



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

Centro de Investigaciones Económicas,  
Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria  
y la Agricultura Mundial

PROGRAMA DOCTORADO DEL CIESTAAM

**Sucesión patrimonial de unidades de producción  
agrícola en México**

**TESIS**

**Que como requisito parcial  
para obtener el grado de:**

Doctor en Problemas Económico Agroindustriales

PRESENTA

**ARELY ROMERO PADILLA**

**Bajo la supervisión del Dr. V. Horacio Santoyo Cortés**



**APROBADA**



Chapingo, Estado de México, febrero 2021

## SUCESIÓN PATRIMONIAL DE UNIDADES DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA EN MÉXICO

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

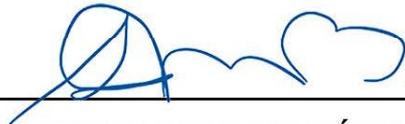
**DOCTOR EN PROBLEMAS ECONÓMICO AGROINDUSTRIALES**

**DIRECTOR:**



\_\_\_\_\_  
**DR. V. HORACIO SANTOYO CORTÉS**

**ASESOR:**



\_\_\_\_\_  
**DR. SERGIO ROBERTO MÁRQUEZ BERBER**

**ASESOR:**



\_\_\_\_\_  
**DRA. ALMA VELIA AYALA GARAY**

**ASESOR:**



\_\_\_\_\_  
**DR. J. REYES ALTAMIRANO CÁRDENAS**

**LECTOR EXTERNO:**



\_\_\_\_\_  
**DR. MARTIN HERNÁNDEZ JUÁREZ**

## CONTENIDO

LISTA DE CUADROS .....	VII
LISTA DE FIGURAS .....	VIII
DEDICATORIAS .....	IX
AGRADECIMIENTOS .....	X
DATOS BIBLIOGRÁFICOS .....	XI
RESUMEN GENERAL .....	XII
GENERAL ABSTRACT .....	XIII
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL .....	1
1.1    Objetivos de investigación .....	4
1.2    Hipótesis .....	5
1.3    Preguntas de investigación .....	6
1.4    Contenido de la tesis .....	6
1.5    Literatura citada .....	8
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y METODOLÓGICO .....	10
2.1    Marco teórico.....	10
2.1.1 Teoría de los sistemas familiares .....	10
2.1.2 Riqueza y apego socioemocional .....	11
2.1.3 Teorías de la ruralidad y el campesinado .....	13
2.1.4 Envejecimiento rural .....	14
2.1.5 Sucesión .....	16
2.1.6 Sucesión en unidades de producción agrícola .....	16

2.1.7 El proceso de sucesión.....	17
2.1.8 Factores que afectan los procesos de sucesión .....	19
2.2 Marco referencial .....	22
2.2.1 Características de los productores mexicanos .....	23
2.2.2 Reforma agraria y marco legal .....	27
2.3 Marco metodológico .....	29
2.3.1 Análisis de conglomerados y análisis factorial .....	30
2.3.2 Estudios de caso .....	31
2.4 Literatura citada .....	33
<b>CAPÍTULO 3 LA SUCESIÓN AGRÍCOLA DE UNIDADES DE PRODUCCIÓN DEL CENTRO DE MÉXICO.....</b>	<b>37</b>
Resumen.....	37
Abstract .....	38
3.1 Introducción .....	40
3.2 Materiales y métodos.....	42
3.3 Resultados.....	45
3.3.1 Los escenarios de sucesión .....	45
3.3.2 Agrupación según los escenarios de sucesión .....	49
1.3.3. Caracterización de las variables que sustentan los escenarios de sucesión.....	51
3.3.4 Factores explicativos de los escenarios de sucesión. ....	52
3.4 Discusión .....	56
3.4.1 Escenarios de sucesión .....	56

3.4.2 Factores explicativos.....	59
3.5 Conclusiones .....	61
3.7 Literatura citada.....	63
<b>CAPÍTULO 4 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ELECCIÓN DE SUCESOR DE TIERRAS AGRÍCOLAS EN LA AGRICULTURA FAMILIAR .....</b>	<b>66</b>
Resumen .....	66
Abstract .....	67
4.1 Introducción .....	68
4.2 Antecedentes.....	71
4.2.1 Envejecimiento rural .....	71
4.2.2 La sucesión en la agricultura .....	72
4.2.3 Factores que afectan la sucesión.....	73
4.3 Metodología .....	76
4.4. Resultados.....	79
4.4.1 Variables relacionadas con la elección de un sucesor .....	79
4.4.2 Definición de sucesor.....	82
4.4.3 Plan de sucesión establecido .....	91
4.5 Discusión .....	93
4.6 Conclusiones .....	96
4.7 Literatura citada .....	98
<b>CAPÍTULO 5 SUCCESSION PROCESS OF FAMILY FARM BUSINESSES ..</b>	<b>102</b>
Resumen .....	102
Abstract .....	103

5.1	Introduction .....	104
5.2	Literature review .....	106
5.2.1.	Succession process .....	106
5.2.2	Socio-emotional restrictions and personal values .....	107
5.2.3	Personal interest and family relationships .....	109
5.3	Methodology .....	110
5.3.1	Type of study and selection of cases .....	110
5.3.2	Information collection and study place .....	111
5.3.3	Analysis of the information .....	112
5.4	Results and Discussion.....	113
5.4.1	Basic succession scenarios .....	113
5.4.2	The succession is managed by crisis and encourages the fragmentation of the farm.....	119
5.4.3	The typical succession process.....	124
5.4.4	The succession and continuity of agricultural activity .....	125
5.5	Conclusions .....	127
5.6	References .....	128
	CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES GENERALES.....	132
	APÉNDICES .....	136

## LISTA DE CUADROS

Cuadro. 2-1. Variables que afectan la sucesión .....	22
Cuadro 2-2. Estratos de UER en el Sector Rural y Pesquero.....	23
Cuadro 2-3. Porcentaje de productores por rango de edad en México.....	25
Cuadro 3-1. Productores que consideran importante la sucesión y tienen plan de sucesión.....	45
Cuadro 3-2. Productores con lista de sucesión y testamento por tipo de tenencia de la tierra .....	47
Cuadro 3-3. Escenarios previstos por los productores si llegarán a faltar .....	48
Cuadro 3-4. Coeficiente de Phi y significancia para medir la asociación de PS e IC con variables relacionadas al perfil del productor.....	53
Cuadro 3-5. Coeficiente phi y significancia para medir la asociación de PS e IC con variables relacionadas con la estructura de la UP .....	54
Cuadro 3-6. Coeficiente phi y significancia para medir la asociación de PS e IC con variables relacionadas con las características regionales.....	55
Cuadro 4-1. Variables analizadas .....	77
Cuadro 4-2. Asociación de algunas variables con la elección de un sucesor (Test exacto de Fisher) .....	80
Cuadro 5-1. Characteristics of the interviewed farmers .....	111

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1. Estructura de la tesis .....	7
Figura 2-1. Fases del proceso de sucesión .....	18
Figura 2-2. Modelo Integrativo para sucesiones .....	19
Figura 2-3. Marco metodológico de la investigación .....	29
Figura 3-1. Tipo de sucesores previstos para la UP .....	46
Figura 3-2. Decisiones sobre el futuro de la UP .....	47
Figura 3-3. Agrupamiento de los productores con base en su escenario de sucesión.....	50
Figura 3-4. Cargas finales de las variables para cada factor .....	52
Figura 4-1. Agrupamiento de variables relacionadas con la elección de un sucesor y un plan de sucesión.....	81
Figura 4-2. Situaciones encontradas con la asignación de un sucesor .....	82
Figura 4-3. Designación de sucesor de manera formal .....	83
Figura 4-4. Definición de sucesor de manera no formal .....	88
Figura 4-5. Productores que tienen un plan de sucesión.....	92
Figura 5-1. Basic succession scenarios .....	114
Figura 5-2. Stages of the typical succession process in the farms studied. ....	124

## **DEDICATORIAS**

A mis dos amores, mi esposo y mi hijo, José Manuel EH y José Manuel ER., quienes llenan mis días de amor, alegrías y entusiasmo y son inspiración, apoyo y motivación en todo momento,

A mis padres Manuel y Rosario, y hermanos Blanca Estela y Juan Manuel, por su apoyo y amor incondicional, y por ser mi enseñanza de perseverancia, trabajo y dedicación.

A mis sobrinos quienes día a día me enseñan la simpleza de la felicidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por llenar mi vida infinitas bendiciones.

A la Universidad Autónoma Chapingo y al CIESTAAM por darme la mejor formación profesional y personal.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por su financiamiento en mi formación doctoral.

Al Dr. V. Horacio Santoyo Cortés, por todo su apoyo, motivación y orientación constante, por su mejor disposición en todo momento, además de sus acertados comentarios en mi estancia en CIESTAAM,

Al Dr. Sergio Márquez Berber, por sus aportes a esta investigación, por su valioso apoyo y atención en todo momento.

A la Dra. Alma Velia Ayala Garay, por su disposición y tiempo dedicado, sus comentarios y atención brindada en esta investigación.

Al Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas, por sus comentarios, apoyo, aportes y recomendaciones.

Al Dr. Martín Hernández Juárez por sus atenciones y facilidades en la estancia, sus grandes aportes en esta investigación, su orientación, apoyo y sabios consejos.

A los profesores del CIESTAAM que contribuyeron en mi formación profesional y compañeros de grupo Zady, Lupita, Angelica, Raquel y José Luis, quienes hicieron muy grata esta etapa de mi vida.

A Edith Ariana Espinosa, Alejandra Amador<sup>†</sup> y José Luis Rosales, por su valioso apoyo para contactar con los productores entrevistados.

## **DATOS BIBLIOGRÁFICOS**

Arely Romero Padilla nació en Texcoco, México el 18 de junio de 1987. Egresó en 2009 de la Universidad Autónoma Chapingo como ingeniero agrónomo especialista en Fitotecnia, posteriormente realizó su maestría en el Colegio de Postgraduados en Economía agrícola, egresando en 2013. En 2017 inicia sus estudios doctorales en el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) nuevamente en la Universidad de Chapingo.

Comenzó su carrera profesional en 2009, trabajando en instancias gubernamentales y empresas privadas, entre las que desatacan el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura FIRA, El Colegio Mexicano de Especialistas en Recursos Naturales, (COLMERN). Ha participado como instructor de cursos de Sistemas de Información Geográfica y Percepción Remota.

## RESUMEN GENERAL

### **Sucesión patrimonial de unidades de producción agrícola en México\***

La agricultura familiar es fundamental en el sector rural y dada la edad avanzada de los productores, es importante conocer el impacto que tendrá el cambio generacional en la sucesión patrimonial de las unidades de producción (UP). Con este propósito, se estudió cómo se llevan a cabo los procesos de sucesión y qué posibles impactos que tendrán en el agro mexicano. Esta investigación aborda dicha problemática a través de un enfoque metodológico mixto, mediante el análisis de encuestas y entrevistas a profundidad. Los resultados mostraron que en general no existe una cultura de sucesión, ya que habitualmente los productores no preparan su partida y como consecuencia los sucesores carecen de un entrenamiento técnico y gerencial para asumir las UP. Se detectaron cuatro modalidades de sucesión de acuerdo con la existencia o ausencia de un plan de sucesión y el interés de continuar en la actividad agrícola. Además, se encontró que los procesos de sucesión son complejos, cambiando de acuerdo con las condiciones familiares del productor y con el valor de la tierra, el cual se asocia su ubicación y sus posibilidades de venta para uso urbano o comercial. Asimismo, los aspectos sociales, culturales y emocionales son relevantes en las decisiones de transferencia, lo que complica más el proceso. En este marco son importantes políticas gubernamentales que capaciten y den asesoría a los productores en sus procesos sucesorios, con prioridad para aquellos interesados en continuar la actividad agrícola.

**Palabras clave:** Sucesión agrícola, plan de sucesión de tierras, herencia rural.

---

<sup>1</sup>Tesis de doctorado en Problemas Económico Agroindustriales, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: Arely Romero Padilla

Director de tesis: V. Horacio Santoyo Cortés

## **GENERAL ABSTRACT**

### **Equity succession of agricultural production units in Mexico**

Family farms are fundamental in the agricultural sector and, given the advanced age of producers, it is important to know the impact that the generational change will have on the equity succession of production units (PU). With this purpose in mind, it was studied how the succession processes are carried out and what possible impacts on Mexican agriculture they will have. This research addresses such problem through a mixed methodological approach, by means of the analysis of surveys and in-depth interviews. Results showed that, in general, there is no a culture of succession since producers do not usually prepare their passing and, as a consequence, successors lack of technical and managerial training to be in charge of PU. Four types of succession were detected based on the existence or absence of a succession plan and the interest in continuing in the agricultural activity. In addition, it was found that the succession processes are complex, changing according to the conditions of the producer's family and to the land value, which is associated to its location and possibilities of sale for urban or commercial use. Likewise, social, cultural, and emotional aspects are relevant in transfer decisions, what make the process more complicated. In this framework, government policies that train and advise producers in their succession processes are important, with priority to those who are interested in continuing the agricultural activity.

**Keywords:** Agricultural succession, land succession plan, rural inheritance

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL**

A lo largo de la historia, la agricultura ha evolucionado, adaptándose a nuevas condiciones ambientales, políticas y socioculturales presentes en todo el mundo, ajustando y cambiando los sistemas de producción a nuevas circunstancias y necesidades. Actualmente algunos desafíos que enfrenta la agricultura mundial son el envejecimiento, urbanización y cambio climático.

Dichos fenómenos son importantes por varias cuestiones, primero, los productores mayores son más renuentes a adoptar nuevas formas de producción que respondan a las necesidades de un mundo globalizado y a condiciones edafoclimáticas extremas, y segundo, existe una carencia en la inserción de jóvenes en el sector agropecuario, debido a que migran hacia áreas urbanas en busca de mejores oportunidades de trabajos por ser la actividad agrícola poco atractiva económicamente en relación con otras actividades. Lo anterior podría poner en riesgo la continuidad de la actividad agrícola en algunas unidades de producción y traer mayores impactos relacionados con la disponibilidad de alimentos y seguridad alimentaria.

En el sector rural la agricultura está dominada por la producción familiar, en la cual el patrimonio pasa de generación en generación, por lo que el crecimiento y prosperidad de las unidades de producción (UP) se relacionan con los procesos de sucesión que atraviesan. De este modo, las decisiones sobre la sucesión de tierras son cruciales para la supervivencia de la UP y la posibilidad de mantener la tierra dentro de la familia, la cual tiene una importancia simbólica que excede su valor económico para muchos productores (Mishra, El-osta, y Shaik, 2010). Sin embargo son pocos los productores que definen un plan de sucesión, como ejemplo Cavicchioli, Bertoni, Tesser, y Frisio (2015) encontraron una tasa de sucesión baja en fincas de manzana en Italia (26,5%), lo que plantea preocupaciones sobre el futuro de la producción agrícola. Por otro lado, algunos autores como Barclay, Foskey, y Reeve (2007) encontraron que la ideología rural

y sus enfoques tradicionales, además de los valores de los agricultores tienen un impacto en la actitud hacia la sucesión y herencia de sus unidades de producción.

Burton y Walford (2005) encontraron que la sucesión ha jugado un papel importante en la determinación del tamaño de las unidades agrícolas, cuando no se cuenta con un sucesor se incrementa la probabilidad de entrar en un período de estancamiento o venta de tierras (Wheeler, Bjornlund, Zuo, y Edwards, 2012).

A pesar de ser imperiosa, la sucesión es un proceso largo y complejo, porque conlleva la interacción de varios actores. De esta manera, las relaciones familiares y los aspectos socioemocionales influyen en las decisiones de los productores respecto a la elección de un sucesor, así como en el momento en que lo designan. Lo que dificulta aún más entender y predecir los procesos sucesorios ya que las decisiones de sucesión tiene que ver con actitud, normas percibidas y control conductual percibido, que de acuerdo con Morais et al. (2017) derivan de creencias conductuales. Al mismo tiempo, existen dos temas presentes en los asuntos sucesorios: la jerarquía y el conflicto, que como lo menciona Mann (2007) son difícil de comentar y aceptar que existen por los actores involucrados.

Debido a la importancia del tema, existe una preocupación en todo el mundo y respecto a los factores que afectan la sucesión y la implicación que dicho proceso tiene en el sector rural, motivando a muchos investigadores a estudiar el tema. Algunos como Morais et al. (2018), Cavicchioli et al. (2018) abordan el tema desde la perspectiva del comportamiento de los sucesores y su intención de encargarse de la unidad de producción y otros utilizan el testimonio de los productores sucedidos (Bertoni y Cavicchioli, 2016; Kwanmuang, 2011; Nuthall y Old, 2017). Además en algunos casos los estudios comprenden información sólo de personas envejecidas como en el estudio realizado por Mendoza-Rosas et al. (2018) y en otros como en el realizado por Grubbström y Sooväli-Sepping (2012) se analiza a productores entre 25 y 70 años.

Asimismo algunos estudios se basan sólo en análisis cuantitativos, con la aplicación de modelos de elección discreta para ver variables que afectan la sucesión, como ejemplos se tienen los estudios realizados por Glauben et al. (2009); Kerbler (2012); Kwanmuang (2011); Mishra y El-osta, (2007) mientras que otros utilizan un enfoque cuantitativo y utilizan softwares como Nvivo para realizar un análisis de contenido de la información, tal es el caso de los estudios realizados por Inwood y Sharp (2012), Fischer y Burton (2014) y Downey et al. (2016).

Además las modalidades de sucesión son influenciadas por diversos factores como el tipo y contexto de la explotación agrícola (Wheeler et al., 2012) y de variables como la edad del productor, los ingresos obtenidos, el valor de los activos, el género, la experiencia y educación de los sucedidos y sucesores. Estas variables han sido el resultado de investigaciones realizadas en varios países (Cavicchioli et al., 2018; Kerbler, 2012; Kwanmuang, 2011; Mishra et al., 2010).

En Latinoamérica se han desarrollado algunos estudios de sucesión en Argentina (Neiman, 2017) y Brasil (Morais et al., 2018; Pessotto, Costa, Schwinghamer, Colle, y Corte, 2019). En México, se ha estudiado la sucesión desde un enfoque de género (Lagunas-Vázquez, Beltrán-Morales, y Ortega-Rubio, 2018) y de transferencia temporal de tierras (Mendoza-Rosas et al., 2018), sin embargo no existen estudios sobre las variables que afectan la sucesión, y no se ha definido cómo de desarrollan los procesos sucesorios.

Así, en México las unidades de producción familiar agrícolas son muy cambiantes en respuesta a las condiciones edafoclimáticas, culturales y socioeconómicas presentes en la zona donde se encuentran. SAGARPA y FAO (2014) establecieron 6 estratos de unidades económicas rurales (UER) con base al nivel de ventas, sin embargo, los estratos difieren no solo en el nivel de ventas, sino en diversas particularidades de manejo y gestión. Lo anterior genera distintas

características en la estructura familiar y productiva de las unidades agrícolas y por ende en su organización, distribución y sucesión.

Como resultado de la gran heterogeneidad de las unidades de producción, los procesos sucesorios son variantes, y cada modalidad de sucesión tendrá un impacto económico diferente sobre el desarrollo e ingresos esperados de las unidades de producción e implica un modelo de producción distinto y diferentes necesidades para su desarrollo y crecimiento. Debido a lo anterior es importante identificar las modalidades de sucesión que existen y los factores que impulsan que se presente una u otra, así como conocer cómo se llevan a cabo los procesos sucesorios, con la finalidad de conocer los impactos que se generan en el sector agrícola.

Esta investigación utiliza un enfoque metodológico mixto. El análisis cualitativo es utilizado para clasificar a los productores de acuerdo con sus modalidades de sucesión y encontrar factores significativos que los afectan. Sin embargo, debido a lo diverso que pueden ser los procesos de sucesión, y los múltiples factores socioemocionales y actores involucrados se usa también el análisis cualitativo en las entrevistas a productores.

## **1.1 Objetivos de investigación**

### **Objetivo general**

Categorizar las modalidades de sucesión que se presentan en las unidades de producción familiares agrícolas, así como identificar cómo se desarrollan los procesos de sucesión y analizar los factores que afectan dichos procesos, mediante el análisis de encuestas y entrevistas a productores, con el fin de evaluar los impactos que tienen en el sector rural y en la sociedad.

## **Objetivos específicos**

1. Identificar las modalidades de sucesión que existen en las unidades de producción familiar agrícola mediante la clasificación de los productores de acuerdo con variables relacionadas a la sucesión.
2. Analizar los factores que intervienen en la toma de decisiones de transferencia de tierras agrícolas en el centro del país y relacionar su efecto en las distintas modalidades de sucesión a través de asociaciones entre las variables que de acuerdo con la literatura afectan la sucesión y el análisis de contenido de entrevistas a productores.
3. Describir cómo se desarrollan los procesos de sucesión en las unidades de producción familiar agrícola y las etapas por las que atraviesan, mediante el estudio de casos múltiple.

### **1.2 Hipótesis**

Debido a las diversas condiciones socioeconómicas y edafoclimáticas que se presentan en México, la dinámica de sucesión en las unidades de producción familiar agrícola tendrá modalidades de acuerdo con la existencia o no de un plan de sucesión y del interés de continuar o no en la actividad agrícola.

Los procesos de sucesión en las unidades de producción son complejos, al ser afectados por diversos actores, ya que conlleva a que los productores enfrenten decisiones que involucran emociones e intereses personales y familiares. Además, la sucesión también es afectada por el tipo de unidad de producción, las características del productor y sucesor, y los valores culturales de la tierra.

Los procesos de sucesión en las unidades de producción familiar agrícola tienen un comportamiento similar a los procesos sucesorios de las empresas familiares, sin embargo, es posible que difieran o no se presenten algunas etapas.

### **1.3 Preguntas de investigación**

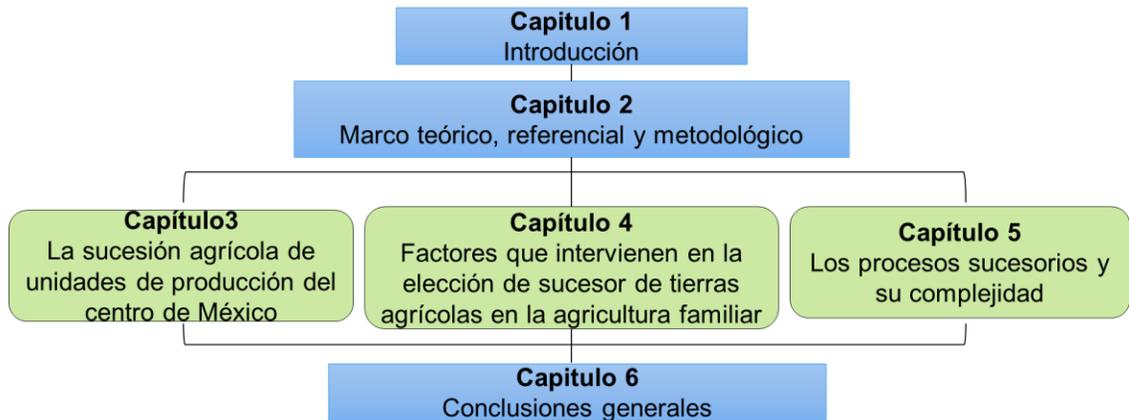
1. ¿Cuáles son las modalidades de sucesión que se desarrollan en las unidades de producción familiar agrícola del centro de México?
2. ¿Qué factores intervienen los procesos de sucesión en las unidades de producción familiar agrícola del centro de México?
3. ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de sucesión en las unidades de producción familiar agrícola y que etapas los componen?

### **1.4 Contenido de la tesis**

Esta tesis está desarrollada en modalidad de artículos y se integra por 6 capítulos. El primer capítulo comprende una introducción general, donde también se exponen los objetivos, hipótesis y preguntas de investigación. El segundo capítulo contiene el marco teórico, referencial y metodológico.

Los capítulos 3, 4 y 5 tienen una estructura de artículo científico, cada uno se adaptó a las normas de las revistas donde se publicaron y/o enviaron. En estos capítulos se responde a las preguntas de investigación, en algunos casos un capítulo contribuye a resolver más de una pregunta de investigación. En el capítulo 3 se describen y analizan las principales modalidades de sucesión encontradas en las unidades de producción familiar agrícola de acuerdo con la existencia de un sucesor y el interés de continuar en la actividad agrícola, así como algunos factores que afectan la existencia de un sucesor. El capítulo 4 analiza los factores que intervienen en la definición de un sucesor de tierras

agrícolas en la agricultura familiar, y se diferencia la definición formal e informal de dicho sucesor. En el capítulo 5 se analizan los procesos sucesorios, se describen dos escenarios principales en que pueden presentarse y se describen las fases en que se desarrollan. Finalmente, en el capítulo 6 se concluye destacando los hallazgos más importantes de toda la investigación. (**Figura 1-1**).



**Figura 1-1. Estructura de la tesis**

## 1.5 Literatura citada

- Barclay, E., Foskey, R., y Reeve, I. (2007). *Farm succession and inheritance - comparing Australian and international trends*. Australia: Rural Industries Research and Development Corporation.
- Bertoni, D., y Cavicchioli, D. (2016). Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms. *Land Use Policy*, 57, 739–748. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.07.002>
- Burton, R. J. F., y Walford, N. (2005). Multiple succession and land division on family farms in the South East of England: A counterbalance to agricultural concentration? *Journal of Rural Studies*, 21(3), 335–347. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.04.004>
- Cavicchioli, D., Bertoni, D., y Pretolani, R. (2018). Farm succession at a crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects. *Journal of Rural Studies*, 61(June), 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.06.002>
- Cavicchioli, D., Bertoni, D., Tesser, F., y Frisio, D. G. (2015). What factors encourage intrafamily farm succession in mountain areas? *Mountain Research and Development*, 35(2), 152–160. <https://doi.org/10.1659/MRD-JOURNAL-D-14-00107.1>
- Downey, H., Threlkeld, G., y Warburton, J. (2016). How do older Australian farming couples construct generativity across the life course?: A narrative exploration. *Journal of Aging Studies*, 38, 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2016.04.007>
- Fischer, H., y Burton, R. J. F. (2014). Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles. *Sociologia Ruralis*, 54(4), 417–438. <https://doi.org/10.1111/soru.12055>
- Glauben, T., Petrick, M., Tietje, H., y Weiss, C. (2009). Probability and timing of succession or closure in family firms: a switching regression analysis of farm households in Germany. *Applied Economics*, 41(1), 45–54. <https://doi.org/10.1080/00036840601131722>
- Grubbström, A., y Sooväli-Sepping, H. (2012). Estonian family farms in transition: A study of intangible assets and gender issues in generational succession. *Journal of Historical Geography*, 38(3), 329–339. <https://doi.org/10.1016/j.jhg.2012.03.001>
- Inwood, S. M., y 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>
- Kerbler, B. (2012). Factors affecting farm succession: the case of Slovenia. *Agricultural Economics (Czech Republic)*, 58(6), 285–298.
- Kwanmuang, K. (2011). Succession decisions on family farms in Nakhon Si Thammarat province, Thailand. *Journal of Developments in Sustainable Agriculture*, 6, 181–188.
- Lagunas-Vázquez, M., Beltrán-Morales, L. F., y Ortega-Rubio, A. (2018). Derecho

- agrario, herencia y tierra en ejidos del Noroeste de México: un análisis sociocultural con perspectiva de género. *Desacatos*, 58, 148–167.
- Mann, S. (2007). Understanding farm succession by the objective hermeneutics method. *Sociologia Ruralis*, 47(4), 369–383. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2007.00442.x>
- Mendoza-Rosas, A. R., Santiago-Cruz, M. de J., y Hernández-Juárez, M. (2018). Factores que influyen en la transferencia temporal de tierras en productores envejecidos. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 15(3).
- Mishra, A. K., y El-osta, H. S. (2007). Factors affecting succession decisions in family farm businesses: evidence de a national survey. *Journal of the American Society of Farm Managers and Rural Appraisers ASFMRA*, 1–10.
- Mishra, A. K., El-osta, H. S., y Shaik, S. (2010). Succession decisions in U.S. family farm businesses. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 35(1), 133–152. <https://doi.org/10.2307/23243041>
- Morais, M., Binotto, E., y Borges, J. A. R. (2017). Identifying beliefs underlying successors' intention to take over the farm. *Land Use Policy*, 68(July), 48–58. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.07.024>
- Morais, M., Borges, J. A. R., y Binotto, E. (2018). Using the reasoned action approach to understand Brazilian successors' intention to take over the farm. *Land Use Policy*, 71(February 2017), 445–452. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.11.002>
- Neiman, M. (2017). La herencia en las empresas familiares de la región pampeana Argentina durante el actual período de auge económico de la actividad agrícola. *Papers*, 102(3), 509–531. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2269>
- Nuthall, P. L., y Old, K. M. (2017). Farm owners' reluctance to embrace family succession and the implications for extension: the case of family farms in New Zealand. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 23(1), 39–60. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2016.1200992>
- Pessotto, A. P., Costa, C., Schwinghamer, T., Colle, G., y Corte, V. F. D. (2019). Factors influencing intergenerational succession in family farm businesses in Brazil. *Land Use Policy*, 87(July), 104045. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104045>
- SAGARPA, y FAO. (2012). *Diagnóstico del sector rural y pesquero de México 2012* (2nd ed.). México. Recuperado de [http://www.fao-evaluacion.org.mx/cuestionario\\_final/diagnostico/](http://www.fao-evaluacion.org.mx/cuestionario_final/diagnostico/)
- Wheeler, S., Bjornlund, H., Zuo, A., y Edwards, J. (2012). Handing down the farm? The increasing uncertainty of irrigated farm succession in Australia. *Journal of Rural Studies*, 28(3), 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.04.001>

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y METODOLÓGICO**

### **2.1 Marco teórico**

La sucesión es un proceso social, que engloba varios actores y factores relacionados al productor y a su familia. Por ello, en este marco teórico se abordan las teorías relacionadas con los sistemas familiares y la riqueza y apego emocional que ésta envuelve. Además, ya que el estudio analiza la sucesión en unidades de producción agrícola se abordan los conceptos de ruralidad, campesinado y envejecimiento rural. Finalmente se plantea el tema de sucesión.

