lo largo de las trayectorias

El estudio de las trayectorias permitió identificar eventos de conflicto en las empresas analizadas. La Figura 3 muestra qué empresas han experimentado conflictos derivados de fallas en las variables articuladoras compromiso, control y liderazgo propuestas por Belausteguigoitia (2012), así como cuáles de ellas aún no han atravesado conflictos en las relaciones entre familia, empresa y propiedad y por lo tanto están en armonía.

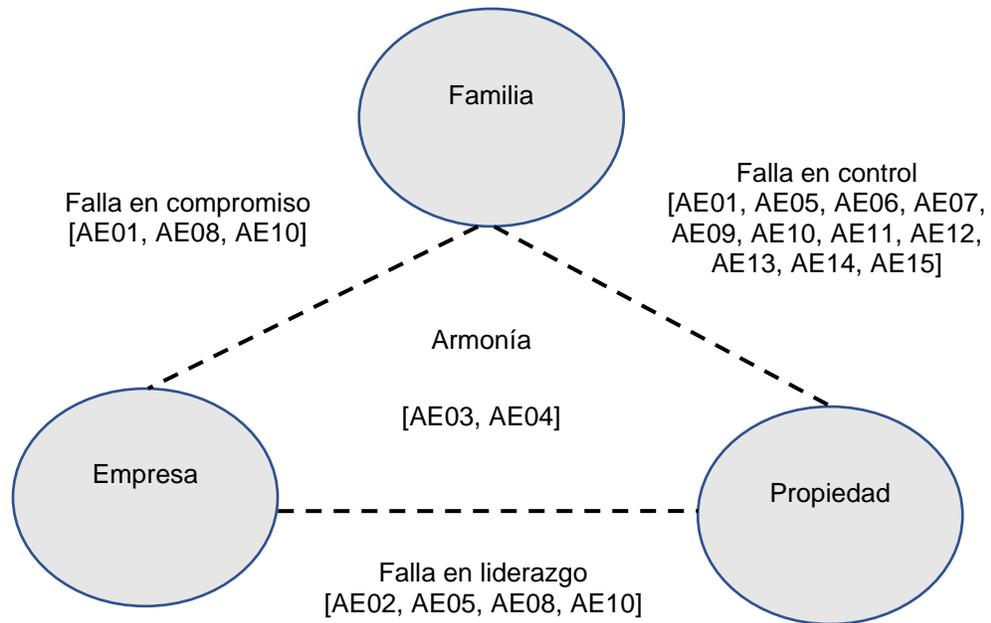


Figura 3. Eventos de conflicto en empresas familiares del sector agropecuario

Fuente: elaboración propia con información colectada en 2019-2020 y con base en Belausteguigoitia (2012).

En tres casos han existido conflictos en la variable compromiso que armoniza los subsistemas familia y empresa. En AE01 y AE08 miembros de la segunda y tercera generación fueron contratados en cargos directivos sin suficiente preparación, convicción y mérito, situación que afectó el desempeño de las empresas. Además, en AE01 se produjo un abuso de confianza por parte de un par de hijos en detrimento del fundador y de la empresa. Por último, en AE10 la esposa del actual director manifestó su desacuerdo con la cantidad de tiempo que él sigue dedicando a la empresa, a pesar de su avanzada edad (58 años).

En once casos se identificaron conflictos en la variable control que armoniza los subsistemas familia y propiedad. En diez de estos casos, en algún momento de sus trayectorias, el patrimonio se ha fragmentado en términos de área de producción o número de cabezas de ganado. En AE01, AE05, AE06 y AE07 un proceso de herencia equitativa, donde los fundadores distribuyen los activos de la empresa de la manera más equitativa posible entre sus herederos, ha sido el

motivo de la fragmentación. En el caso AE06, además de la fragmentación, existe ambigüedad en la propiedad, ya que el fundador legó en vida una finca de 72 hectáreas a sus cuatro hijos sin definir qué parte de la propiedad pertenece a cada heredero. Esto ha generado conflictos ya que tres herederos quieren participar en las ganancias de una plantación de aguacate establecida por uno de los hijos en una parte de la propiedad. El caso AE10 presentó una separación de dos miembros de la segunda generación porque el tamaño de la empresa del fundador no era lo suficientemente grande para proporcionar un ingreso atractivo para todos los miembros de la familia, y también hubo resistencia a la innovación por parte del fundador. Los dirigentes de AE10 decidieron separarse extrayendo sus activos de la empresa familiar original. En AE11, AE14 y AE15 la fragmentación responde a la diferencia de objetivos entre hermanos de la segunda generación. En AE09, AE10 y AE12 la familia extendida introduce ideas de separación; en el primer caso la idea proviene de los hijos profesionistas de dos de los siete socios y en los dos restantes son empresas dirigidas por padre e hijo. En AE10 la idea de separación proviene de la esposa del padre y en AE12 de la esposa del hijo. En AE13, no se ha identificado un sucesor potencial y debido a esto el líder actual planea vender la empresa. En todos estos casos se observa cómo la ausencia de un plan de sucesión, las diferencias de objetivos entre hermanos y la influencia de la familia extendida, generan conflictos que provocan la fragmentación en la familia, la empresa y la propiedad. Esto obliga a las familias a comenzar en condiciones desfavorables a formar un patrimonio y, en algunos casos, los conflictos provocan la pérdida del patrimonio y una disociación de la familia.

En cuatro casos existieron conflictos en la variable liderazgo que armoniza los subsistemas empresa y propiedad. En los casos AE02 y AE08, un estilo de liderazgo autoritario está desalineado con el ciclo de vida de las empresas, en el que ya participa la segunda generación en el primer caso, y la segunda y tercera generación en el segundo caso. Esto provoca que los integrantes de las nuevas generaciones se sientan excluidos del ámbito de la empresa y se desperdicie su

talento, recursos y contactos. Los familiares de AE10 pasaron por un desajuste de liderazgo similar, sin embargo, el padre y el hijo llegaron a un acuerdo y ahora ejercen un estilo de liderazgo participativo, donde el hijo aporta ideas y el padre las valida y formaliza. En otro caso, en AE05, a la tercera generación se le dio total libertad de decisión y se tomaron decisiones desenfundadas, poniendo en riesgo la vida del actual director y provocando importantes pérdidas económicas para la empresa. Según el actual director de AE05, las pérdidas económicas podrían haberse evitado o reducido si alguno de sus antecesores hubiera ejercido un contrapeso en las decisiones.

Los casos AE03 y AE04 son empresas con baja participación familiar y no han experimentado conflictos debidos a fallas en las variables articuladoras propuestas por Belausteguigoitia (2012). En el caso de AE03, la empresa más joven analizada (13 años), la cual es liderada por un grupo de tres socios fundadores, solo uno de ellos tiene una participación operativa y ha incorporado a su novia para trabajar en la empresa, pero aún no tienen hijos. En cuanto a AE04, si bien es una empresa cuya trayectoria ha visto pasar dos generaciones, la empresa fue refundada hacia su actividad actual por un integrante de la segunda generación en 2002. En 2016 ingresó un hermano del fundador, y solo un miembro de la tercera generación comienza a tener participación trabajando en vacaciones y algunos fines de semana.

### **3.6.2 Adopción de prácticas de gobernanza**

El Cuadro 5 muestra cuántas y qué prácticas de gobernanza son adoptadas por cada una de las 15 empresas agropecuarias analizadas. En promedio, cada empresa adopta el 22% de las prácticas enumeradas en el Cuadro 3, el mínimo es 0% y el máximo 57%. El nivel de adopción es bajo a pesar de que se consideraron ocho casos en los que inicialmente se estableció un consejo de administración para cubrir disposiciones legales o por solicitud de accionistas externos, y no con el propósito de formar un grupo de personas competentes y objetivas para dirigir y supervisar las operaciones de las empresas. Asimismo,

con relación a la práctica de distribución de funciones y responsabilidades, se consideró la adopción, aun cuando en tres casos el arreglo organizativo se limita a distinguir dos áreas principales, producción y comercialización. Las prácticas de gobernanza más ampliamente adoptadas son aquellas que fortalecen la variable liderazgo y que mantienen en armonía la relación entre empresa y propiedad. En promedio, cada empresa adopta el 37% de estas prácticas. En cuanto a las prácticas que fortalecen la variable compromiso y armonizan la relación entre familia y empresa, cada empresa adopta una media del 12%. Finalmente, de las prácticas que fortalecen la variable control y armonizan la relación entre familia y propiedad, las empresas adoptan un promedio de 9%.

Cuadro 5. Adopción de prácticas de gobernanza por empresas familiares en el sector agropecuario

Variable articuladora	Prácticas de gobernanza	AE01	AE02	AE03	AE04	AE05	AE06	AE07	AE08	AE09	AE10	AE11	AE12	AE13	AE14	AE15	
Compromiso (Familia-Empresa)	1. Anclaje de la familia y sus valores a la imagen y espíritu de la empresa		X									X					
	2. Determinación de mecanismos para que miembros familiares ingresen a trabajar a la empresa	X							X								
	3. Divulgación de información a la familia acerca del desempeño y evolución de la empresa	X															
	4. Establecimiento de horarios, responsabilidades y salarios de los miembros familiares	X															
	5. Establecimiento de políticas de reinversión y retiro de rendimientos			X						X							
	6. Formalización del consejo familiar y celebración regular de reuniones	X								X					X		
Tasa de adopción por empresa (%)		67	17	17	0	0	0	0	33	17	0	17	0	17	0	0	
Control (Familia-Propiedad)	7. Entrenamiento de las nuevas generaciones para asumir el rol de propietarios responsables	X															
	8. Existencia de un plan de sucesión																
	9. Existencia de un testamento vinculado al plan de sucesión																
	10. Establecimiento de mecanismos para transferir y liquidar acciones	X													X		
	11. Incorporación de accionistas no familiares			X						X					X		
12. Formalización de la junta de accionistas y celebración regular de reuniones			X											X			
Tasa de adopción por empresa (%)		33	0	33	0	0	0	0	0	17	0	0	0	50	0	0	
Liderazgo (Empresa-Propiedad)	13. Toma de decisiones compartida con la participación de diferentes miembros familiares		X	X	X	X	X				X	X	X	X			
	14. Inclusión de más de una generación en la toma de decisiones					X	X		X		X		X	X			
	15. Evitar dualidad de funciones, por ejemplo, CEO y presidente o miembros del consejo de administración																
	16. Incorporación de especialistas independientes al consejo de administración y en las cabezas operativas (gerentes)	X	X	X	X				X					X	X	X	
	17. Definición de perfiles laborales y procesos de selección de personal	X							X								
	18. Determinación de indicadores para monitorear desempeño, mecanismos de evaluación periódica e incentivos	X													X		
	19. Distribución de roles y responsabilidades	X	X	X	X	X	X		X						X	X	X
	20. Control y evaluación de información financiera	X		X											X		
21. Formalización del consejo de administración y celebración regular de reuniones	X	X	X		X			X	X		X			X	X	X	
Tasa de adopción por empresa (%)		67	44	56	33	44	33	0	56	11	22	22	22	78	33	33	
Porcentaje de adopción total por empresa		57	24	38	14	19	14	0	33	14	10	14	10	52	14	14	

Fuente: elaboración propia con base en información colectada en 2019-2020.

El Cuadro 6 agrupa a las empresas por los tipos de conflictos experimentados en sus trayectorias y muestra las tasas de adopción de prácticas de gobernanza. Las empresas priorizan la adopción de prácticas de gobernanza asociadas a la variable liderazgo, independientemente de la presencia de conflictos y el tipo de conflictos vividos. Las empresas que han experimentado conflictos debido a fallas en las variables compromiso y control no enfocan su adopción en prácticas de gobernanza que mitiguen dichas fallas; aunque las empresas con conflicto por falla en compromiso adoptan más prácticas que fortalecen la variable compromiso en comparación con los otros grupos.

Cuadro 6. Adopción de prácticas de gobernanza por tipos de conflicto

Empresas	Liderazgo	Compromiso	Control
En armonía	44.5%	8.5%	16.5%
Con conflicto en compromiso	48%	33%	11%
Con conflicto en control	33%	11%	9%
Con conflicto en liderazgo	41.5%	12.5%	0%

Fuente: elaboración propia con base en información colectada en 2019-2020.

El Cuadro 7 muestra la asociación entre las tasas de adopción de prácticas de gobernanza y las características de las empresas analizadas. La adopción está asociada al número de trabajos no familiares; es decir, las empresas con mayores tasas de adopción son aquellas que emplean a un mayor número de personas no familiares. Específicamente, las prácticas de gobernanza relacionadas con las variables compromiso y liderazgo son las que siguen este patrón de adopción. El número de familiares que participan en la operación y administración de las empresas solo se asocia con la adopción de prácticas relacionadas con la variable compromiso; por tanto, las empresas en las que participan más familiares adoptan más prácticas que armonizan los subsistemas familia y empresa. Finalmente, la antigüedad no está asociada con el nivel de adopción; es decir, las empresas con mayor adopción no son las más antiguas.

Cuadro 7. Correlación de Pearson entre tasas de adopción y características de las empresas

	Número de empleos familiares	Número de empleos no familiares	Antigüedad de la empresa
Adopción total por empresa	0.131	0.662**	-0.170
Adopción variable compromiso (Familia-Empresa)	0.529*	0.746**	0.177
Adopción variable control (Familia-Propiedad)	.003	.368	-.510
Adopción variable liderazgo (Empresa-Propiedad)	-.061	0.565*	-.149

\*( $p < 0.05$ ), \*\*( $p < 0.01$ ),  $n = 15$ .

Fuente: elaboración propia con base en información colectada en 2019-2020.

### 3.7 Discusión

La adopción de prácticas de gobernanza es un medio que ha demostrado ser eficaz para evitar, mitigar y resolver conflictos inherentes a las empresas familiares (Bammens *et al.*, 2008; Kubíček & Machek, 2020; Yeh, 2019). Los académicos plantean la hipótesis de que la experiencia con conflictos en las relaciones entre los subsistemas familia, empresa y propiedad puede motivar la adopción de prácticas de gobernanza, ya que las empresas familiares querrán evitar que los conflictos vuelvan a surgir (Suess, 2014). Con base a esto, el estudio se propuso dar respuesta a la pregunta: ¿cómo se vincula la adopción de prácticas de gobernanza con los conflictos vividos en las empresas familiares? En general, en las empresas analizadas no existe alineación entre los conflictos vividos y las prácticas de gobernanza adoptadas. La Figura 3 muestra que los conflictos más recurrentes ocurren en torno a la relación entre familia y propiedad. Sin embargo, el Cuadro 5 muestra que los esfuerzos de gobernanza están dirigidos principalmente a fortalecer la relación entre empresa y propiedad. Además, como muestra el Cuadro 6, esta prioridad existe independientemente de la presencia de conflictos y del tipo de conflictos experimentados. Por tanto, parece que la adopción de prácticas de gobernanza no se realiza necesariamente en respuesta a las propias experiencias de conflicto en las empresas familiares.

Dado que la adopción de prácticas de gobernanza no se realiza en respuesta a los conflictos vividos, se volvió más importante responder a la segunda pregunta: ¿cómo evoluciona la adopción de prácticas de gobernanza en las empresas familiares? El sistema de gobernanza evoluciona priorizando el fortalecimiento de la variable liderazgo que articula a los subsistemas empresa y propiedad. Esto, como se presenta en el Cuadro 7, independientemente de la antigüedad de la empresa y la complejidad familiar medida por el número de miembros de la familia involucrados. Como se puede observar en el Cuadro 5, la adopción se enfoca específicamente en prácticas como la distribución de roles y responsabilidades y la inclusión en la toma de decisiones de diferentes miembros de la familia, diferentes generaciones y especialistas externos. Por lo tanto, la prioridad probablemente se deba a que las empresas buscan primero incrementar la eficiencia organizacional y la capacidad de generar riqueza, mediante arreglos organizacionales con áreas diferenciadas y profesionalizadas, y mediante una mayor calidad en la toma de decisiones. Esta evidencia apoya el argumento de que la relación entre la gobernanza familiar y el desempeño económico está mediada por la orientación de la familia propietaria hacia el aumento de su riqueza (Suess, 2014). Esta orientación se refleja en el hecho de que la gobernanza familiar está precedida por la adopción de prácticas de gobernanza empresarial que aumentan la eficiencia organizacional y la calidad de la toma de decisiones.

El requerimiento legal de constituir un consejo de administración cuando las empresas se registran como sociedades anónimas es otro motivo para iniciar la evolución del sistema de gobernanza con la variable liderazgo. Al tratarse de una adopción coercitiva, los consejos de administración establecidos por las empresas familiares no son necesariamente funcionales y pueden existir solo en papel (Blanco-Mazagatos *et al.*, 2016; Parada *et al.*, 2020). Los requerimientos de los accionistas no familiares son otra razón por la que se prioriza la adopción de prácticas de gobernanza que armonicen la relación entre empresa y propiedad, ya que los accionistas externos buscan eliminar los problemas de agencia y asegurar el mayor retorno de sus inversiones (Lien & Li, 2014; San Martin-Reyna & Duran-

Encalada, 2012). Asimismo, como se puede ver en el Cuadro 6, el deseo de las familias propietarias de mantener el control sobre el personal no familiar a medida que aumenta, puede ser otra razón por la cual la gobernanza comienza regulando la relación entre empresa y propiedad. A medida que la empresa crece, se hace necesario distinguir áreas, tareas y responsabilidades; además, se vuelve más difícil encontrar el personal adecuado en la familia (Kaur & Singh, 2018). La contratación de personal externo hace necesario separar la administración de la propiedad, y con ello se percibe la necesidad de desarrollar políticas de gobernanza para la organización (Arzubiaga, 2018; Kaur & Singh, 2018).

En segundo lugar, las empresas adoptan prácticas de gobernanza que fortalecen la variable compromiso que articula a familia y empresa. Específicamente, el Cuadro 5 muestra que las empresas crean consejos familiares para transmitir los valores familiares a la empresa, regular las formas en que los miembros de la familia pueden ingresar a trabajar a la empresa y establecer políticas de reinversión y retiro de rendimientos. Estas prácticas ayudan a prevenir y resolver conflictos entre familiares con un rol activo y pasivo en la empresa (P. S. Davis & Harveston, 1999; Kubíček & Machek, 2020). Además, en la medida en que la empresa sea capaz de emplear a más personas, familiares y no familiares, como se muestra en el Cuadro 7, la adopción de mecanismos que regulen la participación de la familia en el negocio puede volverse más necesaria para la asignación eficiente de puestos laborales (Kaur & Singh, 2018). De esta forma, las empresas eliminan el efecto adverso que la actitud altruista de los líderes podría producir sobre el desempeño empresarial (Schulze *et al.*, 2001), al definir mecanismos de selección de recursos humanos no basados en la afiliación familiar y dando la oportunidad de ingresar a la empresa a talentos externos (Sirmon & Hitt, 2003). Como se muestra en el Cuadro 6, la adopción de prácticas de gobernanza que fortalecen la variable compromiso sí parece ser una reacción de las empresas a los conflictos vividos, específicamente en los casos AE01 y AE8, en los que la asignación de puestos directivos a familiares sin mérito suficiente ha perjudicado la eficiencia empresarial y relaciones familiares.

Paradójicamente, la relación entre familia y propiedad, que es la que produce los conflictos más recurrentes según la Figura 3, es la menos prioritaria en términos de gobernanza para las empresas analizadas según el Cuadro 5. En general, las empresas muestran mayor urgencia en adoptar prácticas de gobernanza relacionadas con el subsistema empresarial en comparación con las relacionadas con el subsistema familiar. La mayor urgencia de la gobernanza empresarial puede deberse a que, en empresas con un desempeño económico sobresaliente como las analizadas en este estudio, el ciclo de vida de la empresa –puesta en marcha, crecimiento y madurez–, avanza rápidamente y con ello la complejidad empresarial aumenta (Parada *et al.*, 2020). El número de puestos de trabajo es una medida representativa de la complejidad empresarial. Por otro lado, el ciclo de vida familiar avanza más lentamente, ya que pueden pasar de 20 a 30 años entre una generación y otra (Parada *et al.*, 2020). Es después de 20 años de su fundación que las empresas comienzan a percibir dificultades causadas por la complejidad familiar, cuando un número considerable de familiares de al menos dos generaciones participan en la administración y operación de las empresas (L. E. Dana & Smyrniotis, 2010; Kaur & Singh, 2018).

Aun con la consideración anterior, llama la atención que las empresas analizadas adoptan prácticas de gobernanza relacionadas con el subsistema familiar en un nivel muy bajo, aunque en la mayoría de ellas (87%) participan miembros de la segunda y tercera generación. Esta baja adopción puede deberse al hecho de que la gobernanza familiar no es legalmente obligatoria y depende únicamente de la decisión de las familias empresarias (Suess, 2014). Otras razones para explicar la baja adopción, específicamente de las prácticas que regulan la relación entre familia y propiedad, pueden ser el desconocimiento de dichas prácticas o simplemente porque temas como la sucesión, la herencia y el patrimonio se consideran demasiado sensibles para ser tratados con anticipación y se prefiere evitarlos. Sin embargo, es preocupante que no se adopten mecanismos para armonizar la relación entre familia y propiedad, ya que los conflictos derivados de disfuncionalidades en esta relación son altamente responsables del fracaso en las

empresas familiares (Eddleston & Kellermanns, 2007; Inwood & Sharp, 2012), y no permiten que se cumplan dos objetivos esenciales, la preservación del patrimonio y la transferencia de una generación a otra (Poletti-Hughes & Williams, 2019).

### **3.8 Contribución**

La gobernanza es el tema principal de los artículos publicados sobre la empresa familiar en el siglo XXI (Suess, 2014). Los estudios se han centrado en los efectos de la gobernanza en el desempeño económico (J. Pindado & Requejo, 2014). Sin embargo, este estudio da un paso atrás para explicar por qué se adoptan las prácticas de gobernanza, un tema sobre el que no existe consenso en la literatura sobre empresas familiares. En este sentido, el estudio hace dos aportaciones.

En primer lugar, sobre la pregunta planteada por los académicos sobre el efecto del conflicto como detonante de la adopción de prácticas de gobernanza (Suess, 2014), se muestra que la adopción de prácticas de gobernanza no necesariamente se realiza en respuesta a experiencias propias con conflictos que las empresas buscan no repetir. De hecho, el estudio encuentra una desalineación entre los tipos de conflictos experimentados y los tipos de prácticas de gobernanza adoptadas. Para comprobarlo, se tipificaron los conflictos de la empresa familiar y las prácticas de gobernanza de acuerdo con el modelo de las variables articuladoras de los subsistemas familia, empresa y propiedad propuesto por Belausteguigoitia (2012). La escala de conflicto intragrupal que distingue dos tipos de conflicto; de relación y de tarea y proceso (Jehn & Bendersky, 2003), es la más utilizada en la literatura, sin embargo, no se ajusta completamente a la naturaleza de la empresa familiar (Kubíček & Machek, 2020). En este sentido, la clasificación utilizada en el estudio ayuda a integrar mejor el conocimiento de la empresa familiar, los sistemas de gobernanza y el conflicto.

En segundo lugar, el estudio contribuye a la escasa evidencia sobre la evolución en la adopción de mecanismos de gobernanza. Las empresas priorizan la adopción de prácticas de gobernanza que fortalecen la variable liderazgo que articula a los subsistemas de empresa y propiedad; luego las prácticas que fortalecen la variable

compromiso que articula a los subsistemas familia y empresa; y finalmente las prácticas que fortalecen la variable control que articula a los subsistemas familia y propiedad. La evidencia concuerda con los hallazgos de Parada *et al.* (2020) y las reflexiones de Suess (2014) en el sentido de que la gobernanza empresarial evoluciona más rápido que la gobernanza familiar. Sin embargo, este comportamiento de adopción puede ser característico de empresas familiares de alto rendimiento en las que el ciclo de vida empresarial avanza más rápido que el ciclo de vida familiar.

Los requerimientos legales (Blanco-Mazagatos *et al.*, 2016; Parada *et al.*, 2020), las peticiones de accionistas no familiares (Lien & Li, 2014; San Martín-Reyna & Duran-Encalada, 2012) y el deseo de las familias propietarias de mantener el control sobre el personal no familiar a medida que aumenta (Arzubiaga, 2018; Kaur & Singh, 2018), son otras razones reportadas en la literatura que explican la adopción más rápida de la gobernanza empresarial. A esto se suma, debido a la adopción de prácticas específicas, el deseo de las familias empresarias de, en un primer momento, incrementar la capacidad de generación de riqueza de sus empresas a través de arreglos organizacionales con áreas diferenciadas y profesionalizadas y con una mayor calidad en la toma de decisiones.

El estudio ilustra que la gobernanza familiar es descuidada no solo por los investigadores como lo muestran Cortés y Botero (2016), sino también por empresas con ciclos de vida familiar avanzados. Esto a pesar de que los conflictos relacionados con la familia son los que producen las consecuencias más destructivas para la empresa familiar (Dana & Smyrniotis, 2010; Ward, 2004). Por esta razón, al igual que otros académicos (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2011; Suess, 2014), recomendamos a los profesionales y líderes de empresas familiares que adopten configuraciones de gobernanza que se ajusten a la complejidad de la familia, la empresa y la propiedad.