#### **2.1.1 Teoría de los sistemas familiares**

De acuerdo con Labaki et al. (2013) la teoría de los sistemas familiares ve a la familia como una unidad emocional y un sistema multigeneracional en el cual la labor emocional de los miembros de la familia es totalmente interdependiente. Dicha interdependencia emocional evoluciona para promover la cohesión que las familias necesitan para proteger y albergar a sus miembros. Sin embargo, un aumento en la tensión o la ansiedad puede intensificar los procesos que promueven la unidad y el trabajo en equipo generando problemas.

Algunos eventos que pueden incrementar la ansiedad entre los miembros de la familia puede ser la experiencia de sucesión después de la muerte repentina del fundador, lo que puede conducir a un desequilibrio en las emociones familiares. La teoría de los sistemas familiares agrega la perspectiva de que el progreso con las tareas de sucesión se logra en la medida en que los miembros de la familia pueden reducir su ansiedad en lugar de mantenerla (Dunn, 1999).

La diferenciación del yo es uno de los principales conceptos de esta teoría (Labaki et al., 2013), ya que define las fronteras del individuo delimitando el intelecto y las emociones con respecto a las relaciones con los demás. Igualmente, esta teoría sugiere que una perspectiva histórica y multigeneracional de la familia puede ayudar a explicar los estados actuales, así como a predecir el futuro funcionamiento emocional de la familia porque algunos patrones se reproducen a lo largo de generaciones.

### **2.1.2 Riqueza y apego socioemocional**

La riqueza socioemocional es el diferenciador más importante de la empresa familiar como entidad única y ayuda a explicar porque difiere el comportamiento entra una y otra empresa (Berrone, Cruz, y Gomez-Mejia, 2012).

Nordqvist et al. (2009) sostiene que las relaciones familiares tienden a ser más estrechas, emocionales y complejas que las relaciones entre no miembros de la familia. La relación a largo plazo y la historia compartida intensifican las emociones y las múltiples relaciones de roles que los miembros de la familia tienen entre sí dentro de su contexto empresarial familiar. Por ello, parte de la investigación en la empresa familiar ha analizado cómo las relaciones familiares, la historia, los valores, las tradiciones, las emociones y las formas de pensar pueden tener un fuerte impacto en la empresa, manifestado en una perspectiva a largo plazo, un compromiso y una cultura sólida (Berrone et al., 2012; Gast et al., 2018; Labaki et al., 2013).

De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2007) un aspecto importante de la riqueza socioemocional en las empresas familiares es que satisface la necesidad de identificación, basado en las categorías sociales a las que un individuo percibe pertenecer. Y se presenta de diversas maneras, como autoritarismo, satisfacción de necesidades de pertenencia, afecto e intimidad, perpetuidad de los valores

familiares, preservación de la dinastía familiar, cumplimiento de obligaciones y altruismo entre la familia.

La perspectiva de riqueza socioemocional tiene potencial en el estudio de la empresa familiar. Debido a que está anclada en la literatura de la empresa familiar, permite conocer aspectos no financieros y contempla consecuencias tanto positivas como negativas de estos aspectos no económicos (Berrone et al., 2012).

Ninguna de las dimensiones de la riqueza socioemocional tiene efecto negativo en el manejo empresarial, por lo que es importante la reflexión sobre las implicaciones de aspectos no económicos y socioemocionales centrados en la familia en relación con la innovación de la empresa (Gast et al., 2018).

Gast et al. (2018) argumentan que un fuerte apego emocional en conjunto con el deseo de sucesión intrafamiliar puede resultar en horizontes de largo plazo para la empresa familiar. Por otro lado, Labaki et al. (2013) sostienen que existen normas emocionales implícitas y/o explícitas diseñadas por los miembros de la familia para ajustarse a los objetivos familiares y empresariales. Por ejemplo, proteger la reputación de los sistemas de la familia y la empresa prohibiendo la expresión de emociones negativas y discusión abierta de temas críticos, como la herencia y la sucesión.

Los resultados encontrados por Dunn (1999) sugieren que el progreso en las tareas clave de sucesión depende de los tres factores clave relacionados con el funcionamiento familiar: congruencia de los ciclos de vida, estrategias afectivas individuales y familiares para manejar la ansiedad, y el efecto del reclutamiento de personas externas.

### **2.1.3 Teorías de la ruralidad y el campesinado**

De acuerdo con Olmero-Neri (2019) los teóricos clásicos destacan la relación interdependiente entre el campo y la ciudad, donde el capitalismo se insertaba en las zonas rurales por medio de grandes empresas agrícolas, sin embargo la agricultura ha presentado cambios que ha llevado a generar el concepto de nueva ruralidad. Dicho concepto se sustenta principalmente en el hecho de que: (1) no se pueden distinguir las diferencias entre las identidades del sector agrícola y rural, (2) la mitad del ingreso rural se deriva de actividades no agrícolas, y (3) los trabajos no agrícolas no se relacionan con actividades de la granja (Ramírez-Miranda, 2014).

Además, Trimano (2019) se refiere a la nueva ruralidad como las migraciones de ciudadanos hacia el medio rural y la define como una zona fronteriza donde se produce una unión que resulta de la agrupación de trayectorias y experiencias de diversos actores, que interactúan en un entorno. De tal manera que la relación que existía entre el campo y la ciudad de abastecimiento de materias primas y alimentos ha ido cambiando a términos de ingresos, productos y servicios como el turismo.

Es así que actualmente, la economía campesina se encuentra integrada al sistema capitalista y no pueden entenderse sus singularidades sin el uso de los instrumentos conceptuales de toda economía capitalista (salario, beneficio y renta de la tierra), sin embargo se necesita una adaptación a condiciones específicas (Bartra, 1972). Asimismo, se trata a la vez de una unidad de producción y de consumo, que la hace singular en su estudio de comportamiento económico (Hernández, 2011).

Es importante destacar que la unidad económica no es la parcela o el predio sino la familia, cuyos miembros participan en los procesos agrícolas que se dan en las unidades de producción. Por tanto, en la economía campesina el propietario es

al mismo tiempo quien trabaja la tierra; ya que muchas veces no utiliza fuerza de trabajo contratada. Por ello, es fácil confundir la ganancia con el pago al trabajo del productor (Bartra, 1972).

Se destacan dos posiciones: campesinista y descampesinista y Hernández (2011) argumenta que la discusión teórica del campesinado ha estado centrado en tres temas fundamentales, a saber: su naturaleza intrínseca, que incluye básicamente su dinámica y estructura interna, su inserción en el sistema social mayor y su evolución y tendencias en el futuro.

#### **2.1.4 Envejecimiento rural**

En el segundo decenio del siglo XXI se acentúan y coinciden dos procesos que afectan a la mayor parte de la población mundial y el desarrollo del sector agrícola: envejecimiento demográfico y la urbanización (García-Ballesteros y Jiménez-Blasco, 2016). Ganga Contreras, et al. (2016) argumentan que el envejecimiento de la población es más que un cambio demográfico que no sólo se trata de una modificación en las cifras con las que se construyen políticas públicas, sino de una transformación en la forma en que se desarrolla la sociedad en su conjunto y cómo debe enfrentar su desarrollo futuro. Además, mencionan que, a nivel mundial en los últimos 30 años, el proceso de envejecimiento de la población ha mostrado una tendencia al alza, aumentando rápidamente el número y proporción de personas mayores de 65 años, especialmente en el sector rural.

Burholt y Dobbs (2012) realizan una revisión de diversas investigaciones y concluyen que el problema del envejecimiento tendrá impacto en las tendencias demográficas, la salud, el acceso a los servicios y las relaciones sociales; y en agricultura encontraron cuestiones como abandono y retiro.

Así, aunque la agricultura familiar sigue siendo la forma dominante de organización agrícola en muchas partes del mundo económicamente desarrollado, la certeza de su continuidad está disminuyendo (Fischer y Burton, 2014). Los agricultores presentan una edad avanzada en todo el mundo, por lo que se han realizado investigaciones respecto a la sucesión agrícola en varios países. Barclay, Foskey, y Reeve (2007), mencionan que existe una tendencia mundial en la agricultura hacia el envejecimiento de la población agrícola, que tendrá consecuencias importantes para la sucesión de unidades agrícolas y para la futura configuración del sector rural (Wheeler et al., 2012).

Los territorios rurales son los más afectados respecto al incremento en la edad de la población siendo una de las principales causas la emigración de los jóvenes a los centros urbanos. En América Latina el peso relativo de la población de 60 y más años es más evidente en las áreas rurales, vinculado a la fuerte emigración (Sánchez-González, 2015). El 20% total de la población de América Latina es joven, y 31 millones de jóvenes viven en los sectores rurales, evidenciándose una dinámica de propensión de emigración sostenida del campo a las ciudades (Espejo, 2017).

La migración de los jóvenes hacia trabajos o zonas que ofrecen mejores oportunidades constituye a la vez una consecuencia para agricultura familiar y áreas rurales, y un importante factor de riesgo para el éxito de su desarrollo e, incluso, para su continuidad. Al migrar muchos jóvenes ganan realización personal, ingresos y movilidad social (Dirven, 2016). Muchos abandonan la granja familiar debido a relaciones laborales inapropiadas, áreas poco claras de responsabilidad y recompensas por debajo del estándar de la industria (Stephens, 2011).

Espejo (2017) menciona que la poca renovación generacional en la agricultura se debe en parte a el escaso interés de los jóvenes por dedicarse a las tareas de la producción agropecuarias, pero también debido a que los agricultores

mayores, poseen poco interés, falta de incentivos, ingresos insuficientes y/o falta o bajas jubilaciones para dejar su explotación en manos de la siguiente generación.

### **2.1.5 Sucesión**

La mayoría de los expertos en negocios familiares están de acuerdo en que la sucesión plantea uno de los mayores riesgos para el éxito de una empresa familiar, es ventajoso cuando funciona, contrario a cuando no (Wealth, 2009).

Belausteguigoitia Rius (2012) define la sucesión como el proceso de transmisión de la propiedad y la dirección empresarial a la siguiente generación. Por otro lado, Gill (2013) la define como el proceso por el cual las propiedades familiares pasan de una generación a la siguiente, considerando de manera simultánea el pasado, presente y futuro. Nuthall y Old (2017) citan tres objetivos de la sucesión: distribución eficiente y justa de los activos a la siguiente generación, transferencia de la dirección para asegurar una gestión empresarial eficaz y, promover y mantener relaciones familiares.

### **2.1.6 Sucesión en unidades de producción agrícola**

En la revisión de literatura que realiza Suess-Reyes y Fuetsch (2016) en relación al futuro de la granja familiar, encontraron que en comparación con la innovación y la sostenibilidad, la sucesión es definitivamente el tema más estudiado.

La sucesión agrícola no es un evento que sucede en un momento determinado, sino más bien un proceso que ocurre a lo largo del tiempo y que es afectado por diversos factores y circunstancias (Kerbler, 2012). Los estudios sociológicos sugieren que los explotadores agrícolas sin sucesores carecen del incentivo y motivación para expandirse (Glauben, Tietje, y Weiss, 2004).

Burton y Walford (2005) encontraron que la sucesión ha jugado un papel importante en la determinación del tamaño de las unidades agrícolas, las granjas sin un sucesor tienen mayores probabilidades de entrar en un período de estancamiento o venta de tierras (Wheeler et al., 2012). Además, la sucesión ejerce una poderosa influencia en la trayectoria del negocio agrícola (Chiswell, 2016), ya que las granjas con un sucesor identificado normalmente entran en un camino de expansión y crecimiento.

La sucesión puede tener una influencia poderosa en la trayectoria de desarrollo de un negocio agrícola. Las granjas que carezcan de un sucesor tendrían menos probabilidades de ser manejadas intensivamente, ya que la identificación de un sucesor actúa como un disparador para el desarrollo de negocios y proporciona una motivación poderosa para la inversión. La existencia de un sucesor dentro del negocio agrícola familiar es una variable clave para determinar el futuro cambio estructural (Mishra y El-osta, 2007).

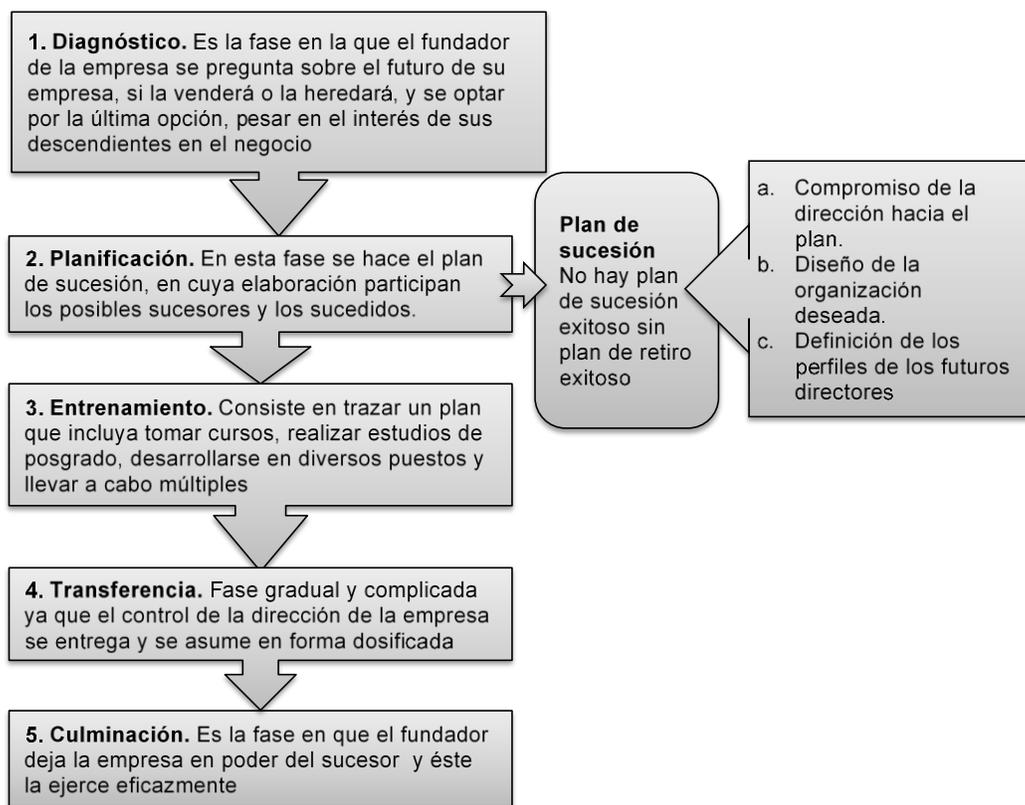
La cuestión de la jubilación y la sucesión son pertinentes para los agricultores que están dispuestos a jubilarse debido a que su retiro tendrá implicaciones para la riqueza agrícola, la estructura de la industria y el suministro de alimentos y fibra (Mishra y El-osta, 2007). La agricultura de jubilación podría potencialmente convertirse en un problema para la seguridad alimentaria y el uso sostenible de la tierra. El estudio y análisis de las decisiones de jubilación de los agricultores sin un sucesor es clave para abordar esta cuestión (Duesberg, Bogue, y Renwick, 2017).

### **2.1.7 El proceso de sucesión**

El proceso de sucesión es un fenómeno complejo, en el cual participan una gran cantidad de actores. Belausteguigoitia Rius (2012) menciona que se trata de un proceso largo que, si se planifica, durará de 10 a 15 años y pasará por varias

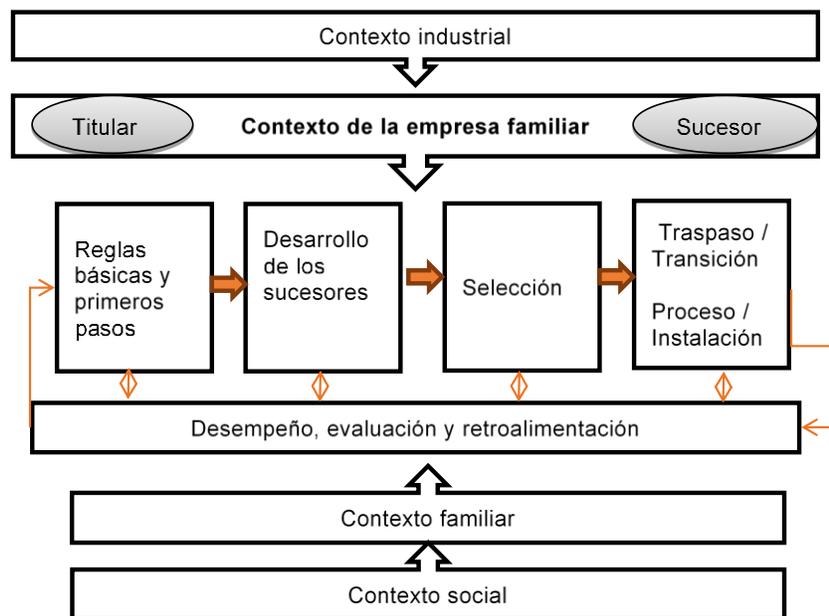
etapas. Por desgracia, las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, como en el caso del fallecimiento de los dueños y directores o las divergencias entre familiares.

De acuerdo con Belausteguigoitia Rius (2012) el proceso de sucesión se compone de 5 fases: diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación, las cuales se describen en la Figura 2-1. Por otro lado Le Breton-Miller et al (2004) integra un modelo de sucesión en las empresas familiares que incluye los procesos de la sucesión (Figura 2-2).



**Figura 2-1. Fases del proceso de sucesión**

Fuente: Belausteguigoitia Rius, 2012



**Figura 2-2. Modelo Integrativo para sucesiones**

Fuente: Le Breton-Miller et al. (2004)

### 2.1.8 Factores que afectan los procesos de sucesión

Son muchos los factores que determinan el relevo en la agricultura, desde las características del productor, características de la granja y las condiciones socioeconómicas en que se encuentra la explotación agrícola.

Gill (2013) argumenta que cada decisión sobre la sucesión se hace dentro de una red de responsabilidades competitivas, además de considerar la fuerte conexión histórica que las familias tienen con la tierra y los cambios y presiones ambientales, sociales y económicos que dificultan cada vez la práctica de la agricultura.

Bertoni y Cavicchioli (2016) agrupan los factores que afectan la sucesión agrícola en tres categorías principales: la granja, los agricultores y las características de los hogares agrícolas. Por otro lado Nuthall y Old (2017) concluyen que los

objetivos de gestión de los agricultores son los principales factores de interés en relación con la causa de la renuencia a la sucesión.

Algunas variables asociadas con la tardanza en las decisiones sucesorias son variables históricas (edad, experiencia, educación, estado de salud) que no pueden modificarse a pesar de su contribución en la explicación a dicho retraso. Wheeler et al., (2012) sugieren que la sucesión de granjas está fuertemente influenciada por el tipo y contexto de explotación agrícola. Kwanmuang (2011) encontró en sus resultados que la edad del productor, el valor de las tierras agrícolas, el valor de los activos no agrícolas, la experiencia de la generación más joven en la agricultura y la disponibilidad de agua influyeron significativamente en los planes de sucesión.

La probabilidad de tener un plan de sucesión aumenta con la riqueza esperada, de este modo las granjas grandes tienen más probabilidades de ser transferidas dentro de la familia y de haber identificado un sucesor (Mishra y El-osta, 2007; Uchiyama *et.al.*, 2008). El ingreso agrícola tiene un efecto significativo en la elección del sucesor para asumir la explotación, haciéndola más atractiva en relación con las ocupaciones alternativas (Corsi, 2016). Un buen ingreso obtenido en la producción agrícola motiva a hijos de los productores a seguir la misma dirección que los padres y continuar trabajando en las explotaciones agrícolas. Por lo tanto, es probable que exista más probabilidad de encontrar sucesores en las unidades de producción con superficies mayores y rentables.

Aunado al ingreso, el tiempo que tiene una unidad de producción generando buenos resultados y siendo rentable es determinante en la sucesión; cuanto más tiempo ha existido la unidad de producción, mayor es la probabilidad de sucesión (Bertoni y Cavicchioli, 2016). Esto puede deberse a que, en unidades rurales con un largo tiempo de producción, el capital humano y las competencias específicas relacionadas a los procesos productivos que han sido transmitidas a través de generaciones mediante experiencias acumuladas y trabajo conjunto a lo largo del

tiempo, ofrecen una ventaja competitiva que hace que la empresa familiar sea más atractiva para los próximos herederos.

La existencia de un sucesor involucrado en la unidad de producción es un factor importante para las decisiones de retiro del agricultor. En el estudio que realizan Uchiyama et al. (2008) respecto a la sucesión en distintos países, encontraron una reducción en la tendencia de los agricultores por jubilarse si sus sucesores están involucrados en empleos fuera de la finca. Los estudios de Barclay et al. (2007) encontraron que la identificación de un sucesor depende de la edad del productor y esto varía entre países, existiendo diferencias significativas en la edad que tienen los productores al retirarse.

El número de miembros de la familia, así como la experiencia del operador agrícola, también está significativamente relacionado con el comportamiento de la sucesión. Las probabilidades de sucesión, y de tener un sucesor, primero aumentan con la edad y luego disminuyen nuevamente (Glauben et al., 2004).

Otro factor importante que afecta la sucesión es el nivel de educación que tiene el productor y en general la familia. Los agricultores educados envían a sus hijos a las escuelas de educación superior y muchos de estos jóvenes pueden no regresar a la granja porque aseguran puestos de trabajo mejor pagados en el mercado no agrícola (Mishra, El-osta, y Shaik, 2010).

Finalmente Le Breton-Miller et al. (2004) revisaron literatura teórica y empírica para encontrar los hallazgos más comunes en una sucesión exitosa. Agrupan las variables con mayor mención en 6 clases (**Cuadro. 2-1**).

**Cuadro. 2-1. Variables que afectan la sucesión**

<b>Clase</b>	<b>Variables</b>
1. Atributos de los titulares	Relación con el sucesor Motivación. Personalidad y necesidades.
2. Sucesor	Motivación Habilidades
3. Nutrición y desarrollo de los sucesores	Desarrollo de una carrera. Experiencia laboral externa. Aprendizaje Educación formal. Programa de entrenamiento.
4. Reglas fundamentales en el establecimiento de la sucesión	Plan de sucesión Visión compartida
5. Consejo de dirección	
6. Otras variables	Armonía familiar Entradas y salidas progresivas

Fuente: Le Breton-Miller et al. (2004)

## **2.2 Marco referencial**

El marco referencial que se presenta aborda las características de los productores mexicanos, destacando el tipo de tenencia y cuestiones de la reforma agraria.

## 2.2.1 Características de los productores mexicanos

Las unidades familiares agrícolas en México son cambiantes de acuerdo con la cultura, tenencia de la tierra, condiciones agroclimáticas, infraestructura y condiciones socioeconómicas locales. Debido a lo anterior, SAGARPA y FAO (2014) establecieron 6 estratos de las Unidades Económicas Rurales (UER) de acuerdo con los ingresos por ventas (

Cuadro 2-2; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Ocho estados

ESTRATOS	UER	% UER Estrato	Ingresos por ventas promedio	Rango de ingresos por ventas	
				Ingresos por ventas mínimo (pesos)	Ingresos por ventas máximo (pesos)
E1: Familiar de subsistencia sin vinculación al mercado	1,192,029	22.4%	-	-	-
E2: UER familiar de subsistencia con vinculación al mercado	2,696,735	50.6%	17,205	16	55,200
E3: UER en transición	442,370	8.3%	73,931	55,219	97,600
E4: Empresarial con rentabilidad frágil	528,355	9.9%	151,958	97,700	228,858
E5: Empresarial pujante	448,101	8.4%	562,433	229,175	2,322,902
E6: Empresarial dinámico	17,633	0.3%	11,700,000	2,335,900	77,400,000
<b>Total</b>	<b>5,325,223</b>	<b>100.0%</b>			

comprenden el 63.4% de las UER: Chiapas, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, Oaxaca, Puebla y Veracruz.

**Cuadro 2-2. Estratos de UER en el Sector Rural y Pesquero**

ESTRATOS	UER	% UER por Estrato	Ingresos por ventas promedio	Rango de ingresos por ventas	
				Ingresos por ventas mínimo (pesos)	Ingresos por ventas máximo (pesos)
E1: Familiar de subsistencia sin vinculación al mercado	1,192,029	22.4%	-	-	-
E2: UER familiar de subsistencia con vinculación al mercado	2,696,735	50.6%	17,205	16	55,200
E3: UER en transición	442,370	8.3%	73,931	55,219	97,600
E4: Empresarial con rentabilidad frágil	528,355	9.9%	151,958	97,700	228,858
E5: Empresarial pujante	448,101	8.4%	562,433	229,175	2,322,902
E6: Empresarial dinámico	17,633	0.3%	11,700,000	2,335,900	77,400,000
<b>Total</b>	<b>5,325,223</b>	<b>100.0%</b>			

Fuente: SAGARPA y FAO (2014)

México cuenta con 5.3 millones de unidades de producción agropecuarias que explotan 112.7 millones de hectáreas. De esta superficie 27% se destina a la producción agrícola y el 60% a las actividades pecuarias (Palacio Muñoz et al., 2011).

#### *Edad promedio*

En el sector rural y pesquero de México predominan los responsables de las unidades de producción mayores de 55 años, aunque existen subsectores con responsables más longevos, como el subsector agrícola, lo que supone que en los próximos 10 años se enfrentarán a un fuerte reto para mantener el nivel de producción actual. Sólo el estrato E6 tiene una proporción de productores jóvenes

(36.3%), de 31 a 48 años. La proporción de los responsables de UER de género masculino es mayor en el rango de edades de los 50 y 59 años, mientras que en el caso de las mujeres la mayor proporción se ubica en el rango de edad de los 45 a los 49 años (FAO-SAGARPA, 2014).