### **3.9 Implicaciones, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones**

Se identificó que la adopción de prácticas de gobernanza relacionadas con el subsistema familia no evoluciona de acuerdo con las necesidades que la configuración de familia, empresa y propiedad requiere para preservar su integridad. Mantener la integridad de las empresas familiares vinculadas con la agricultura debe ser una prioridad en la agenda de políticas públicas, considerando los desafíos proyectados para el sector en 2050: producir 50% más de alimentos en un contexto de cambio climático y donde la tierra cultivable solo crecerá 10% (FAO, 2017). Las empresas familiares predominan en el sector agropecuario, el 99% de las granjas en Estados Unidos son de propiedad familiar (USDA-ERS, 2015), en la Unión Europea la proporción es del 97% (European Commisison, 2013) y en México de 90% (Muñoz-Rodríguez, Santoyo Cortés, Gómez Pérez, & Altamirano Cárdenas, 2018). La narrativa dominante en los organismos multilaterales y en las políticas nacionales se ha centrado en la necesidad de innovar tecnológicamente la agricultura. Sin embargo, los esfuerzos institucionales del sector también pueden tener una influencia favorable si abordan las principales razones de no adopción que se identificaron respecto a las prácticas de gobernanza relacionadas con el subsistema familia: el desconocimiento de las prácticas y que están vinculadas a temas de alta sensibilidad familiar. Dada la experiencia en la interacción con las empresas analizadas es muy probable que, si los líderes fueran capacitados para introducir de manera efectiva prácticas que les ayuden a administrar su empresa, propiedad y familia, se podrían evitar muchos conflictos y eventuales separaciones o cierres.

Estudios recientes como los de Pindado y Sánchez (2017), Van der Ploeg (2018) y Milone y Ventura (2019) encuentran que las nuevas familias empresarias del sector agropecuario tienen capacidades similares a las familias empresarias de otros sectores económicos. Sin embargo, tradicionalmente se ha descrito a los empresarios del sector agropecuario como menos educados, más reacios a innovar y con menos habilidades de gestión empresarial. Por tanto, es posible que en

sectores económicos –al margen de la agricultura–, existan diferencias en el vínculo entre la adopción de prácticas de gobernanza y los conflictos vividos, así como en la evolución del sistema de gobernanza. Recomendamos explorar otros sectores de la economía para enriquecer el debate sobre el papel del conflicto en la activación de los sistemas de gobernanza y la forma en que evolucionan. Asimismo, sugerimos examinar empresas familiares con desempeño económico medio y bajo, ya que en ellas puede haber un comportamiento de adopción diferente porque la familia crece más rápido que la empresa. Para mantener una base unificada de discusión, los estudios futuros pueden utilizar la clasificación de conflictos y prácticas de gobernanza basada en el modelo de las variables articuladoras propuesto por Belausteguigoitia (2012).

### 3.10 Literatura citada

- Aguilera, R. V., & Crespi-cladera, R. (2012). Firm family firms: Current debates of corporate governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 66–69. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.006>
- Aldamen, H., Duncan, K., Kelly, S., & McNamara, R. (2020). Corporate governance and family firm performance during the Global Financial Crisis. *Accounting and Finance*, 60(2), 1673–1701. <https://doi.org/10.1111/acfi.12508>
- Arzubiaga, U. (2018). Corporate governance and entrepreneurial orientation of family SMEs: An analysis of the influence of family involvement at different levels. *Cuadernos de Gestión*, 19(1), 119–146. <https://doi.org/10.5295/CDG.170757UA>
- Atrevia Consultora. (2015). *Los valores y la comunicación en la empresa familiar*. Retrieved from <https://www.atrevia.com/actualidad/valores-y-comunicacion-en-la-empresa-familiar/>
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163–180. <https://doi.org/10.1007/811187-007-9087-5>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas Familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (Tercera). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Blanco-Mazagatos, V., Quevedo-Puente, E. De, & Delgado-García, J. B. (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167–177. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.07.003>
- Bodolica, V., Dupuis, D., & Spraggon, M. (2020). At the intersection of corporate

- governance and performance in family business settings: Extant knowledge and future research. *Business Ethics*, 29(1), 143–166. <https://doi.org/10.1111/beer.12254>
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate Governance and Family Business Performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280–285. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>
- Briano-Turrent, G. D. C., & Poletti-Hughes, J. (2017). Corporate governance compliance of family and non-family listed firms in emerging markets: Evidence from Latin America. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 237–247. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.10.001>
- Cortés, D. L., & Botero, I. C. (2016). Gobierno Corporativo en Empresas Familiares de Latinoamérica, España y Portugal: Una Revisión de la Literatura. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 231–254. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2016-0064>
- Dana, L. E., & Smyrnios, K. X. (2010). Family business best practices: Where from and where to? *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.002>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, XII(4), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, Kathleen M, & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- European Commisison. (2013). *Structure and dynamics of EU farms: changes, trends and policy relevance*. European Commisison.
- Family Business Institute. (2016). *Family Business in Transition: Data and Analysis*. Family Business Institute. Retrieved from <https://www.familybusinessinstitute.com/wp-content/uploads/2019/01/Family-Business-Succession-Planning-White-Paper.pdf>
- FAO. (2017). *The future of food and agriculture. Trends and challenges*. Rome, Italy: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Friedman, S. D. (1991). Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review*, IV(1), 3–20.

<https://doi.org/10.1111/etap.12182>

- Gallo, M., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The importance of family and business governance. In D. Kenyon-Rouvinez & J. L. Ward (Eds.), *Family business: Key issues* (pp. 45–57). New York: Palgrave/Macmillan.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of ground theory: strategies for qualitative research*. London, UK: Aldine Transaction.
- Golden, B. R. (1992). The Past Is the Past--Or Is It? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of past Strategy. *The Academy of Management Journal*, 35(4), 848–860.
- Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180.
- INEGI. (2018). Banco de Información Económica. Retrieved March 17, 2020, from <https://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Inwood, S. M., & Sharp, J. S. (2012). Farm persistence and adaptation at the rural-urban interface: Succession and farm adjustment. *Journal of Rural Studies*, 28(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.07.005>
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Kaur, R., & Singh, H. (2018). Corporate Governance in Family Businesses - A Review. *Pacific Business Review International*, 11(5), 233–253. <https://doi.org/10.1002/9781119207061.ch11>
- Keating, N. C., & Little, H. M. (1997). Choosing the Successor in New Zealand Family Farms. *Family Business Review*, 10(2), 157–172. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00157.x>
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the “Fredo Effect”. *Journal of Business Ethics*, 106(4), 503–517. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1014-7>
- Kubíček, A., & Machek, O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 33(2), 1–34. <https://doi.org/10.1177/0894486519899573>
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *Family Business Review*, XXI(4), 295–313. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040103>

- Lee, T., & Chu, W. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 213–223. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.09.002>
- Lien, Y., & Li, S. (2014). Professionalization of Family Business and Performance Effect. *Family Business Review*, 27(4), 346–364. <https://doi.org/10.1177/0894486513482971>
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321–333. <https://doi.org/10.1177/1476127007079959>
- Milone, P., & Ventura, F. (2019). New generation farmers: Rediscovering the peasantry. *Journal of Rural Studies*, 65(January), 43–52. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.12.009>
- Muñoz-Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V. H., Gómez Pérez, D., & Altamirano Cárdenas, J. R. (2018). *¡Otro campo es posible! Agenda pública y política con relación al campo mexicano*. México: Universidad Autónoma Chapingo.
- Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*, *In Press*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0054>
- Pindado, E., & Sánchez, M. (2017). Researching the entrepreneurial behaviour of new and existing ventures in European agriculture. *Small Business Economics*, 49(2), 421–444. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9837-y>
- Pindado, J., & Requejo, I. (2014). Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 279–311. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12040>
- Pittino, D., Chirico, F., Baù, M., Villasana, M., Naranjo-priego, E. E., & Barron, E. (2020). Starting a family business as a career option: The role of the family household in Mexico. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100338>
- Poletti-Hughes, J., & Williams, J. (2019). The effect of family control on value and risk-taking in Mexico: A socioemotional wealth approach. *International Review of Financial Analysis*, 63(May), 369–381. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.02.005>
- Sakawa, H., & Watanabel, N. (2019). Family control and ownership monitoring in Stakeholder-oriented corporate governance. *Management Decision*, 57(7), 1712–1728. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2018-0480>
- San Martin-Reyna, J. M., & Duran-Encalada, J. A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.001>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency

- Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Sciascia, S., Clinton, E., Nason, R. S., James, A. E., & Rivera-Añgarin, J. O. (2013). Family Communication and Innovativeness in Family Firms. *Family Relations*, 62(July), 429–442. <https://doi.org/10.1111/fare.12014>
- Siebels, J., & Knyphausen-Aufseß, D. Z. (2011). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (Segunda). Madrid, España: Morata. <https://doi.org/10.1111/j.1095-8649.2005.00891.x>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE publications.
- 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>
- USDA-ERS. (2015). *Agricultural Resource Management Survey*. USA: National Agricultural Statistics Service and Economic Research Service.
- Vandebeek, A., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Huybrechts, J. (2016). Board role performance and faultlines in family firms: The moderating role of formal board evaluation. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 249–259. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.10.002>
- Van der Ploeg, J. D. (2018). *The New peasantries. Rural Development in Times of Globalization. Earthscan Food and Agriculture*. UK: Routledge.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons from long-lasting successful families in business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>
- Yeh, Y. H. (2019). Corporate governance and family succession: New evidence from Taiwan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 57(September), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2017.09.011>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Thousand Oaks: SAGE publications.

# CAPÍTULO 4. ENTENDIENDO EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO AGROALIMENTARIO: UNA PERSPECTIVA DESDE LOS MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS Y LAS FAMILIAS EMPRENDEDORAS

## 4.1 Resumen

El estudio analiza la secuencia de actuaciones asociadas al alto desempeño empresarial en el sector agropecuario y tiene como objetivo comprender la lógica que se sigue con dichas actuaciones y las diferencias relacionadas con los tipos de familias que las desarrollan. A través de un estudio de caso múltiple, se analizaron las trayectorias empresariales y familiares de 14 empresas agropecuarias de alto desempeño en México. Las actuaciones que realizan las empresas se conceptualizan como movimientos estratégicos y se clasifican en siete categorías: 1) crecimiento e intensificación, 2) reconversión, 3) diversificación, 4) integración, 5) diferenciación, 6) tercerización y 7) digitalización. Dependiendo de su relación con la agricultura, las familias emprendedoras se clasifican en tres categorías: 1) familias continuantes, 2) familias retornantes y 3) familias entrantes. La lógica de emprendimiento sigue tres etapas; evaluación, expansión y consolidación, a través de la cual se prueban diferentes actividades, luego se expande y adopta como actividad principal la que produce mejores resultados, y finalmente se combina la expansión de la actividad principal y su evaluación al compararla y complementarla con otras actividades agropecuarias. La diferencia es que las familias continuantes se adhieren más al modelo productivista tradicional basado en crecimientos en escala y mejoras de la productividad de la producción primaria. Por otro lado, actuaciones que implican una distinción en la calidad de la producción como la integración y la diferenciación y que requieren vínculos con otras organizaciones como la tercerización son realizadas con mayor frecuencia por familias retornantes y entrantes. Los hallazgos obtenidos a través de estudios de casos no pueden generalizarse estadísticamente a una población específica, sin embargo, nuestra perspectiva se puede transferir a otros casos para obtener hallazgos análogos. Se revela la importancia de introducir el aprendizaje iterativo en los programas de formación para que los agroemprendedores evolucionen a partir de la experimentación continua y la explotación de oportunidades relevantes. El estudio es una pieza única en cuanto al análisis de cómo familias con diferentes grados de proximidad con la agricultura desarrollan empresas de alto rendimiento.

**Palabras clave:** agricultura, emprendimiento, empresa familiar, estrategia y proceso emprendedor.

## 4.2 Abstract

The study analyzes the sequence of actions associated with high business performance in the agricultural sector and aims to understand the logic followed with such actions and the differences related to the types of families that develop them.

Through a multiple case study, the business and family trajectories of 14 agricultural enterprises with high performance in Mexico were analyzed. The actions carried out by enterprises are conceptualized as strategic movements and are classified into seven categories: 1) growth and intensification, 2) reconversion, 3) diversification, 4) integration, 5) differentiation, 6) outsourcing, and 7) digitization. Depending on their relationship with agriculture, entrepreneurial families are classified into three categories: 1) continuing families, 2) returning families, and 3) incoming families. The entrepreneurship logic follows three stages; evaluation, expansion and consolidation, through which different activities are tested, then the one that produces the best results is expanded and adopted as the main activity, and finally the expansion of the main activity and its evaluation are combined by comparing and complementing it with other agricultural activities. The difference is that continuing families adhere more to the traditional productivist model based on growth in scale and improvement of the productivity of primary production. On the other hand, actions that imply a distinction in the quality of production such as integration and differentiation and that require links with other organizations such as outsourcing are more frequently carried out by returning and incoming families. The findings obtained through case studies cannot be statistically generalized to a specific population, however, our perspective can be transferred to other cases to obtain analogous findings. The importance of introducing iterative learning in training programs is revealed so that agro-entrepreneurs evolve from continuous experimentation and exploitation of relevant opportunities. The study is a unique piece in terms of the analysis of how families with different degrees of proximity to agriculture develop high-performance enterprises.

**Keywords:** agriculture, entrepreneurship, family business, strategy and entrepreneurial process.

### 4.3 Introducción

El emprendimiento agropecuario ha sido menos estudiado en países en desarrollo, a pesar de que la agricultura aporta un porcentaje mayor al PIB de estos países en comparación con los países desarrollados (Islas-Moreno *et al.*, 2021). Se sabe que en el desarrollo de su actividad económica, los agricultores enfrentan adversidades asociadas con el clima, la propagación de plagas y enfermedades, la disponibilidad de suelo y agua de calidad y la naturaleza perecedera de su producción. Sumado a esto, la liberalización y globalización de los mercados agrícolas agrega nuevos desafíos relacionados con la competencia y las fluctuaciones de precios (Dias *et al.*, 2019b). Los desafíos acumulados exigen que los agricultores amplíen sus habilidades empresariales, especialmente las relacionadas con la gestión del conocimiento, la integración a mercado, el uso de nuevas tecnologías, la

organización y la creación de redes (McElwee, 2006; Morris *et al.*, 2017). Nunca había sido tan inquietante saber cómo los emprendedores agropecuarios superan los desafíos y se desempeñan con éxito.

En dos obras icónicas de la gestión empresarial, “La estrategia del océano azul” (Chan Kim & Marbougne, 2005) y “Empresas que perduran” (Collins & Porras, 2006), se menciona que el desempeño alto y sostenido se explica por la realización constante de diferentes tipos de actuaciones estratégicas a lo largo del tiempo. En el sector agropecuario, la secuencia de actuaciones asociadas con el alto desempeño empresarial se ha abordado solo de manera tangencial. Morris *et al.* (2017) mencionan que los agricultores pueden usar la diversificación y la especialización secuencialmente para mejorar sus ingresos, ya sea que primero busquen actividades fuera del sector agropecuario y luego financien tecnología para mejorar la eficiencia de la actividad agropecuaria, o primero mejoren la eficiencia para luego financiar la diversificación hacia otros sectores. Escribano, Gaspar y Mesias (2020) encuentran que la diferenciación por calidad que resulta de la segmentación del mercado y la agregación de valor en los productos funciona mejor si va acompañada de una diversificación de mercados. Por su parte, De Roest, Ferrari y Knickel (2018) muestran que cuando la diversificación combina actividades cuyos factores de producción no pueden ser compartidos, solo es económicamente viable si se combina con acciones que agregan valor a los productos y si se destinan a nichos de mercado. Del mismo modo, De Roest *et al.* (2018) mencionan que en el contexto actual de desregulación y alta volatilidad de precios en productos básicos, la especialización solo es viable cuando se inscribe en esquemas de agricultura por contrato. Para enriquecer esta conversación, el estudio tiene como objetivo dar respuesta a la pregunta: ¿cuál es la lógica de la secuenciación de actuaciones desarrollada por las empresas agropecuarias de mayor desempeño?

En cuanto a los ejecutores de la cadena de actuaciones, los estudios más recientes recomiendan analizar familias y no a emprendedores individuales, ya que en la práctica son diferentes miembros del hogar los que influyen en las decisiones que se toman en las empresas agropecuarias (Dias *et al.*, 2019b). Las familias que se

han estudiado predominantemente son las que dan continuidad a la actividad agropecuaria a través de la sucesión generacional (Dobryagina, 2019). Sin embargo, la nueva generación de campesinos descrita por Van der Ploeg (2018), incluye a profesionales jóvenes y jubilados que llegan al sector agropecuario para innovar y adoptar un nuevo estilo de vida. De igual forma, un tipo de familia emprendedora que ha mostrado comportamientos diferentes son los llamados retornados (Bruce, 2019) o repatriados (Müller, 2014). Por esta razón, Dobryagina (2019) recomienda extender la investigación y la política sobre emprendimiento agropecuario para considerar la heterogeneidad de familias emprendedoras. Con base en esta agenda, el estudio da respuesta a la pregunta: ¿cómo cambia la lógica de la secuencia de actuaciones en función del tipo de familia que desarrolla el proceso de emprendimiento?

Para dar respuesta a las preguntas de investigación, el estudio se conduce a través de un estudio de caso múltiple, un diseño adecuado para lograr un mayor entendimiento en situaciones de evolución empresarial (Villarreal, 2017). Con la ayuda de informantes altamente conocedores del sector agropecuario en Jalisco, la entidad federativa que lidera la producción agropecuaria en México, se seleccionaron 14 empresas que destacan entre sus pares por su desempeño. Se entrevistó a los líderes de las empresas para construir la trayectoria empresarial y familiar. Se definen tres tipos de familias emprendedoras (familias continuantes, retornantes y entrantes) y siete categorías de actuaciones emprendedoras (crecimiento e intensificación, reconversión, diversificación, integración, diferenciación, tercerización y digitalización). Adoptamos el concepto de movimientos estratégicos de Chan Kim y Marbougne (2005) para referirnos a las actuaciones que las familias emprendedoras secuencian a lo largo de sus trayectorias empresariales. Según los autores, los movimientos estratégicos son "acciones y decisiones tomadas por la gerencia para producir una oferta significativa que conduzca a la creación de un mercado". La lógica general de las empresas y las diferencias entre tipos de familias se analizan comparando las secuencias de movimientos estratégicos.

El estudio delimita cuatro aportes que mejoran la comprensión del proceso de emprendimiento agropecuario. Los dos primeros aportes están relacionados con la lógica general seguida por los tres tipos de familias emprendedoras. En primer lugar, se delimitan tres etapas; evaluación, expansión y consolidación, a través de las cuales las familias comparan los resultados de diferentes actividades, luego eligen la que produce mejores resultados para expandirla y convertirla en su actividad principal, y en un tercer momento combinan la expansión de la actividad principal y su evaluación comparándola y complementándola con otras actividades agropecuarias. En segundo lugar, se muestra cómo algunas categorías de movimientos estratégicos pueden expresar diferentes situaciones según la etapa del proceso emprendedor en el que se ejecutan.

Los dos aportes restantes están relacionados con las diferencias en la lógica del proceso de emprendimiento en función del tipo de familia que lo desarrolla. Primero, se muestra que las familias continuantes se adhieren más al modelo productivista tradicional basado en el crecimiento en escala y mejoras en la productividad de la actividad primaria. Por otro lado, las actuaciones que implican una distinción en la calidad de la producción y la vinculación con otras organizaciones son realizadas con mayor frecuencia por familias con mayores vínculos fuera del ámbito agropecuario (familias retornantes y entrantes). A su vez, estas familias también muestran mayor rapidez en la secuenciación de actuaciones emprendedoras y logran pasar al emprendimiento por oportunidad antes. En segundo lugar, destaca de las familias retornantes que su experiencia dentro y fuera del sector agropecuario parece permitirles tomar decisiones más acertadas, y las familias entrantes se destacan por su contribución a la creación de empleo y por su rol como modelos a seguir.

## **4.4 Revisión de literatura**

### **4.4.1 Tipología y características de los movimientos estratégicos**

En la literatura se identifican siete categorías de movimientos estratégicos en el sector agropecuario: 1) crecimiento e intensificación, 2) reconversión, 3) diversificación, 4) integración, 5) diferenciación, 6) tercerización y 7) digitalización.

#### **Crecimiento e intensificación**

Durante décadas, el paradigma de modernización de la agricultura se basó en el aumento de escala e intensificación, con lo que se busca generar economías de escala y lograr una producción altamente eficiente en términos técnicos (De Roest *et al.*, 2018). En cuanto al crecimiento en escala, la disponibilidad y el acceso a la tierra es fundamental. Algunos emprendedores agropecuarios reciben la tierra por herencia, aunque suele ser una porción menor porque las propiedades se dividen repetidamente entre diferentes herederos (Wairegi *et al.*, 2018). Ante tal situación, comprar o alquilar son a menudo las únicas opciones (Stenholm & Hytti, 2014), aunque también existe la posibilidad de asociarse con otros agricultores (McElwee, 2006). Los agricultores jóvenes son los que más recurren al arrendamiento y la asociación para acceder a la tierra, y para que este tipo de arreglo sea óptimo debe establecerse por un mínimo de años según el ciclo biológico y de inversión de la especie de cultivo o ganadería (Wairegi *et al.*, 2018). Con respecto a la intensificación, es un enfoque que construye ventajas competitivas sobre la base de la ingeniería y la tecnología para mejorar la eficiencia (Hurwitz, Chebach, Ashkenazy, Dagani, & Offenbach, 2015; Morone, 1989). La adopción de variedades mejoradas y prácticas de manejo de cultivos, el uso de agroquímicos y fertilizantes, la agricultura protegida y el uso de maquinaria agrícola son formas de intensificación (Mensah *et al.*, 2021; Mottaleb, Krupnik, & Erenstein, 2016; Wairegi *et al.*, 2018). Los agricultores jóvenes también son los más propensos a adoptar nuevas tecnologías y, para ello, el acceso al crédito y la capacitación son fundamentales (Wairegi *et al.*, 2018).

El crecimiento y la intensificación están influenciados por las características del hogar. Para los hogares más pobres con menos recursos, suelen ser de los primeros pasos en sus planes de progreso (Kamau, Stellmacher, Biber-Freudenberger, & Borgemeister, 2018). Sin embargo, cualquier hogar agropecuario está dispuesto a crecer e intensificar una actividad que es significativamente rentable (Wairegi *et al.*, 2018). El crecimiento y la intensificación también pueden ser la expresión de una aversión al riesgo que implica la exploración de otros cultivos o actividades económicas, resultado del acceso limitado a mercados alternativos, o el reflejo del apego e identidad que el hogar mantiene con una actividad agropecuaria (Anderzén *et al.*, 2020). Las desventajas son que los agricultores se vuelven altamente dependientes de los fluctuantes mercados de productos básicos en los que operan, y que el crecimiento y la intensificación a veces conducen a un aumento de las externalidades ambientales negativas, una situación que es castigada por los consumidores modernos preocupados por el cuidado ambiental (De Roest *et al.*, 2018).

### **Reconversión**

Consiste en transferir total o parcialmente los recursos tierra, capital y trabajo de una actividad a otra nueva. La reasignación de recursos puede llevarse a cabo hacia otras formas de agricultura, ganadería e incluso hacia actividades fuera del sector agropecuario (Barbieri & Mahoney, 2009; McElwee, 2006). Existen varias razones para dar usos nuevos a los recursos: por cambios en los atributos físicos de la tierra y el medio ambiente, por señales del mercado como aumentos en la demanda y precio de ciertos productos, por cambios en las reglas comerciales, por avances en tecnología e infraestructura, por preferencias personales, o para aprovechar políticas relacionadas con el aseguramiento de cultivos, extensión de servicios y subsidios (FAO, 2017; OECD, 2017). Los factores económicos son los que suelen tener mayor peso en la decisión de cambiar el uso de los recursos agropecuarios, especialmente de la tierra, por encima de los factores técnicos, personales, sociales y políticos (Islam, Jannat, Ratan Dhar, & Ahamed, 2020). Los jóvenes agricultores son los que mayormente realizan la reconversión, movimiento que realizan para

migrar a actividades más rentables, con retornos más rápidos, que requieren un mayor grado de conocimiento y que suelen requerir una mayor cantidad de mano de obra (Wairegi *et al.*, 2018).

### **Diversificación**

La diversificación es un medio para reducir los riesgos de mercado y optimizar los recursos de las familias agropecuarias, a partir del desempeño de dos o más actividades productivas (De Roest *et al.*, 2018). En el sector agropecuario, este movimiento puede tomar varias formas: 1) realizar dos o más actividades agropecuarias (Barbieri & Mahoney, 2009; Valliant, Farmer, Dickinson, Bruce, & Meta Robinson, 2017); 2) prestar servicios que involucran el uso de maquinaria y equipo (Barbieri & Mahoney, 2009; Mottaleb *et al.*, 2016); 3) uso alternativo de los recursos agropecuarios para ofrecer servicios de recreación, turismo y hospedaje (Barbieri & Mahoney, 2009; Grande, Madsen, & Borch, 2011); 4) generación de servicios ambientales (Dias *et al.*, 2019b); 5) arrendamientos y otorgamiento de servidumbres (Barbieri & Mahoney, 2009); y 6) educación y consultoría (Barbieri & Mahoney, 2009). El concepto de pluriactividad se ha utilizado para describir la dinámica de diversificación dentro del sector agropecuario (Dias *et al.*, 2019b). La pluriactividad busca generar economías de alcance que surgen cuando los agricultores pueden producir dos o más productos o servicios con los mismos insumos y activos, reduciendo el costo de producirlos por separado (De Roest *et al.*, 2018). Sin embargo, la diversificación también se extiende a alternativas fuera del sector agropecuario, como el empleo y el emprendimiento fuera de la agricultura (Bowen & Morris, 2019; McElwee, 2006). El concepto de emprendimiento de cartera se ha utilizado para referirse a la diversificación que incluye actividades en diversos sectores económicos (Dias *et al.*, 2019b). Finalmente, la diversificación de mercados también ha sido reconocida como un medio para dispersar los riesgos asociados con las empresas agropecuarias (Bowen & Morris, 2019; Dias *et al.*, 2019a).