La población ejidal en general es anciana, así lo mostraron los datos del censo nacional del ejido de 2001 con el 28% de los ejidatarios (hombres y mujeres) mayores a 65 años. En 2014, INEGI realizó una encuesta nacional agropecuaria (ENA) cuyos resultados muestran que el 40.5% de los productores son mayores de 60 años, 36% entre 46 y 60 años y sólo el 23.5% son menores de 45 (Cuadro 2-3).

### *Escolaridad*

En el sector rural mexicano el 21.1% de los responsables de las UER carecen de escolaridad y el 56.6% cuenta con algún tipo de instrucción básica (primaria), en promedio con 4.3 años de instrucción (FAO-SAGARPA, 2014).

**Cuadro 2-3. Porcentaje de productores por rango de edad en México.**

<b>Rangos de edad</b>	<b>Porcentaje</b>
Menores de 18 años	0.2
De 18 a 25 años	1.2
De 26 a 45 años	22.2
De 46 a 60 años	35.8
De 61 a 75 años	29.5
De 76 a 85 años	9
Mayores a 85 años	2.1
Total	100.0

Fuente: ENA (2014)

Los bajos niveles de escolaridad se dan principalmente entre los productores agropecuarios en edades avanzadas. Si bien esta situación podría ser generalizada para la población adulta en México, cabe esperar que sea más aguda en el medio rural debido a las carencias en infraestructura educativa y a las condiciones económicas prevalecientes. Los responsables de UER de 25 a 34 años representan el mayor porcentaje con instrucción media y superior, y más del 60% de los responsables de UER entre 45 y 64 sólo con educación primaria (FAO-SAGARPA, 2014).

### *Marginación*

En 2008 las UER se encontraban principalmente en localidades bajo condiciones de marginalidad alta y muy alta, y solo un cuarto (25.1%) de las UER se encontraban en zonas con condiciones bajas o muy bajas de marginalidad. Los altos niveles de marginalidad, si bien existen en todas las entidades federativas mexicanas, tienen mayor peso en el centro y sur del país. Chihuahua es un caso que se aparta de las condiciones de otros estados del norte por la presencia de sólo un tercio de sus productores en condiciones de marginación alta y muy alta. Cabe esperar que en esa población predomine la población indígena de la Región Tarahumara (FAO-SAGARPA, 2014).

### *Género*

En el Estrato E1 existe una mayor proporción de mujeres responsables de UER; esta proporción disminuye a medida que aumentan los ingresos de las UER. De acuerdo con el Censo Agrícola, Ganadero y Forestal del 2007, en el 2006 a nivel nacional existían alrededor de 4 millones de unidades de producción, de las cuales el 84% (3.4 millones) pertenecían a hombres, mientras que solo el 16% (640 mil) estaban a cargo de mujeres. El estado de Yucatán es el que presenta menor porcentaje de mujeres (5%), mientras que Tabasco es el que tiene mayor porcentaje (23%) (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

La proporción de mujeres a cargo de las UER de agricultura familiar con potencial productivo oscila entre el 21.8% y el 24.8% para los estratos de Agricultura

Familiar en Transición y Agricultura Familiar de Subsistencia, respectivamente (FAO-SAGARPA, 2012).

### *Ingresos*

Dentro de los estratos identificados el estrato cinco contribuye con el 40.8% de las ventas y está conformado por el 8.4% de las UER. Por su parte, el estrato seis se encuentra integrado por el 0.3% del total de UER del sector y aporta el 33.4% del valor de las ventas, si se adiciona el estrato cuatro, se tiene que el 18.6% de las UER aportan el 87.2% del valor de las ventas del sector. Por otra parte, los estratos dos y tres constituyen el 73.0% de las UER y contribuyen con el 12.8% del valor total de las ventas en el Sector.

En estrato uno (22.4% de las UER), el total de la producción es para autoconsumo y las fuentes principales de ingreso son la renta de tierras, apoyos gubernamentales y el empleo fuera de la UER. Además, el valor del autoconsumo resulta importante cuando se establece un valor monetario (SAGARPA y FAO, 2012).

La diversificación en el ingreso está cada vez más presente en los productores agropecuarios. El 40.2 % de las unidades de producción reciben ingresos por concepto de otras actividades, apoyos gubernamentales o remesas del extranjero (Palacio Muñoz et al., 2011).

### **2.2.2 Reforma agraria y marco legal**

En el marco legal existen tres especies de sucesiones: la testamentaria, la legítima y la mixta. El primer tipo de sucesión es aquella que se funda en la manifestación libre y expresa de la voluntad del *cujus* sostenida en un testamento. La sucesión legítima es aquella en la que el de *cujus* no ha expresado su voluntad sucesoria en un testamento, por lo que su ausencia es suplida por la ley y el código civil establece la forma, los términos y las

condiciones que regirán la sucesión hereditaria cuando no se ha dictado un testamento. La mixta es aquella sucesión en la que una parte de la herencia es sujeta a lo dispuesto por el de *cujus* en un testamento y otra parte de la herencia se rige según lo establecido por la ley (Belausteguigoitia Rius, 2012).

Para la transmisión de la tierra familiar, la legislación actual mantiene la sucesión de derechos agrarios como herencia e incorpora la cesión gratuita por parte del padre. En la herencia, la tierra es recibida por el heredero después del deceso del titular y, en la cesión gratuita, el titular aún con vida condona sus derechos agrarios (Monterde, 2012).

Entre 1915 y 1983, aproximadamente 103 millones de hectáreas fueron redistribuidas a 25,589 ejidos y 1,486 comunidades indígenas, beneficiando a 2.8 millones de jefes de hogar (Arizpe y Botey, 2014). En 1992 México cambió la definición legal básica del ejido y permitió legalmente convertir la tenencia ejidal en formas privadas e individuales de tenencia de la tierra (Barnes, 2009), de esta manera el número de productores se incrementó con pequeños terrenos de tierra.

Con la Ley Agraria de 1992 los nuevos propietarios fueron reconocidos como posesionarios. Anteriormente una práctica común en las familias de los ejidatarios había sido la coexistencia de dos formas de acceso a la tierra ligadas al patrón de residencia, de tal manera que en la tenencia se superponían dos tipos de derechos: el formal (del ejidatario titular) y el derecho de uso o informal (de los hijos de ejidatarios). Esta práctica constituía la adaptación a una ley que limitaba los derechos sucesorios a solo un miembro de la familia y restringía la indivisión del derecho agrario. Con los cambios a la legislación y la certificación de los derechos agrarios por el Procede, la distribución informal de la tierra familiar fue regulada al otorgar a cada uno de los usuarios los títulos parcelarios (Monterde, 2012).

González Zuñiga (2007) menciona las siguientes características de la sucesión agraria:

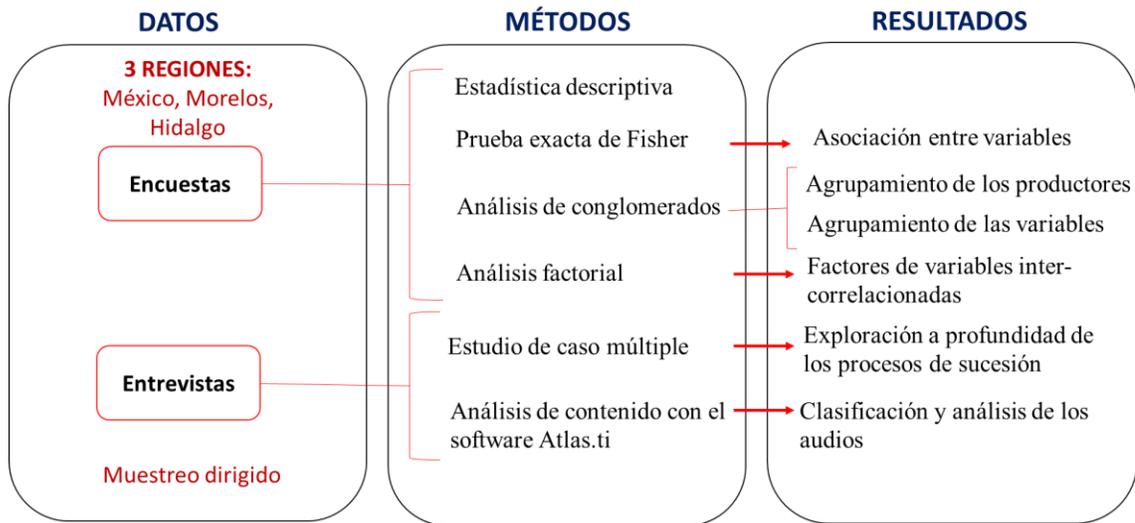
1. El testamento agrario en realidad es una lista de sucesores que puede ser depositada ante el Registro Agrario Nacional o formalizada ante Notario Público.
2. El ejidatario no está facultado para disponer de una fracción de su unidad de dotación a una persona y otra fracción a persona diversa y sus derechos de uso común a una tercera persona, salvo que desincorpore su parcela del régimen ejidal.
3. Una vez hecha la lista de sucesores, al momento del fallecimiento del ejidatario, no es necesario seguir un juicio agrario, sino que basta con acudir al Registro Agrario Nacional (RAN) y hacer el cambio de titular de los derechos ejidales.
4. Al no existir testamento agrario, pueden concurrir varios a denunciar la sucesión legítima, pero uno sólo podrá suceder al de cujus.
5. En Materia Agraria no existe una figura jurídica que vele por los intereses de la sucesión del ejidatario extinto.

Los nuevos miembros de ejidos obtienen los derechos de la tierra a través de mecanismos diferentes. Por orden de importancia, estos incluyen: herencia, cesión o transferencia directa, compra de otro miembro, y contratos de arrendamiento, siendo la herencia el mecanismo dominante (Barnes, 2009).

La venta y renta de la tierra estaba prohibida y la existencia de ejidos y pequeñas propiedades era regulada conforme al artículo 27 de la Constitución Mexicana, sin embargo, con la promulgación de la Ley Agraria, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 1992, fue posible poner en el mercado el factor tierra.

### **2.3 Marco metodológico**

La investigación tiene un enfoque metodológico mixto y utiliza como métodos cuantitativos el análisis de conglomerados y análisis factorial. En la metodología cualitativa se utiliza el estudio múltiple de casos y análisis del discurso de entrevistas (Figura 2-3).



**Figura 2-3. Marco metodológico de la investigación**

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.1 Análisis de conglomerados y análisis factorial

Los modelos de medición son importantes en las ciencias sociales y del comportamiento en la medida que se intenta medir el comportamiento, actitudes, sentimientos y motivaciones personales. Generalmente, las medidas empleadas para tales fines contienen errores de medición considerables que los modelos de medición nos permiten considerar (Jöreskog, Olsson, y Wallentin, 2016).

Los métodos de agrupamiento pueden ser un componente importante de los métodos estadísticos que ayudan a comprender las complejidades de las relaciones familiares. La agrupación llena un vacío importante en los métodos estadísticos lineales, que no pueden explicar las submuestras o las agrupaciones naturales que ocurren en los datos. Los avances recientes han mejorado los

métodos de agrupación y han agregado y refinado métodos para determinar un número apropiado de agrupaciones e interpretar las soluciones. Dichos avances junto con otras mediciones de las características familiares mejoraron el papel de los métodos de agrupamiento en la investigación familiar (Henry, Tolan, y Gorman-Smith, 2005).

Henry et al. (2005) revisa cinco usos del análisis de conglomerados en la psicología familiar: (a) derivar tipos de familias, (b) estudiar familias a lo largo del tiempo, (c) como una interfaz entre métodos cualitativos y cuantitativos, (d) como una alternativa a las interacciones multivariadas en modelos lineales, y e) como técnica de reducción de datos para muestras pequeñas.

El agrupamiento implica clasificar casos o variables según su similitud en una o más dimensiones y producir grupos que maximicen la similitud dentro del grupo y minimicen similitud entre grupos (Henry et al., 2005). Estos métodos se conocen también con el nombre de métodos de clasificación automática o no supervisada, o de reconocimiento de patrones sin supervisión.

De acuerdo con Daniel (2002) el análisis de conglomerados estudia tres tipos de problemas: partición de datos, construcción de jerarquías y clasificación de variables. Se ha demostrado que el análisis de conglomerados jerárquico es un método eficaz para formar escalas a partir de conjuntos de elementos (Revelle, 1979).

Por otro lado, el análisis factorial exploratorio se utiliza cuando se tiene un conjunto de pruebas u otras variables y se necesita conocer cuántos factores se necesitan para explicar sus inter-correlaciones y qué miden estos factores. Se desconoce tanto el número de factores como el significado de los factores. La interpretación y la denominación de los factores se suelen realizar después de la rotación analítica (Jöreskog et al., 2016). El número de factores a extraer

depende de la teoría, la sofisticación y las conjeturas del experimentador (Revelle, 1979).

El análisis factorial se relaciona con componentes principales, pero existen ciertas diferencias. Los componentes principales se construyen para explicar las varianzas, mientras que los factores se construyen para explicar las covarianzas o correlaciones entre las variables; además, componentes principales es un herramienta descriptiva, mientras que el análisis factorial presupone un modelo estadístico formal (Daniel, 2002).

### **2.3.2 Estudios de caso**

La investigación de estudios de casos parece similar a la investigación narrativa, en especial si el caso elegido es un solo individuo, sin embargo, existen distinciones significativas. Así, el enfoque en la investigación de estudios de caso no es predominantemente del individuo (y sus historias) como en la investigación narrativa, sino el tema con los casos seleccionados para comprenderlo (Creswell et al., 2007). Así, los estudios de caso ofrecen a los académicos de la empresa familiar oportunidades importantes para contribuir a la literatura de la empresa familiar y promover la comprensión teórica (De Massis y Kotlar, 2014).

Orum et al., (1991) destaca cuatro ventajas de los estudios de caso. La primera es que permiten fundamentar observaciones y conceptos sobre la acción y las estructuras sociales al estudiar de cerca las actividades cotidianas de los actores en sus entornos naturales. Segundo, proporcionan información de varias fuentes y durante un período prolongado, lo que permite un estudio de los procesos y significados sociales complejos. Tercero, destacan las dimensiones del tiempo y la historia para el estudio de la vida social. De esa manera, un investigador puede examinar la continuidad y el cambio en determinados patrones. Finalmente, los estudios de casos fomentan y facilitan el desarrollo teórico y conceptual.

El método de estudio de caso proporciona varios beneficios que los enfoques cuantitativos y experimentales no brindan, además el estudio de caso proporciona una opción metodológica importante y sólida que forma un buen complemento al repertorio de métodos disponibles para los científicos sociales para la investigación de la sociedad y sus componentes (Mazumdar y Geis, 2001).

De Massis y Kotlar (2014) argumentan que muchas de las características y dimensiones que hacen que los recursos, comportamientos y desempeños de las empresas familiares sean únicos son especialmente posibles de captar y comprender a través de la riqueza, profundidad y cercanía del método de estudio de caso. Los estudios de caso de procesos sobre la propiedad intrafamiliar y los procesos de sucesión podrían arrojar nuevas evidencias sobre los fenómenos difíciles de alcanzar en el nivel micro de la interacción social y el desarrollo organizacional en la empresa familiar.

## 2.4 Literatura citada

- Arizpe, L., y Botey, C. (2014). Mexican agricultural development policy and its impact on rural women. In *Migration, Women and Social Development* (pp. 96–113). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-06572-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-06572-4_8)
- Barclay, E., Foskey, R., y Reeve, I. (2007). *Farm succession and inheritance - comparing Australian and international trends*. Australia: Rural Industries Research and Development Corporation.
- Barnes, G. (2009). The evolution and resilience of community-based land tenure in rural Mexico. *Land Use Policy*, 26(2), 393–400. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2008.05.007>
- Bartra, R. (1972). Campesinado y poder político en México: Un modelo teórico. *Revista Mexicana de Sociología*, 34(3), 659–684. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3539254>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (3th ed.). México: McGraw-Hill Irwin.
- Berrone, P., Cruz, C., y Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bertoni, D., y Cavicchioli, D. (2016). Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms. *Land Use Policy*, 57, 739–748. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.07.002>
- Burholt, V., y Dobbs, C. (2012). Research on rural ageing: Where have we got to and where are we going in Europe? *Journal of Rural Studies*, 28(4), 432–446. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.01.009>
- Burton, R. J. F., y Walford, N. (2005). Multiple succession and land division on family farms in the South East of England: A counterbalance to agricultural concentration? *Journal of Rural Studies*, 21(3), 335–347. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.04.004>
- Chiswell, H. M. (2016). From generation to generation: changing dimensions of intergenerational farm transfer. *Sociologia Ruralis*, 00(00). <https://doi.org/10.1111/soru.12138>
- Corsi, A. (2016). Succession decisions in family farms and public policies in developed countries, 25. Recuperado de [https://aperto.unito.it/retrieve/handle/2318/1615610/271264/wp\\_15\\_2016.pdf](https://aperto.unito.it/retrieve/handle/2318/1615610/271264/wp_15_2016.pdf)
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., y Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Daniel, P. (2002). Analisis de Datos Multivariantes, 2002, (December), 201–226. Recuperado de

- [https://www.researchgate.net/profile/Daniel\\_Pena4/publication/40944325\\_Analisis\\_de\\_Datos\\_Multivariantes/links/549154880cf214269f27ffae/Analisis-de-Datos-Multivariantes.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Pena4/publication/40944325_Analisis_de_Datos_Multivariantes/links/549154880cf214269f27ffae/Analisis-de-Datos-Multivariantes.pdf?origin=publication_detail)
- De Massis, A., y 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>
- Dirven, M. (2016). *Juventud rural y empleo decente en América Latina*. Santiago, Chile: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5570s.pdf>
- Duesberg, S., Bogue, P., y Renwick, A. (2017). Retirement farming or sustainable growth—land transfer choices for farmers without a successor. *Land Use Policy*, 61, 526–535. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.12.007>
- Dunn, B. (1999). Thee family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, 2(1). <https://doi.org/10.1136/bmj.f3740>
- Espejo, A. (2017). *Inserción laboral de los jóvenes rurales en América Latina. Un breve análisis descriptivo. Grupos de diálogo rural, una estrategia de incidencia* (225). Santiago, Chile.
- FAO-SAGARPA. (2012). *Agricultura familiar con potencial productivo en México*. México. Recuperado de <http://www.fao.org/documents/card/es/c/03478212-8e9c-429d-b866-ff37f4fc71f5/>
- FAO-SAGARPA. (2014). *Estudio sobre el envejecimiento de la población rural en México*. México. Recuperado de [http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Lists/OtrosEstudios/Attachments/43/2 Estudio sobre el envejecimiento de la población rural en México.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Lists/OtrosEstudios/Attachments/43/2%20Estudio%20sobre%20el%20envejecimiento%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20rural%20en%20M%C3%A9xico.pdf)
- Fischer, H., y Burton, R. J. F. (2014). Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles. *Sociologia Ruralis*, 54(4), 417–438. <https://doi.org/10.1111/soru.12055>
- Ganga-Contreras, F., Piñones-Santana, M. A., González-Vásquez, D., y Rebagliati-Badal, F. (2016). Rol del Estado frente al envejecimiento de la población: el caso de Chile TT - The role of the State before population aging: the case of Chile. *Convergencia*, 23(71), 175–200.
- García-Ballesteros, A., y Jiménez-Blasco, B. C. (2016). Envejecimiento y urbanización: Implicaciones de dos procesos coincidentes. *Investigaciones Geográficas*, 89(89), 58–73. <https://doi.org/10.14350/rig.47362>
- Gast, J., Filser, M., Rigtering, J. P. C., Harms, R., Kraus, S., y Chang, M. L. (2018). Socioemotional Wealth and Innovativeness in Small- and Medium-Sized Family Enterprises: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 56, 53–67. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12389>
- Gill, F. (2013). Succession planning and temporality: The influence of the past and the future. *Time y Society*, 22, 76–91. <https://doi.org/10.1177/0961463X10380023>
- Glauben, T., Tietje, H., y Weiss, C. R. (2004). Intergenerational succession in farm households: evidence from upper austria. *Review of Economics of the Household*, 2(4), 443–462. <https://doi.org/10.1007/s11150-004-5656-4>

- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- González Zuñiga, A. (2007). Necesidades de la sucesión legítima agraria. *Revista de Los Tribunales Agrarios*, 43.
- Henry, D. B., Tolan, P. H., y Gorman-Smith, D. (2005). Cluster analysis in family psychology research. *Journal of Family Psychology*, 19(1), 121–132. <https://doi.org/10.1037/0893-3200.19.1.121>
- Hernández, R. (2011). Teorías sobre campesinado en América Latina: una evaluación crítica. *Revista Chilena de Antropología*. <https://doi.org/10.5354/0719-1472.1993.17606>
- Jöreskog, K. G., Olsson, U. H., y Wallentin, F. Y. (2016). Confirmatory Factor Analysis (CFA). In *Multivariate Analysis with LISREL* (pp. 283–339). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33153-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33153-9_7)
- Kerbler, B. (2012). Factors affecting farm succession: the case of Slovenia. *Agricultural Economics (Czech Republic)*, 58(6), 285–298.
- Kwanmuang, K. (2011). Succession decisions on family farms in Nakhon Si Thammarat province, Thailand. *Journal of Developments in Sustainable Agriculture*, 6, 181–188.
- Labaki, R., Michael-Tsabari, N., y Zachary, R. K. (2013). Exploring the Emotional Nexus in Cogent Family Business Archetypes. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3). <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0034>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., y Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Mazumdar, S., y Geis, G. (2001). Case study method for research on disability. *Research in Social Science and Disability*, 2, 255–275. [https://doi.org/10.1016/s1479-3547\(01\)80029-4](https://doi.org/10.1016/s1479-3547(01)80029-4)
- Mishra, A. K., y El-osta, H. S. (2007). Factors affecting succession decisions in family farm businesses: evidence from a national survey. *Journal of the American Society of Farm Managers and Rural Appraisers ASFMR*A, 1–10.
- Mishra, A. K., El-osta, H. S., y Shaik, S. (2010). Succession decisions in U.S. family farm businesses. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 35(1), 133–152. <https://doi.org/10.2307/23243041>
- Monterde, E. (2012). Herencia y donación. Prácticas intrafamiliares de transmisión de la tierra. El caso de un ejido veracruzano. *Cuicuilco*, (54), 55–79. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35126359004>
- Nordqvist, M., Hall, A., y Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management and Organization*, 15(3), 294–308. <https://doi.org/10.5172/jmo.2009.15.3.294>
- Nuthall, P. L., y Old, K. M. (2017). Farm owners' reluctance to embrace family succession and the implications for extension: the case of family farms in New Zealand. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 23(1),

- 39–60. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2016.1200992>
- Olmero Neri, R. (2019). La renta de tierra en las zonas rurales de México: un estudio de caso sobre los efectos de la nueva ruralidad. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 28(2), 145–164. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7051681>
- Orum, A. M., Feagin, J. R., y Sjoberg, G. (1991). Introduction. In C. H. N. T. U. of N. C. Press. (Ed.), *A Case for the case study*.
- Palacio Muñoz Víctor H., Almaguer Vargas, G., Muñoz Rodríguez, M., Aguilar Ávila, J., Altamirano Cárdenas, J. R., Ávalos Gutiérrez, C., ... Vaquero Vera, A. (2011). *El campo mexicano: 1970-2007 Un análisis a partir de los censos agrícolas, ganaderos y ejidales* (Primera ed). México: Universidad Autónoma Chapingo-CIESTAAM.
- Ramírez-Miranda, C. (2014). Critical reflections on the New Rurality and the rural territorial development approaches in Latin America. *Agronomía Colombiana*, 32(1), 122–129. <https://doi.org/10.15446/agron.colomb.v32n1.41218>
- Revelle, W. (1979). Hierarchical cluster analysis and the internal structure of tests. *Multivariate Behavioral Research*, 14(1), 57–74. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1401\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1401_4)
- SAGARPA, y FAO. (2012). *Diagnóstico del sector rural y pesquero de México 2012* (2nd ed.). México. Recuperado de [http://www.fao-evaluacion.org.mx/cuestionario\\_final/diagnostico/](http://www.fao-evaluacion.org.mx/cuestionario_final/diagnostico/)
- Sánchez-González, D. (2015). Ambiente físico-social y envejecimiento de la población desde la gerontología ambiental y geografía. Implicaciones socioespaciales en América Latina. *Revista de Geografía Norte Grande*, 60, 97–114. <https://doi.org/10.4067/S0718-34022015000100006>
- Stephens, M. (2011). Planning farm succession: how to be successful. *AFBM Journal: Agricultural Business Management y Farming Systems*, 8(2), 61–66.
- Suess-Reyes, J., y Fuetsch, E. (2016). The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. *Journal of Rural Studies*, 47, 117–140. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.07.008>
- Trimano, L. G. (2019). ¿Qué es la neorruralidad? Reflexiones sobre la construcción de un objeto multidimensional. *Territorios*, (41), 119. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.6951>
- Uchiyama, T., Loblely, M., Errington, A., y Yanagimura, S. (2008). Dimensions of intergenerational farm business transfers in Canada, England, the USA and Japan. *Japanese Journal of Rural Economics*, 10, 33–48.
- Wealth, B. (2009). *Family business: In safe hands? Barclays Wealth Insights* (Vol. 8).
- Wheeler, S., Bjornlund, H., Zuo, A., y Edwards, J. (2012). Handing down the farm? The increasing uncertainty of irrigated farm succession in Australia. *Journal of Rural Studies*, 28(3), 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.04.001>

## CAPÍTULO 3 LA SUCESIÓN AGRÍCOLA DE UNIDADES DE PRODUCCIÓN DEL CENTRO DE MÉXICO<sup>1</sup>

### Resumen

En la agricultura mexicana las unidades de producción que predominan son las familiares, lo cual hace que la transmisión de la gestión y la propiedad de éstas ponga en riesgo su continuidad y competitividad. Este estudio describe los escenarios de la sucesión en tres regiones contrastantes del centro de México, a partir de encuestas a productores, y genera una tipología de productores de acuerdo con sus modalidades y perspectivas de sucesión con base en métodos multivariados. Los resultados muestran que los escenarios de sucesión prevaecientes no son planeados bajo la expectativa de que no habrá conflictos en el proceso. Se identificaron cuatro tipos de sucesión basadas en la existencia o no de un plan de sucesión y en el interés o no de continuar en la actividad agrícola. Las variables más significativas que determinan los tipos identificados son edad del productor, destino de la producción y costo de la tierra. El tema de sucesión es poco tratado en las familias y gobiernos, sin embargo, sus implicaciones son muy importantes para el patrimonio familiar y la actividad productiva. Por ello es necesario desarrollar programas de capacitación y asesoría a los productores sobre esta temática.

**Palabras clave:** relevo generacional, envejecimiento, agricultura familiar

<sup>1</sup>Este capítulo ha sido publicado como Romero-Padilla, A., Márquez-Berber, S.R., Santoyo-Cortés, V.H., Ayala-Garay, A.V. and Altamirano-Cárdenas, J.R. (Romero-Padilla A, Márquez-Berber SR, Santoyo-Cortés VH, Ayala-Garay AV, Altamirano-Cárdenas JR (2020). La sucesión agrícola de unidades de producción del centro de México. ITEA-Información Técnica Económica Agraria 116(4): 353-370. <https://doi.org/10.12706/itea.2020.007>

## **Abstract**

In Mexican agriculture, predominate family farms, therefore the transmission of their management and ownership affects their continuity and competitive. This study describes the succession scenarios in three contrasting regions of central Mexico using producer surveys and generates a producer's typology according to their modalities and prospects of succession through multivariate methods. The results show that succession is not planned because there is the expectation that the process won't have conflicts. Four types of succession were identified according to the existence of a succession plan and interest of continuing in the agricultural activity. The most significant variables, which determine succession types identified are age of the producer, destination of production and cost of land. Succession is not considered for families and governments; however, its implications are important for family heritage and agricultural activity. Therefore, it is necessary to develop training programs and advice to producers on this subject.