Los hogares encabezados por agricultores más jóvenes (Dias *et al.*, 2019b) y donde participan mujeres (Alobo, 2019; Valliant *et al.*, 2017) tienen más probabilidades de diversificarse. La diversificación es especialmente importante para que los agricultores pequeños fortalezcan sus medios de vida y mitiguen las adversidades del cambio climático y los mercados internacionales altamente volátiles en los que operan (Anderzén *et al.*, 2020; Kamau *et al.*, 2018). Sin embargo, en la práctica, las familias que más diversifican son aquellas que cuentan con mayores extensiones de tierra, mayor disponibilidad de mano de obra y más productiva, mayor generación de ingresos y con mayor cantidad de activos acumulados, mayor acceso a financiamiento, conocimiento y servicios especializados, todo lo cual es combinado para diversificar tanto en el sector agropecuario (Anderzén *et al.*, 2020; Valliant *et al.*, 2017) como en otros sectores (Alobo, 2019; Wairegi *et al.*, 2018). Por tanto, una desventaja de la diversificación con respecto al crecimiento y la intensificación es que requiere mayores recursos y un repertorio más amplio de conocimientos en agricultura, gestión, administración, marketing y finanzas (Dias *et al.*, 2019b). Además, el desempeño de la diversificación puede ser incierto, ya que el negocio principal puede verse perjudicado por cantidades desproporcionadas de recursos asignados a actividades secundarias con menores retornos (Grande, 2011). Finalmente, el aumento en los niveles de diversificación no siempre es buena señal, en ocasiones es un signo de angustia y supervivencia de las empresas agropecuarias de menor desempeño (Alobo, 2019).

## **Integración**

El concepto de agroindustria surge de la necesidad de asegurar que la agricultura, a través de la integración vertical, logre una estabilidad económica comparable a la de la industria (Davis, 1956). En una agroindustria, la producción agropecuaria pasa a ser una parte menor del negocio porque las empresas se encargan de la fabricación de insumos y maquinaria, producción agropecuaria, su acondicionamiento, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización (Van Fleet, 2016). Por lo tanto, la integración consiste en agregar actividades de la cadena de valor dentro del ámbito de acción de la empresa

agropecuaria, y puede llevarse a cabo "aguas arriba" hacia actividades de manejo de recursos naturales para producir un producto primario, o "aguas abajo" hacia actividades que agregan valor a los productos primarios (Badraoui, 2013). Entre las actividades que agregan valor a los productos agropecuarios se encuentran la limpieza, selección, transformación, envasado, distribución mayorista y comercialización directa al consumidor (Dias *et al.*, 2019b; Islas-Moreno, Barrera-Perales, Aguilar-Ávila, & Muñoz-Rodríguez, 2020; Pierluigi Milone & Ventura, 2019). Además de agregar valor y capturar valor para la empresa, la integración reduce la competencia directa por precios y extiende la vida útil de los productos, aunque su desventaja es que en la mayoría de los casos su ejecución requiere conocimientos especializados y activos de inversión elevada para las diferentes actividades de la cadena de valor (Barbieri & Mahoney, 2009; McElwee, Anderson, & Vesala, 2006).

### **Diferenciación**

La diferenciación es una de las tres estrategias genéricas mencionadas por Porter (1980) para producir ventajas competitivas en empresas e industrias, y consiste en dotar a un producto o servicio de un atributo de calidad distintivo. El diferencial de calidad en los productos y servicios agropecuarios puede ser material, simbólico o relacional (Daviron & Ponte, 2005). La calidad material se expresa a través de mejoras en el estado físico, composición química o estado microbiológico del producto, las cuales pueden medirse objetivamente mediante un instrumento o procedimiento (Escribano *et al.*, 2020). Algunas formas de diferenciación material son la incorporación de variedades de cultivos y especies de ganado no convencionales (Barbieri & Mahoney, 2009; Valliant *et al.*, 2017), y prácticas inusuales como la agricultura orgánica y el libre pastoreo (Barbieri & Mahoney, 2009; Bouttes *et al.*, 2019). Por su parte, la calidad simbólica es subjetiva, no cuantificable y lo que busca es generar confianza y conexiones de carácter cívico y emocional con el consumidor. El uso de marcas e indicaciones geográficas (Mano Raj, 2021; Neilson, Wright, & Aklimawati, 2018), emprendimiento socialmente responsable (Monteiro Mello, De Souza Freitas, Alves Teixeira, Caldeira-Oliveira, & Freitas-Silva, 2020), certificaciones de producción sostenible como Global GAP

(Larsson, 2012), artesanidad en el proceso (Escribano *et al.*, 2020) y la asociación del producto con celebridades (Tantiseneepong, Gorton, & White, 2012), son formas de diferenciación simbólica. Por último, la calidad relacional o de servicio deriva de la experiencia ofrecida durante la compra o consumo del producto; por ejemplo, algunas granjas ofrecen a sus clientes la oportunidad de cosechar sus productos (Barbieri & Mahoney, 2009; Bruce, 2019).

La diferenciación implica introducir productos y sistemas de producción no convencionales que suponen mayores dificultades en la producción y comercialización (Valliant *et al.*, 2017). Por esta razón, los movimientos de diferenciación como la agricultura orgánica certificada son más recurrentes en familias con mayores ingresos, mayor personal, redes sociales más diversas y mayor acceso a mercado (Kamau *et al.*, 2018). Daviron y Ponte (2005) afirman que mientras los actores del eslabón primario de la cadena de valor no resalten algún atributo de su producción, estarán confinados al problema de productos indiferenciados y bajos márgenes de ganancia.

### **Tercerización**

La tercerización ocurre cuando una empresa excluye de su ámbito de acción una actividad de producción, transformación o comercialización, y adquiere los productos o servicios asociados a esa actividad con un proveedor externo o asociado (Memili, Chrisman, & Chua, 2011). Mediante la tercerización de servicios, los agricultores con poco capital para adquirir su propia maquinaria acceden a los beneficios de la mecanización agrícola (Mottaleb *et al.*, 2016). A su vez, la agricultura por contrato representa una forma de tercerizar las tareas de transformación, distribución y comercialización a otra empresa, al tiempo que se asegura la venta a un cierto nivel de precio (De Roest *et al.*, 2018). Con la tercerización se renuncia a capturar el valor de las actividades delegadas, sin embargo, deja a la empresa libre para concentrarse más intensamente en su actividad principal (Kotler & Armstrong, 2012). De igual forma, la construcción de alianzas estratégicas aumenta el acceso a mercados más dinámicos e información

sobre el desarrollo y comercialización de productos (Grande, 2011). Milone y Ventura (2014) señalan que los jóvenes son quienes están cambiando radicalmente la forma en que las empresas agropecuarias interactúan con su entorno, a partir del desarrollo de relaciones que involucran a múltiples actores y en las que proveedores y pares se convierten en socios y clientes en coproductores.

## **Digitalización**

Digitalizar es transformar información analógica a formato digital para que pueda ser almacenada, consultada y manipulada. En el ámbito empresarial, la digitalización se asocia a mejoras en las funciones operativas, administrativas, comerciales y de comunicación de las empresas, aprovechando las tecnologías digitales (Villaseca, 2016). En el ámbito agropecuario, un tema tan básico para la digitalización como el acceso a Internet sigue siendo una limitación para la mayoría de los agricultores, especialmente los más pequeños (Bowen & Morris, 2019). Sin embargo, la inteligencia artificial está revolucionando la agricultura. A través de sensores integrados en robots y drones, se ha maximizado la eficiencia en el uso de agua, nutrientes, pesticidas y herbicidas; se monitorea y mantiene la fertilidad del suelo, y también se ha mejorado la eficiencia del trabajo humano, aumentando su productividad y calidad (Talaviya, Shah, Patel, Yagnik, & Shah, 2020). También se han implementado Sistemas de Información de Gestión de Recursos Agrícolas y Pecuarios y Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales, cuya principal ventaja es que brindan una base para el registro y comunicación de información veraz y oportuna, para la gestión integrada de procesos en las empresas agropecuarias (Verdouw, Robbmond, & Wolfert, 2015). Además, se ha aplicado otra herramienta analítica como la simulación de eventos discretos en la gestión ganadera (Gittins, McElwee, & Tipi, 2020).

La digitalización conduce a mejoras en la productividad y la diversificación, y abre la puerta a la internacionalización de los mercados (Bowen & Morris, 2019). Las empresas agropecuarias con mayores avances en digitalización son aquellas en las

que los jóvenes agricultores tienen injerencia y en las que hay especialistas capaces de aprovechar la tecnología (Michels, von Hobe, & Musshoff, 2020).

#### **4.4.2 Tipología y características de las familias emprendedoras**

De acuerdo con su relación con la agricultura, en la literatura se identifican tres tipos de familias emprendedoras en el sector agropecuario: 1) familias emprendedoras continuantes, 2) familias emprendedoras retornantes y 3) familias emprendedoras entrantes.

##### **Familias continuantes**

Son familias agropecuarias transgeneracionales; es decir, heredan la tradición agropecuaria de una generación a otra (Dobryagina, 2019). Son el tipo de familia que ha recibido mayor atención en la investigación y en la mayoría de los estudios, en comparación con los emprendedores de otros sectores económicos, se describen como hogares con alta reticencia al cambio, tendencia al fatalismo y habilidades empresariales reducidas (Mc Fadden & Gorman, 2016). También se relacionan con un comportamiento altamente dependiente de la dirección que dictan los actores políticos y las redes locales integradas por otros familiares y vecinos (Klocker, Head, Dun, & Spaven, 2018). Sin embargo, se ha visto que este patrón no se aplica a todas las familias agropecuarias continuantes, ya que si bien se transmiten normas, valores y prácticas agropecuarias, estas se reinterpretan y adaptan según las condiciones cambiantes y la personalidad introducida por los sucesores (Joosse & Grubbström, 2017). Incluso en algunas explotaciones agropecuarias, agricultores viejos y jóvenes conviven y actúan de acuerdo con los consejos de los primeros y los cambios introducidos por los sucesores (Joosse & Grubbström, 2017).

Si bien se ha demostrado que las familias agropecuarias continuantes también innovan, se sigue reconociendo que su comportamiento emprendedor se basa predominantemente en el crecimiento en escala y la mejora de la productividad a través de la modernización tecnológica (Bruce, 2019; Dobryagina, 2019). Hay diferentes motivos para seguir este camino. En primer lugar, este tipo de familias

heredan tierras, maquinaria, instalaciones y habilidades con las que es más fácil y conveniente seguir con la inercia del emprendimiento heredado en lugar de buscar un nuevo camino (Pindado & Sánchez, 2017). Por otro lado, tienen fuertes lazos emocionales con sus emprendimientos y sus actividades agropecuarias específicas, y estos vínculos pueden bloquear cambios más sustanciales (Brown, Bridle, & Crimp, 2016). Asimismo, muestran mayor aversión al riesgo que implicaría alejarse de los límites de su actividad, pues sienten una fuerte responsabilidad de preservar el patrimonio familiar y heredar el estilo de vida que les fue otorgado a ellos (Dobryagina, 2019).

Las familias continuantes ascienden predominantemente a través del crecimiento y la intensificación, pero alcanzan un punto de inflexión crucial en el que deciden cambiar, ya sea por necesidad o por oportunidad (Arafat, Saleem, Dwivedi, & Khan, 2020). Por necesidad ocurre como cuando la caída de los precios de los productos básicos impulsa a los agricultores a buscar alternativas como la agricultura orgánica, la diversificación de cultivos, la integración de actividades agroindustriales y la comercialización directa a consumidores, como sucedió en la década de 1980 en EE. UU. (Bruce, 2019). Y por oportunidad ocurre cuando las familias aprovechan su experiencia acumulada en el sector para emprender iniciativas, por ejemplo, para dar cabida a las generaciones futuras en sus negocios familiares (Barbieri & Mahoney, 2009). La capacitación brindada por las organizaciones de base facilita la concreción de cambios que implican alejarse del crecimiento y la intensificación en las familias agropecuarias continuantes (Bruce, 2019).

### **Familias retornantes**

Los agricultores retornantes son un grupo desatendido por la investigación sobre el espíritu emprendedor. Ellos tienen una conexión directa y compleja con la actividad agropecuaria porque crecieron en una granja, trabajaron en ella e incluso participaron en su administración; luego, abandonan la actividad agropecuaria para cursar estudios superiores o trabajar en otras organizaciones, para luego retomar la actividad que dejaron (Bruce, 2019). Cuando regresan, siguen un camino menos

lineal y más complejo en sus emprendimientos, pues aprovechan su experiencia agropecuaria y activos heredados y los combinan con recursos económicos, nuevas habilidades y redes profesionales que adquirieron fuera del sector (Bruce, 2019). Modelos de venta directa al consumidor, agroturismo, arrendamiento de tierras y negocios no agropecuarios son algunas de las acciones que realizan las familias retornantes (Bruce, 2019). En su estudio de emprendedores rurales, Müller (2014) también encuentra emprendedores “repatriados”, quienes a su regreso al territorio de donde proceden y luego de ampliar sus perspectivas, detectan oportunidades de negocio, las desarrollan y contribuyen al desarrollo local. Poco se sabe sobre cómo las familias emprendedoras que regresan aprovechan la perspectiva que desarrollan con la experiencia dentro y fuera del sector agropecuario.

### **Familias entrantes**

Son familias que ingresan al sector agropecuario porque encuentran en este ámbito de la economía una alternativa atractiva para la autorrealización, la libertad financiera y la innovación (Dobryagina, 2019). Suelen estar encabezadas por jóvenes de alrededor de 30 años o jubilados de alrededor de 60 que frecuentemente desarrollan la agricultura como una segunda actividad, y ven al campo como un buen lugar para vivir y criar a sus hijos (Bruce, 2019). Como no provienen de familias agropecuarias, carecen de experiencia, conocimientos y habilidades en el sector, y no tienen la posibilidad de heredar tierras y otros bienes como maquinaria y equipo, pero cuentan con otro tipo de recursos y habilidades (Bruce, 2019).

Las familias entrantes tienen riqueza e ingresos no agropecuarios que pueden utilizar para adquirir o alquilar tierras, maquinaria y equipo para iniciar sus emprendimientos (Bruce, 2019). A su vez, estos nuevos participantes están equipados con actitudes, habilidades y redes para desarrollar empresas agropecuarias dinámicas que se adaptan a las necesidades contemporáneas (Lobley, 2016). Estos recursos y habilidades tienen su origen en el trabajo o experiencia empresarial fuera de la agricultura (Grande, 2011; Mc Fadden & Gorman, 2016) y en una mayor preparación profesional en comparación con las

familias agropecuarias continuantes (Dobryagina, 2019). Compensan su inexperiencia en agricultura recurriendo a fuentes formales de conocimiento (Bruce, 2019); de hecho, constantemente construyen redes que no se limitan al tema productivo de sus emprendimientos, sino que se extienden a objetivos comerciales (Dobryagina, 2019). Además, los antecedentes de los nuevos participantes se reflejan en mayores capacidades de experimentación (Klocker *et al.*, 2018), gestión (Mc Fadden & Gorman, 2016) y generación de ideas (Grande, 2011). En cuanto a las actitudes, tienen mayor confianza para tomar sus propias decisiones y asumir sus responsabilidades (Mc Fadden & Gorman, 2016) y son menos reacios al riesgo financiero, lo que les permite expandir sus emprendimientos con mayor rapidez (Grande, 2011).

Las familias emprendedoras entrantes están expuestas a más oportunidades de negocio y son más receptivas a ellas, por lo que contrariamente a las familias continuantes en las que predomina la senda del crecimiento e intensificación, las familias entrantes se enfrentan a un abanico más amplio de alternativas y su proceso de decisión se caracteriza por objetivos que compiten entre sí (Shepherd, 2016). Reducen el riesgo de la inexperiencia agropecuaria apostando por la diversidad de cultivos (Klocker *et al.*, 2018) y la complementan con empleo no agropecuario e ingresos por jubilación (Bruce, 2019). Desarrollan negocios que dan un uso complementario a los recursos de las granjas a través del agroturismo y la realización de talleres educativos (Bruce, 2019; Mc Fadden & Gorman, 2016). Asimismo, introducen nuevas estrategias y enfoques contemporáneos como la agricultura orgánica, los esquemas de certificación local y la venta directa a consumidores (EIP-AGRI, 2016).

Las familias emprendedoras que ingresan al sector agropecuario contribuyen a diversificar conocimientos, redes, fuentes de capital financiero, modelos organizacionales y modelos de negocio. Esto amplía la gama de opciones disponibles y comprendidas por los agricultores tradicionales que tienden a adoptar lo que les funciona a sus vecinos (Howden, Schroeter, Crimp, & Hanigan, 2014). En el estudio de Klocker *et al.* (2018) se rescata el testimonio del director de un consejo

de comunidades étnicas en Australia sobre el papel de los nuevos participantes en la agricultura: “si realmente quieres que este lugar se ponga en marcha, apártate y deja que algunas personas tomen la iniciativa. Y camina con ellos porque ven este lugar con una luz completamente diferente”.

## **4.5 Metodología**

### **4.5.1 Espacio de estudio**

La etapa empírica de la investigación se llevó a cabo en Jalisco, entidad federativa de la región centro-occidente de México, seleccionada por la relevancia de su sector agropecuario para el país en términos de generación de riqueza, empleo y divisas. Es la entidad que lidera la producción nacional de berries, caña de azúcar, maíz, carne de bovino, carne de porcino, leche y huevos; y es el centro de origen del Tequila, bebida espirituosa con fuerte presencia en los mercados de exportación; asimismo, Jalisco es la segunda entidad con mayor producción de aguacate, fruto cuya demanda global ha mostrado un importante auge en los últimos años (SIAP-SAGARPA, 2018). Lo anterior convierte a Jalisco en la entidad federativa que más aporta al PIB agropecuario y agroalimentario de México, con 11.7% y 16%, respectivamente (INEGI, 2018a). En cuanto al empleo, el 10% de la Población Económicamente Activa de Jalisco es propietaria o trabaja en una empresa del sector agropecuario (INEGI, 2018b). Finalmente, Jalisco se destaca por haber incrementado el valor de sus exportaciones agroalimentarias en un 50% de 2012 a 2017 (INEGI, 2018a), siendo determinante para que la balanza comercial agroalimentaria de México presente balances superavitarios en los últimos años.

### **4.5.2 Selección de casos**

Para comprender la lógica del proceso de emprendimiento llevado a cabo por diferentes tipos de familias, se adoptó un diseño de estudio de caso, que es una estrategia de investigación eficaz para iluminar fenómenos complejos que difícilmente pueden separarse de su contexto (Yin, 1994). Las situaciones de evolución empresarial se han estudiado frecuentemente a través de estudios de casos porque se ha visto que la interacción con los involucrados, el acceso a

información de primera mano y el análisis a profundidad permiten alcanzar grados de comprensión imposibles de lograr a partir de investigaciones basadas en un elevado número de observaciones (Villarreal, 2017).

Por tanto, los casos fueron seleccionados por muestreo teórico; es decir, fueron seleccionados porque ofrecen mayores oportunidades para optimizar el aprendizaje que se obtiene de ellos (Stake, 1999). Acudimos a actores altamente conocedores del sector agropecuario de Jalisco, entre ellos funcionarios públicos, consultores, financiadores y líderes gremiales para que recomendaran empresas que destacaran por su desempeño. Estos informantes nos ayudaron a establecer un primer contacto con los líderes de las empresas que recomendaron. La empresa fue incorporada de manera preliminar a la muestra cuando sus líderes manifestaron su disposición a brindar información. La empresa se incorporó definitivamente a la muestra cuando los autores confirmaron, luego de la primera entrevista, que el alto desempeño era genuino y no se explicaba por factores externos como acceso a subsidios y remesas. Finalmente, dado que la replicación literal y la replicación teórica son fundamentales para trasladar los aportes del estudio a otros contextos (Eisenhardt & Graebner, 2007), llevamos a cabo casos múltiples. En la muestra final estuvo presente al menos una empresa de las principales cadenas productivas de Jalisco: bovinos carne, bovinos leche, avicultura, berries, aguacate, maíz, porcicultura, caña de azúcar, agave y Tequila, tomate, piña y plátano.

#### **4.5.3 Colecta de datos**

Los datos de cada empresa fueron recopilados a partir de entrevistas cara a cara con sus líderes actuales, en las instalaciones de la empresa desde mayo de 2019 hasta febrero de 2020. Las entrevistas se programaron en tres sesiones. En la primera se preguntó la trayectoria empresarial, para ello se pidió a los entrevistados que mencionaran los movimientos estratégicos que habían realizado, indicando el año, la acción o decisión concreta, y las circunstancias socioeconómicas, físicas y técnicas que los hicieron posibles. El punto de partida fue el año en que se obtuvo el primer activo tangible o intangible que, según los entrevistados, fue fundamental

para el desarrollo y evolución de los emprendimientos. Por esta razón, existen empresas que actualmente están a cargo de los fundadores y otras que están en manos de la segunda o tercera generación. En la segunda sesión se preguntó la trayectoria familiar, para ello se pidió a los entrevistados que mencionaran sucesos familiares como nacimientos, defunciones, matrimonios, migraciones, asociaciones o conflictos entre miembros familiares. En la tercera sesión se compartió con los entrevistados las trayectorias empresariales y familiares para que las refinaran y validaran.

Las entrevistas son el método principal para recopilar datos en los estudios de caso y son especialmente eficaces cuando se recuperan datos sobre eventos de gran relevancia para los entrevistados (Eisenhardt & Graebner, 2007). Tal es el caso de los hechos recuperados en nuestro estudio, ya que representaron puntos de inflexión en la vida empresarial y familiar de los entrevistados. Sin embargo, las entrevistas pueden agregar sesgos cuando los informantes tienen deficiencias de memoria (Golden, 1992) o cuando intentan manejar impresiones (Huber & Power, 1985). La programación de entrevistas en diferentes sesiones, la validación con los entrevistados y la confirmación de resultados con actores externos - quienes recomendaron a las empresas - son medidas recomendadas por los expertos en estudios de casos (Gibbert *et al.*, 2008; Villarreal, 2017), las cuales tomamos para paliar los posibles sesgos en las entrevistas. Asimismo, para fortalecer la confiabilidad del estudio, grabamos en audio y transcribimos todas las entrevistas para recuperar cada detalle de estas.

#### **4.5.4 Análisis de datos**

En el análisis se siguieron los conceptos de comparación constante y muestreo teórico de la teoría fundamentada. La comparación constante se refiere al hecho de que la recolección y el análisis de datos se llevaron a cabo simultáneamente, y el muestreo teórico indica que las decisiones de recolección de datos fueron determinadas por la evolución en el análisis (Glaser & Strauss, 1967). Los datos brutos de las entrevistas se procesaron mediante técnicas de codificación abierta

(Strauss & Corbin, 1998), de manera que cada línea de las transcripciones fue revisada y asignada según su contenido a las categorías de movimientos estratégicos y familias emprendedoras. Una vez clasificados los datos, se construyeron las trayectorias empresariales y familiares de cada caso, ordenando los movimientos estratégicos y eventos familiares cronológicamente.

El análisis continuó con la comparación de los movimientos estratégicos realizados por los diferentes tipos de familias emprendedoras. Se realizó un primer análisis comparando las secuencias completas de movimientos estratégicos, pero para obtener más detalles sobre la lógica del emprendimiento de los diferentes tipos de familias, en un segundo momento se realizó un análisis comparativo de las trayectorias por tercios. Para ello, dependiendo del número de movimientos estratégicos registrados, las trayectorias de las empresas se dividieron en tres partes. Por ejemplo, si se identificaron 15 movimientos estratégicos para una empresa a lo largo de su trayectoria, en el primer tercio se consideraron los primeros cinco movimientos estratégicos, en el segundo tercio los movimientos del seis al diez y en el último tercio los movimientos del 11 al 15. Por lo tanto, cada tercio representa un tercio de las acciones y decisiones tomadas, pero no necesariamente un tercio del tiempo de la historia de la empresa. Para la comparación, nos auxiliamos de operaciones básicas de estadística descriptiva como recuentos, proporciones y promedios, así como de una tabla de doble entrada y un gráfico de columnas apiladas. El uso de datos cuantitativos es común en los estudios de caso y deseable para propósitos de triangulación metodológica (Yin, 1994).

Los patrones de similitud y diferencia entre las secuencias de movimientos estratégicos de los diferentes tipos de familias emprendedoras se identificaron recurriendo a una convergencia de ideas (De Massis & Kotlar, 2014). Para ello, los autores analizamos por separado y luego nos reunimos para consolidar las ideas coincidentes. A su vez, estos patrones se compararon constantemente con los encontrados en estudios anteriores. La recolección y análisis finalizó cuando cada tipo de familia emprendedora estuvo representada con al menos tres casos. El número total de empresas analizadas fue de 14.

## 4.6 Resultados

Cada una de las 14 empresas agropecuarias analizadas tiene una secuencia de emprendimiento única que se refleja en la ejecución de diferentes movimientos estratégicos a lo largo de sus trayectorias (Cuadro 8), lo cual les ha permitido destacar entre sus pares en sus respectivas cadenas productivas. Entre un total de 154 movimientos estratégicos ejecutados por las 14 empresas, el crecimiento y la intensificación es la categoría predominante con un total de 67 movimientos estratégicos (43.5%), seguido de lejos por la diversificación con 31 (20.1%), la integración con 19 (12.3%), la reconversión con 17 (11%), la diferenciación con 15 (9.7%), la tercerización con cuatro (2.6%) y por último la digitalización con uno (0.6%).