**Keywords:** generational renewal, aging, family farming

### 3.1 Introducción

En la agricultura predominan las formas familiares de producción, donde la propiedad y la gestión empresarial se transmiten dentro del mismo núcleo. No obstante, en el segundo decenio del siglo XXI se acentuaron y coincidieron dos procesos que afectan a la mayor parte de la población mundial: el envejecimiento demográfico y la urbanización (García-Ballesteros y Jiménez-Blasco, 2016) poniendo en riesgo su continuidad e impactando en el desarrollo del sector agrícola.

Ganga-Contreras et al. (2016) argumentan que, a nivel mundial, en los últimos 30 años, el proceso de envejecimiento de la población ha mostrado una tendencia al alza, aumentando rápidamente el número y proporción de personas mayores de 65 años, especialmente en el sector rural. En América Latina el peso relativo de la población de 60 y más años es más evidente en las áreas rurales, vinculado a la fuerte emigración (Sánchez-González, 2015), por lo que el porcentaje de las personas mayores que trabajan en el sector rural es mayor al 60% en varios países latinos, en México este porcentaje es del 77% (CEPAL, 2018).

Por otra parte, Burholt y Dobbs (2012) concluyen que el problema del envejecimiento tendrá impacto en las tendencias demográficas, la salud, el acceso a los servicios y las relaciones sociales. En el tema de la agricultura encontraron temas como abandono y retiro en sector rural, además dentro de sus conclusiones consideran al envejecimiento un problema con consecuencias en las zonas rurales, como pobreza, migración e incremento de enfermedades. Barnes (2009) menciona que los cambios en la urbanización, migración y tenencia de la tierra están alterando el tejido fundamental de las unidades de producción agrícola mediante cambios en las estrategias de subsistencia y en la pérdida de una generación de jóvenes agricultores. La poca renovación generacional en la agricultura preocupa en los países de todo el mundo (Cavicchioli et al., 2018; Duesberg et al., 2017; Nuthall y Old, 2017). En México

al no existir un relevo generacional garantizado que aporte mayor dinamismo al sector agropecuario, aparecen nuevos retos relacionados con mantener los niveles necesarios de producción, aunado al desarrollo sustentable del sector en términos económicos, sociales y ambientales (FAO-SAGARPA, 2014).

Debido a la fuerte dependencia de la agricultura familiar con la sucesión intergeneracional, la existencia o ausencia de sucesores puede ser un indicador de las perspectivas a largo plazo de la supervivencia de las granjas familiares (Glauben et al., 2004). La sucesión es un proceso sofisticado que ocurre durante un período de tiempo muy largo, es una cuestión dinámica a largo plazo que requiere una capacidad para adaptarse constantemente a la luz de las circunstancias evolutivas (Le Breton-Miller et al., 2004). Asimismo, es crucial para el bienestar, tanto financiero como emocional de la familia involucrada, así como de las comunidades rurales y de la nación en su conjunto (Nuthall y Old, 2017). Inwood y Sharp (2012) mencionan que la presencia o ausencia de un heredero afecta la trayectoria y desarrollo de la granja.

Belausteguigoitia Rius (2012) define a la sucesión como el proceso de transmisión de la propiedad y la dirección empresarial a la siguiente generación. Por otro lado, Gill (2013) precisa a la sucesión como el proceso por el cual las propiedades familiares pasan de una generación a la siguiente, considerando de manera simultánea el pasado, presente y futuro. Nuthall y Old (2017) citan tres objetivos de la sucesión: distribución eficiente y justa de los activos a la siguiente generación, transferencia de la dirección para asegurar una gestión empresarial eficaz y, promover y mantener relaciones familiares.

Barclay et al. (2007) encontraron que la ideología rural con enfoques tradicionales tiene un impacto significativo y es el predictor más fuerte de las actitudes y valores de los agricultores y en consecuencia de la forma en que se aproximan a la jubilación, sucesión y herencia de granjas. Así, lo que parece ser importante para determinar la división de la tierra no es el tamaño o la rentabilidad de la

granja, pero sí la estructura, las actitudes de la familia, los aspectos sociales, el grado en que los miembros de la familia pueden trabajar juntos y la medida en que se prevé y planifica la sucesión múltiple (Burton y Walford, 2005). Además, factores como la edad, experiencia, educación y estado de salud de los miembros de la familia (Nuthall y Old, 2017), el tipo y contexto de la unidad agrícola (Wheeler et al., 2012), ingresos y antigüedad (Bertoni y Cavicchioli, 2016), el valor de los activos agrícolas y disponibilidad de agua (Kwanmuang, 2011) han mostrado efecto significativo en las decisiones de sucesión.

A pesar de ser necesaria, existe renuencia a planear la sucesión, parte de la razón es debida a los problemas psicológicos y emocionales asociados con el proceso. En efecto, se encuentra difícil dejar ir las riendas del negocio y puede existir una aversión a enfrentar decisiones difíciles que se relacionan con el incómodo tema de la muerte (Wealth, 2009).

Dada la importancia de la sucesión agrícola, el objetivo de esta investigación es identificar y caracterizar los escenarios de la sucesión en tres regiones contrastantes del centro de México, y generar una tipología mediante la agrupación de productores de acuerdo con sus modalidades de sucesión y perspectivas de desarrollo; así como estudiar los factores que explican dicha tipología. Para ello, a partir de encuestas a productores de tres regiones del centro de México seleccionados mediante muestreo por conveniencia, se realizan análisis descriptivos y multivariantes (pruebas de Chi cuadrada, análisis de conglomerados y análisis factorial).

### **3.2 Materiales y métodos**

El estudio se llevó a cabo en tres regiones del centro del país, las cuales presentan características contrastantes en los sistemas de producción agrícola, lo que permitió realizar comparaciones entre los factores que explican las diferentes modalidades de sucesión.

La primera región comprende unidades de producción (UP) en *agricultura periurbana*, localizada en la zona metropolitana a unos 30 kilómetros de la ciudad de México donde se tienen servicios urbanos y un valor de la tierra y agua elevados. Los agricultores son de tiempo parcial y la disponibilidad de jornaleros agrícolas es muy baja, por lo que las posibilidades de crecimiento agrícola son nulas. La segunda región incluye UP en *agricultura extensiva*, con pequeñas parcelas en su mayoría de agricultura de secano, con suelos pobres para la producción agrícola, un mercado de tierras poco dinámico y migración alta. La tercera región abarca UP de *agricultura intensiva* productoras de aguacate con un mercado dinámico de tierra para uso agrícola.

Debido a la sensibilidad y reserva del tema, la selección de la muestra fue por conveniencia, con base en el interés, confianza y disponibilidad de los productores a tratar el tema de sucesión de su UP. Por lo que el número de productores seleccionados se limitó a 20 en cada región; universo que permitió contextualizar y entender cómo se lleva a cabo la sucesión de las UP y cuáles son los principales factores que la afectan.

Para obtener la información se realizaron encuestas mediante la aplicación de cuestionarios integrados por cinco rubros, a saber: 1) características generales del productor; 2) particularidades de la UP, 3) información demográfica de la familia; 4) costumbres y valores del productor respecto a su UP y 5) la estrategia de sucesión prevista para la UP. La encuesta incluyó variables cualitativas y cuantitativas.

La información obtenida se sistematizó en Excel y posteriormente fue procesada en RStudio. Primero se realizaron estadísticas descriptivas, principalmente de las variables relacionadas con la sucesión para caracterizar las modalidades presentes en los productores encuestados.

Después los productores se clasificaron de acuerdo con sus modalidades y actitudes respecto a la sucesión mediante un análisis de conglomerados, cuyo principal propósito es la agrupación de individuos basándose en las características de estos, buscando minimizar la distancia intra-grupal y maximizar la distancia inter-grupal. Para la conformación de los grupos se utilizó *el método de Ward*; y la medida de distancia para calcular la similitud entre grupos fue euclídea. Las variables utilizadas en el análisis de conglomerados fueron existencia de un plan futuro para la UP, expectativas de crecimiento, existencia de hijos mayores de 18 años, presencia de hijos involucrados en la actividad agrícola, identificación de una persona para trabajar cuando el productor ya no lo haga y el interés de las personas identificadas.

Posteriormente se realizó un análisis factorial con las variables que formaron el agrupamiento de los productores, para identificar un conjunto menor de nuevas variables no correlacionadas que reemplaza el conjunto de variables originales. La adecuación de los datos para la aplicación del análisis factorial se realizó mediante la prueba de esfericidad de Bartlett y el ajuste del modelo se midió con la prueba de Kaiser-Meyer\_Olkin (KMO). La técnica de extracción factorial fue la de componentes principales. Con los dos factores principales encontrados, se caracterizaron e identificaron a los grupos de productores obtenidos mediante el análisis de conglomerados.

Por último, se realizaron pruebas de Chi cuadrada para valorar si existe relación entre los factores principales resultantes del análisis factorial con tres grupos de variables (características del productor, estructura de la UP y condiciones socioeconómicas y regionales) que de acuerdo con la literatura afectan la sucesión de la UP y el interés de continuar en la agricultura. Para medir la asociación entre dichos factores se utilizó el coeficiente de phi, el cual mide la correlación entre variables dicotómicas y toma valores entre -1 y 1. Un valor de phi igual a +1 o -1 indica completa asociación directa o inversa entre variables respectivamente y cero indica la ausencia (Zysno, 1997).

### 3.3 Resultados

#### 3.3.1 Los escenarios de sucesión

Se encontró que para el 27% de los productores encuestados el tema de sucesión no es relevante. A pesar de la renuencia a la elección de un sucesor, algunos productores han reflexionado sobre un plan de sucesión (33%) que involucra principalmente la tierra, por considerarla un activo que con el tiempo incrementa su valor; en algunos casos el plan de sucesión conlleva al seguimiento del manejo agrícola de su UP y en otros, debido a las circunstancias y expectativas, no se prevé continuar con la actividad agrícola. También se encontraron productores (67%) sin un plan de sucesión para su UP, algunas veces son productores jóvenes en donde el plan aún no es necesario pues son ellos quienes se perciben trabajando en su UP por un período largo; sin embargo, una parte importante de los productores mayores de 55 años carecen de un plan de sucesión (54%) (Cuadro 3-1).

**Cuadro 3-1. Productores que consideran importante la sucesión y tienen plan de sucesión**

	SI		NO	
Productores que consideran importante designar un sucesor	73%		27%	
Existencia de un plan de sucesión	SI (28%)	NO (45%)	SI (5%)	NO (22%)

Fuente: Elaboración propia

La situación más común que los productores tienen para el futuro de su UP es repartir a todos sus hijos equitativamente. El favorecer a los hijos varones, ya sea transfiriendo la UP sólo a ellos (12%) o en mayor porcentaje respecto a las hijas (5%) es menos relevante (Figura 3-1).



**Figura 3-1. Tipo de sucesores previstos para la UP**

Fuente: Elaboración propia

El tipo de tenencia en las unidades de producción es propiedad, ejidal y comunal (Cuadro 3-2; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). De acuerdo con la ley agraria de México, los productores en tenencia ejidal y comunal pueden nombrar sucesores, sin embargo, cerca del 50% no tiene depositada su lista de sucesión y de los que la tienen, en la mayoría de los casos es sólo para cumplir un trámite solicitado por la comisión ejidal o comunal de la localidad. Otro escenario es que designaron un sucesor hace tiempo cuando sólo tenían un hijo o no tenían ninguno siendo la esposa o concubina la sucesora.

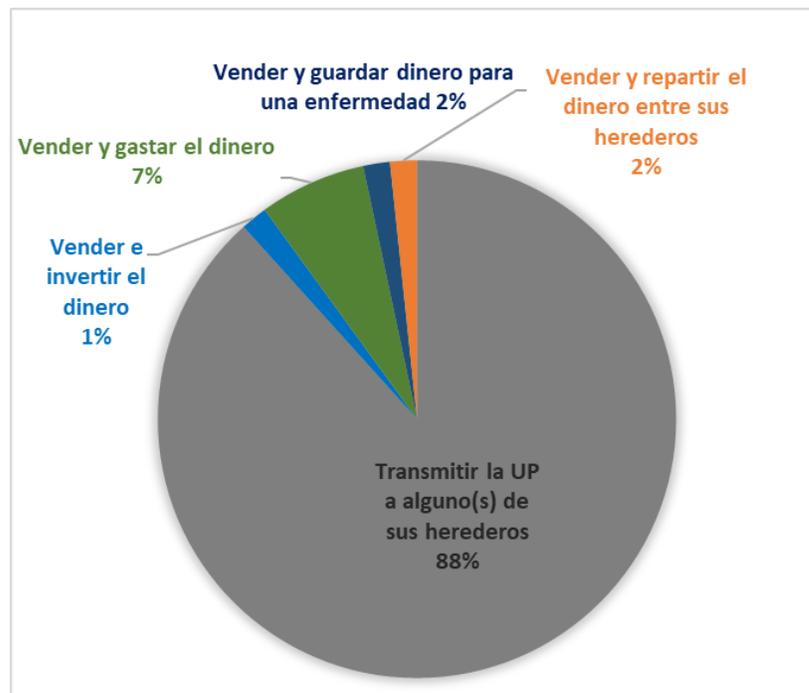
En general, 12% de los productores encuestados contempla la venta de su UP (**Figura 3-2**), con matices regionales importantes, ya que en las regiones agrícolas tanto extensivas como intensivas los productores consideran sólo la opción de transmitir su UP a algún heredero. Por otro lado, en la agricultura periurbana 35% de los productores consideran posible la venta de su tierra, ya que hay una fuerte demanda para uso urbano y la ven como una opción para prever los gastos en su vejez, cuando su condición física les dificulte seguir trabajando.

**Cuadro 3-2. Productores con lista de sucesión y testamento por tipo de tenencia de la tierra**

Tipo de tenencia	Porcentaje de productores	Porcentaje de productores con lista de sucesión
Ejidal sola	62	57
Ejidal y propiedad	21	54
Comunal sola o con otro tipo de tenencia	7	0
Propiedad privada	10	NA
Total	100%	

Fuente: Elaboración propia

NA= no aplica



**Figura 3-2. Decisiones sobre el futuro de la UP**

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las expectativas que tienen los productores si llegaran a faltar, el 40% de los productores entrevistados cree que la UP pasaría a su hijo y/o esposa y ellos se encargarían de continuar en la actividad (Cuadro 3-3). De los escenarios posibles, sólo los escenarios 1 y 2, que representan el 47%, incluyen continuidad de la unidad de producción. Los escenarios 1 y 3 (55%) implican fragmentar la tierra, ya sea porque el productor hereda patrimonio a todos sus hijos o porque la tierra pasará a su esposa y ella realizará dicha repartición. Los escenarios 4 y 5 corresponden a abandono de actividad agrícola y venta de la UP. Existe también un amplio porcentaje de productores (17%) que no tiene idea del futuro de UP cuando ya no estén, siendo este porcentaje menor cuando las UP son de agricultura periurbana ya que ante el crecimiento urbano los productores creen que su UP se vendería o abandonaría.

**Cuadro 3-3. Escenarios previstos por los productores si llegarán a faltar**

Escenario	UP en agricultura extensiva	UP en agricultura periurbana	UP en agricultura intensiva	General
1. Su(s) hijo(s) y/o esposa se harían cargo de la UP	60%	30%	30%	40%
2. Algún familiar no directo se encargaría de la UP	5%	5%	10%	7%
3. La tierra pasaría a su esposa	0%	20%	25%	15%
4. Se abandonaría la UP	5%	15%	5%	8%
5. Venta de UP	0%	15%	5%	7%
6. Problemas familiares por no definir sucesor (es)	10%	5%	5%	7%
7. No sabe	20%	10%	20%	17%

Fuente: Elaboración propia

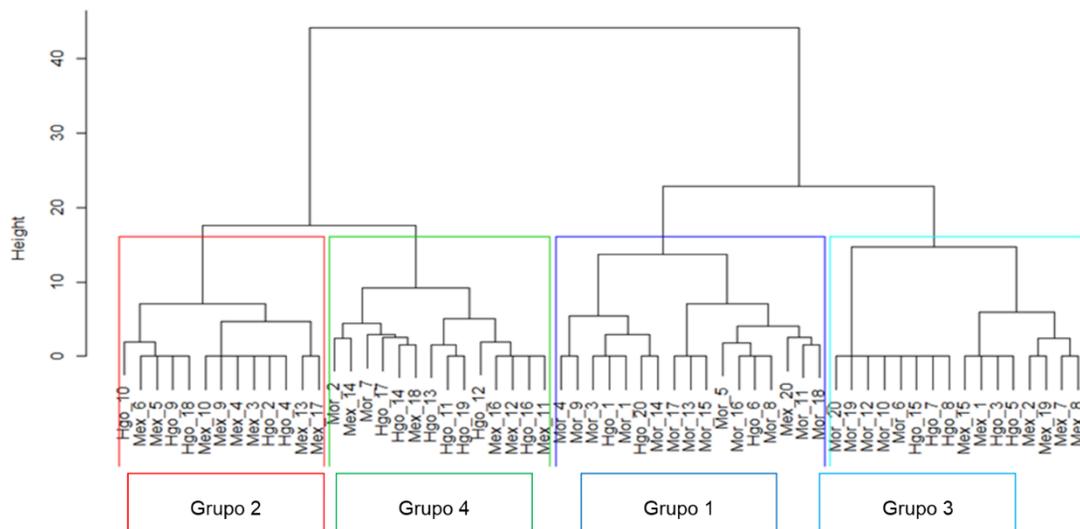
### 3.3.2 Agrupación según los escenarios de sucesión

Se identificaron cuatro grupos de escenarios de sucesión mediante el análisis de conglomerados, con variables cualitativas relacionadas con la sucesión y futuro de su UP. La **Figura 3-3** muestra el dendrograma obtenido con los 4 grupos de productores. Las variables que permitieron el agrupamiento fueron:

- Existencia de un plan futuro para la UP. Esta variable indica la idea que los productores tienen respecto al futuro de su UP, en general se refiere a si tienen establecido un plan de sucesión o han definido qué pasará con su UP cuando ellos falten. Las opciones para esta variable fueron afirmar o negar la existencia de un plan futuro, siendo el porcentaje de los productores que tienen un plan futuro de su UP del 58%.
- Expectativas de crecimiento. Indica cuales son las posibilidades y perspectivas que los productores ven para el crecimiento de su UP. Está fuertemente influenciada por la región y el tipo de agricultura presente, las categorías que los productores tienen para esta variable fueron crecer, estancarse o decrecer. El porcentaje de los productores que ve crecimiento futuro a su UP es 42%.
- Existencia de hijos menores de 18 años. Las opciones para esta variable fueron sí o no. De los productores encuestados sólo el 20% tiene hijos menores de edad.
- Presencia de hijos involucrados en la actividad agrícola. Se refiere a los hijos del productor que actualmente trabajan en la UP, los resultados mostraron 58% de productores que mencionan que en el manejo de su UP se han involucrado uno o más hijos.
- Identificación de persona para trabajar cuando el productor ya no lo haga. Informa si el productor ha identificado a un hijo o familiar para que se encargue de la UP cuando él ya no pueda hacerlo o ya no quiera. Las categorías para esta variable fueron sí, no y tal vez. El porcentaje de los productores que no han identificado un posible sucesor es mayor que las

otras dos categorías con 38%; los productores que ya han identificado un sucesor son el 30% y aquellos productores que mencionaron la posible identificación conforman el 32%.

- Interés de las personas identificadas. Se refiere a la percepción que el productor tiene de la persona identificada para continuar trabajando en la UP cuando él no lo haga, las opciones de esta variable fueron sí, no y tal vez. La categoría que tuvo el mayor porcentaje en las respuestas de los productores fue la de no ver interés de la persona identificada como sucesor con el 40%, 38% ve posible interés de la persona identificada como sucesor, el restante 22% sí ve interés en la persona identificada como sucesor.



**Figura 3-3. Agrupamiento de los productores con base en su escenario de sucesión**

Fuente: Elaboración propia

AP: Agricultura periurbana, AE: Agricultura extensiva, AI: Agricultura intensiva

### **1.3.3. Caracterización de las variables que sustentan los escenarios de sucesión**

Las variables que definieron a los grupos se analizaron mediante un análisis factorial, para agruparlas e interpretarlas en un menor número. La prueba de Kaiser, usada para examinar la adecuación del análisis factorial fue de 0.63, y la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ( $p < 0.001$ ), lo que indica que la matriz de correlación  $X'X$  no es una matriz de identidad y que existen correlaciones significativas entre las variables analizadas, por lo que el análisis es aceptable.

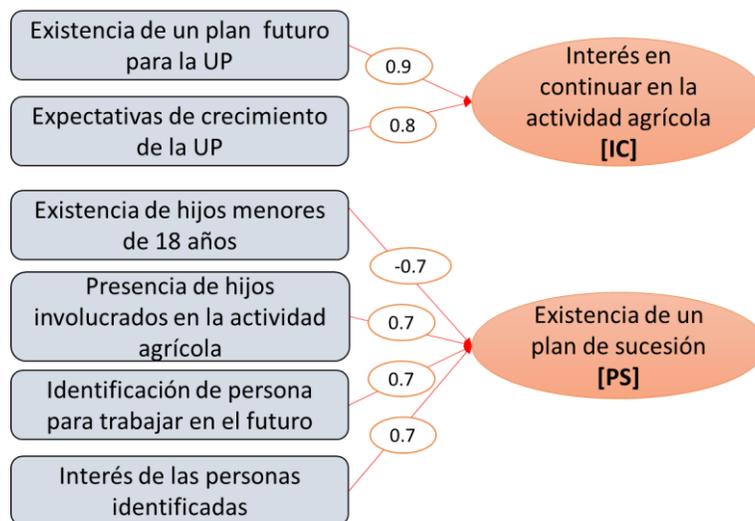
El análisis de factores indicó que el 71% de la varianza de las variables analizadas puede ser explicada por los 2 primeros factores, los cuales tienen un aporte a la varianza total de 48% y 23 % respectivamente.

El factor 1 se nombró “Interés de continuar en la actividad agrícola” ya que está relacionado positivamente con las variables expectativas de crecimiento de la UP y la existencia de un plan futuro. El factor 2 se nombró “existencia de un plan de sucesión” y está asociado positivamente con las variables presencia de hijos involucrados, identificación de la persona para trabajar en el futuro e interés de las personas identificadas y negativamente con la existencia de hijos menores de 18 años. Las cargas finales de las variables para cada factor, obtenidas por el método de rotación Varimax se presentan en la Figura 3-4.

Con base a los dos factores encontrados, se nombraron a los cuatro tipos de escenarios de sucesión de productores obtenidos previamente. Explicando correctamente el 80% de las observaciones.

Los tipos de escenarios de sucesión resultantes fueron:

- Tipo 1: Productores sin un plan de sucesión, pero con interés de continuar en la actividad agrícola (28%)
- Tipo 2: Productores con un plan de sucesión, pero sin interés de continuar en la actividad agrícola (22%)
- Tipo 3: Productores con un plan de sucesión y con interés de continua en la actividad agrícola (27%)
- Tipo 4: Productores sin un plan de sucesión y sin interés de continuar en la actividad agrícola (23%)



**Figura 3-4. Cargas finales de las variables para cada factor**

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4 Factores explicativos de los escenarios de sucesión.

La vinculación de los tipos de escenarios de sucesión con el perfil de productor, la estructura de la UP y la región arrojó los siguientes resultados:

#### Perfil del productor

Los productores encuestados se encuentran entre el rango de edad de 24 y 87 años, 50% tiene más de 55 años, lo que corrobora una edad avanzada en los productores del campo mexicano. Se encontró que productores mayores a 55

años presentan diferencias significativas en establecer un plan de sucesión y en el interés de continuar en la agricultura, la asociación es positiva en el plan de sucesión y negativa para el interés en continuar, por lo que productores mayores de 55 años tienden a contemplar un plan de sucesión, pero sin interés de continuar en la actividad agrícola (Cuadro 3-4; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

La escolaridad de los productores encuestados fluctúa desde ningún año escolar a quienes tienen una carrera universitaria. En todos los casos, el tema de sucesión es delicado y un mayor nivel de escolaridad no limita los problemas que puedan presentarse por las decisiones respecto a la transferencia del patrimonio. La escolaridad no tuvo asociación significativa con la presencia de un plan de sucesión, pero sí con el interés de continuar en la actividad.

El tiempo de trabajo no fue significativo en la decisión de establecer un plan de sucesión, sin embargo, lo fue para el interés de continuar en la actividad. Cuando los productores dedican mayor tiempo al manejo de su UP es porque tienen mayor interés en su producción y por ende en la continuidad de la actividad agrícola.

**Cuadro 3-4. Coeficiente de Phi y significancia para medir la asociación de PS e IC con variables relacionadas al perfil del productor**

Variable	PS	IC
Edad: Productores mayores a 55 años	0,233 *	-0,30**
Escolaridad: Productores con secundaria terminada	-0,068 NS	0,27**
Tiempo de trabajo: productores que dedican más de 24 horas por semana a la actividad agrícola	0,01 NS	0,25*

Fuente: Elaboración propia, PS=plan de sucesión, IC=interés de continuar en la actividad agrícola

\* Significativo para  $p < 0,1$ . \*\* Significativo para  $p < 0,05$ . NS No significativo

Estructura de la UP

Los ingresos que se obtienen de la UP son determinantes en el interés que se tiene en la actividad agrícola, así lo muestra el resultado significativo obtenido de la asociación entre las UP que generan más del 50% de los ingresos totales del productor y el interés de continuar en la agricultura, sin embargo, aun cuando la UP es rentable no se genera mayor interés de los productores hacia establecer un plan de sucesión (Cuadro 3-5). Los ingresos se relacionan de manera positiva con el interés de continuar en la actividad, además la variable está relacionada con el destino de la producción. Así UP que destinan su producción a mercados más dinámicos y con mayor volumen están también asociadas positivamente con el interés de continuar en la actividad mientras que UP que venden en mercados locales se asocian negativamente. El destino de la producción también está asociado significativamente con la existencia de un plan de sucesión. La asociación es positiva cuando se trata de mercados locales y negativa para mercados nacionales. Sin embargo, este resultado está relacionado con los tipos de productores encuestados ya que los productores jóvenes son más emprendedores y buscan vender su producción en mercados dinámicos, mientras que productores de mayor edad destinan la producción para autoconsumo y/o mercado local.

**Cuadro 3-5. Coeficiente phi y significancia para medir la asociación de PS e IC con variables relacionadas con la estructura de la UP**

Variable	PS	IC
Ingresos: Productores con ingresos de su UP mayores al 50% de sus ingresos totales	0,008 NS	0,25*
Destino de la producción: Productores que destinan su producción a mercado local y autoconsumo	0,29 **	-0,52***
Importancia de la actividad: Productores para los que la actividad agrícola es de tiempo completo.	-0,38 NS	0,25*
Tenencia: Productores con superficie en tenencia privada	0,94 NS	0 NS

Fuente: Elaboración propia, PS=plan de sucesión, IC=interés de continuar en la actividad agrícola  
 \* Significativo para  $p < 0,1$ . \*\* Significativo para  $p < 0,05$ . \*\*\*Significativo para  $p < 0,01$  y NS No significativo.

La importancia de la actividad no tuvo asociación significativa con la existencia de un plan de sucesión. Si la actividad es complementaria, de distracción o tiempo completo no afecta el deseo de los productores para definir a su(s) heredero(s). No obstante, sí es una variable que afecta el interés de continuar en la actividad, y los productores para los que la actividad es de tiempo completo tienen mayor interés en continuar produciendo y no abandonar la actividad agrícola. No se encontraron diferencias entre la existencia de un plan de sucesión y el interés en la actividad agrícola y la tenencia de las UP.

#### Características regionales

El costo de la tierra tiene una asociación positiva significativa con la presencia de un plan de sucesión y negativa también significativa con el interés de continuar en la agricultura. Lo anterior quiere decir, que donde la tierra vale más, los productores tienen un plan de sucesión y prefieren retirarse pronto (Cuadro 3-6; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). La renta de la tierra tiene una correlación negativa y significativa con la existencia de un plan de sucesión, lo que indica que cuando las tierras se están rentando, y dejan ingresos altos por ello, los productores no piensan en dejárselas a algún familiar.

**Cuadro 3-6. Coeficiente phi y significancia para medir la asociación de PS e IC con variables relacionadas con las características regionales**

Variable	PS	IC
Costo de la tierra: Productores en regiones donde una hectárea cuesta más de 1 millón de pesos mexicanos	0,307**	-0,28 **
Renta de la tierra: Productores en regiones donde le renta anual de una hectárea cuesta más de diez mil pesos mexicanos	-0,33***	0,19 NS

Fuente: Elaboración propia, PS=plan de sucesión, IC=interés de continuar en la actividad agrícola  
 \*\* Significativo para  $p < 0,05$ . \*\*\*Significativo para  $p < 0,01$  y NS No significativo.

### **3.4 Discusión**

#### **3.4.1 Escenarios de sucesión**

Dentro de las principales razones que se observaron de la renuencia al tema de sucesión fue evitar problemas familiares que pudieran desencadenarse por la elección de uno o varios herederos e inclusive el miedo a la muerte. Además, algunos productores no piensan establecer nunca un plan de sucesión, aun sabiendo que al faltar pudieran existir problemas familiares o pérdidas de patrimonio. Estos hallazgos se pueden explicar por el estrés o incapacidad que los productores sienten al planificar la sucesión (Kaplan et al., 2009). En otros casos, cuando la tenencia es ejidal o comunal, los productores saben que el activo principal de la UP, la tierra, pasará por norma directamente a su esposa en caso de fallecer, dejando así la decisión de transferencia en ella. En efecto, a diferencia de la propiedad privada, en la tenencia ejidal y comunal la legislación mexicana permite una cesión gratuita de los derechos agrarios del productor, ya sea con base a una lista de sucesión que éste deposita en el Registro Agrario Nacional o en caso de no hacerlo, siguiendo el orden de prelación establecido por la Ley donde aparece en primer lugar la esposa y luego sus hijos. Desde esta perspectiva, a los productores no les importa las dificultades que ocasionará su ausencia, teniendo como argumento que “ellos ya no estarán para ver los conflictos”. Otra causa de la renuencia de los productores en la elección de un sucesor es la visión futura de su tierra, considerándola como un seguro de vida para su vejez, ya sea para venderla y obtener así dinero para la última etapa de su vida o herencia a la persona que en determinado momento le otorgue los cuidados necesarios como mencionan Mendoza-Rosas et al. (2018).

En este trabajo predomina la tenencia ejidal donde la designación de sucesores se realiza mediante el depósito de una lista de sucesión ante el Registro Agrario

Nacional o formalizada ante un notario público, siendo ésta un testamento agrario. La lista de sucesión transmite los derechos agrarios al sucesor cuando el productor fallece, sin embargo, el productor previamente pudo fraccionar y repartir a varios herederos. Efectivamente, como lo menciona Neiman (2017), los procesos hereditarios comienzan antes de que el productor se retire de la UP. El contar con una lista de sucesión en la mayoría de los casos evita problemas de patrimonio cuando el productor fallece, por lo que mantenerla y fomentarla como un requisito es favorable. A pesar de lo anterior, suelen existir problemas cuando el productor apalabra con un hijo como sucesor y en su lista tiene a otro.

En la distribución específica del patrimonio existen consideraciones que toman en cuenta el género, la dedicación a la actividad y el orden de nacimiento (Cavicchioli et al., 2018; Downey et al., 2016; Neiman, 2017). Por ejemplo, se tiene la idea de que las mujeres no pueden ser sucesoras o que la tierra se hereda a los varones pues será la mujer quien se mude con el hombre. Por ello es bajo el porcentaje de productoras encuestadas, las cuales accedieron al derecho agrario por herencia ya sea por parte de su padre o madre o por viudez, coincidiendo con Lagunas-Vázquez et al. (2018) quienes mencionan que en general las mujeres acceden a la tierra principalmente por herencia y muy pocas lo hacen por iniciativa propia.

Dada la caracterización anterior, es importante destacar la identificación de dos factores que permiten entender los escenarios de sucesión: la existencia de un plan de sucesión y el interés de continuar en la actividad agrícola. Dichas variables son determinantes en la conformación de los tipos de sucesión y perspectivas de crecimiento del sector agrícola. Lo anterior es importante ya que conociendo el tipo de sucesión es posible abordar los problemas que pudieran presentarse en el sector. De este modo, las características que presenta cada escenario de sucesión son las siguientes:

*Grupo 1 Productores sin un plan de sucesión, pero con interés de continuar en la actividad agrícola (28%):*

Este grupo tiene interés de continuar con la actividad agrícola. En general son productores jóvenes que tienen hijos pequeños, por lo que aún no definen un sucesor, y como lo indican los estudios de Barclay et al. (2007), la identificación de un sucesor depende de la edad y varía entre países. Tienen interés de trabajar la UP por un periodo largo y de inculcar a sus hijos pequeños el gusto por el campo, al menos como actividad complementaria. En este escenario se encuentra el mayor porcentaje de productores con estudio, además es la única modalidad que eligió la opción de transmitir al hijo que tenga mayor interés en el trabajo de la UP.

*Grupo 2 Productores con un plan de sucesión, pero sin interés de continuar en la actividad agrícola (22%):*

Son aquellos que ya han repartido parte de su patrimonio a sus hijos, o que tienen definido a quién le heredaran, pero paradójicamente no tienen interés de continuar en la actividad agrícola en un futuro. Piensan que en el futuro la UP decrecerá, o incluso desaparecerá; argumentan que la urbanización está creciendo y prevén declive acelerado de las tierras dedicadas a la producción, por el cambio de uso de suelo. Dentro de las principales decisiones está transmitir el patrimonio a quién en un futuro se encargue del cuidado del productor y su conyugue, sin pensar en ingresos derivados de la UP, ya que no tiene interés de continuar en la actividad agrícola.

*Grupo 3 Productores con un plan de sucesión y con interés de continuar en la actividad agrícola (27%):*

Comprende aquellos que ya tienen definido un sucesor, algún hijo o familiar que se ha involucrado en la actividad agrícola y existe además una visión futura de crecimiento de la UP que involucra a la(s) persona(s) identificada(s) como sucesores. Este grupo muestra preferencia por los hijos varones, ya que entre

las principales decisiones está transferir al hijo de género masculino o a todos, pero con mayor superficie a los varones. Lo anterior puede estar relacionado con la idea de que la tierra se hereda regularmente a los hombres pues son ellos quienes la trabajarán, concordando con lo mencionado por Mendoza Rosas et al. (2018), quienes mencionan que en general las mujeres no cultivan la tierra, y dado que en este escenario se tiene contemplado continuar con la actividad agrícola, se desvirtualiza la probabilidad de heredar a las mujeres.

*Grupo 4 Productores sin un plan de sucesión y sin interés de continuar en la actividad agrícola (23%):*

Son aquellos que muestran un desinterés respecto al futuro de su UP. Muchos no ven interés en sus hijos de continuar con la actividad, lo que los desmotiva a establecer un plan de sucesión y a no tener una visión futura de su UP, coincidiendo con Glauben et al. (2004) quienes mencionan que las explotaciones agrícolas sin sucesores carecen del incentivo y motivación para expandirse. El estudio de este grupo, como concluyen Duesberg, Bogue y Renwick (2017) es clave para abordar el posible problema para la seguridad alimentaria y uso sostenible de la tierra en el futuro.

### **3.4.2 Factores explicativos**

El porcentaje de productores de edad avanzada reportada en los resultados coincide con lo mencionado por Barclay et al. (2007) quienes argumentan que existe una tendencia mundial en la agricultura hacia el envejecimiento de la población agrícola, dicho envejecimiento tiene consecuencias importantes para la sucesión de unidades agrícola y para la futura configuración del sector (Wheeler et al., 2012). Además, como lo menciona Castillo-Quero y Guerrero-Baena (2019) el rejuvenecimiento podría mejorar el capital humano, la innovación y competitividad en la agricultura. La asociación que mostró la edad con la existencia de un plan de sucesión coincide con lo reportado por varios autores (Lobley et al., 2010; Nuthall y Old 2017; Uchiyama et al., 2008) quienes dentro

de sus estudios concluyen que cuanto más joven es el agricultor menor es la tasa de sucesión esperada.

Los resultados mostraron que un mayor nivel de escolaridad se asocia con mayor interés de continuar en la agricultura. Lo anterior es debido a que los productores jóvenes tienen mayor grado de escolaridad y se encuentran mayormente vinculados con la producción agrícola. Conjuntamente tienen un enfoque innovador y énfasis en la generación de ingresos concordando con lo encontrado por Zagata y Sutherland (2015). Además, como mencionan Castillo-Quero y Guerrero-Baena (2019), los productores jóvenes son los que optan por sectores de mayor valor añadido como la horticultura o en este caso la producción de frutales como el aguacate.

Respecto al tipo de la UP los resultados obtenidos al igual que Kerbler (2012) mostraron influencia del destino de la producción y la existencia de un plan de sucesión. Coinciden también con Kwanmuang (2011) quien no encontró que los ingresos afectaran la presencia de un plan de sucesión.

El tipo y contexto de la UP tienen influencia en la sucesión agrícola (Wheeler et al., 2012). En la agricultura periurbana, el acceso a servicios y la cercanía a las ciudades eleva considerablemente el valor de la tierra, la agricultura se torna menos importante ante el crecimiento urbano, el uso de la tierra para asentamientos humanos adquiere mayor relevancia y se considera la opción de venta. Por lo que en esta región es mayor la proporción de productores que tienen un plan de sucesión establecido, que en la mayoría de los casos implica fragmentar la tierra entre sus herederos para la construcción de sus viviendas y no tienen interés de continuar en la agricultura. Lo anterior difiere de los hallazgos de Kwanmuang (2011) quien encontró efecto negativo del valor de los activos en la decisión de sucesión. Sin embargo, los activos que el autor considera incluyen maquinaria, equipo no agrícola y electrodomésticos, lo que puede ser la causa de la diferencia respecto a lo encontrado en esta investigación.

Por otro lado, los tipos de sucesión difieren de acuerdo con la región y tipo de agricultura, lo que se relaciona con los productos que se cultivan en la UP (Mishra et al., 2010). De este modo, la presencia de una agricultura intensiva favorece una cadena de producción dinámica, con mayor involucramiento de productores jóvenes, mayor crecimiento e inversión. En este tipo de agricultura es importante mencionar el vasto crecimiento que el cultivo de aguacate ha mantenido en recientes años y las amplias expectativas que los productores tienen de su huerta. De esta manera la renta de la tierra para producción agrícola adquiere mayor importancia y tienen una relación negativa con la existencia de un plan de sucesión ya que se considera un activo para la producción agrícola que los productores se resisten a heredar.

En la agricultura extensiva se tienen bajas expectativas de la producción agrícola, por lo que muchos hijos han emigrado en busca de mejores oportunidades. Las pocas expectativas agrícolas están vinculadas a la disponibilidad de agua, ya que normalmente las UP son de temporal y la producción es incierta, desmotivando el interés de continuar en la actividad y de buscar un sucesor.

### **3.5 Conclusiones**

En general los tipos de sucesión en las unidades de producción están condicionados por la existencia o ausencia de un plan de sucesión y el interés de continuar o no en la actividad agrícola. Estas variables permiten entender los escenarios de sucesión y con base a los factores que los explican (edad del productor, destino de la producción y costo de la tierra) anticipar y eventualmente inducir cambios estructurales en el sector agrícola.

Asimismo, la caracterización de los escenarios mostró que son afectados por la región, ya que ésta determina la competitividad de la actividad agrícola frente a otros usos alternativos del suelo.

La sucesión es importante para el futuro de las UP debido a la edad avanzada de los productores. Sin embargo, no hay mucho interés en establecer un plan de sucesión, a pesar de conocer las posibles consecuencias de no tenerlo, considerando que es algo que a final de cuentas les tocara a otros resolver. Así, los temas de sucesión y herencia no son tratados o no se ven de manera integral al interior de las familias, aun cuando generan impactos considerables en la conservación del patrimonio familiar y en particular en la actividad agrícola.

Por ello, pese a usos y costumbres, se requiere de políticas públicas con enfoque educativo y motivacional para concientizar y capacitar a los productores sobre la importancia y trascendencia de establecer un plan de sucesión. En este marco es conveniente que los trámites sucesorios sean sencillos, ágiles y económicos; así como, que instancias gubernamentales y de productores agrícola oferten servicios de orientación y acompañamiento principalmente para los productores de mayor edad, y así evitar problemas de pérdida de patrimonio y/o abandono de tierras.

### 3.7 Literatura citada

- Barclay, E., Foskey, R., y Reeve, I. (2007). *Farm succession and inheritance - comparing Australian and international trends*. Australia: Rural Industries Research and Development Corporation.
- Barnes, G. (2009). The evolution and resilience of community-based land tenure in rural Mexico. *Land Use Policy*, 26(2), 393–400. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2008.05.007>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (3th ed.). México: McGraw-Hill Irwin.
- Bertoni, D., y Cavicchioli, D. (2016). Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms. *Land Use Policy*, 57, 739–748. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.07.002>
- Burholt, V., y Dobbs, C. (2012). Research on rural ageing: Where have we got to and where are we going in Europe? *Journal of Rural Studies*, 28(4), 432–446. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.01.009>
- Burton, R. J. F., y Walford, N. (2005). Multiple succession and land division on family farms in the South East of England: A counterbalance to agricultural concentration? *Journal of Rural Studies*, 21(3), 335–347. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.04.004>
- Castillo-Quero, M., y Guerrero-Baena, M. D. (2019). Caracterización estructural, productiva y financiera de las explotaciones de jóvenes agricultores. *Informacion Tecnica Economica Agraria*, 115, 62–82. <https://doi.org/10.12706/itea.2019.004>
- Cavicchioli, D., Bertoni, D., y Pretolani, R. (2018). Farm succession at a crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects. *Journal of Rural Studies*, 61(June), 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.06.002>
- CEPAL. (2018). Sistema Regional de Indicadores sobre envejecimiento. Recuperado June 30, 2018, de <http://redatam.org/redatam/pryesp/madrid/>
- Downey, H., Threlkeld, G., y Warburton, J. (2016). How do older Australian farming couples construct generativity across the life course?: A narrative exploration. *Journal of Aging Studies*, 38, 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2016.04.007>
- Duesberg, S., Bogue, P., y Renwick, A. (2017). Retirement farming or sustainable growth—land transfer choices for farmers without a successor. *Land Use Policy*, 61, 526–535. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.12.007>
- FAO-SAGARPA. (2014). *Estudio sobre el envejecimiento de la población rural en México*. México. Recuperado de [http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Lists/OtrosEstudios/Attachments/43/2 Estudio sobre el envejecimiento de la población rural en México.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Lists/OtrosEstudios/Attachments/43/2%20Estudio%20sobre%20el%20envejecimiento%20de%20la%20poblacion%20rural%20en%20Mexico.pdf)
- Ganga-Contreras, F., Piñones-Santana, M. A., González-Vásquez, D., y Rebagliati-Badal, F. (2016). Rol del Estado frente al envejecimiento de la

- población: el caso de Chile TT - The role of the State before population aging: the case of Chile. *Convergencia*, 23(71), 175–200.
- García-Ballesteros, A., y Jiménez-Blasco, B. C. (2016). Envejecimiento y urbanización: Implicaciones de dos procesos coincidentes. *Investigaciones Geográficas*, 89(89), 58–73. <https://doi.org/10.14350/rig.47362>
- Gill, F. (2013). Succession planning and temporality : The influence of the past and the future. *Time y Society*, 22, 76–91. <https://doi.org/10.1177/0961463X10380023>
- Glauben, T., Tietje, H., y Weiss, C. R. (2004). Intergenerational succession in farm households: evidence from upper Austria. *Review of Economics of the Household*, 2(4), 443–462. <https://doi.org/10.1007/s11150-004-5656-4>
- Inwood, S. M., y 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>
- Kaplan, M. S., Nussbaum, J. F., Becker, J. C., Fowler, C., y Pitts, M. J. (2009). Communication barriers to family farm succession planning. *Journal of Extension*, 47(5), 1–9.
- Kerbler, B. (2012). Factors affecting farm succession: the case of Slovenia. *Agricultural Economics (Czech Republic)*, 58(6), 285–298.
- Kwanmuang, K. (2011). Succession decisions on family farms in Nakhon Si Thammarat province, Thailand. *Journal of Developments in Sustainable Agriculture*, 6, 181–188.
- Lagunas-Vázquez, M., Beltrán-Morales, L. F., y Ortega-Rubio, A. (2018). Derecho agrario, herencia y tierra en ejidos del Noroeste de México: un análisis sociocultural con perspectiva de género. *Desacatos*, 58, 148–167.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., y Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Lobley, M., Baker, J. R., y Whitehead, I. (2010). Farm succession and retirement: Some international comparisons. *Journal of Agriculture, Food Systems and Community Development*, 1(1), 49–64. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2010.011.009>
- Mendoza-Rosas, A. R., Santiago-Cruz, M. de J., y Hernández-Juárez, M. (2018). Factores que influyen en la transferencia temporal de tierras en productores envejecidos. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 15(3).
- Mishra, A. K., El-osta, H. S., y Shaik, S. (2010). Succession decisions in U.S. family farm businesses. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 35(1), 133–152. <https://doi.org/10.2307/23243041>
- Neiman, M. (2017). La herencia en las empresas familiares de la región pampeana Argentina durante el actual período de auge económico de la actividad agrícola. *Papers*, 102(3), 509–531. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2269>
- Nuthall, P. L., y Old, K. M. (2017). Farm owners' reluctance to embrace family succession and the implications for extension: the case of family farms in New Zealand. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 23(1), 39–60. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2016.1200992>

- Sánchez-González, D. (2015). Ambiente físico-social y envejecimiento de la población desde la gerontología ambiental y geografía. Implicaciones socioespaciales en América Latina. *Revista de Geografía Norte Grande*, 60, 97–114. <https://doi.org/10.4067/S0718-34022015000100006>
- Uchiyama, T., Lobley, M., Errington, A., y Yanagimura, S. (2008). Dimensions of intergenerational farm business transfers in Canada, England, the USA and Japan. *Japanese Journal of Rural Economics*, 10, 33–48.
- Wealth, B. (2009). *Family business: In safe hands? Barclays Wealth Insights* (Vol. 8).
- Wheeler, S., Bjornlund, H., Zuo, A., y Edwards, J. (2012). Handing down the farm? The increasing uncertainty of irrigated farm succession in Australia. *Journal of Rural Studies*, 28(3), 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.04.001>
- Zagata, L., y Sutherland, L. (2015). Deconstructing the 'young farmer problem in Europe': Towards a research agenda. *Journal of Rural Studies*, 38(2015), 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.01.003>
- Zysno, P. V. (1997). The modification of the Phi-coefficient reducing its dependence on the marginal distributions. *MPR-Online*, 2(1), 41–52.

## **CAPÍTULO 4 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ELECCIÓN DE SUCESOR DE TIERRAS AGRÍCOLAS EN LA AGRICULTURA FAMILIAR<sup>2</sup>**

### **Resumen**

Se analizan los factores que los productores envejecidos consideran en la elección de un sucesor y en la definición de un plan sucesorio para sus tierras agrícolas, así como las actitudes que se manifiestan en este proceso. Para ello se estudian las vivencias que productores mayores de 55 años han atravesado en la designación de su heredero y en el establecimiento de un plan. El estudio comprende una parte cuantitativa, donde se estudian las variables relacionadas con la definición de un sucesor y el establecimiento de un plan sucesorio, y una parte cualitativa en la que se realiza un análisis de las entrevistas realizadas a productores. Los resultados muestran que el nombramiento de un sucesor está relacionado con la rentabilidad e ingresos que los productores perciben de su unidad de producción, así como con la existencia de una lista de sucesores. Además, se encontró que todos los productores han pensado o tienen elegido un heredero, que puede ser formal cuando existe un documento que lo avale, o no formal de lo contrario. Asimismo, se encontraron diversos escenarios en la designación de un sucesor y factores emocionales y afectivos que influyen en cómo los productores llevan a cabo sus decisiones sucesorias. Finalmente, los temores que los productores tienen al heredar su patrimonio y quedar desamparados los conducen a preservar y resguardar su decisión de sucesión como un seguro de vida que les permita negociar las atenciones necesarias en su vejez.

**Palabras clave:** envejecimiento rural, sucesión de tierras agrícolas, plan de sucesión, herencia de tierras.

<sup>2</sup>Este capítulo se envió a la revista "Papeles de población", con fecha de envío 4 de junio 2020

## **Abstract**

This paper analyses factors that elder farmers consider in their successor choice and in the definition of a succession plan for their agricultural land, as well as the attitudes that they manifested in this process. Drawing on the experiences of producers over 55 in the selection of their heir and in the designation of a plan, the article provides a quantitative section, where the variables related to the definition of a successor and the establishment of a succession plan are studied, and a qualitative part in which an analysis of the interviews carried out with producers is carried out. Findings show that the choosing of a successor is related to the profitability and income of the farm, as well as the existence of a list of successors. In addition, it was found that all the producers have thought or have chosen an heir, which is formal when there is a document that supports it, or not formal otherwise. Likewise, various scenarios were found in the designation of a successor, and emotional and affective factors that influence how producers carry out their succession decisions. Finally, producers have worries about inherit their assets and be helpless, which lead them to preserve and protect their succession decision as a life insurance that allows them to negotiate the necessary cares in their old age.

**Keywords:** rural aging, agricultural land succession, succession plan, land inheritance.

## 4.1 Introducción

Como en muchos países, México enfrenta un problema de urbanización y envejecimiento de su población, principalmente en las zonas rurales, donde los jóvenes emigran en busca de mejores oportunidades. Por tanto, la propiedad de la tierra se encuentra en manos de adultos mayores, mientras que los productores que rentan tierra son relativamente más jóvenes, con una edad promedio de 48 años (FAO-SAGARPA, 2014). Barnes (2009) menciona que esta migración está llevando a una "desagrarización" y urbanización que podrían conducir a la implosión del sistema agrícola cuando la actual generación muera o sea demasiado vieja para cultivar. Adicionalmente, Morais et al. (2018) consideran la emigración y el envejecimiento barreras para una agricultura y un uso de la tierra más sostenibles, lo que sin duda tiene consecuencias importantes no sólo en el sector rural. Ya que puede tener implicaciones negativas en la seguridad alimentaria y aumentar la despoblación y marginación en las zonas rurales (Duesberg et al., 2017)

En este sentido, la ausencia de un fuerte incentivo de política pública de apoyo al campo que motive la inserción de productores jóvenes, la edad promedio de los agricultores puede continuar aumentando, lo que originaría un mercado de tierras estancado en un sector agrícola que no satisface las demandas contemporáneas (Leonard et al., 2017).

Si bien, los elementos que se establecen en las estrategias familiares y productivas son motivadas por los objetivos económicos, siguen también objetivos de satisfacción personal y familiar, de continuidad de tradiciones productivas y conservación de un legado a través de las generaciones (López Castro, 2009). Además, el interés de transferir la unidad de producción (UP) a las próximas generaciones está relacionado con el nivel de involucramiento y tipo de la familia (Arreola Bravo et al., 2015). En este contexto, la decisión de definir un sucesor es una cuestión importante para los productores, pues conlleva la

interacción de muchos aspectos emocionales, tradicionales y sociales. Además, implica enfrentar el incómodo tema de muerte que culturalmente en México suele ser tabú al interior de las familias. A pesar de que el tema de sucesión es poco tratado, es crucial encontrar un sucesor dentro o fuera de la familia, particularmente donde las granjas familiares dominan el sector primario (Duesberg et al., 2017).

En México se carece de una cultura de sucesión y no hay tampoco una política de gobierno, que facilite este proceso e incentive la continuidad y mejora de la actividad agrícola en las nuevas generaciones de posesionarios de la tierra, lo que podría permitir a los sucesores involucrarse y sentirse poseedores del negocio familiar.

Por consiguiente, la falta de sucesor puede significar que los actuales encargados de las unidades agrícolas familiares carezcan de motivación para hacer crecer su empresa o, por otro lado, que decline pese a ser una empresa productiva y rentable. De esta manera, como lo mencionan Morais et al. (2017) la "satisfacción por cuidar los bienes de la familia" puede considerarse como un factor que disminuye la probabilidad de emigración de las áreas rurales debido al apego emocional a la unidad de producción. Por lo tanto, contar con un plan de sucesión temprana puede generar certidumbre en los sucesores, y éstos pueden incorporarse con mayor compromiso en el manejo del negocio agrícola familiar.

La definición del sucesor puede ser identificado de manera formal o no formal, y principalmente conlleva al activo principal: la tierra. En México, la sucesión agraria en las tenencias ejidal o comunal, las cuales fueron establecidas como unidades básicas de propiedad social en la reforma agraria mexicana a través de un proceso largo y complejo (Arizpe y Botey, 2014), se realiza mediante una lista de sucesión en la que consten los nombres de las personas y el orden de preferencia conforme deba hacerse la adjudicación de los derechos al fallecimiento del ejidatario (López Ignacio, 2010). Mientras que, cuando la

tenencia es propiedad privada, existe una sucesión civil que se realiza a través de un testamento que reúne ciertas cualidades. En este sentido, la formalidad para que exista un sucesor implica la presencia de un documento que lo acredite, como puede ser una lista de sucesión, escrituras o testamento. Por el contrario, el nombramiento del sucesor se identifica como no formal cuando el productor titular de la tierra sólo ha comentado con la familia, o incluso con el mismo sucesor, sus decisiones de transferencia.

Sin embargo, es importante señalar que el contar con un sucesor establecido, no siempre conlleva que exista un plan de sucesión, ya que como menciona Belausteguigoitia Rius (2012), en la planeación de la sucesión se aclara no solo quienes pueden ser los posibles sucesores, sino además cómo participan las personas involucradas en este proceso. De este modo, si los productores han definido quién será su posible sucesor, pero éste no se ha involucrado en los procesos o incluso desconoce que él será el sucesor, se considera la inexistencia de un plan de sucesión, pues no existe un proceso de gestión conjunta que, como lo señalan Uchiyama et al. (2008), dicho proceso comienza cuando el sucesor trabaja en el negocio e inicia la etapa de partida del predecesor, es decir, su desconexión influenciada principalmente por enfermedad o vejez. En el contexto de esta investigación, se plantea que los productores tienen un plan de sucesión, cuando además de que los productores han definido y comunicado quién será su sucesor, existe involucramiento en los procesos productivos y gestión agrícola por parte del heredero.

Lo anterior hace necesaria la comprensión de los factores que intervienen en la toma de decisiones de transferencia de tierras agrícolas por parte de los productores envejecidos, que pueden estar relacionados con los vínculos y emociones familiares, por lo que el objetivo del presente estudio es analizar las actitudes que los productores tienen respecto a la transferencia de sus tierras e identificar las variables asociadas con dicha transferencia, así como la existencia de un plan de sucesión. Para ello se analizan entrevistas semiestructuradas a

productores mayores de 55 años de tres regiones del centro de México, elegidos bajo un muestreo por conveniencia.

## **4.2 Antecedentes**

### **4.2.1 Envejecimiento rural**

Las dinámicas demográficas tienen impacto en la reconfiguración de los diferentes sectores económicos. De acuerdo con García-Ballesteros y Jiménez-Blasco (2016), la población alcanzó actualmente edades avanzadas, lo que tendrá fuertes consecuencias en la sociedad, la sanidad, la economía e incluso la esfera 'política. Por otro lado, Ganga Contreras et al. (2016) argumentan que el envejecimiento de la población es más que un cambio demográfico, que no sólo trata de una modificación en las cifras con las que se construyen políticas públicas, sino de un cambio en la forma en que se desarrolla la sociedad en su conjunto y cómo debe enfrentar su desarrollo futuro.