Seis de las empresas corresponden a familias emprendedoras continuantes; es decir, familias que heredaron la tradición agropecuaria y continúan con ella. Tres empresas son dirigidas por familias emprendedoras retornantes que tenían una tradición agropecuaria, pero interrumpieron sus emprendimientos para emigrar a EE. UU. con el propósito de capitalizarse y al regresar retomaron sus actividades agropecuarias. Finalmente, cinco empresas corresponden a familias emprendedoras entrantes que ingresaron por primera vez a la actividad agropecuaria en un punto intermedio de la trayectoria documentada en este estudio.

Las empresas agropecuarias analizadas inician su secuencia de emprendimiento diversificando, en 10 casos, o creciendo e intensificando, en cuatro casos. El movimiento inicial parece estar relacionado con el tipo de familia emprendedora, ya que los cuatro casos que comenzaron con crecimiento e intensificación son familias continuantes y de los 10 casos que comenzaron con diversificación, ocho son familias retornantes o entrantes. De hecho, todas las familias retornantes y entrantes comenzaron diversificando. Otra diferencia es la rapidez con la que las distintas familias emprendedoras conciben y llevan a cabo sus movimientos estratégicos. En promedio, las familias continuantes ejecutan un movimiento estratégico cada 5.4 años, las familias retornantes cada 4.4 años y las familias

entrantes cada 3.3 años. También hay una diferencia notable en el número de empleos. En promedio, las familias continuantes emplean a 42 personas, las retornantes a 15 y las entrantes a 616.

Cuadro 8. Movimientos estratégicos y características de las empresas agropecuarias analizadas

Caso	Actividades actuales	Movimientos estratégicos ejecutados a lo largo de las trayectorias	Antigüedad	Un ME cada:	Empleos
AE01 (***)	Cultivo de plátano y coco	IF-RC-DV-DV-IF-IG-DF-IG-IF-TR-IF	89 años (desde 1931)	8 años	72
AE02 (***)	Venta de servicios de asesoría técnica agrícola y cultivo de maíz, agave y aguacate	DV-IF-IF-RC-RC-IF	22 años (desde 1998)	3.7 años	13
AE03 (***)	Producción de leche de vaca	IF-IF-IF-DF-IF-IF-IF	47 años (desde 1973)	6.7 años	4
AE04 (***)	Cría de ganado bovino	IF-IF-IF-IF-IG-IF	41 años (desde 1979)	6.8 años	2
AE05 (***)	Cría y engorde porcino y ovino, producción de huevos y venta de suelos domésticos	DV-IF-IF-IF-IF-IF-IF-DV-IF-IF-IG-IF-DV-RC-DG-IG-IF-IF	34 años (desde 1986)	1.9 años	100
AE06 (***)	Cultivo de aguacate, caña de azúcar, jicama y tomatillo	IF-RC-DV-IF-RC-DV-IF-DV-RC-IF-DV	60 años (desde 1960)	5.4 años	60
AE07 (**)	Cultivo de maíz, trigo y agave y fabricación de ladrillos	DV-IF-IF-IF-IF-DV	22 años (desde 1998)	3.7 años	8
AE08 (**)	Cultivo de agave y producción de Tequila	DV-IF-IF-IF-IG-TR-DF-IF-IF-DV	49 años (desde 1971)	4.9 años	14
AE09 (**)	Reproducción de genética bovina	DV-DV-IF-DV-IF-IF-DV-DV-RC-DF-IF-DF-IF-DF-DF-DF-IF-IF-IF-IF	93 años (desde 1927)	4.7 años	22
AE10 (*)	Cultivo de tomate y aguacate y recolección de frutas y verduras	DV-IF-IG-IG-IG-TR-IG-DV-IF-IG-IF-IF-IF-RC-IF-DF-IG-DV-DF-DF-IG	69 años (desde 1951)	3.4 años	1300
AE11 (*)	Cultivo de aguacate	DV-IF-DV-IG-RC-IF-IG-IG-DV-DF	55 años (desde 1965)	5.5 años	1210
AE12 (*)	Cultivo orgánico de arándanos	DV-RC-RC-TR-DF-IF-RC-IF	13 años (desde 2007)	1.6 años	250
AE13 (*)	Cultivo de piña	DV-RC-IF-IF-DF-IG-IF-IF	16 años (desde 2004)	2 años	54
AE14 (*)	Venta de servicios de incubación y transporte, venta de pollito y pienso balanceado, engorde de pollo y cerdo y elaboración de productos cárnicos a base de pollo	DV-RC-RC-RC-DV-IG-DV-IF-IG-DF-IG-DV	49 años (desde 1971)	4.5 años	265

\*ME significa movimiento estratégico, IF crecimiento e intensificación, DV diversificación, RC reconversión, IG integración, DF diferenciación, TR tercerización y DG digitalización.

(\*\*\*) Familias emprendedoras continuantes. (\*\*) Familias emprendedoras retornantes. (\*) Familias emprendedoras entrantes.

Fuente: elaboración propia con base en información colectada en 2019-2020.

Además de la forma en que comienzan y la velocidad con la que se forman, las secuencias de movimientos estratégicos son diferentes en cuanto a su composición entre familias emprendedoras (Cuadro 9). La categoría de crecimiento e intensificación es la más recurrente en los tres tipos de familia emprendedora. En cuanto a la reconversión, las familias entrantes son las que más reconvierten, en segundo lugar, las familias continuantes y las familias retornantes hacen muy poco uso de este movimiento. La diversificación ocupa un lugar importante en las secuencias de los tres tipos de familia, pero se lleva a cabo más por las familias retornantes, seguidas de las familias entrantes y finalmente las familias continuantes. En conjunto, crecimiento e intensificación, reconversión y diversificación suman el 84.7%, 77.7% y 62.7% de todos los movimientos estratégicos ejecutados por familias continuantes, retornantes y entrantes, respectivamente. La proporción restante se compone de la diferenciación que utilizan principalmente las familias retornantes y entrantes y es muy poco utilizada por las familias continuantes; e integración, que es considerablemente más importante para las familias entrantes, en comparación con las familias continuantes y retornantes. La tercerización es aplicada por los tres tipos de familias emprendedoras, mayormente por las entrantes, seguido de las retornantes y por último las continuantes. Finalmente, la digitalización solo se encontró en un caso de familias continuantes.

Cuadro 9. Composición de las secuencias de movimientos estratégicos por tipos de familias emprendedoras en el sector agropecuario

Movimiento estratégico	Familias continuantes (seis empresas con 59 movimientos estratégicos)	Familias retornantes (tres empresas con 36 movimientos estratégicos)	Familias entrantes (cinco empresas con 59 movimientos estratégicos)
Crecimiento e intensificación	55.9%	50%	27.1%
Reconversión	11.9%	2.8%	15.3%
Diversificación	16.9%	25%	20.3%
Integración	8.5%	2.8%	22%
Diferenciación	3.4%	16.7%	11.9%
Tercerización	1.7%	2.8%	3.4%
Digitalización	1.7%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia con base en información colectada en 2019-2020.

La Figura 4 muestra cómo la lógica de emprendimiento para cada tipo de familia emprendedora es diferente, debido al peso que tienen las distintas categorías de movimientos estratégicos en cada tercio de la trayectoria. Estos resultados se desarrollan en las siguientes subsecciones.

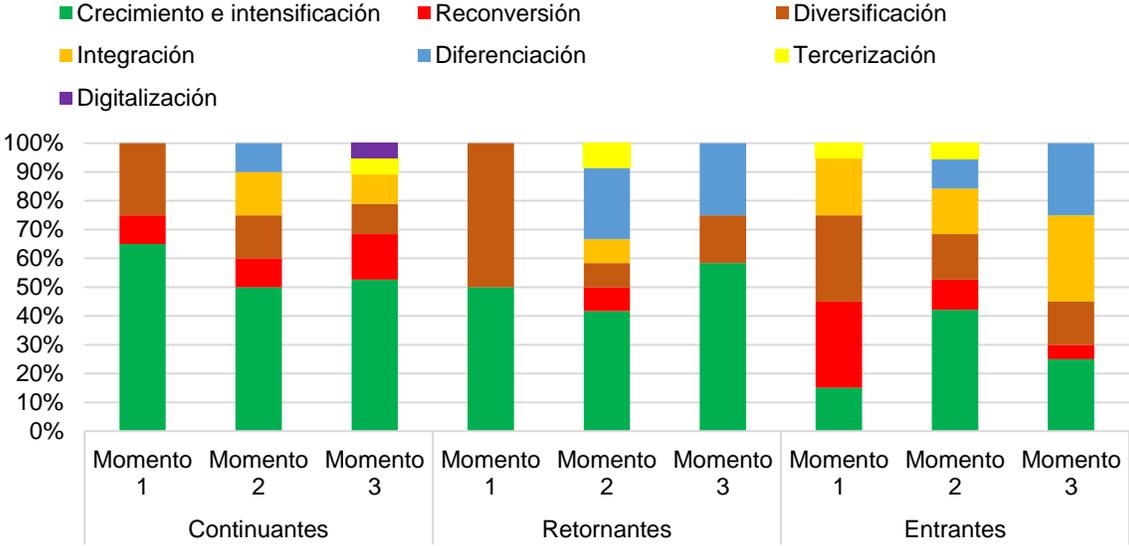


Figura 4. Composición de las secuencias de movimientos estratégicos por tercios de la trayectoria y por tipo de familia emprendedora en el sector agropecuario

\*Familias continuantes (seis empresas con 59 movimientos estratégicos) Familias retornantes (tres empresas con 36 movimientos estratégicos) Familias entrantes (cinco empresas con 59 movimientos estratégicos).

Fuente: elaboración propia con base en información colectada en 2019-2020.

#### 4.6.1 Secuencia de movimientos estratégicos en familias emprendedoras continuantes

En el primer tercio crecen e intensifican (65%), diversifican (25%) y reconvierten (10%). De los movimientos de crecimiento e intensificación, el 61% son aumentos de escala, predominantemente a través de la compra de tierras (75%), y el 39% son aumentos de productividad por medio de mejoras tecnológicas. La diversificación se realiza principalmente en el ámbito del sector agropecuario (80%) mediante la incorporación de nuevos cultivos agrícolas o especies ganaderas, y destaca que es precedida por movimientos de reversión.

En el segundo tercio siguen creciendo e intensificando (50%), diversificando (15%) y reconvirtiendo (10%), aunque reducen el crecimiento y la intensificación y diversificación para dar lugar a la integración (15%) y diferenciación (10%). El crecimiento y la intensificación se distribuyen 65% vía aumento de escala y 35% vía aumento de productividad con mejoras tecnológicas. Una diferencia importante con respecto al primer tercio es que el 69% de los aumentos de escala se realizan a través de la renta de tierra o la asociación con familiares y socios no familiares. Nuevamente las diversificaciones se realizan hacia nuevos cultivos agrícolas o especies ganaderas y son precedidas por reconversiones. La integración se realiza "aguas abajo", acercándose al consumidor final mediante la incorporación de actividades industriales como la selección y envasado de frutas y el sacrificio y procesamiento de especies ganaderas, así como la integración de actividades de comercialización como la entrega directa a mercado minorista. Finalmente, la diferenciación se expresa a través de iniciativas como la agricultura orgánica y la mejora de la calidad en aspectos de inocuidad alimentaria.

En el último tercio de sus trayectorias, las familias continuantes ya no realizan diferenciación y reducen la diversificación (10.5%) y la integración (10.5%), para dar lugar a la tercerización (5.3%) y la digitalización (5.3%) y aumentar el crecimiento y la intensificación (52.6%) y la reconversión (15.8%). Del crecimiento e intensificación, el 55% es con aumentos de escala y el 45% con aumentos de productividad a través de mejoras tecnológicas. El crecimiento en escala se realiza principalmente por asociación con familiares (54%). Llama la atención que, contrariamente a los dos primeros tercios, ahora los movimientos de reconversión están precedidos por movimientos de diversificación. La integración se realiza "aguas abajo" y "aguas arriba", agregando tareas de industrialización como el establecimiento de mataderos para el sacrificio y procesamiento de especies ganaderas, y tareas de producción de insumos como la siembra de granos y forrajes para la alimentación del ganado. La tercerización se utiliza para delegar tareas de comercialización y la digitalización se manifiesta con la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP).

#### **4.6.2 Secuencia de movimientos estratégicos en familias emprendedoras retornantes**

En el primer tercio crecen y se intensifican y diversifican en la misma proporción. De los movimientos de crecimiento e intensificación, el 62.5% se basaron en incrementos en escala y el 37.5% en mejoras de productividad a través de la tecnología. Del crecimiento en escala, el 40% fue por renta de la tierra, el 33% vía compra y el 27% vía asociaciones con familiares. Por otro lado, el 50% de las diversificaciones se realizaron mediante la incorporación de nuevas especies ganaderas o mediante la venta de servicios en labores agrícolas que requieran el uso de maquinaria, en el 33% se incluyó el empleo no agrícola y en el 17% se inició una actividad no agropecuaria como la fabricación de materiales para la construcción.

En el segundo tercio reducen el crecimiento y la intensificación (41.7%) y más aún la diversificación (8.3%), para dar lugar principalmente a la diferenciación (25%) y otros movimientos como la reconversión (8.3%), la integración (8.3%) y la tercerización (8.3%). Del crecimiento e intensificación, el 70% consiste en crecimiento en escala y el 30% en mejoras de productividad mediante tecnología. Destaca que el alquiler o la asociación siguen siendo los medios predominantes de crecimiento en escala (85%), solo que ahora las asociaciones también incluyen a socios no familiares. La reconversión se realiza hacia una nueva actividad ganadera que anteriormente fue incluida mediante la diversificación. La diferenciación se aplica adquiriendo ganado de mejor calidad genética para la venta de reproductores. La integración se hace “aguas abajo” agregando la industrialización del agave para obtener Tequila y en la tercerización se delega la comercialización.

En el último tercio de sus trayectorias, las familias retornantes mantienen su nivel de diferenciación (25%), pero detienen la reconversión, integración y tercerización para incrementar el crecimiento e intensificación (58.3%) y la diversificación (16.7%). El crecimiento y la intensificación se distribuyen 71% en incrementos de escala y 29% en incrementos de productividad con tecnología. La diferencia en este último tercio es que el 60% del crecimiento en escala es a través de la compra de

tierras o cabezas de ganado. La diferenciación incluye certificaciones de producción orgánica y se repite la mejora de la calidad genética para la venta de ganado para reproducción. La diversificación se realiza dentro del ámbito agrícola y se refleja en la apertura de nuevos mercados de exportación y en la venta de servicios en labores agrícolas que requieren el uso de maquinaria.

#### **4.6.3 Secuencia de movimientos estratégicos en familias emprendedoras entrantes**

En el primer tercio diversifican (30%), reconvierten (30%), integran (20%), crecen e intensifican (15%) y tercerizan (5%). De los movimientos de diversificación, el 50% se realiza en actividades relacionadas con el sector agropecuario, como la venta de servicios tanto para labores agrícolas por contrato como asesoría técnica, y la diversificación de mercados; el 50% restante de las diversificaciones se da en actividades no agropecuarias como la panificación, el comercio de prendas de vestir y la fabricación de cal. Las reconversiones van precedidas de la diversificación. La integración se realiza “aguas arriba” agregando el cultivo de tomate en un caso que originalmente se dedicaba únicamente a su comercialización, y “aguas abajo” adquiriendo almacenes para la venta directa de frutas y hortalizas al mercado mayorista nacional y de exportación. El crecimiento y la intensificación se forman 66% con incrementos de escala y 33% con incrementos de productividad con mejoras tecnológicas, y del crecimiento en escala, 50% son vía compra y 50% vía asociación familiar. Finalmente, la comercialización de la producción es la tarea que se terceriza.

En el segundo tercio, mantienen la tercerización (5.3%), pero se reducen la diversificación (15.8%), la reconversión (10.5%) y la integración (15.8%) para dar lugar a la diferenciación (10.5%) y aumentar considerablemente el crecimiento y la intensificación (42.1%). De los movimientos de crecimiento e intensificación, el 62.5% son aumentos de escala y el 37.5% mejoras de productividad con tecnología. Del crecimiento en escala, el 66% es por compra de tierra y el 33% por alquiler o asociación no familiar. La diversificación incorpora nuevos cultivos agrícolas o especies ganaderas y la venta de alimentos balanceados para diferentes especies

ganaderas. En la reconversión, parte de los recursos se transfieren al aguacate, un fruto de alto valor comercial, pero sin abandonar la actividad principal. La diferenciación se manifiesta con la agricultura orgánica y la adopción de variedades de frutas con características sensoriales mejoradas. La integración se hace "aguas arriba" agregando la fabricación de pienso balanceado para animales, y "aguas abajo" agregando la henificación y venta de pastos para la alimentación del ganado y la adquisición de almacenes para venta directa a mercados mayoristas. En la tercerización se delegan las tareas de comercialización.

Finalmente, en el último tercio las familias entrantes ya no realizan nuevas tercerizaciones, continúan diversificando (15%), reducen el crecimiento e intensificación (25%) y la reconversión (5%), y aumentan la integración (30%) y diferenciación (25%). La integración se realiza "aguas arriba" mediante el establecimiento de una sala de incubación para la obtención de pollitos para engorde, y "aguas abajo" mediante el establecimiento de plantas de empaqueo de frutas y cocinas industriales para la elaboración de productos cárnicos, y la adquisición de almacenes para la venta directa al mercado mayorista de exportación. Del crecimiento e intensificación, el 80% se basa en aumentos de escala y el 20% en mejoras de productividad a través de la tecnología; y del crecimiento en escala, el 75% es vía alquiler y el 25% vía compra de tierras. La diferenciación se expresa a través de iniciativas como la agricultura orgánica, la producción de variedades de especialidad en tomate y el establecimiento de líneas de envasado para la venta de alimentos balanceados en costal y con marca. La diversificación se da dentro del ámbito agropecuario y consiste en incorporar la producción de nuevos cultivos agrícolas o especies ganaderas, o la fabricación de envases y cajas para el empaqueo de diferentes frutas. La reconversión se produce para desinvertir en actividades menos rentables y transferir los recursos a la actividad principal.

## 4.7 Discusión

El proceso de emprendimiento en el sector agropecuario, visto desde la perspectiva de la secuencia de movimientos estratégicos realizados, es diferente según el tipo de familia emprendedora que lo desarrolla. En el caso de las familias continuantes, la primera etapa es de evaluación de la actividad agropecuaria practicada por la generación anterior. En esta actividad, comienzan por crecer en escala y mejorar la productividad; en caso de lograr resultados satisfactorios frente a los de otras actividades, se continúa, en caso contrario, se deja y se prueban otras opciones. La convivencia intergeneracional entre fundadores y sucesores produce estos primeros cambios (Joose & Grubbström, 2017). En la mayoría de los casos (83%), la actividad de continuidad siguió siendo la actividad principal durante el primer tercio de la trayectoria. En los casos en que se realiza reconversión, fue hacia actividades estrechamente relacionadas, por ejemplo, de producir coco para aceite a producir coco para fruta, o hacia actividades que ya se realizaban, por ejemplo, de cultivar maíz y criar ganado a remover el ganado y reasignar los recursos únicamente al cultivo de maíz. En una primera etapa, las familias continuantes optan por seguir el modelo productivista al crecer la escala e intensificar su actividad heredada, comportamiento que los agricultores hereditarios han mostrado en otros estudios como reflejo de: i) la ventaja de aprovechar los activos y habilidades heredados (Pindado & Sánchez, 2017), ii) el apego emocional a actividades agropecuarias específicas (Brown *et al.*, 2016), y iii) la aversión al riesgo que implica alejarse del modelo productivista tradicional de las actividades agropecuarias (Dobryagina, 2019).

Por otro lado, la primera etapa en las familias retornantes consiste en volver a la actividad agropecuaria que se practicaba antes de la emigración y su complementación. A su regreso de EE. UU., retoman la actividad que tenían antes de emigrar, cuya tradición heredaron de la generación anterior y la complementan con otra actividad agropecuaria, empleo no agropecuario o un negocio fuera del sector. La actividad reanudada crece y se intensifica con un reparto entre escala y productividad similar al de las familias continuantes, aunque la diferencia es que en

las familias retornantes el crecimiento en escala se realiza principalmente a través de alquileres y asociaciones y no a través de compra de tierras. Estos emprendedores que regresan, como en el estudio de Bruce (2019), explotan sus nuevos recursos, contactos y experiencias apilando actividades que dispersan el riesgo que implica practicar una sola actividad agropecuaria.

Finalmente, en las familias entrantes la primera etapa es de evaluación del sector agropecuario como alternativa de inversión. Estas familias comienzan realizando diferentes actividades agropecuarias, pero también actividades fuera del sector para reducir el riesgo de la inexperiencia agropecuaria (Bruce, 2019) y para comparar el desempeño de diferentes opciones (Klocker *et al.*, 2018). Cuando deciden reconvertir, lo hacen transfiriendo recursos a la actividad que demostró los mejores resultados económicos en una diversificación previa, lo que demuestra la capacidad de experimentación de las familias que ingresan al sector (Klocker *et al.*, 2018). A su vez, estas familias suelen aprovechar sus redes y habilidades para integrar actividades que los acercan a los consumidores en la cadena de valor (Dobryagina, 2019).

En la segunda etapa del proceso de emprendimiento, los tres tipos de familias continúan evaluando los resultados de distintas actividades, pero hay una que gradualmente gana importancia, se selecciona como principal y se expande. En el 67% y el 100% de los casos de familias continuantes y retornantes, respectivamente, la actividad de los predecesores siguió siendo la principal. Por su parte, las familias entrantes consolidan su ingreso al sector agropecuario convencidas de que han encontrado un sector atractivo y una actividad agropecuaria relevante para invertir. En los tres tipos de familias la expansión de la actividad principal se realiza principalmente por medio de crecimientos de escala y mejoras tecnológicas que aumentan la productividad. Wairegi *et al.* (2018) mencionan que cuando una actividad es rentable, la mejor alternativa para los agricultores es crecer en escala e intensificarla como lo hacen las familias emprendedoras estudiadas con las actividades que han seleccionado como principales.

En la expansión de la actividad principal, se suman también la diferenciación e integración, movimientos estratégicos cuya ejecución es realizada por hogares con mayores recursos económicos y mejor acceso a conocimientos especializados (Barbieri & Mahoney, 2009; Kamau *et al.*, 2018; Valliant *et al.*, 2017), condición alcanzada por los tres tipos de familias emprendedoras en la segunda etapa. En esta etapa, el relevo generacional o la combinación de ideas entre fundadores y sucesores produce cambios que van más allá del modelo productivista y generan un acercamiento a los conceptos de agronegocio a través de la integración vertical (Van Fleet, 2016), y de diferenciación material y simbólica (Daviron & Ponte, 2005). De igual forma, el movimiento estratégico de tercerización de las tareas de comercialización aparece en las familias retornantes y entrantes, lo cual es reflejo de las mayores capacidades que tienen las familias con mayores conexiones fuera del sector para insertarse en los esquemas de comercialización que ofrecen otras organizaciones (Dobryagina, 2019). Finalmente, es de destacar que en las familias retornantes la reconversión ocurre solo en la segunda etapa y es precedida por la diversificación, por lo que es el resultado de probar y comparar diferentes actividades agropecuarias y no agropecuarias.

La tercera etapa del proceso de emprendimiento expresa una consolidación de las empresas. En las familias continuantes, se refleja en una definición más marcada de la actividad principal, la cual continúa expandiéndose principalmente a través del crecimiento y la intensificación, esta vez con una mayor contribución de las sociedades familiares para el crecimiento en escala. La mayoría de las familias continuantes (67%) conservan la actividad de los antecesores como principal, pero el 33% restante la abandona casi por completo para trasladar los recursos a su nueva actividad principal y más rentable, como es la producción de aguacate. Otro signo de consolidación es que en esta etapa las familias continuantes pasan de la acción por necesidad a la acción por oportunidad al reconvertir luego de diversificar y no al revés, comportamiento que adoptaron las familias retornantes en la segunda etapa y las entrantes en la primera. Para las familias continuantes, es lógico que a medida que la empresa crece y madura, pasa de la acción por necesidad a la acción

por oportunidad (Arafat *et al.*, 2020). Mientras que en las familias retornantes y entrantes, la acción por oportunidad se expresa antes porque regresan o ingresan al sector dotadas de mayores capacidades de experimentación (Klocker *et al.*, 2018), gestión (Mc Fadden & Gorman, 2016) y generación de ideas (Grande, 2011), y por tanto, con mayor capacidad de juicio para tomar decisiones bajo escenarios de incertidumbre donde convergen alternativas con distintos niveles de riesgo (Casson, 1982). De hecho, el regreso y la entrada al sector agropecuario representan decisiones por oportunidad por parte de las familias retornantes y entrantes.

En las familias retornantes, la consolidación empresarial de la tercera etapa se realiza mediante la profundización de la actividad principal y una nueva complementación. La actividad principal sigue siendo la actividad de tradición familiar que retomaron a su regreso de EE. UU., y la profundizan mostrando el mayor nivel de crecimiento e intensificación de su trayectoria y manteniendo el nivel de diferenciación de la etapa anterior. A diferencia de las etapas anteriores, ahora pueden basar su crecimiento de escala en compras y no en alquileres o asociaciones. Finalmente, incorporan nuevas actividades que derivan de una explotación alternativa o secundaria de los activos que utilizan para el desarrollo de su actividad principal. El incremento del crecimiento e intensificación y la fidelidad a la actividad agropecuaria reanudada expresan su apego al modelo productivista seguido por las familias agropecuarias hereditarias (Bruce, 2019). Pero el desarrollo de negocios que dan un uso complementario a los recursos de las granjas y la diferenciación en la calidad de la producción, son comportamientos identificados en las familias que ingresan al sector agropecuario (Bruce, 2019; Mc Fadden & Gorman, 2016). Por lo tanto, en esta etapa del emprendimiento, las familias retornantes parecen expresar con mayor claridad su naturaleza emprendedora dual.