Dicho envejecimiento se encuentra en mayor concentración en los sectores rurales (Glasgow y Brown, 2012; Zou et al., 2018) debido a la migración de los jóvenes hacia trabajos o zonas que ofrecen mejores oportunidades, lo que retrasa el peso de la población adulta en las zonas metropolitanas (Martínez-Caballero y Montes-De-Oca-Vargas, 2012). Al respecto, Barclay et al. (2007), mencionan que existe una tendencia mundial en la agricultura hacia el envejecimiento de la población vinculada al sector, el cual tendrá efectos importantes para la sucesión de unidades agrícolas y para la futura configuración del sector (Wheeler et al., 2012).

Lo anterior tiene consecuencias en la agricultura familiar y es un importante factor de riesgo para el éxito de su desarrollo e, incluso, la certeza de su continuidad está disminuyendo (Fischer y Burton, 2014). Además, como lo señalan Zou et al.

(2018) la agricultura es un trabajo agotador dependiente de mano de obra, y los productores actuales tienen una edad mayor en comparación con el promedio de los trabajadores en la fuerza laboral general, lo que los hace menos productivos en relación a los trabajadores más jóvenes.

La poca renovación generacional en la agricultura de acuerdo con Espejo (2017) se debe al escaso interés de los jóvenes por dedicarse a las tareas de la producción agropecuaria, pero además a la falta de incentivos, ingresos insuficientes y falta de esquemas de jubilación de los actuales encargados de las unidades de producción, quienes muestran desinterés por dejar las explotaciones a las nuevas generaciones. Estas decisiones incitan a la migración de jóvenes, quienes al migrar frecuentemente ganan en realización personal, ingresos y movilidad social (Dirven, 2016). Algunos abandonan la granja familiar debido a relaciones laborales inapropiadas, áreas de responsabilidad poco claras y un incentivo económico que está muy por debajo del estándar de la industria para un empleado no familiar (Stephens, 2011). Lo anterior origina una expulsión de jóvenes del sector rural dejando entonces a productores mayores al mando de las unidades de producción.

#### **4.2.2 La sucesión en la agricultura**

En la revisión que realizan Suess-Reyes y Fuetsch (2016) en relación al futuro de la agricultura familiar, encontraron que el tema de la sucesión es más estudiado comparado con la innovación y la sostenibilidad. Es así que existen diversos estudios relacionados con la sucesión y los factores que afectan el proceso y la elección de un sucesor, ya que como lo mencionan Nuthall y Old (2017), más de la mitad de los agricultores desconocen los beneficios de dicha elección y planeación temprana. Es importante mencionar que la sucesión no es una prioridad económica, a pesar de ello, está relacionadas con estrategias de crecimiento, adaptación y reproducción en la interfase rural-urbana (Inwood y Sharp, 2012).

Esta falta de planificación del retiro y transferencia de la herencia puede resultar en serios problemas como inseguridad financiera, insatisfacción personal y familiar, y pérdidas imprevistas de capital (Mishra y El-osta, 2007). Además, los estudios sociológicos sugieren que los productores sin sucesores carecen del incentivo y motivación para expandir su empresa (Glauben et al., 2004) y que los tipos de sucesión están condicionados por la existencia de un plan de sucesión y el interés de continuar en la actividad agrícola (Romero-Padilla et al., 2020). Por ello, Fischer y Burton (2014) argumentan que incrementar la certeza en la sucesión genera mayor compromiso en la mejora de habilidades y conocimiento de los sucesores y sucedidos, lo que genera estrategias de desarrollo del negocio familiar.

La sucesión agrícola no es un evento que sucede en un momento determinado, sino un proceso que ocurre a lo largo del tiempo y que es afectado por diversos factores y circunstancias (Kerbler, 2012). Inwood y Sharp (2012) mencionan que la presencia o ausencia de un heredero afecta la trayectoria y desarrollo de la granja; los mismos autores argumentan que cuando no está presente ningún heredero, los sucedidos se preparan para salir de la agricultura desinvirtiendo mediante la venta de tierras y bienes; mientras que con la presencia de heredero pueden existir tres adaptaciones: expansión, intensificación y crecimiento empresarial.

#### **4.2.3 Factores que afectan la sucesión**

Son muchos los factores que determinan el relevo en la agricultura, desde las características del productor y sucesor, características de la granja y las condiciones socioeconómicas en que se encuentra la explotación agrícola. Dichos factores muestran un cuadro multifacético que va desde la socialización en la infancia hasta la rentabilidad (Suess-Reyes y Fuetsch, 2016).

En vista de ser muchos los factores que determinan la sucesión se han realizado diversos estudios relacionados. Por ejemplo, Bertoni y Cavicchioli (2016) agrupan los factores que afectan la sucesión agrícola en tres categorías principales: la granja, los agricultores y las características de los hogares agrícolas. Por otro lado, Nuthall y Old (2017) concluyen que los objetivos de gestión de los agricultores son los principales factores relacionados con la renuencia a la sucesión. Wheeler et al. (2012) sugieren que la sucesión de granjas está fuertemente influenciada por el tipo y contexto de explotación agrícola. Kwanmuang (2011) encontró que el valor de las tierras agrícolas, el valor de los activos no agrícolas, la experiencia de la generación más joven en la agricultura y la disponibilidad de agua influyeron significativamente en los planes de sucesión.

La edad también es un factor importante que influye en la sucesión. Los estudios de Barclay et al. (2007) encontraron que la identificación de un sucesor depende de la edad del productor y esto varía en los países, existiendo diferencias significativas en la edad que tienen los productores al retirarse. También las probabilidades de sucesión, y de tener un sucesor, aumentan con la edad (Glauben et al., 2004).

La existencia de un sucesor involucrado en la unidad de producción es un factor importante para las decisiones de retiro del agricultor. En el estudio que realizan Uchiyama et al. (2008) respecto a la sucesión en distintos países, encontraron una reducción en la tendencia de los agricultores por jubilarse si sus sucesores están involucrados en empleos fuera de la unidad de producción, lo que está relacionado con la región y competitividad de la actividad agrícola frente a otros usos alternativos del suelo (Romero-Padilla et al., 2020).

Varios autores asocian la probabilidad de tener un plan de sucesión con la riqueza esperada de los hogares, ya que las granjas grandes tienen más probabilidades de ser transferidas dentro de la familia y de haber identificado un

sucesor (Mishra y El-osta, 2007; Uchiyama et al., 2008). Por lo tanto, es probable que exista más probabilidad de encontrar sucesores en las unidades de producción con superficies mayores y rentables.

Otro aspecto importante en la sucesión es el ingreso, ya que de acuerdo con Corsi (2016) el ingreso agrícola tiene un efecto significativo en la elección del sucesor para asumir la explotación, haciéndola más atractiva en relación con las ocupaciones alternativas. Un buen ingreso obtenido en la producción agrícola motiva a hijos de los productores a seguir la misma dirección que los padres y continuar trabajando en las explotaciones agrícolas. Aunado al ingreso, el tiempo que tiene una unidad de producción generando buenos resultados y siendo rentable es determinante en la sucesión; cuanto más tiempo ha existido la unidad de producción, mayor es la probabilidad de sucesión (Bertoni y Cavicchioli, 2016). Esto puede deberse a que, en unidades rurales con una larga historia, el capital humano y las competencias específicas que han sido transmitidas a través de generaciones y acumuladas a lo largo del tiempo, ofrecen una ventaja competitiva que hace que el negocio familiar sea más atractivo para los próximos herederos.

El nivel de educación que tiene el productor y en general la familia también intervienen en las decisiones sucesorias, pues es más probable que agricultores educados envíen a sus hijos a las escuelas de educación superior y muchos de estos jóvenes no regresen a la granja porque aseguran puestos de trabajo mejor pagados en el mercado no agrícola (Mishra et al., 2010).

Es notorio que las variables mencionadas son fáciles de identificar, y en algunos casos medir. Sin embargo, los procesos de sucesión también están fuertemente ligados a cuestiones socioemocionales e históricas. Gill (2013) argumenta que cada decisión sobre la sucesión se hace dentro de una red de intereses frecuentemente en conflicto, además de considerar la fuerte conexión histórica que las familias tienen con la tierra y los cambios y presiones ambientales,

sociales y económicas que dificultan cada vez la práctica de la agricultura. Aunado a lo anterior, el apego a la tierra, el alto valor que se le da a la tradición familiar de propiedad de la granja y el afecto por el trabajo agrícola, influyen en las opciones de transferencia de tierra: venta, arrendamiento a largo plazo, asociaciones y herencia (Duesberg et al., 2017).

Estos factores no económicos relacionados con la sucesión tienen gran impacto en el desarrollo y crecimiento de la unidad de producción, razón por la cual también se han estudiado de manera amplia. Al respecto Berrone et al. (2012) sugieren que los elementos sociemocionales de la familia influyen en el desempeño de la unidad de producción, y con ello en cómo se llevan a cabo los procesos sucesorios. Por otro lado, Grubbström y Sooväli-Sepping (2012) consideran que la sucesión implica la transferencia de recuerdos y valores, así como del cuidado de la casa y los miembros de la familia. Asimismo, la calidad de las relaciones presentes en la familia representa un aspecto determinante para el éxito de la sucesión (Soto Maciel et al., 2015). Debido a lo anterior, la sucesión agrícola no es una cuestión de elecciones “racionales” sino más bien el conjunto de expectativas que el productor concibe de su unidad de producción (Fischer y Burton, 2014).

### **4.3 Metodología**

La investigación se llevó a cabo en tres estados de México: Hidalgo, Morelos y Estado de México, los cuales se ubican en la zona centro del país. Se entrevistó a 36 productores (12 en Hidalgo, 15 en México y 9 en Morelos), quienes en ese momento eran los encargados del manejo de las unidades de producción agrícola y presentaban una edad de 50 o más años. Se realizó un muestreo no probabilístico, y la selección de los productores fue con base a su disponibilidad y confianza para ser entrevistados, dado lo sensible a tratar. Las entrevistas se llevaron a cabo de junio a septiembre del 2019.

La colecta de información se realizó a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas. Las primeras consistieron en cuestionarios estructurados con apartados referentes a las características del productor y su unidad de producción (UP), así como aspectos relacionados con la sucesión. Las entrevistas semiestructuradas fueron para conocer las opiniones de los productores respecto a la elección de su sucesor.

La información recabada se analizó mediante un enfoque mixto. Para el análisis cualitativo, se grabaron las entrevistas y posteriormente se realizó un análisis del discurso con el software Atlas.ti, estableciendo diferentes códigos y citas que permitieron clasificar y analizar los audios. Por otro lado, se generó una base de datos en Excel y a continuación fue analizada con ayuda del software SAS para la parte cuantitativa. El análisis estadístico consistió en medir las asociaciones entre las variables estudiadas con la aplicación de la prueba exacta de Fisher al tratarse en su mayoría de variables dicotómicas y de una muestra pequeña (Pértega Díaz y Pita Fernández, 2004). Subsecuentemente se dividió el conjunto de variables en grupos jerárquicos mediante el procedimiento VARCLUS que permite dividir un conjunto de variables en grupos disjuntos.

Posteriormente se clasificó a los productores entrevistados con base en la existencia o no de un sucesor establecido y de un plan de sucesión para su unidad de producción.

Las variables que se analizaron fueron las siguientes:

#### **Cuadro 4-1. Variables analizadas**

Variable	Descripción
Pensión	Considera la existencia de una pensión pagada al productor. Si el productor tiene pensión esta variable toma el valor de 1 y si no la tiene de 0.

Lista de sucesión (List_suc)	Corresponde a la existencia de una lista de sucesión, la cual es un testamento agrario en la que los ejidatarios tienen la facultad de designar a quién sucederle sus derechos sobre su parcela. Los valores que toma es de 1 si el productor tiene una lista de sucesión depositada en el Registro Agrario Nacional (RAN) y 0 de lo contrario
Involucramiento familiar (Invol_familiar)	Se refiere a la intervención de por lo menos un familiar además del productor entrevistado en el manejo de la UP. Los valores que toma la variable son de 1 si hay involucramiento de algún miembro de la familia y 0 de otra manera.
Rentabilidad	Se trata de la expectativa de rentabilidad que el productor tiene de su UP. Si el productor considera rentable su UP la variable toma el valor de 1 y de lo contrario su valor es 0.
Apoyo afectivo (Apoyo_afectivo)	Se refiera a la percepción de afecto que el productor tiene de sus descendientes hacia él. Si el productor percibe afecto de por lo menos un descendiente la variable toma el valor de 1, de otra manera será 0.
Apoyo económico (Apoyo_Econo)	Alude a las transferencias económicas que el productor recibe de sus descendientes, las cuales no siempre son continuas. Si el productor recibe por lo menos una vez al año alguna transferencia económica la variable toma valor de 1 y 0 de lo contrario.
Ingresos de la UP	Señala el porcentaje de ingresos que el productor obtiene de la UP. Si el productor obtiene un porcentaje menor o igual a 50% de sus ingresos totales de la UP la variable toma valor de 0, si es de 51% o más es 1.

Transferencias gubernamentales (Trans_guber)	Considera los apoyos de programas gubernamentales que el productor o algún miembro de la familia recibe (PROAGRO y PROSPERA). Si el productor o algún familiar recibe algún apoyo la variable tendrá el valor de 1, de lo contrario el valor será 0.
Sucesor establecido formalmente (Sucesor_est)	Tener un sucesor establecido implica que el productor encargado del manejo de la unidad de producción haya definido quién o quiénes serán los sucesores de su UP. Cuando el productor tiene un sucesor establecido el valor de la variable es 1, de otra manera es 0.
Plan de sucesión	Se considera que existe un plan de sucesión si las partes involucradas conocen las decisiones sucesorias, existe un común acuerdo y además existe una colaboración e involucramiento del sucesor definido en el manejo de la unidad de producción. Si el productor tiene en sucesor la variable toma valor de 1 y 0 de lo contrario.

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4. Resultados**

A continuación, se abordan las variables relacionadas con la sucesión. Posteriormente, a partir del análisis de contenido de las entrevistas a los productores y citando algunos comentarios, se estudia la forma en que realizan la definición de su sucesor y el plan de sucesión.

##### **4.4.1 Variables relacionadas con la elección de un sucesor**

El establecer un sucesor está relacionado con la rentabilidad ( $p < 0.05$ ) y con los ingresos obtenidos de la unidad de producción ( $p < 0.01$ ). En efecto, el coeficiente V de Cramer muestra una asociación negativa y moderada positiva entre la variable rentabilidad, lo que indica que si el productor considera rentable su

unidad de producción se resistirá a establecer un sucesor. Algo similar ocurre con la variable ingreso, a mayor rentabilidad, se tendrán mayores ingresos provenientes de la unidad de producción y por lo tanto los productores no querrán elegir un sucesor (Cuadro 4-2; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

**Cuadro 4-2. Asociación de algunas variables con la elección de un sucesor (Test exacto de Fisher)**

	V de Cramer
Rentabilidad	-0.422**
Apoyo Económico	0.296 NS
Ingresos	-0.316*
Pensión	0.309 NS
Apoyo afectivo	0.082 NS
Transferencias gubernamentales	0.135 NS
Plan de sucesión	0.142 NS

\* Significativo para  $p < 0,1$ ; \*\* Significativo para  $p < 0,05$ ; NS No significativo

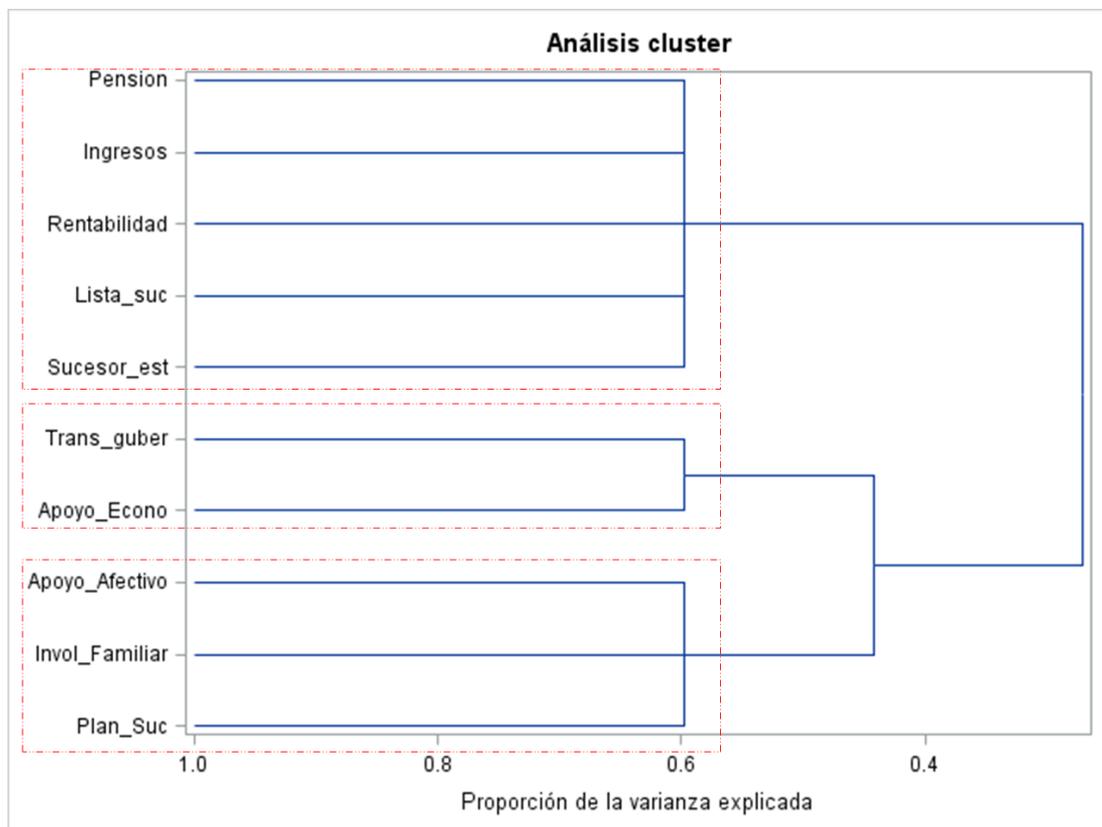
Fuente: Elaboración propia

El agrupamiento de variables, realizado para encontrar conjuntos de variables relacionadas agrupó a estas mediante el procedimiento de componentes principales, basado en su correlación. Los resultados de dicha asociación destacan que la existencia de un plan de sucesión se relaciona con el apoyo afectivo que siente el productor y con el involucramiento que tiene la familia en la actividad agrícola (Figura 4-1).

Otro grupo encontrado comprende las transferencias gubernamentales y apoyo económico, variables claramente monetarias. Sin embargo, no provienen de la unidad de producción y no brindan seguridad económica al productor. Estas variables pueden ser inestables como el apoyo económico familiar, o se pueden

dejar de percibir si existe un cambio en los programas de gobierno, como las transferencias gubernamentales. Este conjunto de variables económicas no está relacionado con la decisión del productor de definir un sucesor, ni de establecer un plan de sucesión.

Finalmente, el grupo con un mayor número de variables comprende a las variables pensión, ingresos, rentabilidad, lista de sucesión y sucesor establecido. Este último grupo muestra que la elección de un sucesor se relaciona con la seguridad económica que el productor concibe, tanto de la actividad agrícola, ya que el grupo incluye a la variable rentabilidad e ingresos de la UP, como de otros ingresos fijos, en este caso la pensión. Dichas variables le proporcionan al productor seguridad económica para sobrellevar los años venideros una vez que defina o no a su sucesor.



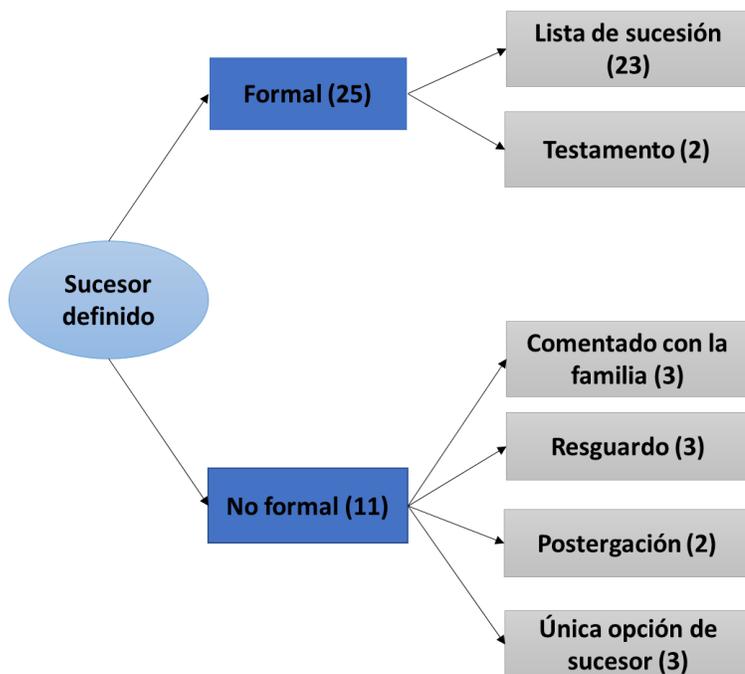
**Figura 4-1. Agrupamiento de variables relacionadas con la elección de un sucesor y un plan de sucesión**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.2 Definición de sucesor

De los productores entrevistados, 25 (69%) tienen un sucesor definido formalmente, mientras que 11 (31%) lo han hecho de manera no formal. La mayoría de los productores que tienen un sucesor formal, lo acreditan mediante el depósito de la lista de sucesión (92%) y sólo el 8% tiene un testamento (Figura 4-2).

De los productores que aún no han definido a su sucesor de manera formal, algunos han comentado su elección con su familia (27%), mientras que en otros casos (73%) se han reservado su elección por no considerarlo primordial, por mantener la tierra como resguardo o porque sólo hay una opción de heredero.

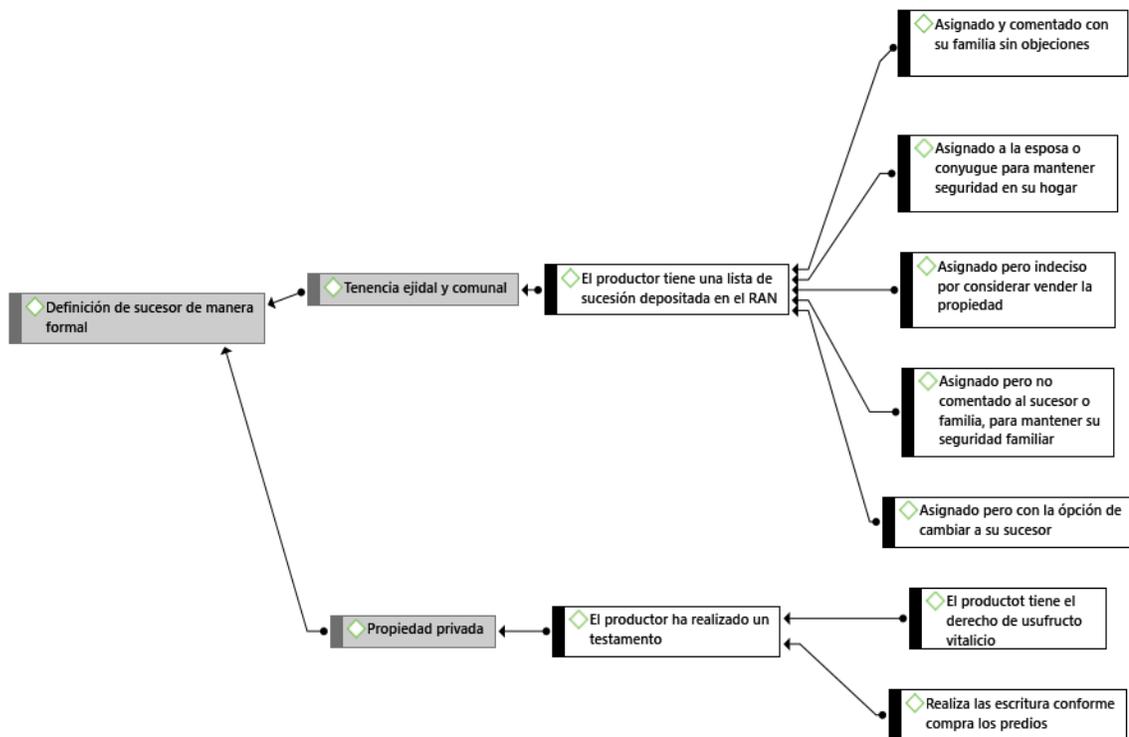


**Figura 4-2. Situaciones encontradas con la asignación de un sucesor**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.2.1 Sucesor definido de manera formal

Se trata de productores que asignaron un sucesor mediante un testamento o a través del depósito de una lista de sucesión. Si la tenencia es ejidal o comunal existe un principio de indivisibilidad del derecho agrario, por lo que la asignación se realiza a un sólo sucesor mediante la mencionada lista de sucesión. Pese a lo anterior el titular del predio pudo fraccionar y ceder parte de éste a otros herederos, sin darles facultad agraria. Lo anterior es conocido por los productores, quienes aun cuando ponen a más de un sucesor en la lista, están conscientes que sólo el primero será el próximo titular del derecho agrario.



**Figura 4-3. Designación de sucesor de manera formal**

Elaboración propia en Atlas.ti a partir del análisis de contenido de las entrevistas a productores

Los principales escenarios que los productores tienen en la definición de su sucesor mediante la lista de sucesores es designar a la esposa o cónyuge como

sucesora (3 productores) o asignarlo a algún familiar con el asentimiento de toda la familia (3 productores). Aquí vemos un ejemplo de la asignación a la esposa:

*[...]ya después mi esposa decidirá. Yo siempre pienso en mi mujer, ¿Qué sucede? Yo lo he visto aquí, yo lo he vivido, que... el papá le da a lo mejor al más chiquito o al más grande y le dan todo el poder... cuando ya la mamá está grande o el papá está grande, pues ya los arrumban por ahí, ya no les hacen caso porque ya tienen todo el poder, ya ni siquiera lo visten, no le dan de comer, ya no lo atienden. Y que hacen los otros hijos, si tiene más hijos, no pos si le dejaste las cosas a aquél, pos que te vea, a mí no me dejaste nada... y no. Mejor mi mujer... (Productor con asignación a la esposa)<sup>a</sup>*

En las líneas anteriores resulta comprensible que el productor sienta inseguridad de asignar el derecho agrario a un hijo. En primer lugar, siente que, en tiempos próximos, puede quedar desamparado del hijo heredero. En segundo lugar, le preocupa que los descendientes que no seleccionó como sucesor agrario tomen represalias contra él y su cónyuge por no haber sido elegidos y no les brinden atenciones en la vejez. Dada las aflicciones mencionadas, el productor opta por designar a su pareja.

El mismo número de productores que mencionaron dejar a su cónyuge como sucesora, han comentado su designación y ésta ha sido aceptada por toda la familia, la narración de un productor en esta situación es la siguiente:

*Eso es como un sucesor, si este... tengo un sucesor... pero como le digo a usted, ya a todos le repartí, ya nomas él representa como ejidatario, en lugar mío él representa, pero ya todos sus hermanos ya tienen sus papeles, ya están de acuerdo, nomás él es el representante del ejido... (Productor con asignación comentada)<sup>b</sup>*

---

<sup>a</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de San Felipe Texcoco. COD:TX-12

<sup>b</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de San Felipe Texcoco. COD:TX-14

Como se ve, el productor ha definido a su sucesor, quien funge ante la asamblea ejidal como representante. Además, los demás descendientes aceptaron la decisión del productor. Es importante destacar que el productor previamente repartió parte de su predio a los otros descendientes, lo cual pudo influir en el común acuerdo familiar respecto a la decisión sucesoria del productor.

La siguiente definición de sucesor comprende el depósito de la lista de sucesión de los productores sin dar conocimiento a la familia de quién será el próximo titular del predio:

*[...] Por eso, mientras yo viva yo soy, cuando ya... hay verán en el testamento quien, y quién es pa cuando, como dicen, después van a decir no pos ya nos dio por ahí ya vete... (Productor con asignación sin comentar)<sup>c</sup>*

La reserva en comunicar la designación del productor respecto a su heredero guarda nuevamente los miedos de quedar desprotegido en el futuro. Cuando menciona “después van a decir no pos ya nos dio por ahí ya vete” marca la desconfianza que el productor tiene de sus descendientes a ser desprendido y despojado de su patrimonio al heredarlo.