Por su parte, la consolidación en la tercera etapa del proceso de emprendimiento en las familias entrantes se da con una mayor orientación hacia la integración vertical. Estas familias reducen los esfuerzos para crecer en escala y mejorar la productividad de la actividad principal, y en cambio aumentan la integración de

eslabones productivos y la mejora de la calidad de la producción. En esta etapa, se tiene acceso a conocimientos especializados y es posible adquirir los activos de alta inversión necesarios para integrar las diferentes actividades de la cadena de valor (Barbieri & Mahoney, 2009; McElwee *et al.*, 2006). Esto permite a las empresas mejorar sus ingresos, evitar la competencia directa por precios, alargar la vida útil de los productos y depender menos de los resultados de la producción primaria, pues esta actividad pasa a ser una parte menor del negocio al integrar actividades relacionadas con provisión de insumos, procesamiento agroindustrial, distribución y comercialización (Van Fleet, 2016).

#### **4.8 Contribución**

En la literatura relacionada con el emprendimiento agropecuario se reconoce que el éxito empresarial no depende de un solo tipo de actuación que se lleva a cabo en un momento dado, sino de un conjunto de actuaciones que se llevan a cabo a lo largo del tiempo. A pesar de este consenso, el estudio de la secuenciación de actuaciones relacionadas con un mayor desempeño ha sido muy poco abordado. Por ello, el estudio buscó dar respuesta a la pregunta: ¿cuál es la lógica de la secuenciación de actuaciones desarrolladas por las empresas agropecuarias con mayor desempeño? En este sentido, el estudio hace dos contribuciones.

Primero, el estudio reconoce tres etapas en el proceso de emprendimiento: evaluación, expansión y consolidación. En la evaluación, las familias diversifican para comparar diferentes alternativas bajo los límites de sus recursos y sus apegos; las familias continuantes comparan la actividad agropecuaria heredada con otra altamente relacionada, las familias retornantes comparan la actividad agropecuaria heredada con otra que puede ser agropecuaria o no agropecuaria, y las familias continuantes comparan diferentes actividades agropecuarias con otras fuera del sector. En la etapa de expansión, las familias definen como actividad principal la que mejores resultados produjo en la etapa anterior y utilizan diversos medios, principalmente el crecimiento y la intensificación, para obtener los mayores beneficios de esta. Finalmente, en la etapa de consolidación, las familias combinan

la expansión de la actividad principal y su evaluación comparándola y complementándola con otras actividades agropecuarias, de manera que en esta etapa los tres tipos de familias ya están asentados en el sector agropecuario. Ante esta complejidad, coincidimos con otros estudios (Milone & Ventura, 2019; Yaseen, Somogyi, & Bryceson, 2018) sobre la importancia del aprendizaje iterativo para la formación de agroempresarios capaces de desarrollar secuencias de actuaciones, denominadas movimientos estratégicos en este estudio, que permitan generar ventajas competitivas de forma sostenible.

Como segundo aporte, el análisis de la lógica del proceso de emprendimiento permitió comprender diferentes interpretaciones en los movimientos estratégicos. Por ejemplo, el crecimiento e intensificación al inicio del proceso emprendedor puede ser la expresión de la aversión al riesgo y la falta de recursos y habilidades para realizar más de una actividad o realizar actividades que agreguen valor a la producción primaria (Anderzén *et al.*, 2020). Sin embargo, el crecimiento y la intensificación en etapas maduras del proceso de emprendimiento pueden ser una señal de que se ha encontrado una actividad rentable, escenario en el que la mejor alternativa es aumentar su escala y mejorar la eficiencia (Wairegi *et al.*, 2018). En el mismo sentido, la diversificación en las primeras etapas del proceso puede ser un mecanismo de defensa y supervivencia de las empresas agropecuarias (Alobo, 2019), y en etapas posteriores puede ser reflejo del uso de un repertorio más amplio de conocimientos, habilidades y recursos económicos (Dias *et al.*, 2019b).

En un sentido más específico, los académicos han recomendado estudiar el comportamiento emprendedor de los diferentes tipos de familias que hacen negocios en el sector agropecuario. A partir de esta agenda, el estudio buscó dar respuesta a la pregunta: ¿cómo cambia la lógica de la secuencia de actuaciones en función del tipo de familia que desarrolla el proceso de emprendimiento? En este sentido, el estudio hace dos contribuciones.

En primer lugar, se encontró que las familias continuantes realizan su proceso de emprendimiento con mayor apego al modelo productivista tradicional, el cual está

representado por el movimiento estratégico de crecimiento e intensificación y se basa en incrementos de escala y productividad en la actividad primaria. Por otro lado, movimientos estratégicos como la diferenciación e integración que implican una distinción en la calidad de la producción, y la tercerización que implica la vinculación con otras organizaciones, son más frecuentes en emprendimientos desarrollados por familias con mayor conexión fuera del ámbito agropecuario – familias retornantes y entrantes -. Esto sucede porque estas familias cuentan con recursos económicos, actitudes, habilidades y redes que les permiten expandir sus emprendimientos más allá del modelo productivista tradicional (Bruce, 2019; Lobley, 2016). También se muestra que familias que provienen de otras áreas de la economía o que han tenido alguna experiencia en otros sectores logran secuenciar movimientos estratégicos de manera más rápida y logran actuar por oportunidad antes, al concebir la diversificación como lo señalan Mc Fadden y Gorman (2016), no como un fin, sino como un camino hacia la innovación potencial una vez que encuentran una veta de alto valor.

El segundo aporte es con respecto a las familias que menos atención han recibido por parte de los investigadores del proceso de emprendimiento agropecuario - familias retornantes y entrantes -. De las familias retornantes, llama la atención que hacen muy poco uso de la reconversión. Esto puede deberse a que su perspectiva desarrollada con experiencia dentro y fuera del sector agropecuario les permite tomar las decisiones correctas, al menos con respecto a sus aspiraciones emprendedoras (Bruce, 2019). Por su parte, las familias entrantes destacan por su contribución a la creación de empleo y por su papel como modelos a seguir. La capacidad de generar empleo se explica por el hecho de que las familias que ingresan a la agricultura eligen cultivos más rentables que requieren una mayor cantidad de mano de obra (Wairegi *et al.*, 2018). En cuanto al rol como modelos a seguir, uno de los actuales líderes de la empresa AE11 mencionó "en 1998 éramos los únicos que teníamos aquí una planta empacadora de aguacate, pero hemos capacitado a muchas personas y actualmente existen 25".

#### 4.9 Literatura citada

- Alobo Loison, S. (2019). Household livelihood diversification and gender: Panel evidence from rural Kenya. *Journal of Rural Studies*, 69(February), 156–172. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.03.001>
- Anderzén, J., Guzmán Luna, A., Luna-González, D. V., Merrill, S. C., Caswell, M., Méndez, V. E., ... Giménez Cacho, T. (2020). Effects of on-farm diversification strategies on smallholder coffee farmer food security and income sufficiency in Chiapas, Mexico. *Journal of Rural Studies*, 77(February), 33–46. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.04.001>
- Arafat, M. Y., Saleem, I., Dwivedi, A. K., & Khan, A. (2020). Determinants of agricultural entrepreneurship: a GEM data-based study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 345–370. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0536-1>
- Badraoui, I. (2013). Value chain vertical integration. An implementation framework for agricultural producers' organisations in Morocco. *Journal of Agricultural Science and Applications*, 02(04), 232–240. <https://doi.org/10.14511/jasa.2013.020407>
- Barbieri, C., & Mahoney, E. (2009). Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farmers and ranchers. *Journal of Rural Studies*, 25(1), 58–66. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2008.06.001>
- Bouttes, M., Bize, N., Maréchal, G., Michel, G., San Cristóbal, M., & Martin, G. (2019). Conversion to organic farming decreases the vulnerability of dairy farms. *Agronomy for Sustainable Development*, 39(2), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s13593-019-0565-3>
- Bowen, R., & Morris, W. (2019). The digital divide: Implications for agribusiness and entrepreneurship. Lessons from Wales. *Journal of Rural Studies*, 72(August), 75–84. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.10.031>
- Brown, P. R., Bridle, K. L., & Crimp, S. J. (2016). Assessing the capacity of Australian broadacre mixed farmers to adapt to climate change: Identifying constraints and opportunities. *Agricultural Systems*, 146, 129–141. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2016.05.002>
- Bruce, A. B. (2019). Farm entry and persistence: Three pathways into alternative agriculture in southern Ohio. *Journal of Rural Studies*, 69(April), 30–40. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.04.007>
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. New York: Rowman & Littlefield.
- Chan Kim, W., & Marbougne, R. (2005). La creación de los océanos azules. In *La estrategia del Océano Azul* (pp. 3–31). Bogotá, Colombia: Norma.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2006). *Empresas que perduran*. México, D.F.: Norma.
- Daviron, B., & Ponte, S. (2005). *The Coffee Paradox. Global Markets, Commodity*

- Trade and the Elusive Promise of Development*. New York, USA: Zed Books.
- Davis, J. H. (1956). From agriculture to agribusiness. *Harvard Business Review*, 34(1), 107–115.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- De Roest, K., Ferrari, P., & Knickel, K. (2018). Specialisation and economies of scale or diversification and economies of scope? Assessing different agricultural development pathways. *Journal of Rural Studies*, 59(April), 222–231. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.04.013>
- Dias, C. S. L., Gouveia Rodrigues, R., & Ferreira, J. J. (2019a). Agricultural entrepreneurship: Going back to the basics. *Journal of Rural Studies*, 70(December), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.06.001>
- Dias, C. S. L., Gouveia Rodrigues, R., & Ferreira, J. J. (2019b). What's new in the research on agricultural entrepreneurship? *Journal of Rural Studies*, 65(September), 99–115. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.11.003>
- Dobryagina, N. (2019). Agricultural Entrepreneurship Motivation Policies: European Union Experience and Decision Theory Application. *International Journal of Rural Management*, 15(1), 97–115. <https://doi.org/10.1177/0973005219834739>
- EIP-AGRI. (2016). *EIP-AGRI Focus Group New entrants into farming: lessons to foster innovation and entrepreneurship*. Brussels, Belgium: EIP-AGRI.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Escribano, M., Gaspar, P., & Mesias, F. J. (2020). Creating market opportunities in rural areas through the development of a brand that conveys sustainable and environmental values. *Journal of Rural Studies*, 75(April), 206–215. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.02.002>
- FAO. (2017). *The future of food and agriculture. Trends and challenges*. Rome, Italy: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Gittins, P., McElwee, G., & Tipi, N. (2020). Discrete event simulation in livestock management. *Journal of Rural Studies*, 78(August), 387–398. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.06.039>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of ground theory: strategies for qualitative research*. London, UK: Aldine Transaction.
- Golden, B. R. (1992). The Past Is the Past--Or Is It? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of past Strategy. *The Academy of Management Journal*, 35(4), 848–860.

- Grande, J. (2011). New venture creation in the farm sector - Critical resources and capabilities. *Journal of Rural Studies*, 27(2), 220–233. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.02.003>
- Grande, J., Madsen, E. L., & Borch, O. J. (2011). The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3–4), 89–111. <https://doi.org/10.1080/08985620903183710>
- Howden, M., Schroeter, S., Crimp, S., & Hanigan, I. (2014). The changing roles of science in managing Australian droughts: An agricultural perspective. *Weather and Climate Extremes*, 3, 80–89. <https://doi.org/10.1016/j.wace.2014.04.006>
- Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180.
- Hurwitz, B., Chebach, T. C., Ashkenazy, A., Dagani, B., & Offenbach, R. (2015). *Rural innovation in global fluctuation: the Arava region case study (Israel). RETHINK Case Study Report*. Arava, Israel: Central-and-Northern-Arava Research and Development.
- INEGI. (2018a). Banco de Información Económica. Retrieved March 17, 2020, from <https://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- INEGI. (2018b). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Retrieved March 17, 2020, from <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe>
- Islam, M., Jannat, A., Ratan Dhar, A., & Ahamed, T. (2020). Factors determining conversion of agricultural land use in Bangladesh: farmers' perceptions and perspectives of climate change. *GeoJournal*, 85(2), 343–362. <https://doi.org/10.1007/s10708-018-09966-w>
- Islas-Moreno, A., Barrera-Perales, O. T., Aguilar-Ávila, J., & Muñoz-Rodríguez, M. (2020). Análisis financiero y económico en la elaboración y venta de un platillo tradicional: el caso de la barbacoa de ovino en México. *Custos e Agronegocio*, 16(1), 100–119.
- Islas-Moreno, A., Muñoz-Rodríguez, M., & Morris, W. (2021). Understanding the rural entrepreneurship process: a systematic review of literature. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 453–470.
- Joose, S., & Grubbström, A. (2017). Continuity in farming - Not just family business. *Journal of Rural Studies*, 50, 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.11.018>
- Kamau, J. W., Stellmacher, T., Biber-Freudenberger, L., & Borgemeister, C. (2018). Organic and conventional agriculture in Kenya: A typology of smallholder farms in Kajiado and Murang'a counties. *Journal of Rural Studies*, 57, 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.12.014>
- Klocker, N., Head, L., Dun, O., & Spaven, T. (2018). Experimenting with agricultural

- diversity: Migrant knowledge as a resource for climate change adaptation. *Journal of Rural Studies*, 57(February 2017), 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.10.006>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Ciudad de Mexico: Pearson Education.
- Larsson, M. (2012). Environmental Entrepreneurship in Organic Agriculture in Järna, Sweden. *Journal of Sustainable Agriculture*, 36(2), 153–179. <https://doi.org/10.1080/10440046.2011.620225>
- Lobley, M. (2016). Succession in the family farm business. *Journal of Farm Management*, 13(12), 839–851.
- Mano Raj, S. J. (2021). Branding of green tea leaf: a disruptive innovation for building market competitiveness of small tea growers in North East India. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 11(2), 88–104. <https://doi.org/10.1108/JADEE-09-2019-0145>
- Mc Fadden, T., & Gorman, M. (2016). Exploring the concept of farm household innovation capacity in relation to farm diversification in policy context. *Journal of Rural Studies*, 46, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.05.006>
- McElwee, G. (2006). Farmers As Entrepreneurs: Developing Competitive Skills. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(3), 187–206. <https://doi.org/10.1142/S1084946706000398>
- McElwee, G., Anderson, A., & Vesala, K. (2006). The strategic farmer: A cheese producer with cold feet? *Journal of Business Strategy*, 27(6), 65–72. <https://doi.org/10.1108/02756660610710373>
- Memili, E., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2011). Transaction Costs and Outsourcing Decisions in Small- and Medium-Sized Family Firms. *Family Business Review*, 24(1), 47–61. <https://doi.org/10.1177/0894486510396706>
- Mensah, A., Asiamah, M., Wongnaa, C. A., Adams, F., Etuah, S., Gaveh, E., & Appiah, P. (2021). Adoption impact of maize seed technology on farm profitability: evidence from Ghana. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, Ahead of print. <https://doi.org/10.1108/JADEE-06-2020-0120>
- Michels, M., von Hobe, C. F., & Musshoff, O. (2020). A trans-theoretical model for the adoption of drones by large-scale German farmers. *Journal of Rural Studies*, 75(January), 80–88. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.01.005>
- Milone, P., & Ventura, F. (2014). The visible hand in building new markets for rural economies. In P. Hebinck, S. Schneider, & J. D. Van der Ploeg (Eds.), *Rural Development and the Construction of New Markets*. UK: Routledge.
- Milone, Pierluigi, & Ventura, F. (2019). New generation farmers: Rediscovering the peasantry. *Journal of Rural Studies*, 65(January), 43–52. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.12.009>

- Monteiro Mello, M. M., de Souza Freitas, W. R., Alves Teixeira, A., Caldeira-Oliveira, J. H., & Freitas-Silva, L. G. (2020). Corporate social responsibility in agribusiness: evidence in Latin America. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, Ahead of p(Ahead of print). <https://doi.org/10.1108/JADEE-04-2020-0071>
- Morone, J. (1989). Strategic Use of Technology. *California Management Review*, 31(4), 91–110.
- Morris, W., Henley, A., & Dowell, D. (2017). Farm diversification, entrepreneurship and technology adoption: Analysis of upland farmers in Wales. *Journal of Rural Studies*, 53, 132–143. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.05.014>
- Mottaleb, K. A., Krupnik, T. J., & Erenstein, O. (2016). Factors associated with small-scale agricultural machinery adoption in Bangladesh: Census findings. *Journal of Rural Studies*, 46, 155–168. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.06.012>
- Müller, S. (2014). How Spatial Context Influences Entrepreneurial Value Creation: a Multiple Case Study. In P. Davidsson (Ed.), *Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange Conference 2014* (p. 1265). Sydney, Australia: Queensland University of Technology.
- Neilson, J., Wright, J., & Aklimawati, L. (2018). Geographical indications and value capture in the Indonesia coffee sector. *Journal of Rural Studies*, 59(May), 35–48. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.01.003>
- OECD. (2017). *The governance of land use: Policy highlights*. Paris, France: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Pindado, E., & Sánchez, M. (2017). Researching the entrepreneurial behaviour of new and existing ventures in European agriculture. *Small Business Economics*, 49(2), 421–444. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9837-y>
- Ploeg, J. D. van der. (2018). *The New peasantries. Rural Development in Times of Globalization. Earthscan Food and Agriculture*. UK: Routledge.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Shepherd, D. (2016). *Decision Making in Entrepreneurship: Selected Joint Papers of Dean A. Shepherd*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- SIAP-SAGARPA. (2018). Sistema de Información Agropecuaria de Consulta (SIACON) serie 1980-2018. Retrieved March 17, 2020, from <https://www.gob.mx/siap/>
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (Segunda). Madrid, España: Morata. <https://doi.org/10.1111/j.1095-8649.2005.00891.x>
- Stenholm, P., & Hytti, U. (2014). In search of legitimacy under institutional pressures: A case study of producer and entrepreneur farmer identities. *Journal of Rural Studies*, 35, 133–142. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.05.001>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and*

*Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE publications.

- Talaviya, T., Shah, D., Patel, N., Yagnik, H., & Shah, M. (2020). Implementation of artificial intelligence in agriculture for optimisation of irrigation and application of pesticides and herbicides. *Artificial Intelligence in Agriculture*, 4, 58–73. <https://doi.org/10.1016/j.aiia.2020.04.002>
- Tantisenepong, N., Gorton, M., & White, J. (2012). Evaluating responses to celebrity endorsements using projective techniques. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(1), 57–69. <https://doi.org/10.1108/13522751211191991>
- Valliant, J. C. D., Farmer, J. R., Dickinson, S. L., Bruce, A. B., & Meta Robinson, J. (2017). Family as a catalyst in farms' diversifying agricultural products: A mixed methods analysis of diversified and non-diversified farms in Indiana, Michigan and Ohio. *Journal of Rural Studies*, 55, 303–315. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.08.017>
- Van Fleet, D. (2016). What is Agribusiness? A Visual Description. *Amity Journal of Agribusiness*, 1(1), 1–6.
- Verdouw, C. N., Robbemond, R. M., & Wolfert, J. (2015). ERP in agriculture: Lessons learned from the Dutch horticulture. *Computers and electronics in agriculture*, 114, 125–133. <https://doi.org/10.1016/j.compag.2015.04.002>
- Villarreal Larrinaga, O. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147–172. <https://doi.org/10.5295/cdg.140516ov>
- Villaseca, D. (2016). *Digitaliza tu negocio*. ESIC editorial.
- Wairegi, L. W. I., Bennett, M., Nziguheba, G., Mawanda, A., De Los Rios, C., Ampaire, E., ... van Asten, P. J. A. (2018). Sustainably improving Kenya's coffee production needs more participation of younger farmers with diversified income. *Journal of Rural Studies*, 63(October 2018), 190–199. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.07.009>
- Yaseen, A., Somogyi, S., & Bryceson, K. (2018). Entrepreneurial behaviour formation among Farmers. Evidence from the Pakistani dairy industry. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 8(1), 124–143. <https://doi.org/10.1108/JADEE-01-2017-0002>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Thousand Oaks: SAGE publications.

## CAPÍTULO 5. INTERACCIÓN INTERGENERACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN EMPRESAS FAMILIARES

### 5.1 Resumen

La transición generacional y el cambio reflejado en innovaciones son cruciales para la continuidad de las empresas familiares. La mayoría de los cambios se realizan a medida que avanza la transición generacional, teniendo al menos a dos generaciones interactuando. El estudio analiza la gestión del cambio en el contexto de la interacción intergeneracional para responder a la pregunta: ¿cómo impulsar el cambio para que se produzca y genere resultados positivos para las empresas familiares agropecuarias? Se adoptó un diseño de estudio de caso múltiple para analizar tres situaciones de cambio con un fuerte contraste en sus resultados en tres empresas agropecuarias. Para explicar los resultados se utilizó un marco que analiza las dimensiones racional, emocional y contextual de los procesos de cambio. Se encontró que el cambio se logra más fácilmente cuando: i) un sentido de propiedad psicológica alienta a las nuevas generaciones a contribuir con ideas nuevas; ii) el cambio genera resultados inmediatos y fácilmente visibles; iii) el número de familiares involucrados es bajo; y iv) el contexto brinda oportunidades de financiamiento. A su vez, el cambio produce resultados positivos cuando va precedido de un conflicto abierto y cognitivo, y cuando el contexto ofrece oportunidades para acceder a redes de conocimiento. El estudio es una pieza única en el sentido de que analiza la gestión del cambio durante la interacción intergeneracional, una situación casi permanente, pero poco estudiada en los procesos de innovación en las empresas familiares.

**Palabras clave:** agricultura; empresas familiares; granjas familiares; sucesión; innovación; conflicto.

### 5.2 Abstract

Generational transition and change reflected in innovation are crucial for the continuity of family businesses. Most of the changes are made as the generational transition progresses, having at least two generations interacting. The study analyses change management in the context of intergenerational interaction to answer the question: how to drive change so that it takes place and generates positive results for family businesses? A multiple case study design was adopted to analyze three situations of change with a strong contrast in their results in three agricultural enterprises. A framework that analyses the rational, emotional and contextual dimensions of the change processes was used to explain the results. Change was found to be more easily accomplished when: i) a sense of psychological ownership encourages new generations to contribute new ideas; ii) the change generates immediate and easily visible results; iii) the number of family members involved is low; and iv) the context provides funding opportunities. In turn, change

produce positive results when it is preceded by open and cognitive conflict, and when the context offers opportunities to access knowledge networks. The study is a unique piece in the sense that it analyses the management of change during intergenerational interaction, an almost permanent situation, but little studied in innovation processes in family businesses.

**Key words:** agriculture; family businesses; family farms; succession; innovation; conflict.

### 5.3 Introducción

A pesar de algunos éxitos individuales, el cambio sigue siendo difícil de lograr y pocas empresas lo gestionan tan bien como les gustaría. Beer y Nohria (2000) estudiaron iniciativas de cambio en empresas durante 40 años y encontraron que 70% de ellas fracasaron. En las empresas familiares, un cambio que suele fallar es la transición generacional, ya que se ha encontrado que solo alrededor del 30% son continuadas por la segunda generación, el 12% permanece en la tercera y solo el 3% opera en la cuarta generación o más allá (Fernandez, Iqbal, & Ritter, 2015). Las empresas familiares son muy importantes en el sector agropecuario. En Estados Unidos representan el 99% de las fincas y aportan más del 89% de la producción agropecuaria (USDA-ERS, 2015). En la Unión Europea, el 97% de las explotaciones agropecuarias están en manos de familias (European Commisison, 2013). En el caso de México, más del 90% de las unidades económicas rurales son empresas familiares, independientemente de su escala y nivel de ingresos (Muñoz-Rodríguez *et al.*, 2018).

En la literatura se ha identificado que la transferencia de liderazgo y el cambio reflejado en iniciativas innovadoras son cruciales para la continuidad de la empresa familiar (Hillen & Facin, 2020; Steier & Miller, 2010). Además, se sabe que son procesos que coevolucionan, ya que los cambios se desarrollan a medida que avanza la transferencia de liderazgo, teniendo al menos a dos generaciones influyendo permanentemente en la toma de decisiones (Hauck & Prügl, 2015; Leonard, Farrell, Mahon, Kinsella, & Donoghue, 2020). La convivencia de dos generaciones puede ser problemática para los procesos de cambio, pero también fructífera dependiendo de cómo se gestionen las relaciones (Woodfield & Husted,

2017). La activación efectiva del cambio requiere la gestión simultánea de los sistemas familiar y empresarial, y por tanto, la gestión de procesos racionales y emocionales, lo cual representa el mayor desafío para las empresas familiares (Basco, Calabrò, & Campopiano, 2019; Rondi, De Massis, & Kotlar, 2019). Específicamente, minimizar la importancia de los procesos emocionales ha sido señalado como un error frecuente en la literatura sobre gestión del cambio (Graamans, Aij, Vonk, & ten Have, 2020). Asimismo, se sabe que los resultados de los procesos de innovación no solo dependen de la gestión interna de la empresa familiar, sino también del contexto al que se vincula (Hillen & Facin, 2020).

Por lo anterior, no es raro que estudios recientes recomienden investigar la efectividad de diferentes estrategias para el manejo de los conflictos familiares en las empresas (Kubíček & Machek, 2020), y aportar evidencias para la formulación de procesos de consultoría en transición generacional con énfasis en estrategia familiar y empresarial (Flynn & Duesing, 2018). En respuesta a esta demanda, este estudio se apoya en la teoría del cambio y el marco propuesto por Heath y Heath (2018) que permite examinar las dimensiones racional, emocional y contextual de los procesos de cambio, para responder a la pregunta: ¿cómo conducir el cambio para que se produzca y genere resultados positivos para las empresas familiares agropecuarias? A partir del análisis de tres situaciones de cambio con fuerte contraste en su desenlace, el estudio encuentra que, entre la interacción intergeneracional y la realización de un cambio con resultados favorables para la empresa familiar agropecuaria, existen diferentes factores mediadores.