Otro escenario comprende a tres productores, quienes tienen depositada su lista de sucesión, pero consideran la opción de vender su predio. Entre las razones principales es la poca rentabilidad de la producción agrícola y la carencia de interés de sus hijos para hacerse cargo de la UP. Además, ésta se ubica en una zona periurbana, donde el sector agrícola va en descenso frente a otras alternativas de empleo; por otra parte, el valor de la tierra para asentamientos humanos, debido a la cercanía a las ciudades, cobra mayor relevancia que para el uso agrícola. En la siguiente cita es evidente la opinión que el productor tiene

---

<sup>c</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de La Blanca, Santiago de Anaya. COD:HGO-08

respecto a la continuidad de su hijo en la actividad agrícola, y enfatiza lo agotador que es el trabajo de campo.

*[...]no, pos no, o sea, es que ya también es otro tipo de vida de ellos, a ellos ya no les gusta el campo... O sea... bueno a mi hijo si le gusta, pero igual ya su trabajo pues lo absorbe, ya no... por eso muchas veces a lo mejor mucha gente ya vende porque pues ya no... El campo desgraciadamente es muy esclavizador, es muy bonito para el que le guste, como nosotros, pero ellos ya no, nomás van un ratito. (Productor con asignación, pero considerando la venta)<sup>d</sup>*

Siguiendo los usos y costumbres en la designación de la herencia, los productores quisieran que todos sus descendientes fueran herederos, o por lo menos los varones. Sin embargo, conocen lo referente a la sucesión según la ley agraria, por lo que la decisión de elegir sólo a un descendiente como próximo titular les parece indebido. Un comentario de un productor respecto a lo anterior es el siguiente:

*Hasta el momento digo ya está, pero puede haber cambios... En mí, como le diré, en mi persona pues eran los tres porque son tres hombres, pero ya escuchando las pláticas de la procuraduría agraria tiene que ser uno, entonces estoy por mover mi sucesor. Es uno sólo lo que se acepta en el ejido. (Productor con asignación, pero posibilidad de cambiar sucesor)<sup>e</sup>*

Como se ve, las autoridades agrarias brindan información relacionada con la normativa que los productores deben considerar en la elección de su sucesor. También es importante destacar que existe la posibilidad de cambiar a las personas nombradas como sucesoras, por lo que más de un productor entrevistado considera la opción de modificar su lista de sucesión. También en el

---

<sup>d</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de San Felipe Texcoco. COD: TX-03

<sup>e</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de El palmar, Santiago de Anaya. COD: HGO-05

comentario del productor se aprecia la preferencia que existe hacia la elección del género masculino como principales herederos.

En relación con la propiedad privada se encontraron dos productores que han realizado un testamento, en estos escenarios también se perciben los miedos que tienen en la designación de sucesor. En la siguiente cita se aprecia, por un lado, la asignación de la herencia a los hijos a quienes la productora protege en caso de que, en un divorcio, sus respectivas parejas quisieran disponer de lo heredado. Por otro lado, existe desconfianza hacia los hijos por posible abandono o falta de atención en etapas posteriores, por lo que se reserva el derecho de usufructo vitalicio para asegurar su hogar.

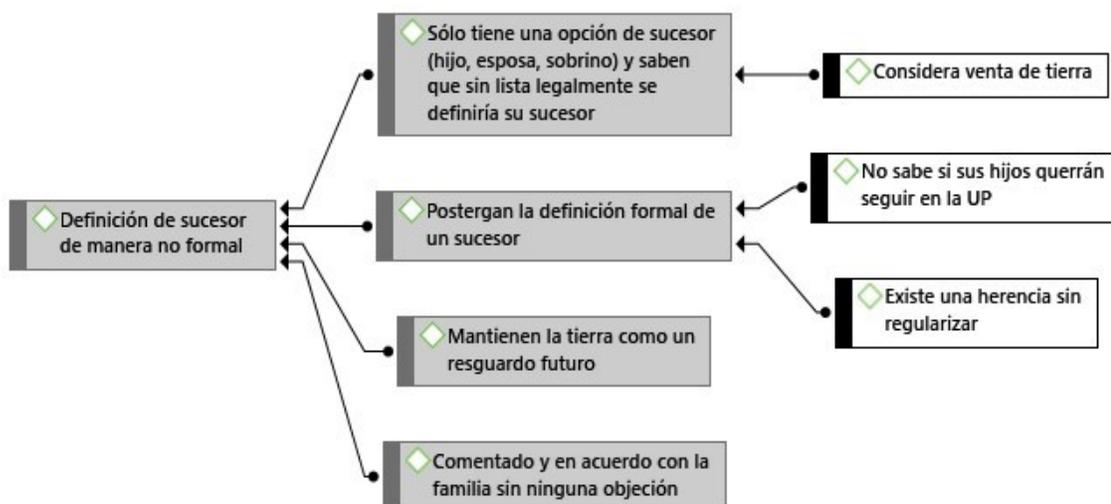
*No se los di de compraventa, se los di donados porque en un divorcio no entra en reparto, no lo hicieron en su matrimonio, no lo compraron, tiene su chiste... fue donación y me reserve el usufructo vitalicio mientras yo viva, porque no me pueden correr de mi casa, porque es mío mientras yo viva, y eso es bueno porque pues le piensan, sino me ponen mis trapitos... y órale señora... (Productora con testamento)<sup>f</sup>*

#### *4.4.2.2 Sucesor definido de manera no formal*

Existe un grupo de productores (31%) que han definido a su sucesor, sin embargo, no tienen un documento que avale su decisión, y en algunos casos sólo ellos conocen a su heredero (Figura 4-4).

---

<sup>f</sup> Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de La Blanca, Santiago de Anaya. COD:HGO-07



**Figura 4-4. Definición de sucesor de manera no formal**

Elaboración propia en Atlas.ti a partir del análisis de contenido de las entrevistas a productores

En este grupo algunos de los productores han comentado con su familia el tema de sucesión e incluso han repartido parte de su patrimonio. Además, se trata de productores que continúan trabajando en la actividad agrícola o ayudando en la parte ya designada, por lo que creen que no hace falta una asignación formal, algún ejemplo es la siguiente cita:

*O sea, son dos hectáreas, pero de éstas ya les repartí a cada quien, por ejemplo, ahorita el que está en el norte ya le di un tramo y ya planté, pero cuando se venga pues ya le digo, de aquí pa acá te dije que era tuyo y o sea, y ya lo repartí pues... nada más de palabra. (Productor con sucesor no formal, comentado con la familia 1)<sup>9</sup>*

Otra situación que impide la designación formal de los sucesores es que los productores consideran la tierra como un patrimonio y la resguardan como una fuente de ingresos para su vejez. Es importante destacar que este grupo de productores obtiene el total de sus ingresos de la unidad de producción, además

<sup>9</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de Tetela del Volcán. COD: MOR-06

no reciben ningún apoyo gubernamental, ni apoyos económicos de sus descendientes. Sin embargo, sí consideran un apoyo afectivo de ellos. En este grupo se encuentran tres productores, sus expresiones respecto a definir un sucesor fueron:

*Es como ahorita pongo a una de mis hijas y al rato ya no me ve, qué pasa, al rato se le echan encima los otros, ahí hay un conflicto, problemas... le digo que ni he hecho caso, pues si piensa uno, si pasan cosas, una de malas o llega a pasar algo... ahí están los problemas. Iba a poner uno de mis chavos, pero luego las cosas que se ven con las nueras y todo, es complicado, pongo mejor a mi esposa y me quito de problemas. (Productor con sucesor no formal, resguardo futuro 1)<sup>h</sup>*

*Pues les voy a dar a mis hijas un pedacito, y lo demás se me queda a mí, pues para que... y eso también depende si lo ven a uno, sino habrá quién (alguien más) lo ve a uno o ¿no?, porque yo he visto, hay señores que ya están bien viejitos y no les hacen caso y ya alguno de los parientes los cuida y se los dejan a ellos... (Productor con sucesor no formal, resguardo futuro 2)<sup>i</sup>*

En las citas se puede apreciar, en primera instancia, que en la definición de sus sucesores se busca garantizar los cuidados futuros posteriores. Los productores entrevistados quieren definir a su sucesor teniendo la certeza de que más adelante no lo desampararan. El productor con sucesor no formal, resguardo futuro 1, detiene su decisión por la incertidumbre de la llegada de personas extrañas a la familia, de las que desconoce cómo será su relación y qué tanto influirán en los vínculos con sus descendientes.

En segunda instancia se observa en la cita del Productor con sucesor no formal, resguardo futuro 2 que no necesariamente un familiar cercano podrá ser su

---

<sup>h</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de San Felipe Texcoco. COD: TX-09

<sup>i</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de Tetela del Volcán. COD: MOR-07

heredero, sino que depende de quien se encargue de sus cuidados finales, además se percibe su miedo de heredar pronto y quedar desprotegido cuando comenta “hay señores que ya están bien viejitos y no les hacen caso”.

Existen también 2 productores que postergan la elección de su sucesor. Los productores conocen que existe un mecanismo para designar a sus sucesores, a pesar de ello prefieren postergar su decisión, aun cuando lo consideran importante

*Si, sé todo eso, nomás que se hace uno moroso, o ¿cómo se le llama? Que, hasta que no ve unos las cosas pues... ahí a ver la dejo ¿no?, es morosidad yo digo, porque tenemos todo... hay todo el procedimiento. (Productor con sucesor no formal, postergación)<sup>j</sup>*

Po otro lado, se encontraron productores cuya descendencia es sólo un hijo o no tienen, y consideran que no existirán problemas ya que la ley regirá en determinado momento la sucesión. Asimismo, consideran fácil el trámite para designar a su sucesor y esto mismo les hace posponer su designación formal:

*Pues yo digo que se lo voy a dejar a mi hijo, pues es el único, ¿a quién puedo poner...? Pues ya veré como se arregla, pues es fácil. (Productor con sucesor no formal, única opción de sucesor)<sup>k</sup>*

---

<sup>j</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de Tetela del Volcán. COD: MOR-04

<sup>k</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de San Felipe Texcoco. COD: TX-04

#### 4.4.3 Plan de sucesión establecido

Considerando la definición de un plan de sucesión, que conlleva la interacción y conocimiento de las partes involucradas, sólo 11 (30%) de los productores entrevistados tienen un plan establecido. De estos productores, 8 tienen un sucesor establecido de manera formal y 3 no formal.

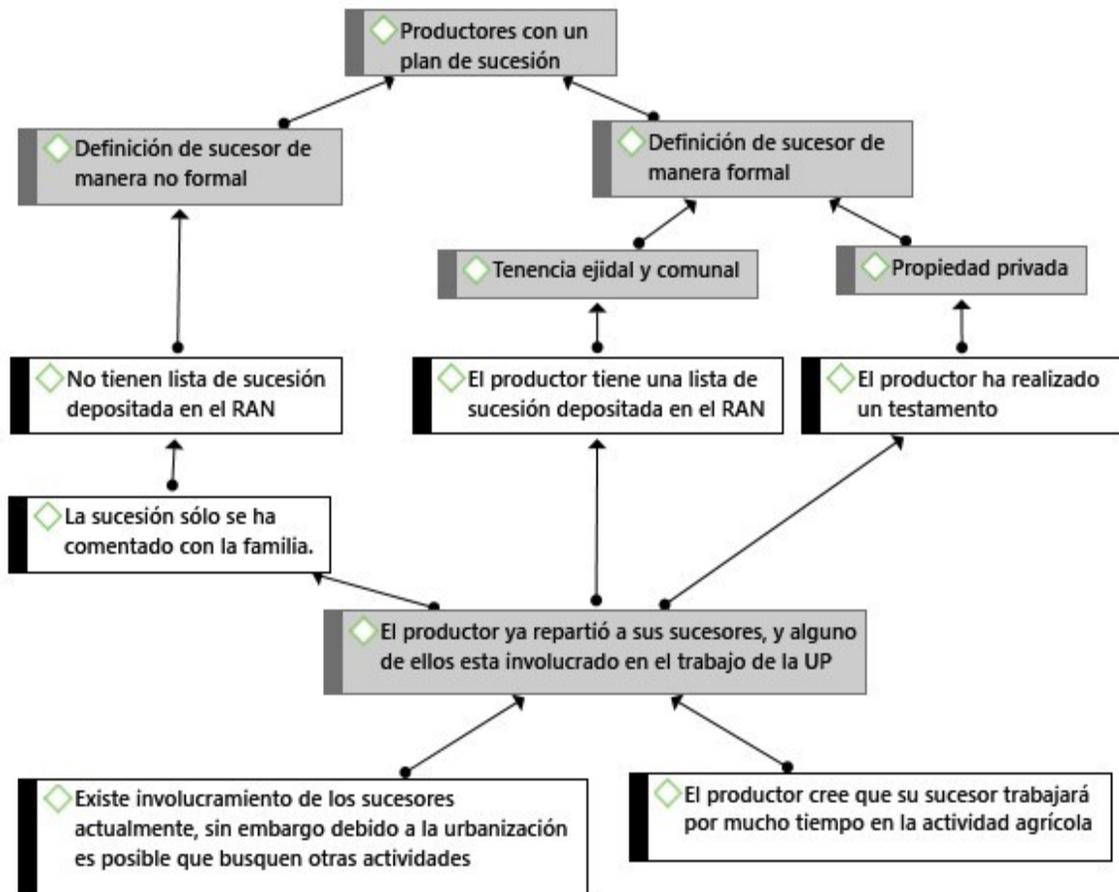
Como se mencionó, en la tenencia ejidal sólo es posible elegir un sucesor, el cual funge como representante legal ante las decisiones del comité o asamblea ejidal. Así, cuando un ejidatario designa a su sucesor, le cede su derecho agrario, existe involucramiento en la actividad agrícola y si los otros descendientes están de acuerdo existe un plan de sucesión.

En uno de los casos encontrados, aun cuando el mayor porcentaje de la unidad de producción pasó a un solo hijo, el productor previamente les repartió por donación cierta superficie de tierra a sus otros descendientes:

*Eso es como un sucesor, si este... tengo un sucesor... pero como le digo a usted, ya a todos le repartí, ya nomás él representa como ejidatario, en lugar mío él representa, pero ya todos sus hermanos ya tienen sus papeles, ya están de acuerdo, nomás él es el representante ante el ejido... Como ahorita ya les repartí, ya están de acuerdo, ya tienen sus papeles firmado por mí y por este, tienen su papel de donación. (Productor con plan de sucesión 1)<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de San Felipe Texcoco. COD:TX-14



**Figura 4-5. Productores que tienen un plan de sucesión**

Elaboración propia en Atlas.ti a partir del análisis de contenido de las entrevistas a productores

Otro productor con plan de sucesión heredó su unidad de producción a sus hijos y nieto, y ahora ellos son los responsables del manejo de la maquinaria y de la unidad de producción. Este productor tuvo preferencia hacia ellos como varones ya que menciona que a sus hijas no las considero porque son profesionistas, sin embargo, su nieto también tiene estudios de licenciatura, su comentario al respecto fue el siguiente:

*No pues ya ellos ya trabajan por su cuenta, la maquinaria ya es de ellos, bueno yo los inicie... A cada hombre este, ya les repartí, también a las mujeres les he cedido pues ahí para sus casas, porque ellas como tienen profesión para qué*

*quieren la tierra, puede que la vendan o no sé.* (Productor con plan de sucesión 2)<sup>m</sup>

#### **4.5 Discusión**

Los resultados muestran la complejidad de la elección de un sucesor y, con ello, en la existencia de un plan de sucesión. Debido a la cultura y tradición en la elección de un heredero y de los actores involucrados, existe diversidad en las rutas de cómo los productores planean su retiro y eligen a su sucesor. Es así que, como lo plantean Leonard et al. (2017), cada ruta de sucesión y herencia tendrá un impacto distinto en la familia del productor sucedido y en la configuración del sector agrícola, sin que exista una ruta óptima a elegir. Por lo tanto, dada la diversidad que se puede presentar en la sucesión, se requiere un análisis desde las perspectivas de propiedad, gestión y familia para comprender adecuadamente las expectativas de los diferentes interesados (Handler, 1994).

A pesar de existir diferencias en cada productor respecto a la forma en que lleva la sucesión de su UP, existen ciertos patrones en las variables que afectan sus decisiones sucesorias. En este sentido nuestros resultados muestran las variables clave en el tema de sucesión, destacando la rentabilidad e ingresos. La relación negativa con la elección de un sucesor con dichas variables aparentemente difiere de lo encontrado por varios autores, (Morais et al., 2018; Uchiyama et al., 2008) quienes mencionan que entre más grande es la unidad de producción y por tanto más rentable, existe mayor interés de los sucesores de hacerse cargo. Sin embargo, nuestros resultados son desde otra perspectiva, porque dichos autores abordan la intención del sucesor, mientras que en esta investigación se estudia la decisión de los sucedidos. Además, es importante destacar que las unidades de producción que se estudiadas son pequeñas, y generalmente los productores no tienen otra fuente de ingresos adicional por lo

---

<sup>m</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el poblado de San Felipe Texcoco. COD:TX-15

que, al definir a un sucesor quedarían desprovistos de los beneficios económicos que les proporciona la actividad agrícola. Conjuntamente de que los productores sienten un apego y cariño hacia su tierra, lo que como mencionan Duesberg et al. (2017) influyen en las decisiones de transferencia.

Al respecto del agrupamiento de las variables, los resultados integraron a las variables plan de sucesión, apoyo afectivo e involucramiento familiar en un mismo grupo lo que coincide con Belausteguigoitia Rius (2012) quién señala que en la planeación de la sucesión participa o se involucra la familia, y cuando se presenta esta inclusión familiar el productor siente unión familiar y apoyo afectivo.

Los resultados muestran que los productores resguardan su tierra. Este resguardo se puede presentar cuando ya se tiene una lista de sucesión, pero sólo el productor lo sabe, y también cuando no han definido un sucesor formalmente, empero han pensado en su elección. Dicho resguardo mantiene a los productores en la expectativa de la manifestación de apoyo emocional y económico de sus descendientes, ya que como lo refieren Mendoza-Rosas et al. (2018) el productor ve a la tierra como mecanismo de negociación con sus familiares, por los cuidados otorgados posteriormente. Por tanto, el productor tiene preocupación económica respecto a la sucesión, ya que no sabe si la unidad de producción tendrá los ingresos suficientes para solventar los gastos tanto del sucesor como de él si transfiere la granja antes de la muerte (Leonard et al., 2017). Esta situación se presentan porque como lo señalan Soria-Romero y Montoya-Arce (2017) en general las personas mayores carecen de recursos suficientes para acceder a la satisfacción de sus necesidades, sobre todo en materia de salud.

En este sentido, la dinámica de comunicación intrafamiliar como lo concluyen Kaplan et al. (2009), indica una gran dependencia de las interpretaciones y expectativas con respecto a las intenciones, roles y responsabilidades de los miembros de la familia. Así que cuando se establecen los acuerdos de transferencia, no sólo se refieren a la unidad de producción sino también a los

cuidados de los parientes mayores (Grubbström y Sooväli-Sepping, 2012). Del mismo modo, las percepciones y opiniones del propietario juegan un papel importante para garantizar la continuidad de la actividad agrícola entre las generaciones (Kerbler, 2010).

Además, es posible que los productores mantengan un fuerte apego y relaciones únicas con el lugar, ya que las unidades de producción además de ser hogares son sitios de producción, (Downey et al., 2017) y al definir un sucesor los agricultores enfrentan nuevos desafíos a medida que envejecen, con una generación más joven reacia a seguir, por lo que se rehúsan a dejar el manejo de la unidad de producción.

Referente a la importancia de los planes de sucesión, que determinan el crecimiento de la unidad de producción, algunos autores han encontrado que la existencia de un plan se relaciona con el crecimiento y expansión del negocio familiar agrícola. Además generan certidumbre a los sucesores para tomar las riendas del manejo y administración en la actividad agrícola (Mishra y El-osta, 2007; Wheeler et al., 2012; Chiswell, 2016). Asimismo, los planes desarrollados y entendidos por toda la familia, mientras la mano guía de la generación anterior está presente, tienen una mayor probabilidad de éxito (Stephens, 2011).

A pesar de lo anterior, el porcentaje encontrado de productores que tienen un plan de sucesión establecido es bajo, ya que los temas de sucesión y herencia son pocos tratados o no se ven de manera integral entre las familias (Romero-Padilla et al., 2020). Lo que manifiesta que la continuidad de la unidad de producción no es segura, ya que la ausencia de un plan de sucesión familiar es uno de los factores que influye significativamente en la continuidad de la unidad de producción. A pesar de ello, es importante destacar que en esta investigación se encontraron productores con planes de sucesión que no tienen definido un sucesor formal. Sin embargo existe la socialización del productor con su sucesor, lo que, como lo mencionan Fischer y Burton (2014), es importante para

posteriormente impulsar la co-construcción de la unidad de producción con el sucesor y productor de tal manera que parezca ser un proceso "natural".

No obstante el nexo familiar representado en valores, sueños de vida, y patrones de conducta y otros, podrían revertir esta carencia de planificación, dependiendo del interés, cohesión y afinidad manifestada al interior de las relaciones familiares y unidad de producción (Pantoja et al., 2016).

Finalmente en la distribución de la superficie del predio, se observó la cultura y tradición de heredar sólo a los hombres, como lo encontraron en su estudio Lagunas-Vázquez et al. (2018) que señalan que las tierras, los derechos agrarios y las casas se heredan a los hijos varones, ya que poseen más libertad de movimiento y decisión. Y como lo refieren Grubbström y Sooväli-Sepping (2012) no es que los productores estén en contra de sus hijas, sino que como efecto de la socialización específica de género, los varones se consideraban más adecuados para desempeñar el papel de agricultores.

#### **4.6 Conclusiones**

Los objetivos planteados se cubrieron al presentar un análisis de las posturas de los productores entrevistados respecto a sus decisiones sucesorias e identificar que las variables rentabilidad e ingresos afectan significativamente la definición de su sucesor.

Los resultados del trabajo sugieren que las actitudes que los productores toman respecto a la transferencia de sus tierras agrícolas están relacionadas con factores familiares y relaciones sociales y afectivas presentes y esperadas, por lo que comprenden un rango amplio en posibilidades. Conjuntamente la designación de sucesores es altamente influenciada por las expectativas que los productores tienen respecto a las situaciones posteriores. Además, la llegada de

personas ajenas a su núcleo familiar, como las parejas de sus hijas o hijos, impacta las decisiones y tiempos en que el productor elige a sus sucesores. La definición de los sucesores también es regida por usos y costumbres de cada familia, prefiriendo heredar a los varones en primera instancia.

En general no se tiene la cultura de planear la sucesión, al respecto los productores aun cuando conocen la importancia y problemática que se pudiera presentar prefieren postergar la elección y mantener la propiedad de la tierra como un resguardo para el futuro. Lo anterior limita el involucramiento de los jóvenes y pone en riesgo la continuidad de la actividad agrícola. Ante este escenario, es necesario que las políticas gubernamentales motiven a los productores a designar formalmente a un sucesor e incentiven el interés de los jóvenes en el sector agrícola, de lo contrario está en riesgo su continuidad y todos los servicios productivos, ambientales y sociales que generan. Asimismo, es conveniente que se establezcan mecanismos institucionales de apoyo a la transferencia en el ámbito legal, asegurando la calidad de vida adecuada y estable de los productores mayores, que permita suceder la tierra a nuevas generaciones en sus familias, sin temor de los productores a quedar desamparados.

Este trabajo completa los aportes hechos por diversos investigadores al incorporar elementos de etnografía que permiten introducir los procesos familiares y comunitarios, donde la elección de posibles sucesores incorpora amplios aspectos culturales acaso igual de importantes que los económicos.