## **5.4 Revisión de literatura**

### **5.4.1 Interacción intergeneracional y gestión del cambio en empresas familiares**

La transferencia intrafamiliar de la gestión y la propiedad de una generación a otra es un rasgo que distingue a las empresas familiares de las no familiares y, al mismo tiempo, representa su mayor desafío (Richards, Kammerlander, & Zellweger, 2019). La transferencia de la empresa familiar implica tres procesos; la sucesión que se refiere a la transferencia del control gerencial y administrativo, la herencia que

consiste en la transferencia legal de activos y el retiro que marca el fin de la participación de la generación antecesora en la propiedad y administración de la empresa (Leonard *et al.*, 2020). Una transferencia exitosa requiere identificar al sucesor o sucesores (Inwood & Sharp, 2012), garantizar que los sucesores tengan la voluntad y las competencias para asumir el liderazgo (Bertolozzi, Bardaji, Coopmans, Soriano, & Garrido, 2020) y planificar la transición gradualmente con la generación sucesora aumentando su influencia y la generación anterior retirándose (Aguilera & Crespi, 2012). Al mismo tiempo, las familias que desean continuar con sus negocios deben lograr y mantener un desempeño empresarial sólido, ya que esto mantiene a las generaciones posteriores motivadas y comprometidas para asumir el liderazgo de la empresa familiar (Kaur & Singh, 2018).

Para lograr y mantener un desempeño sólido, las empresas familiares deben introducir cambios innovadores, y el período de transferencia de liderazgo intrafamiliar es particularmente conveniente en este sentido (Hauck & Prüggl, 2015). La literatura sobre gestión del cambio e innovación reconoce que las empresas familiares sufren la paradoja de la capacidad y la voluntad. En comparación con las empresas no familiares tienen una mayor capacidad de innovar por su visión de largo plazo, conocimiento íntimo y estrechos vínculos, pero están menos dispuestas a innovar por su aversión al riesgo, su rigidez y la renuencia de sus líderes a compartir la toma de decisiones (Dieleman, 2019). Sin embargo, el período de transferencia intrafamiliar representa una oportunidad para coordinar las fuerzas a favor del cambio y la innovación (Rondi *et al.*, 2019).

En la empresa familiar es habitual que los fundadores mantengan su implicación incluso a los 80 o 90 años (Hauck & Prüggl, 2015). En el caso de los agricultores, las generaciones anteriores no están completamente dispuestas a realizar una transferencia anticipada de las granjas porque perciben altos riesgos económicos cuando se quedan sin sus activos y fuentes de ingresos; e incluso cuando los riesgos económicos no se perciben, la identidad con el lugar y el apego a la actividad agropecuaria son razones poderosas para resistirse a completar una transferencia completa (Leonard *et al.*, 2020). Algunos padres emprendedores prolongan su

período al frente de la empresa seleccionando a sus hijos más pequeños como sus sucesores, y lo amplían aún más promoviendo estudios de especialización y experiencias en otras organizaciones para ellos; así, los sucesores asumen completamente el liderazgo en el momento que los padres consideran más apropiado para la jubilación (Keating & Little, 1997). Los agricultores a menudo no se jubilan, solo eventos críticos como la muerte, el matrimonio y la enfermedad los alejan de sus granjas (Leonard *et al.*, 2020). Incluso cuando los procesos de sucesión, herencia y retiro se asumen completos, la influencia de las generaciones mayores en las decisiones comerciales se puede preservar independientemente de sus roles formales (Hauck & Prügl, 2015). Por lo tanto, la mayoría de los cambios en las empresas familiares agropecuarias ocurren en un ambiente de convivencia de al menos dos generaciones.

Las empresas familiares exitosas son capaces de generar sinergias y complementariedades a través de la interacción intergeneracional, para fortalecer y mantener su competitividad en el largo plazo. La participación de diferentes generaciones en la toma de decisiones tiene un efecto positivo en la orientación empresarial; es decir, se traduce en mayor proactividad y propensión a innovar y menor aversión al riesgo (Arzubiaga, 2018). Por otro lado, la diferencia en los estilos de liderazgo de fundadores y sucesores, y el intercambio bidireccional de conocimiento son constructivos y fructíferos, ya que brindan una plataforma de perspectivas más amplia (Woodfield & Husted, 2017). Además, la participación de diferentes generaciones enriquece el capital social con acceso a diferentes redes (Basco *et al.*, 2019). En las empresas agropecuarias, los jóvenes agricultores aprenden normas, valores y prácticas de agricultores experimentados, sin embargo, ambos coexisten, reinterpretan y adaptan sus prácticas de acuerdo con las nuevas condiciones (Joosse & Grubbström, 2017; Wairegi *et al.*, 2018).

Por otro lado, la interacción intergeneracional puede producir inestabilidad en la empresa familiar. El flujo de conocimiento de la generación posterior a la anterior puede ser problemático porque va en contra de la visión jerárquica tradicional (Woodfield & Husted, 2017). Además, con la participación cada vez mayor de la

generación posterior, pueden chocar diferentes pensamientos; por ejemplo, uno basado en el conocimiento adquirido a partir de la experiencia en la granja familiar versus uno basado en el conocimiento adquirido a través de la formación profesional y la experiencia en otras granjas (Woodfield & Husted, 2017). Los conflictos también surgen cuando la generación anterior concentra el poder en la toma de decisiones y la generación posterior se siente ignorada (Davis & Harveston, 1999; Kaur & Singh, 2018). Ward (2004) concluye que la mayoría de los problemas críticos a los que se enfrentan las familias empresarias se basan en la familia y, cuando se corrigen, los problemas empresariales se suavizan. La familia es muy importante para la empresa, sin embargo, para desbloquear el potencial innovador es necesario gestionar simultáneamente los sistemas familiar y empresarial (Basco *et al.*, 2019; Rondi *et al.*, 2019). Por lo tanto, gestionar el cambio y la innovación en un contexto de permanente interacción intergeneracional representa probablemente el mayor desafío para las empresas familiares.

#### **5.4.2 Impulsores y obstáculos para el cambio durante la interacción intergeneracional**

El proceso de transferencia de la empresa familiar abre nuevas oportunidades de innovación por efecto del sucesor; es decir, por la capacidad de las nuevas generaciones para introducir ideas nuevas (Bertolozzi *et al.*, 2020). Los sucesores en el sector agropecuario suelen tener una mayor formación profesional y experiencia en organizaciones externas, incluso fuera del sector agropecuario (Mc Fadden & Gorman, 2016). Sin embargo, la existencia de un sucesor capaz no es suficiente para impulsar los procesos de cambio e innovación, también se requiere que el sucesor tenga la voluntad y el compromiso de continuar la empresa. La transferencia legal de la propiedad suele ser un motivador importante, pero no siempre suficiente (Rau, Werner, & Schell, 2019). El concepto de propiedad psicológica explica cómo los sucesores pueden sentirse parte del negocio y futuros dueños de él gracias a experiencias dentro y con la empresa. La propiedad psicológica se construye a partir de: i) una crianza y educación cercana a la empresa (Rau *et al.*, 2019); ii) compartiendo retratos familiares, fotografías y películas de la

empresa, y conmemorando eventos corporativos (Bloemen *et al.*, 2019); iii) trabajando en vacaciones y fines de semana en edades tempranas (Kaur & Singh, 2018); iv) orientando en la elección de la profesión (Bloemen *et al.*, 2019); v) comunicando información financiera y corporativa como misión, visión y valores fundamentales; y vi) solicitando o al menos aceptando la participación de los sucesores en la toma de decisiones (Basly & Saunier, 2020). De esta forma, los sucesores perciben la empresa familiar como un buen lugar para trabajar y desarrollar su talento.

En la empresa familiar, las decisiones se pueden tomar de manera más fácil y rápida cuando el poder es concentrado por una sola persona, por ejemplo, al principio cuando la única influencia relevante es la del fundador (Dana & Smyrnios, 2010). Sin embargo, se reconoce que la calidad de la toma de decisiones aumenta al integrar a diferentes generaciones y familiares en el proceso, ya que un equipo diverso cuenta con un mayor repertorio de conocimientos, habilidades, redes y perspectivas que potencian el lanzamiento de iniciativas innovadoras (Arzubiaga, 2018). No obstante, un equipo muy grande puede dificultar el aprovechamiento de los beneficios de la diversidad debido a la excesiva aparición de debates (Arzubiaga, 2018), diferencias de objetivos (Rondi *et al.*, 2019), y responsabilidades y roles difusos (Dana & Smyrnios, 2010). Asimismo, a medida que participan más miembros de la familia, la dinámica familiar se vuelve más compleja porque existe una mayor propensión a mezclar emociones familiares y asuntos empresariales (Flynn & Duesing, 2018; Kaur & Singh, 2018). En este sentido, la formación de valores compartidos y una identidad comprometida con el cambio facilitan el proceso de innovación (Elsbach & Pieper, 2019). En ausencia de tales atributos, la separación de familiares discordantes ha sido la alternativa seguida en algunas empresas familiares (Dana & Smyrnios, 2010; Lambrecht & Lievens, 2008).

Incluso cuando las familias comparten valores e identidades y se construye una narrativa a favor del constante cambio, se sabe que las empresas familiares pueden tener menor capacidad para incorporar innovaciones radicales que van más allá del conocimiento asimilado por la familia, y prefieren evitar innovaciones que, según su

percepción, no tienen rendimiento garantizado (Dieleman, 2019). Los cambios que van más allá del conocimiento familiar y van en contra de la historia compartida, la psicología establecida y las formas habituales de funcionamiento, requieren que los miembros de la familia cambien actitudes y comportamientos (Dana & Smyrniotis, 2010), y obligan a los líderes a modificar sus prácticas de seguimiento (Dieleman, 2019), lo que a su vez puede dañar las relaciones familiares. Por esta razón, algunas empresas pueden preferir no innovar para mantener un sentido de continuidad y el estilo de vida familiar habitual (Mc Fadden & Gorman, 2016).

El conflicto representa una amenaza para la empresa familiar y puede impedir su éxito. Sin embargo, la comprensión del conflicto ha evolucionado desde una perspectiva puramente negativa a una visión que tiene en cuenta los aspectos positivos. Con relación al cambio, un conflicto abierto; es decir, visible, público y en el que las partes se comunican (Claßen & Schulte, 2017) potencializa el surgimiento de conflictos cognitivos que movilizan los recursos de la diversidad y confronta las alternativas de mejora para las empresas (Kubíček & Machek, 2020). No obstante, el vínculo emocional entre los miembros de la familia hace que la frontera entre los conflictos cognitivos y emocionales sea muy delgada (Qiu & Freel, 2020). Los conflictos emocionales se centran en diferencias y ataques personales, y pueden ralentizar e impedir el cambio (Claßen & Schulte, 2017). La incidencia de conflictos emocionales crece con el número de generaciones y familiares involucrados en las decisiones de la empresa (Davis & Harveston, 1999). También aumenta si el fundador extiende demasiado su mandato en el control y mantiene una autoridad que impide que otros participen con su voz y voto (Goel *et al.*, 2011; Hauck & Prügl, 2015). El daño de los conflictos emocionales en las propuestas de cambio puede ser directo por la negación de recursos técnicos, humanos o económicos, o indirecto al no compartir compromisos y metas (Claßen & Schulte, 2017).

Además de perjudicar los procesos de cambio cuando son reales y visibles, los conflictos emocionales afectan cuando son latentes o se perciben como posibles (Claßen & Schulte, 2017). Para no incurrir en daño emocional, las familias empresarias pueden desistir de los conflictos cognitivos, con lo que se desperdicia

la diversidad de ideas y recursos (Kubíček & Machek, 2020). De igual forma, la actitud altruista es un rasgo compartido por muchos líderes de empresa familiar, el cual les impide hacer cumplir los acuerdos, principalmente frente a sus hijos, por el efecto que pueden tener las sanciones en las relaciones familiares (Schulze *et al.*, 2001). Evitar el conflicto conlleva costos a mediano y largo plazo por la falta de expresión de diferentes puntos de vista, y se vuelve tangible con el estancamiento de la empresa o la ejecución de acciones menos productivas (Claßen & Schulte, 2017; Goel *et al.*, 2011). El cambio en las empresas familiares suele ir precedido de conflictos cognitivos y emocionales entre las partes involucradas; dependiendo de cómo se detecten, perciban y gestionen, los conflictos pueden ser fructíferos. Los conflictos emocionales son especialmente difíciles de gestionar, esto explica por qué la separación y la intervención de terceros son estrategias populares para la gestión de conflictos en las empresas familiares, ya que limpian de emociones a las situaciones de cambio (Qiu & Freel, 2020).

La edad del propietario de la empresa familiar y el nivel de avance en los procesos de sucesión y herencia se relacionan positivamente con la necesidad percibida de innovar (Hauck & Prüggl, 2015; Hillen & Facin Lavarda, 2020). En el sector agropecuario se encuentra la misma relación coevolutiva entre el proceso de transferencia de las granjas y los cambios en las mismas, ya que los propietarios están más dispuestos a innovar cuando han identificado potenciales sucesores dispuestos a dar continuidad a la actividad agropecuaria (Bertolozzi-caredio *et al.*, 2020). La disposición de los propietarios a innovar también crece con la presencia de sucesores con formación y experiencia fuera del sector agropecuario (Hillen & Facin, 2020). En el estudio de Bertolozzi *et al.* (2020, 139) se reporta un testimonio que explica el efecto de la sucesión en la actitud de un emprendedor agropecuario: "si hago algo para expandir el negocio es porque sé que alguien seguirá mis pasos y continuará la operación".

El efecto de la sucesión muestra que el hecho de que las empresas familiares tiendan a innovar más en generaciones posteriores al fundador, no se debe exclusivamente a la capacidad de los sucesores, sino también a la acumulación de

capacidades a través de la interacción intergeneracional (Dieleman, 2019). Los fundadores durante el proceso de transferencia de la empresa familiar proporcionan bases para impulsar la innovación; conocimientos, experiencias y habilidades por un lado (Kaur & Singh, 2018), y reputación, valores y cultura empresarial por otro (Hillen & Facin Lavarda, 2020; Woodfield & Husted, 2017). Asimismo, la presencia de la generación anterior favorece a la empresa familiar porque reduce los riesgos financieros de iniciativas riesgosas (Leonard *et al.*, 2020) y por la confianza que transmite y la lealtad que genera en empleados, proveedores y clientes (Davis & Harveston, 1999; Kaur & Singh, 2018).

Dado que la presencia de generaciones anteriores y sucesoras es valiosa, es deseable una transferencia gradual de la empresa familiar (Leonard *et al.*, 2020). Los mejores resultados de la transición se logran orquestando las relaciones entre generaciones de tal manera que se preserve la estabilidad interna, se definan roles y responsabilidades, y se genere el espacio para que emerjan las actividades de innovación (Davis & Harveston, 1999; Hauck & Prügl, 2015). Los equilibrios de la empresa familiar son atacados constantemente por situaciones que generan dilemas entre lo racional y lo emocional, y colocan a los tomadores de decisiones frente a la pregunta: ¿escuchar al corazón o la mente? Por ejemplo, a la hora de decidir entre seleccionar al sucesor más capaz o al más comprometido (Richards *et al.*, 2019), o si priorizar el negocio o la familia (Distelberg & Blow, 2010). Incluso cuando se han aplicado todos los principios de la gestión del cambio, las situaciones pueden escalar a un nivel emocional y llevar a un punto contraproducente, por lo que un error recurrente es considerar los sentimientos y las emociones como algo simple y sin importancia en los procesos de cambio (Graamans *et al.*, 2020).

Finalmente, la transferencia de la empresa familiar y la innovación están influenciadas por el contexto. Para hacerse cargo de las granjas, los sucesores sopesan aspectos como la rentabilidad y la calidad de vida (Bertolozzi *et al.*, 2020), y para impulsar los procesos de innovación, el acceso a capital financiero y redes de conocimiento es fundamental (Wairegi *et al.*, 2018). Por tanto, contextos económicos e institucionales con condiciones favorables ayudan notablemente a

superar los retos asociados a los procesos de cambio y transferencia de la empresa familiar (Herriau & Touchais, 2014). En la literatura se menciona la importancia de que las instituciones actúen como socias y compartan el riesgo con familias dispuestas a innovar, en lugar de solo brindar subsidios (Milone & Ventura, 2019).

## **5.5 Metodología**

### **5.5.1 Diseño**

Se adoptó un diseño de estudio de caso múltiple para analizar tres situaciones de cambio en tres empresas agropecuarias en México. El estudio de caso fue seleccionado como estrategia general de investigación debido a su efectividad para responder preguntas relacionadas con el cómo y el porqué de los fenómenos estudiados (Yin, 1994). Desde un punto de vista operacional, se seleccionó el diseño de estudio de caso porque permite la integración de datos objetivos y basados en la percepción de los involucrados, lo cual es importante en el estudio de la empresa familiar en la que tienen lugar procesos racionales y emocionales (De Massis & Kotlar, 2014). Finalmente, se utilizó el estudio de caso porque permite generar conocimiento relevante para su aplicación práctica a partir de la cercana interacción con situaciones reales de gestión empresarial y familiar (Gibbert *et al.*, 2008).

### **5.5.2 Selección de casos**

Entre 149 situaciones de cambio estudiadas en las trayectorias de 15 empresas del sector agropecuario en México, se seleccionaron tres situaciones en tres empresas diferentes. Como criterio para obtener la máxima rentabilidad en el aprendizaje (Stake, 1999), se utilizó una muestra de casos extremos, técnica ampliamente utilizada en el estudio de la empresa familiar porque permite generar aportes teóricos más amplios al encontrar un mayor contraste en los datos (De Massis & Kotlar, 2014). Para ello se eligieron tres situaciones de cambio con resultados completamente contrastantes; en el primero se realizó el cambio produciendo resultados satisfactorios para la empresa, en el segundo se realizó el cambio

generando resultados negativos, y en el tercero se realizó el cambio luego de ser truncado dos veces y aún no se conocen los resultados.

Las empresas analizadas están ubicadas en Jalisco, la entidad federativa de México que más aporta al PIB agropecuario y agroalimentario con 11.7% y 16%, respectivamente (INEGI, 2018a). Además, Jalisco destaca por haber incrementado el valor de sus exportaciones agroalimentarias en un 50% de 2012 a 2017 (INEGI, 2018a), siendo determinante para que la balanza comercial agroalimentaria de México presente balances superavitarios en los últimos años.

### **5.5.3 Colecta de datos**

Los datos de cada situación de cambio se colectaron a partir de entrevistas a profundidad cara a cara con los líderes actuales, en las instalaciones de las empresas desde mayo de 2019 hasta febrero de 2020. Las entrevistas se desarrollaron en tres sesiones. En la primera se recuperó la trayectoria de las empresas y la historia de las familias que las lideran. A partir de esta información se identificaron las situaciones de cambio analizadas en este estudio. En la segunda sesión se abordó con los involucrados los antecedentes, contexto y manejo de las situaciones de cambio. Finalmente, en la tercera sesión se compartieron los resultados con los entrevistados con la finalidad de que los precisaran y validaran. El número total de entrevistas fueron grabadas en audio y transcritas para recuperar todos los detalles.

Las entrevistas son a menudo la principal fuente de datos en la investigación realizada con estudios de caso, y son especialmente efectivas cuando los eventos recuperados son muy relevantes para los entrevistados (Eisenhardt & Graebner, 2007). Tal es el caso de los hechos recuperados en este estudio, ya que representaron puntos de inflexión en la vida de la empresa y la familia. Las mayores desventajas de las entrevistas son que pueden agregar sesgos por gestión de impresiones (Huber & Power, 1985) y sesgos de retrospectiva debidos a la mala memoria de los entrevistados (Golden, 1992). Para reducir estos sesgos se tomaron medidas de triangulación de datos (Gibbert *et al.*, 2008) con diferentes sesiones de

entrevistas, fragmentos de entrevistas a los involucrados por separado y confirmación con testimonios de otros actores como asesores técnicos, funcionarios públicos y otros emprendedores.

#### 5.5.4 Análisis de información

La información fue analizada con fundamento en la teoría del cambio, teoría que agrupa el conocimiento sobre los aspectos que conducen a la modificación de la conducta (Reinholz & Andrews, 2020). Como modelo conceptual, se adoptó la metáfora del jinete montado en un elefante propuesta por Haidt (2015) para representar los procesos racionales y emocionales que influyen en los resultados del cambio. En concreto, el análisis de las situaciones de cambio se realizó a partir del marco propuesto por Heath y Heath (2018) en su trabajo: “Cambia el chip. Cómo afrontar cambios que parecen imposibles”. De acuerdo con este marco, se deben realizar tres pasos para producir cambios exitosos: i) dirigir al jinete, ii) motivar al elefante y iii) allanar el camino. Los recursos utilizados para llevar a cabo cada paso se presentan en el Cuadro 10. Tal como lo hacen Heath y Heath (2018), el análisis de la información se presenta mostrando primero la situación de cada cambio, y luego se explican los resultados mostrando el marco con los tres pasos.

Cuadro 10. Pasos y recursos que conducen a la finalización satisfactoria del cambio

Paso	Recursos
Dirigir al jinete	Identificar las excepciones, es decir, detectar casos o momentos en los que se produce el resultado deseado  Describir los movimientos críticos, es decir, eliminar la ambigüedad en los objetivos y traducirlos en acciones concretas  Apuntar al destino, es decir, establecer una meta audaz y un destino atractivo a alcanzar con el cambio
Motivar al elefante	Identificar el sentimiento, es decir, presentar evidencia que genera motivación y sentimientos positivos  Reducir la dimensión del cambio, es decir, segmentar el objetivo en metas pequeñas, premiar y resaltar la contribución de cada meta al objetivo  Fortalecer el orgullo, es decir, generar un sentido de identidad, pertenencia y responsabilidad con el cambio
Allanar el camino	Modificar el entorno, es decir, cambiar situaciones para que el comportamiento no deseado sea más difícil o imposible de realizar.

Crear hábitos, es decir, establecer tiempo y lugar en el que se incorporará el nuevo comportamiento.  
Aprovechar la fuerza del grupo, es decir, dar a conocer que la conducta deseada es desarrollada por una mayoría.

---

Fuente: elaboración propia con base en Heath y Heath (2018).

En el análisis se siguieron los conceptos de comparación constante y muestreo teórico de la teoría fundamentada. La comparación constante se refiere a que la colecta y el análisis de datos se llevaron a cabo simultáneamente, y el muestreo teórico indica que las decisiones de colecta de datos fueron determinadas con base en la evolución en el análisis (Glaser & Strauss, 1967). Los datos de las entrevistas se procesaron utilizando procedimientos de codificación abierta y codificación axial (Strauss & Corbin, 1998). En la codificación abierta, cada línea de las entrevistas transcritas fue revisada y asignada según su contenido a las categorías de pasos y recursos propuestos por Heath y Heath (2018). Luego, en la codificación axial se identificaron relaciones entre la gestión de los pasos y sus respectivos recursos con los resultados en las situaciones de cambio, y se compararon con relaciones reportadas por estudios previos en diferentes contextos. La identificación y comparación de relaciones se realizó a través de un análisis convergente (De Massis & Kotlar, 2014), a partir del cual los autores analizaron las situaciones por separado y luego se reunieron para consolidar las ideas convergentes.

## **5.6 Resultados**

En el Cuadro 11 se describen las situaciones de cambio analizadas en tres empresas familiares del sector agropecuario en México. La similitud es que las tres iniciativas de cambio fueron propuestas por un miembro de la generación más joven. En cuanto a las diferencias, los proponentes de cambio en AE02 y AE03 cuentan con formación profesional especializada en negocios agropecuarios, y en AE01 el proponente solo cuenta con educación básica; el número de personas implicadas en el cambio es considerablemente mayor en AE03; y el resultado de las iniciativas fue completamente diferente en los tres casos.

Cuadro 11. Características de las situaciones de cambio analizadas

Caso	AE01	AE02	AE03
Cadena productiva	Bovinos leche	Plátano-coco	Tomate-aguacate
Cambio propuesto	Adopción de una nueva dieta para el ganado	Conversión del sistema de cultivo convencional a orgánico en plátano	Incorporación de gobierno corporativo
Proponente del cambio	Hijo mayor (segunda generación)	Hijo mayor (tercera generación)	Hijo menor (segunda generación)
Nivel educativo del proponente	Educación básica	Profesional en comercio agrícola internacional	Profesional en comercio agrícola internacional
Personas involucradas en el cambio	Dos (padre e hijo)	Tres (padre, madre e hijo)	Diez (padre, madre y ocho hijos)
Resultado	El cambio se realiza y produce resultados positivos para la empresa	Se realiza el cambio y produce resultados negativos para la empresa	El cambio se realizó después de haber sido truncado dos veces y aún no se conocen los resultados

Fuente: elaboración propia con base en información colectada en 2019-2020.

### 5.6.1 Presentación de las situaciones

En 2014, AE01 contaba con 38 vacas en producción de las que se obtenía una media de 21 litros de leche por vaca cada día. Ese mismo año, después de descubrir un establo de alta productividad a 48 kilómetros del suyo, el proponente del cambio regresó tristemente a su pequeño establo, dándose cuenta de que tenían mucho que mejorar como productores de leche. Específicamente, identificó que la dieta basada en silo era un tema clave en la productividad. Entonces, el proponente del cambio le plantea a su padre, fundador y propietario del establo, suministrar silo en la dieta de sus vacas. El padre responde con renuencia a la propuesta de su hijo porque llevaban años alimentando a las vacas con rastrojo, sin embargo, acepta incorporar silo en la dieta durante tres meses. Con esto tienen una mejora en la productividad, pasando de 21 a 27 litros por vaca cada día. El proponente del cambio propuso aportar más silo en la dieta, pero su padre se negó porque eso requería recursos financieros que ellos no tenían y no estaba seguro del resultado. El proponente insistió diciendo: "mientras no llenemos las vacas con silo, jamás tendremos dinero". Entonces, el padre enfurecido respondió: "si no te sientes cómodo aquí, ¡Vete! Aquí hacemos lo que podemos con lo que tenemos". El

proponente se tomó la situación con cautela y le propuso a su padre que repensara su postura, y si al cabo de unos días mantenía su posición, el proponente se retiraría del establo. Después de unos días las cosas volvieron a la normalidad y continuaron trabajando juntos. Un año después, como el proponente asiste repetidamente a capacitaciones y demostraciones técnicas, AE01 tiene la oportunidad de convertirse en proveedor de una empresa transnacional en el marco de un proyecto público-privado. Como parte de los beneficios, reciben la asistencia de un veterinario, en quien el proponente encontró al cómplice perfecto para hacerle notar a su padre que el cambio de dieta que propuso era adecuado. En 2016, el mismo proyecto les otorgó financiamiento para la compra de silo para todo el año y aumentaron su productividad de 27 a 31 litros de leche por vaca cada día. Asimismo, han sumado una serie de prácticas y tecnologías con el apoyo del proyecto, con las que alcanzaron una productividad de 35 litros por vaca cada día en 2019. En 2020, AE01 es considerado el caso más exitoso entre los 300 establos lecheros que participan en el proyecto como proveedores de la empresa transnacional.

En 2006, AE02 diversificó su portafolio de negocios con el establecimiento de un hotel, negocio en el que centra su atención la segunda generación. Como resultado de esto, la producción de plátano y coco está casi completamente en manos del hijo mayor de la tercera generación, quien quiso diferenciar su producción en el mercado. Asistió a un curso de agricultura orgánica en 2007 y como resultado de esto propuso la conversión de plátano convencional a orgánico. A pesar de no contar con el pleno consentimiento de sus padres, el proponente del cambio reconvierte las 36 hectáreas de plantación que tenía la empresa. Según el proponente, el hecho de que su padre sea abogado y, por tanto, no tenga formación profesional en agronomía, facilitó que se le diera total libertad para decidir sobre el negocio del plátano. El proponente del cambio viajó a Costa Rica y aunque no había plátano orgánico en ese país, adquirió mayores conocimientos en agricultura orgánica, estableció un cromatógrafo de gases y siguió al pie de la letra las recomendaciones que le dieron. No obstante, pasaron tres años sin tener producción con suficiente calidad comercial. En 2010, el proponente y dos de sus

empleados tuvieron un accidente dentro de uno de los contenedores donde se preparaba el biofertilizante. Uno de los empleados falleció y el proponente estuvo a punto de hacerlo. El biofertilizante generó un gas altamente denso y tóxico que quedó atrapado en los contenedores, situación que se desconocía antes del accidente. Fue entonces cuando el proponente del cambio reflexionó que estaba poniendo fin a la empresa familiar por la ambición de convertirse en productor orgánico. Algo que reforzó su decisión de desistir es que descubrió que los productores de plátano orgánico de la zona eventualmente introducían agroquímicos para el control de plagas, situación que violaba las reglas de la agricultura orgánica y él no estaba dispuesto a cometer ese fraude. Además, el plátano orgánico tenía una vida útil muy corta y esto dificultaba su comercialización. AE02 volvió a producir plátano de forma convencional. El proponente del cambio concluye a partir de su experiencia: “si mis padres me hubieran impedido hacer la conversión completa de las 36 hectáreas y hubiera experimentado con una, me habría dado cuenta de que no funciona y habría generado menos pérdidas. Ahora soy mucho más conservador en mis decisiones, quiero exportar plátano, pero poco a poco, ahora quiero hacer el cambio caminando con pies de plomo”.

En 2008, el fundador y presidente corporativo de AE03 nombró a su hijo menor, recién graduado como profesional en negocios agrícolas internacionales, como su sucesor y administrador único de la empresa. En 2009, AE03 contaba con 50 hectáreas de invernaderos para la producción de tomate y 80 hectáreas con plantaciones de aguacate. En el mismo año, el nuevo presidente corporativo promovió la adopción del gobierno corporativo, fue escuchado y apoyado por su padre, como evidencia, toda la familia asistió a cursos de gobierno corporativo en empresas familiares, se contrataron los servicios de consultoría de una empresa de gran prestigio en esta área, y con base en esto, establecieron protocolos de roles y responsabilidades dentro de la empresa. Respecto a los protocolos, el resto de los hermanos, dos varones y cinco mujeres, los firmaron, pero en realidad nunca estuvieron de acuerdo y no respetaban las nuevas reglas. El fundador siempre tuvo dificultades para castigar a sus hijos por no respetar las nuevas reglas, aunque en

una ocasión lo hizo y como resultado tuvo fuertes conflictos con sus dos hijos mayores, hasta el punto de retirarlos de la empresa y desheredar a uno de ellos. En 2011 muere el fundador. Tras la muerte de su padre, el proponente del cambio estableció un nuevo protocolo de roles y responsabilidades con sus cinco hermanas en 2015, pero nuevamente las reglas no se cumplían. Según el proponente: "lo que se firmó en los acuerdos, en realidad no sucedió. No se respetaron horarios, responsabilidades y salarios y no se lograron resultados. Y yo, desde que vivía mi padre, no me sentía con autoridad para castigar a mis hermanas por su incumplimiento. Además, los objetivos eran diferentes. Yo a los 30 años quería invertir y hacer crecer la empresa, pero mis hermanas mayores de 50 y 55 querían dinero de inmediato". Luego de arduas negociaciones con sus hermanos, en 2019, sin ningún hermano operando en la empresa, el proponente del cambio encontró las condiciones para adoptar el gobierno corporativo y los efectos aún están por verse. La opinión del proponente del cambio respecto a los dos fracasos anteriores es: "el mayor error de mi padre fue querer tener a todos sus hijos en la empresa y no permitirles hacer lo que realmente querían con sus vidas, y por parte de ambos, que no pudimos hacer cumplir las reglas".

### **5.6.2 Determinantes en los resultados del cambio**

El Cuadro 12 presenta los determinantes del resultado en las situaciones de cambio, basados en el marco para impulsar cambios desafiantes propuesto por Heath y Heath (2018). Según este marco, la parte racional, el jinete, da dirección al cambio; y la parte emocional, el elefante, proporciona la fuerza para impulsarlo. La racionalidad del jinete no produce cambios sin la voluntad del elefante, y la motivación del elefante es insuficiente para lograr resultados satisfactorios sin la dirección del jinete (Haidt, 2015). Asimismo, el contexto puede ayudar o dificultar el camino al cambio. Un jinete orientado, un elefante motivado y un camino allanado conducen a un cambio con resultados satisfactorios (Heath & Heath, 2018).

Cuadro 12. Determinantes del resultado en tres situaciones de cambio en empresas agropecuarias

Paso	Recursos	AE01	AE02	AE03
Dirigir al jinete	Identificar las excepciones	✓ Se identificó que un establo lechero cercano tenía una productividad notablemente más alta	X No se identificaron productores de plátano orgánico que realizaran el proceso de manera plena y eficiente en la zona	
	Describir los movimientos críticos	✓ Se describió una acción específica a realizar "alimentar a las vacas con silo"		✓ El proceso se profesionalizó mediante la asistencia a cursos y la contratación de consultores expertos que llevaron al establecimiento de un protocolo de roles y responsabilidades dentro de la empresa familiar
	Apuntar al destino	✓ El proponente del cambio se propuso convertir su establo lechero en algo como el establo de alta productividad que visitó	X No había ningún agricultor de referencia para ilustrar el destino deseado	✓ Tanto el fundador como el proponente del cambio estaban convencidos de adoptar gobierno corporativo
Motivar al elefante	Identificar el sentimiento	✓ Entre las alternativas que se pudieron sugerir, se propuso un cambio que se refleja rápidamente en la productividad por vaca	✓ El proponente del cambio tenía mucho entusiasmo en diferenciar su producto en el mercado	
	Reducir la dimensión del cambio	✓ Comenzó suministrando silo gradualmente		X Ausencia de recompensas por cumplimiento o sanciones por violar las nuevas reglas
	Fortalecer el orgullo			X Los hermanos del proponente del cambio no se sentían cómodos en la empresa y no compartían objetivos y compromiso con el cambio
Allanar el camino	Modificar el entorno	✓ La entrada al proyecto público-privado aumentó la voluntad de cambio por parte del fundador; además, el asesoramiento y la financiación facilitaron el cambio		
	Aprovechar la fuerza del grupo	✓ Se creó una alianza con el asesor técnico para convencer al fundador de hacer el cambio	X A pesar de no estar del todo de acuerdo, los padres no ejercieron un papel real como contrapeso en la decisión	X Solo dos de las diez personas involucradas estaban completamente comprometidas con el cambio

Fuente: elaboración propia con base en información colectada en 2019-2020.

## 5.7 Discusión

### 5.7.1 Impulsando el cambio (motivar al elefante)

La integración de la nueva generación impulsa el proceso de cambio, como evidencia, fueron los integrantes de la generación más joven quienes propusieron el cambio en las tres situaciones analizadas. Las ideas de los proponentes fueron influenciadas por su formación profesional en los casos AE02 y AE03, y por la experiencia en otra granja lechera en AE01. Tanto la formación profesional como la experiencia en otras organizaciones son atributos que aprovechan las nuevas generaciones para introducir nuevas ideas en la empresa familiar (Mc Fadden & Gorman, 2016). Además, resalta que, si bien en las situaciones analizadas no existían avances en la transferencia legal de la propiedad, los proponentes del cambio mostraron interés en mejorar las empresas. Una crianza bajo la influencia constante de la actividad lechera en AE01, la participación temprana en la empresa a través del trabajo en vacaciones y fines de semana en AE02, y el nombramiento como nuevo presidente corporativo en AE03 produjeron un sentido de propiedad psicológica en los proponentes, y eso a su vez los motivó para proponer los cambios. La incorporación temprana a la empresa (Bloemen-bekx *et al.*, 2019; Rau *et al.*, 2019) y la inclusión en los procesos de toma de decisiones (Basly & Saunier, 2020) construyen un sentido de propiedad psicológica en los miembros de la nueva generación, gracias a la cual se sienten parte de la empresa y futuros propietarios de esta, y encuentran incentivos para expresar su talento.

El cambio fue menos difícil en las situaciones de AE01 y AE02 en las que el número de personas implicadas fue considerablemente menor. Por el contrario, en AE03 el cambio fue bloqueado en dos ocasiones por un mayor número de familiares implicados con intereses diferentes y que no estaban comprometidos con el cambio. Una posición a favor de la reinversión frente a otras a favor del reparto de beneficios ilustra la desalineación de intereses entre los involucrados en la situación de AE03. La construcción de identidades y valores compartidos de la familia con la empresa evita la aparición de rivalidades y divergencias significativas entre hermanos, y evita posibles impedimentos en los cambios necesarios para la empresa (Elsbach &

Pieper, 2019; Rondi *et al.*, 2019). Frente a un gran número de partes interesadas con visiones muy divergentes, la poda del árbol genealógico es una acción drástica a la que han recurrido algunas empresas familiares para desbloquear su potencial de innovación (Dana & Smyrniotis, 2010; Lambrecht & Lievens, 2008). La situación en AE03 se suma a esta evidencia, ya que el cambio solo fue posible después de la muerte del fundador, y luego de que los familiares discordantes fueron separados de la empresa.

La adopción de gobierno corporativo es un cambio más desafiante que la conversión del sistema agrícola de lo convencional a lo orgánico o la introducción de una nueva dieta para el ganado. Las nuevas prácticas de manejo y los nuevos sistemas de alimentación suelen ser de los primeros pasos en la escalera de innovación de las empresas ganaderas (Bertolozzi *et al.*, 2020); además, en AE01, la magnitud percibida del cambio se redujo al introducir gradualmente la nueva dieta. Por su parte, la producción orgánica es recurrentemente una de las primeras alternativas elegidas por los agricultores que buscan diferenciar su producto en el mercado (Bruce, 2019) y el proponente en AE02 estaba fuertemente motivado por diferenciar el plátano producido. En cambio, el gobierno corporativo es un sistema que raras veces se encuentra en las empresas familiares (Arzubiaga, 2018; San Martín-Reyna & Durán-Encalada, 2012), menos aún en las empresas del sector agropecuario. El cambio en la dieta y la producción orgánica producen mejoras inmediatas que se reflejan en mayores rendimientos de leche por vaca y en el acceso a mejores precios en la comercialización, respectivamente. Por su parte, el gobierno corporativo tiene sus efectos en el mediano y largo plazo (Melin & Nordqvist, 2007) y estos no se materializan en aspectos tan fácilmente visibles como la productividad y el precio, sino en la formación de las bases que permiten la institucionalización y profesionalización de la empresa familiar (Arzubiaga, 2018; L. E. Dana & Smyrniotis, 2010; Kubíček & Machek, 2020). Adoptar gobierno corporativo implica adoptar una disciplina en la que las prioridades en la toma de decisiones son transferidas de la familia a la empresa, y es difícil para la familia aceptar los sacrificios asociados (Schulze *et al.*, 2001).

Cuando los conflictos relacionados con el cambio escalan al plano emocional, la gestión puede verse obstaculizada (Claßen & Schulte, 2017). Este fue el caso en AE01 con el fundador pidiendo al proponente del cambio que abandonara la empresa si seguía insistiendo con la propuesta, sin embargo, el proponente manejó la situación con templanza pidiéndole al fundador que meditara sobre su posición, logrando suavizar el conflicto. Un conflicto oculto también dificulta el cambio (Claßen & Schulte, 2017). En la situación de AE03, los familiares discordantes mantuvieron oculto su desacuerdo, incluso firmaron protocolos para institucionalizar la empresa, pero el cambio no se concretó en los dos primeros intentos porque el compromiso estaba solo en el papel, pero no en los hechos. Finalmente, cuando se percibe que pueden surgir conflictos emocionales fuertes, las empresas familiares pueden optar por renunciar al cambio para no dañar las relaciones familiares (Kubíček & Machek, 2020). En AE03, la incapacidad del fundador y el proponente del cambio para aplicar sanciones por el incumplimiento de las nuevas reglas refleja esta faceta del conflicto, y confirma el carácter altruista que mantiene a muchos líderes de empresas familiares incapaces de tomar decisiones importantes (Schulze *et al.*, 2001).

### **5.7.2 Guiando el cambio (dirigir al jinete)**

No todo tipo de conflicto es perjudicial para los procesos de cambio, ya que los conflictos cognitivos movilizan los recursos de la diversidad y confrontan las alternativas de mejora para las empresas (Kubíček & Machek, 2020). En AE02, la generación mayor no estaba completamente de acuerdo con la conversión a un sistema orgánico, pero debido a que sus mentes estaban en un nuevo negocio, no surgieron suficientes conflictos cognitivos que mediaran la decisión. El propio proponente del cambio se dio cuenta, luego de lo sucedido, que era muy arriesgado reconvertir por completo su plantación, más cuando no hay referentes en la zona que produzcan plátanos orgánicos de manera plena y eficiente. Al mismo tiempo, el proponente reconoce que un mayor contrapeso por parte de sus padres habría contribuido a que el cambio se introdujera a modo de prueba en un área menor, y con ello las pérdidas económicas habrían sido significativamente menores. Esto

apoya la idea de que la ausencia de conflicto y la expresión insuficiente de los diferentes puntos de vista pueden llevar a decisiones con resultados negativos para la empresa familiar (Claßen & Schulte, 2017; Goel *et al.*, 2011). Además, se confirma lo señalado en otros estudios (Leonard *et al.*, 2020) sobre la importancia que tiene la presencia de la generación con mayor experiencia para reducir el riesgo financiero de iniciativas riesgosas.

Por su parte, en AE01, un conflicto abierto; es decir, visible y en el que se comunicaron las partes (Claßen & Schulte, 2017), permitió al proponente del cambio conocer las razones por las que el fundador se negaba a realizar el cambio de dieta de manera completa. Se trataba de cuestiones relacionadas con el financiamiento y el riesgo. La situación no estuvo exenta de conflictos emocionales, ya que el vínculo emocional entre los miembros de la familia hace que la frontera entre los conflictos cognitivos y emocionales sea muy delgada (Qiu & Freel, 2020). Sin embargo, al conocer las razones por las que el fundador se mostró reacio al cambio, el proponente pudo movilizar sus recursos sociales para acceder a financiamiento y capacitación que brindaron al cambio mayores garantías de éxito.

### **5.7.3 Modificando el entorno (allanar el camino)**

La situación en AE01 ilustra la relevancia de la dimensión contextual para "allanar el camino" en los procesos de cambio e innovación, ya que, para lograr la mejora, además de una adecuada gestión interna, el apoyo técnico y financiero brindado por el proyecto público-privado al que se insertaron fue crucial. Más aún porque a diferencia de AE02 y AE03, AE01 es una empresa que carecía del capital técnico y financiero para impulsar el cambio que lograron. Esto respalda la idea de que los marcos institucionales pueden establecer condiciones para desbloquear el cambio en las empresas familiares (Herriau & Touchais, 2014) y mejorar las expectativas de los posibles sucesores (Bertolozzi *et al.*, 2020). Asimismo, la situación analizada en AE01 destaca la importancia de que las instituciones actúen como socias y acompañen el proceso de cambio, y no solo se limiten a la entrega de subsidios (Milone & Ventura, 2019).

De igual manera, AE01 destaca cómo el proponente del cambio utilizó los recursos del contexto para desbloquear el cambio. Lo hizo sumando a su favor al veterinario que les brinda asesoría técnica para convencer a su padre de que el cambio en la dieta traería beneficios para la empresa. Esta maniobra de gestión evitó el daño familiar que, por ejemplo, si ocurrió en AE03 con la separación de familiares discordantes. Sin embargo, ambas situaciones evidencian lo difícil que resulta el manejo de conflictos emocionales, razón por la que es frecuente el uso de estrategias que depuran de emociones los procesos de conflicto y cambio, como la intervención de terceros y la separación de familiares discordantes (Qiu & Freel, 2020).

## **5.8 Contribución**

El estudio analiza tres situaciones de cambio con fuerte contraste en su desenlace, en un contexto de interacción intergeneracional y en presencia de procesos racionales, emocionales y contextuales para dar respuesta a la pregunta: ¿cómo impulsar el cambio para que se produzca y genere resultados positivos en empresas familiares agropecuarias? La Figura 5 resume la contribución teórica de este estudio. En el camino entre la interacción intergeneracional y la realización de un cambio con resultados favorables para la empresa familiar agropecuaria, existen diferentes factores mediadores.

En primer lugar, para que exista un cambio se deben incorporar ideas nuevas, respecto a esto, la construcción de un sentido de propiedad psicológica en los integrantes de la nueva generación (a) genera los incentivos para que los potenciales sucesores aporten ideas frescas. La generación anterior está más dispuesta a adoptar ideas nuevas si se traducen en cambios con resultados visibles e inmediatos (b), y si el contexto ofrece condiciones de acceso a financiamiento para su ejecución (c). Además, los obstáculos al cambio son considerablemente menores cuando la decisión y la ejecución dependen de un número reducido de miembros de la familia (d). El conflicto en torno al cambio es positivo para la empresa familiar cuando se desarrolla abiertamente y en el ámbito cognitivo (e); es

decir, cuando los familiares involucrados se comunican y escuchan opiniones, confrontan sus alternativas y, sobre esta base, deciden sobre la adopción y dirección del cambio. Asimismo, un contexto que ofrece condiciones de acceso a redes de conocimiento (f) es un apoyo relevante para que la empresa familiar se oriente hacia cambios que producen resultados satisfactorios.

Por otro lado, el cambio puede verse obstaculizado cuando el proceso involucra a un gran número de miembros de la familia (g) y cuando el cambio implica transferir prioridades de la familia a la empresa (h) y reduce los privilegios de la familia en la empresa. La situación se complica aún más si el conflicto rebasa el ámbito cognitivo y escala al ámbito emocional (i). Otra faceta del conflicto, cuando el desacuerdo existe, pero es ocultado (i), puede bloquear por completo el cambio al solo asentarse en palabras, pero no en los hechos. Finalmente, cuando se perciben posibles conflictos (i) en torno al cambio y se quieren evitar, es muy probable que la empresa familiar termine por rendirse y decida mantener el estado inicial para no dañar las relaciones familiares. Obstáculos como estos son menores en familias empresarias con identidad y valores compartidos (j) que reducen la polarización de ideas y las probabilidades de conflicto. Sin embargo, cuando no existe tal estructura, los conflictos en torno al cambio pueden manejarse con una parte mostrando templanza e invitando a la concordia (k), recurriendo a la intervención de terceros externos (l) o en los casos más drásticos separando de la empresa a los miembros de la familia discordantes (m).

Cuando el cambio no pasa por un proceso de conflicto (n) en el que las ideas nuevas se analizan y contrapesan, puede generar pérdidas significativas para la empresa. En este sentido, la presencia de la generación con mayor experiencia es relevante porque aporta sabiduría y exige mayores garantías y parsimonia para realizar el cambio. La introducción paulatina del cambio (o) es aconsejable en situaciones con o sin conflicto, para comparar los resultados obtenidos con los esperados y decidir si avanzar o retroceder. A su vez, segmentar un cambio drástico en pequeños cambios puede reducir la incidencia de conflictos indeseables y tener mayores oportunidades de ser aceptado por los involucrados con posturas reacias.

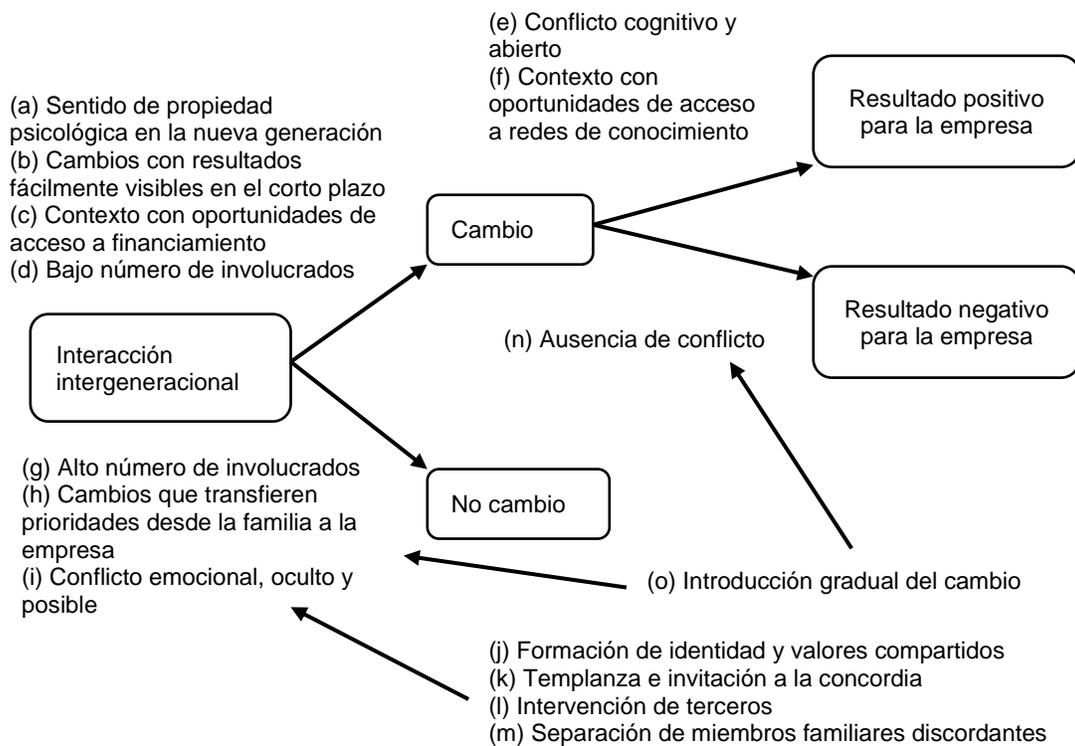


Figura 5. Proposición teórica: interacción intergeneracional y gestión del cambio

Fuente: elaboración propia con base en información colectada en 2019-2020.

La literatura existente reconoce que la continuidad de la empresa familiar depende de dos constructos principales: la transferencia de liderazgo intrafamiliar y el cambio traducido en innovaciones (Hillen & Facin Lavarda, 2020; Steier & Miller, 2010). Sin embargo, se ha estudiado poco sobre la interacción entre estos dos importantes constructos. Se sabe que son procesos interdependientes, ya que por un lado las empresas familiares deben transferir el liderazgo para innovar (Hauck & Prügl, 2015), y por otro, deben innovar para mantener a las generaciones posteriores motivadas y comprometidas con asumir el liderazgo (Kaur & Singh, 2018). Además, son procesos que caminan juntos, ya que los cambios se desarrollan a medida que avanza la transferencia de liderazgo, con al menos dos generaciones influyendo permanentemente en la toma de decisiones (Hauck & Prügl, 2015; Leonard *et al.*,

2020). Por tanto, en la empresa familiar, el cambio se produce habitualmente en un contexto de interacción intergeneracional.

La participación de diferentes generaciones en la empresa familiar es fructífera en términos de complementariedad de estilos de liderazgo y acceso a diferentes tipos de conocimiento (Woodfield & Husted, 2017). Sin embargo, para activar el potencial de innovación durante la interacción intergeneracional, es necesario gestionar simultáneamente los sistemas familiar y empresarial, lo cual representa el mayor desafío para las empresas familiares (Basco *et al.*, 2019; Rondi *et al.*, 2019). Por este motivo, no es raro que estudios recientes recomienden investigar la efectividad de diferentes estrategias de manejo de conflictos familiares en los negocios (Kubíček & Machek, 2020), y generar evidencia para formular procesos de consultoría en transición generacional con énfasis en estrategia familiar y empresarial (Flynn & Duesing, 2018). La activación efectiva de los procesos de cambio en la empresa familiar requiere la gestión de las dimensiones racional, emocional y contextual (Hillen & Facin Lavarda, 2020; Richards *et al.*, 2019). Este estudio arroja luz sobre la forma en que los diferentes factores asociados a estas tres dimensiones interactúan para determinar el resultado de las iniciativas de cambio en las empresas familiares.

## 5.9 Literatura citada

- Aguilera, R. V., & Crespi-cladera, R. (2012). Firm family firms: Current debates of corporate governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 66–69. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.006>
- Arzubiaga, U. (2018). Corporate governance and entrepreneurial orientation of family SMEs: An analysis of the influence of family involvement at different levels. *Cuadernos de Gestión*, 19(1), 119–146. <https://doi.org/10.5295/CDG.170757UA>
- Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.004>
- Basly, S., & Saunier, P. (2020). Family members' commitment to the firm and family business continuity: investigating the mediating role of family-to-firm identity fit and emotional attachment. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*,

32(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1551458>

- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Bertolozzi-carelio, D., Bardaji, I., Coopmans, I., Soriano, B., & Garrido, A. (2020). Key steps and dynamics of family farm succession in marginal extensive livestock farming. *Journal of Rural Studies*, 76(June), 131–141. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.04.030>
- Bloemen-bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2019). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, *In Press*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100309>
- Bruce, A. B. (2019). Farm entry and persistence: Three pathways into alternative agriculture in southern Ohio. *Journal of Rural Studies*, 69(April), 30–40. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.04.007>
- Claßen, C. A. E., & Schulte, R. (2017). How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1198–1212. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2016-0071>
- Dana, L. E., & Smyrniotis, K. X. (2010). Family business best practices: Where from and where to? *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.002>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, XII(4), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Dieleman, M. (2019). Reaping what you sow: The family firm innovation trajectory. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.003>
- Distelberg, B., & Blow, A. (2010). The Role of Values and Unity in Family Businesses. *Journal of Family and Economic*, 31(4), 427–441. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9221-4>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Elsbach, K. D., & Pieper, T. M. (2019). How psychological needs motivate family firm identifications and identifiers: A framework and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100289>
- European Commission. (2013). *Structure and dynamics of EU farms: changes,*

*trends and policy relevance*. European Commisison.

- Fernandez Araoz, C., Iqbal, S., & Ritter, J. (2015). Leadership Lessons from Great Family Businesses. *Harvard Business Review*, (April), 82–88.
- Flynn, J., & Duesing, R. J. (2018). Toward developing an applied framework to help foster success in generational transition of family businesses. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(3), 287–308. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1510695>
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of ground theory: strategies for qualitative research*. London, UK: Aldine Transaction.
- Goel, S., He, X., & Karri, R. (2011). Family involvement in a hierarchical culture: Effect of dispersion of family ownership control and family member tenure on firm performance in Chinese family owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 199–206. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.10.003>
- Golden, B. R. (1992). The Past Is the Past--Or Is It? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of past Strategy. *The Academy of Management Journal*, 35(4), 848–860.
- Graamans, E., Aij, K., Vonk, A., & ten Have, W. (2020). Case study: examining failure in change management. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 319–330. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2019-0204>
- Haidt, J. (2015). *The Happiness Hypothesis: Putting Ancient Wisdom to the Test of Modern Science*. New York, USA: Random House.
- Hauck, J., & Prüggl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>
- Heath, C., & Heath, D. (2018). *Cambia el chip. Cómo afrontar cambios que parecen imposibles*. Ciudad de México: Ediciones culturales Paidós.
- Herriau, C., & Touchais, L. (2014). The Role of Control Systems in the Process of Change: Application to a Family Business Succession. *Journal of Change Management*, 15(1), 19–42. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.922603>
- Hillen, C., & Facin Lavarda, C. E. (2020). Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. *INNOVAR*, 30(77), 11–24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87426>
- Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180.
- INEGI. (2018). Banco de Información Económica. Retrieved March 17, 2020, from

<https://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>

- Inwood, S. M., & Sharp, J. S. (2012). Farm persistence and adaptation at the rural-urban interface: Succession and farm adjustment. *Journal of Rural Studies*, 28(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.07.005>
- Joose, S., & Grubbström, A. (2017). Continuity in farming - Not just family business. *Journal of Rural Studies*, 50, 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.11.018>
- Kaur, R., & Singh, H. (2018). Corporate Governance in Family Businesses - A Review. *Pacific Business Review International*, 11(5), 233–253. <https://doi.org/10.1002/9781119207061.ch11>
- Keating, N. C., & Little, H. M. (1997). Choosing the Successor in New Zealand Family Farms. *Family Business Review*, 10(2), 157–172. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00157.x>
- Kubíček, A., & Machek, O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 33(2), 1–34. <https://doi.org/10.1177/0894486519899573>
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *Family Business Review*, XXI(4), 295–313. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040103>
- Leonard, B., Farrell, M., Mahon, M., Kinsella, A., & Donoghue, C. O. (2020). Risky (farm) business: Perceptions of economic risk in farm succession and inheritance. *Journal of Rural Studies*, 75(April), 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.12.007>
- Mc Fadden, T., & Gorman, M. (2016). Exploring the concept of farm household innovation capacity in relation to farm diversification in policy context. *Journal of Rural Studies*, 46, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.05.006>
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321–333. <https://doi.org/10.1177/1476127007079959>
- Milone, P., & Ventura, F. (2019). New generation farmers: Rediscovering the peasantry. *Journal of Rural Studies*, 65(January), 43–52. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.12.009>
- Muñoz-Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V. H., Gómez Pérez, D., & Altamirano Cárdenas, J. R. (2018). *¡Otro campo es posible! Agenda pública y política con relación al campo mexicano*. México: Universidad Autónoma Chapingo.
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90–113. <https://doi.org/10.1177/0894486519893223>
- Rau, S. B., Werner, A., & Schell, S. (2019). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. *Journal of Family Business Strategy*,

10(4), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.001>

Reinholz, D. L., & Andrews, T. C. (2020). Change theory and theory of change: what's the difference anyway? *International Journal of STEM Education*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s40594-020-0202-3>

Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). Listening to the Heart or the Head? Exploring the “Willingness Versus Ability” Succession Dilemma. *Family Business Review*, 32(4), 330–353. <https://doi.org/10.1177/0894486519833511>

Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>

San Martin-Reyna, J. M., & Duran-Encalada, J. A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.001>

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (Segunda). Madrid, España: Morata. <https://doi.org/10.1111/j.1095-8649.2005.00891.x>

Steier, L. P., & Miller, D. (2010). Pre- and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 145–154. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.07.001>

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE publications.

USDA-ERS. (2015). *Agricultural Resource Management Survey*. USA: National Agricultural Statistics Service and Economic Research Service.

Wairegi, L. W. I., Bennett, M., Nziguheba, G., Mawanda, A., De Los Rios, C., Ampaire, E., ... van Asten, P. J. A. (2018). Sustainably improving Kenya's coffee production needs more participation of younger farmers with diversified income. *Journal of Rural Studies*, 63(October 2018), 190–199. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.07.009>

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons from long-lasting successful families in business*. New York: Palgrave Macmillan.

Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods: Applied Social*

*Research and Methods Series.* Thousand Oaks: SAGE publications.

## CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES GENERALES

El principal objetivo de la tesis fue comprender los procesos que dan forma a las empresas agroalimentarias rentables y durables. Un proceso de investigación de tipo holístico-inductivo aplicado a 15 empresas agroalimentarias de alto desempeño en Jalisco permitió identificar tres niveles de comprensión: i) la base de gobernanza con la que se toman decisiones; ii) las actuaciones en las que se ven reflejadas las decisiones; iii) la gestión requerida para la realización satisfactoria de las actuaciones. Sobre estos tres niveles se generaron contribuciones originales que enriquecen la literatura existente sobre el proceso de emprendimiento en el sector agroalimentario. En este capítulo de cierre se discuten los límites del trabajo y se reflexiona en torno a las implicaciones de la tesis para la investigación, la práctica y la política pública considerando los tres niveles de comprensión explorados.

### 6.1 Limitaciones

Los estudios de caso se han consolidado como una metodología de investigación válida y confiable gracias a las notables contribuciones surgidas a partir de finales de la década de 1980 (por ejemplo Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1996; Stake, 1999; Yin, 1994). Los estudios de caso han encontrado un potencial uso en el área de la gestión y la evolución empresarial, en la que los métodos cuantitativos tienen serias limitaciones para estudiar las situaciones complejas y cambiantes de los negocios (Villarreal, 2017). Incluso su uso se ha extendido a campos tan específicos como lo es el estudio de la empresa familiar (De Massis & Kotlar, 2014). En cada capítulo de desarrollo empírico se han expuesto las medidas tomadas con base en los expertos en estudios de caso para asegurar la mayor calidad posible en términos de validez de constructo, validez interna, validez externa y confiabilidad.

En este apartado queremos enfatizar en los alcances de nuestros hallazgos respecto a la validez externa, la cual se refiere al grado en que los hallazgos pueden ser generalizados (Gibbert *et al.*, 2008). El empleo de casos múltiples y la comparación con estudios previos fueron las medidas tomadas para fortalecer la validez externa. No obstante, conviene aclarar el tipo de generalización para la que

es pertinente nuestro diseño metodológico. La generalización estadística permite predecir resultados similares en una población determinada con un grado de precisión y confiabilidad conocidos a partir del análisis de una muestra (Villarreal, 2017; Yin, 1994). Este tipo de generalización es propia de los estudios basados en experimentos y encuestas. En cambio, la generalización que es posible mediante los diseños de estudios de caso es la generalización analítica. Este segundo tipo de generalización permite predecir resultados análogos cuya variación se explica por condiciones teóricas conocidas (Villarreal, 2017; Yin, 1994).

Por lo anterior, se recomienda no atribuir nuestras contribuciones a las empresas familiares del sector agropecuario en México. Ni si quiera a las empresas familiares del sector agropecuario de Jalisco. En lugar de eso, sugerimos que la comprensión de los procesos de adopción de prácticas de gobernanza, ejecución de actuaciones empresariales (movimientos estratégicos) y gestión del cambio durante la interacción intergeneracional, se trasfieran a otros estudios esperando encontrar resultados con desviaciones que se explican por condiciones únicas de los casos y los contextos analizados. Esperamos alentar a otros investigadores a seguir explorando el proceso de emprendimiento agroalimentario y estaremos muy atentos a las posibles desviaciones que surjan en sus estudios, ya que ayudarán a refinar nuestras contribuciones teóricas.

## **6.2 Implicaciones para la investigación**

### **6.2.1 Conflicto y gobernanza**

En materia de conflicto y gobernanza, hemos propuesto una tipología que se ajusta a la complejidad de la empresa familiar con base en el modelo de las variables articuladoras de los subsistemas familia, empresa y propiedad de Belausteguigoitia (2012). Los investigadores de la empresa familiar recurren frecuentemente a la tipología del conflicto intragrupal propuesto por Jehn y Bendersky (2003). Sin embargo, tal tipología no revela cómo los participantes de una empresa familiar encuentran diferentes incentivos para guiar sus comportamientos en función de sus roles como propietarios, familiares y empleados. Asimismo, hasta donde sabemos,

hemos sido los primeros en proponer un listado con las estructuras y prácticas que podrían conformar un sistema de gobernanza familiar y empresarial sólido. Es muy probable que nuestros colegas investigadores de la empresa familiar querrán discutir sobre si sobra o falta alguna estructura o práctica, o si las mismas están bien clasificadas de acuerdo con las interacciones entre la familia, la empresa y la propiedad.

Resultó paradójico encontrar que la adopción de estructuras y prácticas de gobernanza no se realiza como respuesta a los conflictos que las empresas familiares han vivido. De igual manera, el orden de adopción sigue en controversia al existir evidencia confrontada (por ejemplo Belausteguigoitia, 2012 vs Parada *et al.*, 2020). Nosotros explicamos que, en el caso de empresas de alto desempeño, la adopción comienza por la gobernanza empresarial debido a que se busca en un primer momento ampliar la capacidad para generar riqueza. Entonces, el más rápido crecimiento de la empresa en comparación con el tamaño de la familia hace que los líderes perciban mayor necesidad de ejercer control sobre el personal no familiar. No obstante, seguramente los debates en torno a la gobernanza continuarán, ya que se trata del tema vinculado a la empresa familiar con mayor número de artículos publicados en lo que va del siglo XXI (Suess, 2014). Nuestras tipologías de conflicto, estructuras y prácticas de gobernanza pueden ser consideradas por otros estudios para guiar la discusión en los mismos términos.

### **6.2.2 Movimientos estratégicos y familias emprendedoras**

De acuerdo con nuestros hallazgos, las empresas de alto desempeño en el sector agropecuario desarrollan un proceso iterativo en el que secuencian actuaciones que construyen y renuevan ventajas competitivas continuamente. Retomamos el concepto de movimientos estratégicos de Chan Kim y Marbougne (2005) para referirnos a dichas actuaciones. Nuestra tipificación de movimientos estratégicos puede motivar a otros investigadores a profundizar en la identificación y delimitación de las actuaciones realizadas por los emprendedores del sector agropecuario. Probablemente existan actuaciones que den lugar a nuevas categorías de

movimientos estratégicos. Asimismo, los límites dentro de las categorías que proponemos pueden ser afinados para explicar mejor la realidad.

Por otro lado, se pudo observar que familias con distinto nivel de relación con el sector agropecuario y con los territorios específicos muestran diferencias en sus movimientos estratégicos realizados. Esto legitima la inquietud expresada por algunos autores (Dobryagina, 2019; Milone & Ventura, 2014; Pindado & Sánchez, 2017) sobre la necesidad de estudiar el comportamiento emprendedor de los diferentes tipos de familias que emprenden en el sector agropecuario. Nosotros estudiamos la trayectoria familiar para tipificar a las familias en continuantes, retornantes o entrantes. No obstante, otros estudios pueden acudir más a la teoría de la empresa familiar para profundizar en la manera en que son gestionados el capital humano, capital social, capital paciente y capital de supervivencia para dar lugar a los movimientos estratégicos que explican el mejor desempeño de las empresas agropecuarias.

### **6.2.3 Interacción intergeneracional y gestión del cambio**

Con nuestros hallazgos constatamos que el cambio y la innovación en la empresa familiar se desarrollan habitualmente en un ambiente de interacción entre al menos dos generaciones. Para abordar la complejidad de los procesos racionales, emocionales y contextuales involucrados en la gestión del cambio durante la interacción intergeneracional, nos apoyamos en el marco analítico de Heath y Heath (2018). Hasta donde sabemos, somos los primeros en utilizar este marco para analizar situaciones de cambio en empresas familiares. Nuestra investigación puede alentar a otros colegas a considerar en sus estudios de gestión del cambio y la innovación, asuntos que van más allá de la racionalidad de costo y beneficio económico y de la gestión interna de la empresa. Pudimos observar que los asuntos emocionales, tradicionalmente poco abordados en la literatura, pueden representar obstáculos difícilmente superables para las familias empresarias, o, por el contrario, pueden representar la fuente de combustible para impulsar el cambio que las empresas necesitan. Asimismo, se pudo observar que muchas de las barreras e

impulsores para el cambio provienen del exterior, así que el contexto es otra dimensión que no debe ser menospreciada en el análisis de los procesos de cambio.

### **6.3 Implicaciones para la práctica**

#### **6.3.1 Conflicto y gobernanza**

La evidencia que se presenta en esta tesis puede servir para que emprendedores y consultores en el sector agropecuario aprendan de la experiencia ajena y alienten la adopción de un sistema de gobernanza. El sistema puede configurarse con algunas de las 21 estructuras y prácticas que proponemos de acuerdo con la complejidad de cada empresa familiar referente al número de familiares participantes de manera directa e indirecta, número de empleados externos a la familia y distribución de la propiedad legal de los activos. No obstante, dado que observamos que los conflictos más recurrentes ocurren en la relación entre familia y propiedad, conviene en todos los casos prever las cuestiones relacionadas con la sucesión y la herencia para evitar fragmentaciones en la empresa y daños en las relaciones familiares.

#### **6.3.2 Movimientos estratégicos y familias emprendedoras**

Seguramente los emprendedores y consultores en el sector agropecuario quisieran conocer la secuenciación de movimientos estratégicos que conduce al alto desempeño. Nuestros hallazgos no señalan una secuencia única e inequívoca, pero si revelan una lógica. Las familias que alcanzan el alto desempeño constantemente evalúan lo que ya funciona, comparándolo con otras opciones que podrían funcionar mejor. Por ejemplo, al inicio de la trayectoria de las empresas se evalúa lo que funciona, ya sea la actividad heredada en las familias continuantes y retornantes o la actividad fuera del sector agropecuario en las familias entrantes, en comparación con otras alternativas que están sujetas a experimentación y que pueden ser más rentables. Con base en los resultados de la comparación, las familias adoptan como actividad principal la que genera la mayor rentabilidad y la expanden aumentando su escala, incrementando su eficiencia mediante la adopción de mejor tecnología e incorporando variedades, prácticas, procesos y servicios que distinguen la

producción de la ofrecida por la mayoría de los productores agropecuarios. Aunque los recursos se centran en la expansión de la actividad principal, las familias diversifican durante todo el proceso y reconvierten durante buena parte de él. Esto quiere decir que las familias complementan y comparan constantemente la actividad principal que ya funciona con otras alternativas para reducir el riesgo de depender de una sola actividad agropecuaria y para descubrir continuamente nuevas oportunidades relevantes.

### **6.3.3 Interacción intergeneracional y gestión del cambio**

Los emprendedores y consultores en el sector agropecuario muy probablemente estarán interesados en conocer cómo activar el potencial innovador de la interacción intergeneracional. Nuestros hallazgos sugieren que las claves están en la creación de un sentido de propiedad psicológica en las nuevas generaciones, la realización gradual del cambio y la gestión del conflicto.

La transferencia prematura de la propiedad legal de los activos de la empresa a la generación posterior puede incrementar su compromiso e interés por innovar en la empresa, pero también puede ser una apuesta arriesgada para la generación anterior al perder el control sobre los activos. En este sentido, se sabe que la propiedad psicológica; es decir, que los potenciales sucesores se sientan parte de la empresa y futuros dueños de ella, despierta el espíritu innovador de las generaciones más jóvenes que suelen introducir ideas frescas soportadas en conocimiento adquirido por medio de la preparación profesional y la experiencia en otras organizaciones, incluso de otros territorios y sectores económicos. El sentido de propiedad psicológica puede ser desarrollado en la generación posterior mediante la participación a temprana edad en la empresa trabajando en vacaciones y fines de semana, permitiendo la participación en la toma de decisiones, anclando valores familiares al espíritu de los negocios, compartiendo la información financiera de la empresa, comunicando la historia de la empresa, conmemorando aniversarios y proyectando escenarios futuros.

La realización gradual del cambio ayuda a producir mejores resultados en la interacción intergeneracional al introducir el sentido de experimentación. Con esto, las propuestas de cambio que suelen provenir de la generación sucesora pueden ser consideradas y probadas sin que su ejecución represente un riesgo elevado para la empresa. De esta manera, se evalúan distintas alternativas y se fortalece el sentido de propiedad psicológica de la generación sucesora al sentirse tomada en cuenta. Además, al concebirse como un espacio abierto a la innovación, la empresa familiar se vuelve más atractiva para la generación sucesora.

Por último, el conflicto es frecuente y en cierto sentido deseable para maximizar los beneficios de la interacción intergeneracional. En esto la generación anterior juega un rol clave para actuar con prudencia y moderación, permitiendo probar cosas nuevas sin desechar las que han funcionado a lo largo del tiempo. Para que sea fructífero el conflicto debe ser gestionado de manera que se enfrenten las ideas y no las personas. A su vez, ayuda mucho que sean comunicados los argumentos que llevan a adoptar posiciones contrarias respecto a una iniciativa. Así, las contrapartes cuentan con la información necesaria para reunir evidencia que fortalezca su posición a favor o en contra del cambio.

## **6.4 Implicaciones para la política pública**

### **6.4.1 Conflicto y gobernanza**

El abordaje del conflicto y la gobernanza reveló las razones por las que la integridad de las empresas familiares del sector agroalimentario debe ser una prioridad en la agenda pública. La gran mayoría de las empresas agroalimentarias en México y el mundo son familiares, y si carecen de un sistema de gobernanza que permita tomar las mejores decisiones posibles para la familia, la empresa y la propiedad, sencillamente no se conseguirá el progreso tecnológico requerido para superar los desafíos en materia de producción sustentable de alimentos. Por este motivo, es primordial que la política pública contemple entre sus instrumentos, además de la innovación tecnológica, a la innovación relacionada con las capacidades para gestionar a la familia, la empresa y la propiedad. Como principal alerta se logró

identificar que las prácticas de gobernanza que regulan la relación entre familia y propiedad son las menos adoptadas, a pesar de que de esta relación surgen más conflictos. En atención a esto, las agencias públicas pueden promover el desarrollo de planes de sucesión y el empleo de instrumentos como los testamentos, seguros de vida y planes de retiro para asegurar la continuidad de la empresa familiar.

#### **6.4.2 Movimientos estratégicos y familias emprendedoras**

Nuestros hallazgos resaltan la importancia de introducir el aprendizaje iterativo como una competencia fundamental en los programas de formación para agroemprendedores. La constante experimentación y comparación es lo que permite a las familias emprendedoras identificar lo que funciona y lo que no, y, por lo tanto, lo que debe expandirse y consolidarse y lo que debe dejarse de lado. Este camino implica que el error y el fracaso deben estar presupuestados dentro del proceso de aprendizaje. Sin embargo, los emprendedores deben ser orientados para ejecutar sus movimientos estratégicos de manera gradual y con riesgo calculado. De esta manera, los errores serán asimilados como parte del camino en la búsqueda de una oportunidad relevante y no como un evento traumático que acabe con el espíritu emprendedor de las familias.

Por otro lado, la política pública también puede orquestar planes de desarrollo regional con base en las diferencias de comportamiento de las familias emprendedoras. De acuerdo con la evidencia, alentar el arribo de familias entrantes a los territorios puede favorecer el desarrollo de empresas más dinámicas, la creación de empleo y el aprovechamiento de recursos subutilizados. Asimismo, las familias entrantes a menudo desempeñan una función de modelos a seguir para familias locales que tienden a adoptar prácticas y modelos de negocio que les funcionan a otros. Por su parte, las familias continuantes, al ser las que muestran mayor apego a los territorios y al sector agropecuario, juegan un papel crucial como guardianes de los recursos locales, incluidos los recursos naturales y la fuerza laboral. Finalmente, las familias retornantes parecen mostrar un comportamiento emprendedor dual con su experiencia dentro y fuera de la agricultura, por lo cual

pueden ser familias que combinen eficientemente la innovación y el cuidado de los recursos locales. En países en desarrollo con elevado número de connacionales en el extranjero, una política pública que facilite un regreso seguro de emprendedores a sus territorios, puede ser la diferencia para impulsar el desarrollo.

#### **6.4.3 Interacción intergeneracional y gestión del cambio**

Para los agroemprendedores es importante que se diseñen programas de formación que integren competencias relacionadas con la gestión de la interacción intergeneracional. Como se ha mencionado, el cambio y la innovación pasan por procesos de gestión que, además de la racionalidad económica, requieren de pautas para gestionar las emociones y los recursos del contexto que pueden ser aprovechados. En la empresa familiar, la familia y la empresa compiten por los recursos y es muy recurrente que los asuntos familiares y empresariales sean mezclados. Entonces, existen fuerzas importantes para que los conflictos cognitivos en los que se contrastan ideas escalen al plano emocional y se termine por elegir alternativas de menor valor. Por lo tanto, es fundamental el desarrollo de competencias para la gestión del conflicto. Asimismo, se observó que los impulsores del cambio y la innovación en la empresa familiar agropecuaria provienen a menudo del entorno. En este sentido, es importante que la política pública orqueste alternativas de acceso a capital inteligente; es decir, soporte financiero, gestión del conocimiento y relacionamiento estratégico para facilitar el camino que sigue el cambio y potencializar su efecto positivo.

#### **6.5 Literatura citada**

- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas Familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (Tercera). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chan Kim, W., & Marbougne, R. (2005). La creación de los océanos azules. In *La estrategia del Océano Azul* (pp. 3–31). Bogotá, Colombia: Norma.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Dobryagina, N. (2019). Agricultural Entrepreneurship Motivation Policies: European Union Experience and Decision Theory Application. *International Journal of*

- Rural Management*, 15(1), 97–115. <https://doi.org/10.1177/0973005219834739>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Heath, C., & Heath, D. (2018). *Cambia el chip. Cómo afrontar cambios que parecen imposibles*. Ciudad de México: Ediciones culturales Paidós.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks: SAGE publications.
- Milone, P., & Ventura, F. (2014). The visible hand in building new markets for rural economies. In P. Hebinck, S. Schneider, & J. D. Van der Ploeg (Eds.), *Rural Development and the Construction of New Markets*. UK: Routledge.
- Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management, In Press*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0054>
- Pindado, E., & Sánchez, M. (2017). Researching the entrepreneurial behaviour of new and existing ventures in European agriculture. *Small Business Economics*, 49(2), 421–444. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9837-y>
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (Segunda). Madrid, España: Morata. <https://doi.org/10.1111/j.1095-8649.2005.00891.x>
- 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>
- Villarreal Larrinaga, O. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147–172. <https://doi.org/10.5295/cdg.140516ov>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Thousand Oaks: SAGE publications.