#### 4.7 Literatura citada

- Arizpe, L., y Botey, C. (2014). Mexican agricultural development policy and its impact on rural women. In *Migration, Women and Social Development* (pp. 96–113). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-06572-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-06572-4_8)
- Arreola Bravo, F. M., Niebla Zatarain, J. C., y Ramírez Martínez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia Ergo Sum*, 22(2), 103–115.
- Barclay, E., Foskey, R., y Reeve, I. (2007). *Farm succession and inheritance - comparing Australian and international trends*. Australia: Rural Industries Research and Development Corporation.
- Barnes, G. (2009). The evolution and resilience of community-based land tenure in rural Mexico. *Land Use Policy*, 26(2), 393–400. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2008.05.007>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (3th ed.). México: McGraw-Hill Irwin.
- Berrone, P., Cruz, C., y Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bertoni, D., y Cavicchioli, D. (2016). Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms. *Land Use Policy*, 57, 739–748. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.07.002>
- Chiswell, H. M. (2016). From generation to generation: changing dimensions of intergenerational farm transfer. *Sociologia Ruralis*, 00(00). <https://doi.org/10.1111/soru.12138>
- Corsi, A. (2016). Succession decisions in family farms and public policies in developed countries, 25. Recuperado de [https://aperto.unito.it/retrieve/handle/2318/1615610/271264/wp\\_15\\_2016.pdf](https://aperto.unito.it/retrieve/handle/2318/1615610/271264/wp_15_2016.pdf)
- Dirven, M. (2016). *Juventud rural y empleo decente en América Latina*. Santiago, Chile: FAO. Recuperado from <http://www.fao.org/3/a-i5570s.pdf>
- Downey, H., Threlkeld, G., y Warburton, J. (2017). What is the role of place identity in older farming couples' retirement considerations? *Journal of Rural Studies*, 50, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.12.006>
- Duesberg, S., Bogue, P., y Renwick, A. (2017). Retirement farming or sustainable growth—land transfer choices for farmers without a successor. *Land Use Policy*, 61, 526–535. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.12.007>
- Espejo, A. (2017). *Inserción laboral de los jóvenes rurales en América Latina. Un breve análisis descriptivo. Grupos de diálogo rural, una estrategia de incidencia* (225). Santiago, Chile.
- FAO-SAGARPA. (2014). *Estudio sobre el envejecimiento de la población rural en*

- México. México. Recuperado de [http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Lists/Otros Estudios/Attachments/43/2 Estudio sobre el envejecimiento de la población rural en México.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Lists/OtrosEstudios/Attachments/43/2%20Estudio%20sobre%20el%20envejecimiento%20de%20la%20poblaci3n%20rural%20en%20M3xico.pdf)
- Fischer, H., y Burton, R. J. F. (2014). Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles. *Sociologia Ruralis*, 54(4), 417–438. <https://doi.org/10.1111/soru.12055>
- Ganga-Contreras, F., Piñones-Santana, M. A., González-Vásquez, D., y Rebagliati-Badal, F. (2016). Rol del Estado frente al envejecimiento de la población: el caso de Chile TT - The role of the State before population aging: the case of Chile. *Convergencia*, 23(71), 175–200.
- García-Ballesteros, A., y Jiménez-Blasco, B. C. (2016). Envejecimiento y urbanización: Implicaciones de dos procesos coincidentes. *Investigaciones Geográficas*, 89(89), 58–73. <https://doi.org/10.14350/ig.47362>
- Gill, F. (2013). Succession planning and temporality : The influence of the past and the future. *Time y Society*, 22, 76–91. <https://doi.org/10.1177/0961463X10380023>
- Glasgow, N., y Brown, D. L. (2012). Rural ageing in the United States: Trends and contexts. *Journal of Rural Studies*, 28(4), 422–431. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.01.002>
- Glauben, T., Tietje, H., y Weiss, C. R. (2004). Intergenerational succession in farm households: evidence from upper Austria. *Review of Economics of the Household*, 2(4), 443–462. <https://doi.org/10.1007/s11150-004-5656-4>
- Grubbström, A., y Sooväli-Sepping, H. (2012). Estonian family farms in transition: A study of intangible assets and gender issues in generational succession. *Journal of Historical Geography*, 38(3), 329–339. <https://doi.org/10.1016/j.jhg.2012.03.001>
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Inwood, S. M., y 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>
- Kaplan, M. S., Nussbaum, J. F., Becker, J. C., Fowler, C., y Pitts, M. J. (2009). Communication barriers to family farm succession planning. *Journal of Extension*, 47(5), 1–9.
- Kerbler, B. (2010). The role and importance of owners' perceptions and opinions in preserving continuity between generations on Slovenian mountain farms. *Acta Geographica Slovenica*, 50(1), 35–58. <https://doi.org/10.3986/AGS50102>
- Kerbler, B. (2012). Factors affecting farm succession: the case of Slovenia. *Agricultural Economics (Czech Republic)*, 58(6), 285–298.
- Kwanmuang, K. (2011). Succession decisions on family farms in Nakhon Si Thammarat province, Thailand. *Journal of Developments in Sustainable Agriculture*, 6, 181–188.
- Lagunas-Vázquez, M., Beltrán-Morales, L. F., y Ortega-Rubio, A. (2018). Derecho

- agrario, herencia y tierra en ejidos del Noroeste de México: un análisis sociocultural con perspectiva de género. *Desacatos*, 58, 148–167.
- Leonard, B., Kinsella, A., O'Donoghue, C., Farrell, M., y Mahon, M. (2017). Policy drivers of farm succession and inheritance. *Land Use Policy*, 61, 147–159. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.09.006>
- López Castro, N. (2009). Cuando la persistencia es una cuestión de familia. Relaciones familiares, traspaso y género en explotaciones agropecuarias del Sudoeste bonaerense (1987-2007). *Mundo Agrario*, 10(19). Recuperado de <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-77953852377ypartnerID=tZOtx3y1>
- López Ignacio, M. (2010). Sucesión agraria de los poseedores regulares. *Revista de Los Tribunales Agrarios*, VII(52), 1–18. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=2211429%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2211429yorden=100816yinfo=link>
- Martínez-Caballero, G., y Montes-De-Oca-Vargas, H. (2012). Envejecimiento y migración en los municipios del estado de México. *Papeles de Poblacion*, 18(73), 1–35.
- Mendoza-Rosas, A. R., Santiago-Cruz, M. de J., y Hernández-Juárez, M. (2018). Factores que influyen en la transferencia temporal de tierras en productores envejecidos. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 15(3).
- Mishra, A. K., y El-osta, H. S. (2007). Factors affecting succession decisions in family farm businesses: evidence de a national survey. *Journal of the American Society of Farm Managers and Rural Appraisers ASFMRA*, 1–10.
- Mishra, A. K., El-osta, H. S., y Shaik, S. (2010). Succession decisions in U.S. family farm businesses. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 35(1), 133–152. <https://doi.org/10.2307/23243041>
- Morais, M., Binotto, E., y Borges, J. A. R. (2017). Identifying beliefs underlying successors' intention to take over the farm. *Land Use Policy*, 68(July), 48–58. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.07.024>
- Morais, M., Borges, J. A. R., y Binotto, E. (2018). Using the reasoned action approach to understand Brazilian successors' intention to take over the farm. *Land Use Policy*, 71(February 2017), 445–452. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.11.002>
- Nuthall, P. L., y Old, K. M. (2017). Farm owners' reluctance to embrace family succession and the implications for extension: the case of family farms in New Zealand. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 23(1), 39–60. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2016.1200992>
- Pantoja, M. I., Moncayo, R., Belalcázar, A., y Jiménez, Á. (2016). La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte. *Revista UNIMAR*, 34(1), 219–229.
- Pértega Díaz, S., y Pita Fernández, S. (2004). Asociación de variables cualitativas: El test exacto de Fisher y el test de McNemar. *Cuadernos de Atención Primaria*, 11, 304–308.
- Romero-Padilla, A., Marqués-Berber, S. R., Santoyo-Cortpes, V. H., Ayala-Garay, A. V., y Altamirano-Cárdenas, J. R. (2020). La sucesión agrícola de unidades de producción del centro de México. *Informacion Tecnica Economica*

- Agraria*, 116(4), 1–18. <https://doi.org/10.12706/itea.2020.007>
- Soria-Romero, Z., y Montoya-Arce, B. J. (2017). Envejecimiento y factores asociados a la calidad de vida de los adultos mayores en el Estado de México. *Papeles de Poblacion*, 23(93), 59–93. <https://doi.org/10.22185/24487147.2017.93.022>
- Soto Maciel, A., de la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., y San Martín Reyna, J. M. (2015). The influence of family relationships in the succession. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238–256. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036>
- Stephens, M. (2011). Planning farm succession: how to be successful. *AFBM Journal: Agricultural Business Management y Farming Systems*, 8(2), 61–66.
- Suess-Reyes, J., y Fuetsch, E. (2016). The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. *Journal of Rural Studies*, 47, 117–140. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.07.008>
- Uchiyama, T., Lobley, M., Errington, A., y Yanagimura, S. (2008). Dimensions of intergenerational farm business transfers in Canada, England, the USA and Japan. *Japanese Journal of Rural Economics*, 10, 33–48.
- Wheeler, S., Bjornlund, H., Zuo, A., y Edwards, J. (2012). Handing down the farm? The increasing uncertainty of irrigated farm succession in Australia. *Journal of Rural Studies*, 28(3), 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.04.001>
- Zou, B., Mishra, A. K., y Luo, B. (2018). Aging population, farm succession, and farmland usage: Evidence de rural China. *Land Use Policy*, 77(May), 437–445. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.06.001>

## CAPÍTULO 5 SUCCESSION PROCESS OF FAMILY FARM BUSINESSES<sup>3</sup>

### Resumen

**Propósito:** El propósito de este artículo es analizar los procesos de sucesión en las empresas familiares agrícolas para reconocer y comprender las diferentes etapas por las que atraviesan y los problemas que presentan.

**Diseño / metodología / enfoque:** En este estudio se realizaron 12 entrevistas en profundidad a agricultores que pasaron por un proceso de sucesión reciente. Utilizando la metodología de estudio de casos múltiples, se analizaron y discutieron los procesos de sucesión y los factores asociados a ellos; posteriormente, se definieron las etapas que las componen.

**Hallazgos:** Los resultados muestran que la sucesión se maneja comúnmente en una etapa de crisis donde prevalecen los intereses individuales de los herederos potenciales. Aunque cada proceso de sucesión es diferente, se identificaron dos tipos básicos. Se constató que no existe planificación de sucesión, por lo que los sucesores carecen de un entrenamiento en las actividades agrícolas. En general, los procesos de sucesión son complejos y generan conflictos; su trayectoria depende de las relaciones familiares y las condiciones socioeconómicas de la granja.

**Originalidad:** Esta investigación muestra que la sucesión en las empresas agrícolas familiares implica la interacción de factores sociales, económicos y emocionales e incluye las decisiones de varias personas. Asimismo, este artículo hace importantes aportes al definir las etapas que componen el proceso de sucesión en las empresas agrícolas familiares.

**Palabras clave:** proceso de sucesión, herencia, transferencia, etapas de sucesión

**Tipo de artículo:** estudio de caso

<sup>3</sup>Este capítulo se envió a la revista "Journal of Family Business Management", con fecha de envío 12 de enero 2021

## **Abstract**

**Purpose:** The purpose of this article is to analyze succession processes in family farm businesses to recognise and to understand the different stages they go through and the problems they present.

**Design/methodology/approach:** In this study, 12 in-depth interviews were conducted with farmers who went through a recent succession process. Using the multiple case study methodology, succession processes and the factors associated with them were analysed and discussed; later, the stages that comprise them were defined.

**Findings:** The results show that succession is commonly managed in a stage of crisis where the individual interests of the potential heirs prevail. Although each succession process is different, two basic types were identified. It was found that there is no succession planning, so the successors lack training in agricultural activities. In general, succession processes are complex and generate conflicts; their trajectory depends on family relationships and the socioeconomic conditions of the farm.

**Originality:** This research shows that succession in family farm businesses involves the interaction of social, economic, and emotional factors and includes the decisions of several people. Also, this article makes important contributions by define the stages that comprise succession process in family farms businesses.

**Keywords:** succession process, inheritance, transfer, succession stages

**Paper type:** Case study

## 5.1 Introduction

Succession is essential for the development of farms and is an increasingly important issue because agriculture evolves and changes, making it more difficult for farmers to maintain endogenous cycles of succession and pursue innovation activities (Fischer and Burton, 2014; Hauck and Prügl, 2015). In addition, it is a topic of growing interest in research related to family businesses (Soto-Maciel et al., 2015).

The issue of succession has become important, although as Stephens (2011) mentions, it was not originally a big problem because farms were large enough to divide them among all descendants. However, this division has led to lower profitability in agriculture, which, when combined with unattractive work hours and cycles, lower availability of services in rural areas, and climatic and biological risks of farming, usually makes it an unattractive activity for successors (Barnes, 2009). In areas with higher population density, the ownership of land is valued more as real property than as a productive asset.

Succession planning is essential for the success of family businesses (Wealth, 2009), and it refers to the orderly transfer of management, responsibility, ownership, and control (Stephens, 2011). Thus, succession plans specify when, how, and under what circumstances the management of the farms will pass from the current operator to another person (Mishra and El-osta, 2007). However, Nuthall and Old (2017) mention that the benefits of inheritance planning are being lost to farmers due mainly to personal attitudes and goals, which could lead to serious problems such as financial insecurity, personal and family dissatisfaction, and unforeseen capital losses (Mishra and El-osta, 2007).

As mentioned by Fischer and Burton (2014), succession processes are affected by problems such as agricultural policy regimes, reduction of agricultural profitability, opportunities for diversification on and off the farm, gender,

expectations of farmers, increases in land prices, and a sense of marginalisation from society by farmers. Furthermore, in the study carried out by Leonard et al. (2017), they conclude that the succession process is specific to the properties, and it depends on their structure and composition. These are extremely complex processes that influence the current and future management and investment of the farm (Bertoni and Cavicchioli, 2016). Similarly, factors at the individual, interpersonal, and group level, as well as the organisational and environmental levels, are involved in the development of the process (Handler, 1994). Likewise, due to their nature as family businesses, farms have a focus on socio-emotional wealth that must be considered relevant. The literature on family businesses considers non-financial aspects and contemplates the positive and negative consequences of them as drivers of the behavior of the family business (Berrone et al., 2012; Hauck and Prügl, 2015). However, measuring this non-economic aspect is a great challenge since family businesses are very heterogeneous and maintain different levels of participation and emotional attachment.

Thus, succession processes are complicated and involve the interaction of sociocultural and emotional factors of the farmers and their families, which is why they often represent a conflict for the families. It is important to have harmony during this process because each option implies different opportunities and risks (Soto-Maciel et al., 2015). In addition, the issues of succession and inheritance are often avoided in family matters (Romero-Padilla et al., 2020) due to anxiety about the loss of reputation when problems related to succession and innovation are shared openly (Hauck and Prügl, 2015). Despite the above, a successful succession process carries many rewards, and failure can turn into significant losses for the family (Ahmad and Yaseen, 2018).

On the other hand, the interest in transmitting depends on generational involvement and the type of family in which the succession process takes place (Camfield and Franco, 2019; Soto-Maciel et al., 2015). Since the succession process is closely related to socio-emotional factors (Arreola-Bravo et al., 2015),

family history can have a lot of influence on organisational and strategic performance of succession, as family members can impose their values, objectives, and logic (Soto-Maciel et al., 2015).

Considering the previous framework, the objective of this research is to analyse the succession process which takes place with agricultural farms located in central Mexico and its consequences on the continuity of agricultural activity, with the assumption that succession is a long and complex process involving the interaction of many sociocultural and emotional aspects. To achieve this goal, the multiple case study method was used with farmers who went through a recent succession process.

## **5.2 Literature review**

### **5.2.1. Succession process**

Succession processes are long and generally not planned or discussed (Kerbler, 2012; Pessotto et al., 2019), and they involve the interaction of social, economic, and emotional factors. Additionally, they include the decisions of people who consider the farm as property rather than as a productive asset, leading to complex processes where conflict and hierarchy are important issues (Mann, 2007).

The evidence found by Camfield and Franco (2019) highlights the importance of training and developing successors as well as defining the specific role of each person in the succession process. However, in most family farm businesses, succession processes are difficult, so the next generation will not be ready to take over the business (Pessotto et al., 2019).

According to Ahmad and Yaseen (2018), succession is a slow process that is accompanied by risks and opportunities. This risk emerges due to the holder's failure to appropriately plan the succession process and to select and train the

successor. In this regard, Pessotto et al. (2019) hypothesise that if the holder does not have some education, he will not consider succession planning important and will not have the necessary knowledge for professional management or to imagine the future in which he will no longer be present.

If the agricultural succession process is organised very gradually, the period of conflict and power struggle is long; however, if it is too short, the successor will not be adequately trained. As succession is a complex process, it goes through several stages that require long-term planning and involve economic and emotional problems related to the historical, social, and cultural issues (Pantoja et al., 2016; Pessotto et al., 2019).

In this way, some authors have marked stages in this process. For example, Belausteguigoitia Rius (2012) mentions that succession processes are long and that if they are planned, they will last from 10 to 15 years and will go through several stages, although unexpected situations such as the death of the owners shorten the process. The author divides the succession process into five phases: diagnosis, planning, training, transfer, and culmination. On the other hand, Le Breton-Miller et al. (2004) argue that the succession process includes the actions, events, and mechanisms through which the leadership and ownership of the family business is transferred. They also propose a succession model in family businesses that includes four stages: establishing basic rules, development of successors, selection, and final transfer to the chosen successor. Likewise, Isnaniati et al. (2019) divide the succession processes into three stages: determining the criteria for possible successors, development of potential successors, and the participation of potential successors in the family business.

### **5.2.2 Socio-emotional restrictions and personal values**

Family businesses represent a very heterogeneous group with different levels of family involvement and emotional attachments. This socio-emotional wealth

represents a key objective and is what differentiates family businesses as unique entities (Berrone et al., 2012).

There is no doubt that socio-emotional factors are related to each stage of the succession process, from the development of rules to the selection of successors and the transfer of leadership (Arreola-Bravo et al., 2015). The results found by De Massis et al. (2016) show that emotional attachment is the strongest socio-emotional factor with intra-family succession. In addition, the failed succession and division of the farm can cause emotional confusion through the conflict and hierarchy that are central to intrafamily succession (Mann, 2007). In this regard, Arreola-Bravo et al. (2015) introduce the concept of a succession pact, which is a psychological contract where the commitment to protect the family business is signed, economically, but also socio-emotionally, in addition to transferring it as a family legacy to the next generations.

Camfield and Franco (2019) point out that sharing values with family members is a way to perpetuate beliefs and teachings learned from their predecessors in future generations; also, sharing values is a way of representing the family universe through perceptions and discursive constructions. López-Castro (2009) argues that when the land is transferred, it is expected to transmit a way of being and doing, with a long family tradition, so the intergenerational relationships and the interest of holder in the incorporation of new generations are fundamental.

In addition to the socio-emotional aspects involved in succession, it is important to highlight the emotional value that the farmer gives to the land and his strong attachment he has towards it. This particularity of affection towards the farm has been suggested by several authors (Downey et al., 2017; Duesberg et al., 2017) who confirm that it is an important issue that affects generational transfer.

Furthermore, since that non-economic factors are positively and negatively related to this important perception of the succession, Hauck and Prügl, (2015)

recommend that families examine their environment and family relationship because agricultural succession implies walking on a tightrope that requires understanding and empathy between generations (Mann, 2007).

### **5.2.3 Personal interest and family relationships**

The quality of family relationships represents an essential aspect for the success of succession and, consequently, for the success of family businesses (Soto-Maciel et al., 2015). Among the factors related to succession suggested by Camfield and Franco (2019), family relationships are fundamental; and the authors highlight relationship issues such as family tradition, blood relationships, family participation, conflict management, confidence, and communication between siblings which can influence succession. On the other hand, Soto-Maciel et al. (2015) found that the performance of family business succession is affected by the influence of sociability within family members, the intensity of the relationship, and individuality in family cohesion.

According to De Massis et al. (2016), the previous situations and individual antecedents can influence the beliefs of the holders about whether an intra-family succession will be positive or negative. Therefore, they conclude that emotional considerations play a key role in the succession context. In this regard, Gill (2013) argues that emotional linkages between parents and children include three generations, so succession planning becomes an emotional and subjective process, rather than a rational decision.

Paskewitz and Beck (2017) argue that family communication patterns learned during childhood are transferred to work situations and affect performance of family agricultural enterprises, so as members of the family farm go through disputes, the patterns that the family has learned from childhood resurface and influence succession with conflict or success.

The results found by Kaplan et al. (2009) indicate significant delays in succession planning due to unresolved issues or uncertainty related to the lives of family members. The two common types of personal problems that inhibit or retard the agricultural succession plans were those related to the children's career options and their personal relationships, including the family stability and marriage of the potential successor.

Family businesses grapple difficulties from status conflict about the position of family members, but they also seek to find ways to incorporate all members in decision-making to create an environment which values the contribution of each one (Paskewitz and Beck, 2017).

### **5.3 Methodology**

#### **5.3.1 Type of study and selection of cases**

The study has a qualitative approach using the multiple case study method. The method was chosen because it is convenient for studying complex phenomena from unique stories (Tasci et al., 2020), and it enables an in-depth exploration within specific contexts (Rashid et al., 2019). In addition, according to De Massis and Kotlar (2014), case studies are usually useful to understand how succession processes are implemented in family businesses, and their wealth, depth, and closeness allow understanding of the characteristics that each family business has. For Bertoni and Cavicchioli (2016), the qualitative approach in the study of succession processes provides a deeper understanding, addressing beliefs, motivations, and attitudes of family members.

In the multiple case study methodology, the selection of cases is important. De Massis and Kotlar (2014) argue that the sample cases should be selected for theoretical reasons. In this research, the cases were selected for having gone through a similar situation. In this way, farmers were selected under the criterion of having gone through a succession process of their farm in the last 5 years or

are still going through it; but additionally, participants must be willing to share their experience due to the sensitivity of the theme.

### 5.3.2 Information collection and study place

The farmers interviewed were contacted through a “local key informant” who knew the farmers in the area and knew their willingness to speak openly and honestly about their succession process. The interviews were conducted with 12 farmers in central Mexico between July and September 2019 (Cuadro 5-1).

The information collection was carried out through semi-structured interviews that included two main sections. The first section consisted of basic questions about the farmer and his farm, while the second part included questions related to the succession process he had gone through. The questions that guided the second section were: What is a plan for you?, What is a succession plan?, Do you consider the succession plan important?, Why do you think that in general the succession is not planned?, Was there a succession plan in your case?, Did you know the succession plan?, Was the succession plan fulfilled?, How was carried out the succession? Was the succession what you expected? Did the succession happen as the holder wanted it to? How long ago did the farm succession take place? Have there been any problems after the succession took place? How could these problems have been avoided? (if he had) Do you intend to continue with agricultural activity? How will you carry out the succession?

**Cuadro 5-1. Characteristics of the interviewed farmers**

Farmer	Length of interview	Date	Town/State	Area (ha)	Crops
1	30'43"	July 31, 2019	Francisco I. Madero. Hidalgo	3.78	Maize, bean
2	51'10"	July 31, 2019	Atotonilco, Hidalgo	1	Maize, alfalfa

3	40'49"	August 2019	6,	San Salvador, Hidalgo	3.85	Alfalfa, maize, green bean
4	35'20"	August 2019	6,	San Salvador, Hidalgo	2	Alfalfa
5	29'55"	August 2019	21,	Francisco I. Madero, Hidalgo	1	Maize
6	1.01'52"	September 2019	4,	Francisco I. Madero, Hidalgo	5	Maize
7	24'27"	September 2019	4,	Francisco I. Madero, Hidalgo	9	Maize, wheat
8	29'08"	September 20, 2019		Atotonilco, Hidalgo	3.3	Maize, broccoli, alfalfa, oats
9	21'54"	September 20, 2019		Atotonilco, Hidalgo	14	Maize, alfalfa
10	30'32"	August 2019	25,	Texcoco, México	0.5	Oats, maize
11	33'01"	September 27, 2019		Tetela del Volcán, Morelos	7.5	Avocado
12	1.16'24"	September 20, 2019		Santiago de Anaya, Hidalgo	10ha	Maize, alfalfa

Source: Own elaboration

### 5.3.3 Analysis of the information

The personal interviews with the farmers allowed us to observe expressions and perceive some emotions. Indeed, the analysis of the information began during the responses of the farmers to the interviews; so, data collection and analysis in qualitative methods occur jointly (De Massis and Kotlar, 2014).

Subsequently, the interviews were recorded and transcribed, then a content analysis was performed to find similarities and differences between the interviewed farmers and to establish categories and groups. The materials were

imported to Atlas.ti, and codes were established that made it possible to differentiate succession scenarios.

Next, the information on succession was systematised and analysed, and the factors associated with them are discussed. The sequence of events and the relatives involved in the succession process are presented in 5 stages, adapted from the succession phases established by Belausteguigoitia-Rius (2012). Finally, we discuss the importance of socioeconomic, emotional, and cultural issues in the decisions that farmers make in their succession processes.

## **5.4 Results and Discussion**

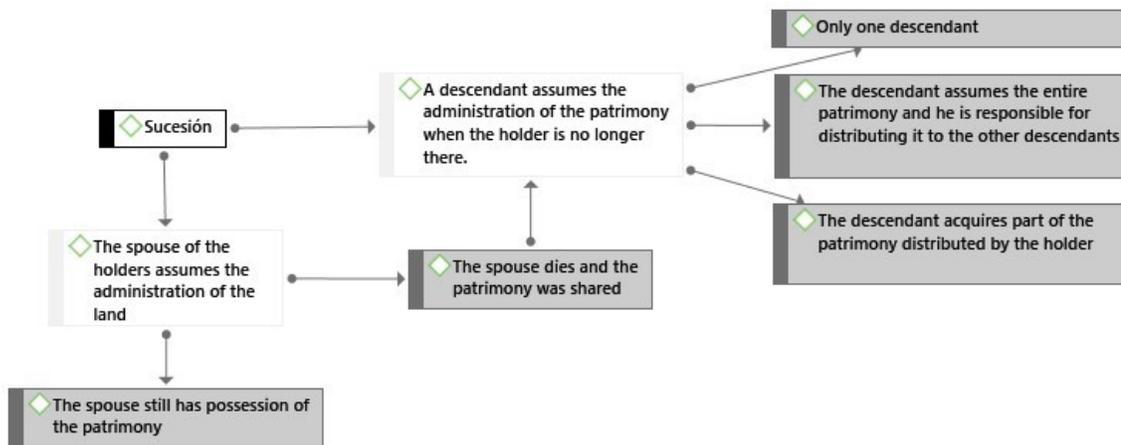
Of the farmers analysed, ten were men and two women, which shows the low representation of women in agriculture. The average age was 58 years, and only one woman had no experience in agricultural activity. Regarding the level of education, two farmers concluded primary school, two secondary, five high school, and three an engineering degree. The main crops in their farms were corn, alfalfa, and beans; and except for the woman who had no experience in agricultural, all the others mentioned that they have growth expectations for their farm. For 50 percent of the farmers interviewed, agricultural business is their only income, while, for the other half, their income does not come only from agriculture. It is important to mention that for the farmers interviewed, the main asset of their farm is the land. Therefore, when we referred to succession and inheritance of the heritage, we refer only to the land.

### **5.4.1 Basic succession scenarios**

Each agricultural business had a specific succession due to the diversity of income levels, land value, family structure, and agricultural systems, among other factors. Our findings agree with Leonard et al. (2017) that there is no specific path

to succession. Nevertheless, two basic succession scenarios were identified, one of them is generally a transition to the other (Figura 5-1).

Thus, in the cases analysed, the goal of distributing the assets prevailed instead of maintaining the farm as a source of income for the family. This division of the farm is encouraged when the successors have no interest in agricultural activity, or the price of land is high. The possibility that the land can be used for residential, industrial, or commercial use increases its value, so the proximity to urban areas promotes succession with fragmentation of the farm. The basic succession scenarios are described in Figura 5-1.



**Figura 5-1. Basic succession scenarios**

Source: Own elaboration with Atlas.ti

The description of these scenarios and their multiple nuances is presented below.

### 1) The spouse of the holders assumes the administration of the land

This scenario entails the spouse being responsible for the administration of the land. According to the results found by Reyes-Ramos (2006), half of the women generally access the land through inheritance or free transfer mainly from the husband, when he dies.

It is common that the holder does not define a descendant as successor formally, which could be for fear to creating uncomfortable situations or losing authority or could simply be due to an unforeseen death. In these cases, the administration of the heritage invariably falls on the spouse, with the commitment to take care of the family legacy and to protect it economically and socio-emotionally and transfer it to the next generations, as suggested by Arreola-Bravo et al. (2015).

In this scenario, the successor, widow, and mother of the family seeks to give continuity to the prevailing situation before the death of the head of the family, with some adjustments due to the level of commitment that the descendants maintain with the mother and the farm. Thus, the mother of the family can maintain the agricultural activity with the descendants' help, but if this is not possible, she can use the land through a paid manager. Even where there are dynamic land markets, renting or selling land are options for obtaining income without engaging in agriculture. Subsequently, a new process begins for designation of the land, which is carried out by the mother towards her descendants as it was indicated by her husband, with modifications resulting from the family trajectory.

It is important to mention that although it is possible that the heirs continue work on the farm, if the land belongs to the holder's spouse, they generally do not invest, innovate, or improve the farm because there is no clarity as to who will be the final successor.

Of the interviews carried out, three farmers went through a succession where the successor was their mother who was later in charge of making the designation of the available land. In these cases, when the mother dies, legal procedures begin for the assignment of the property to each descendant. In this scenario, the disagreements were related to the final percentage that each descendant received, as it was not the same for all. In the end, the descendant who cared for his mother was the one who obtained the highest percentage, causing discontent

among the others. A comment from a farmer with these characteristics is as follows:

*[...] Each one, you have here, you are here and so on. Yes, they (his siblings) said why there were differences, but it was determined, I did not determine it. The one who ratify was my mother... They (his siblings) said why it touched me more, why it touched me less, I wanted to there (Farmer # 4)<sup>A</sup>*

In this group, there is also a scenario with two widowed women. One of them has already made the heritage designation and works together with one son, while the other has not yet appointed her successors and rents the land. Regional conditions are different between the two; the first is located in an agricultural area and her surface is large. In addition, she has been involved for years in agricultural management and considers the activity to be profitable. The other woman rents her land because she commented that she would not know how to handle it, it is located in a peri-urban area where the price of land is high and agriculture becomes less important in face of urban growth (Romero-Padilla et al., 2020). In this sense, she only perceives her land as patrimony for her descendant's homes.

It stands out that in both cases, the women's husbands originally managed the farm; however, faced with the need to begin managing the farm, a woman must learn new tasks which are not those that are considered "natural" within the family structure (López-Castro, 2009). They also acquire the responsibility of deciding whether to continue carrying out the agricultural activity or to sell or rent the land. This coincides with what was concluded by Gill (2013), since in this case the women successors feel a responsibility for the inherited legacy that is combined with their manager role for the future:

---

<sup>A</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el municipio San Salvador, Hidalgo. COD: 04\_HGO

*[...] My husband left me a testament and he left everything to me, everything, cars, land... He told me, look, I worked a lot for when we were old, we would enjoy my work, but look, I'm not going to be elder, and I am not going to enjoy my work. Then I leave farm to you, but if you see that your sons do not support you, sell it, do not leave them anything (Farmer 12)<sup>B</sup>*

## **2) A descendant assumes the administration of the patrimony when the holder is no longer there.**

In this scenario, three possible situations were found. The first is about a single descendant where the successor had no siblings. His mother died years before his father, so when his father died, the farm was left under his management. Although the successor had a profession and exercised it, the agricultural activity was profitable, which motivated him to continue with his father's work. The aforementioned agrees with what is suggested by Neiman (2017), who argues that the profitability of the agricultural business affects the hereditary processes and, in most cases, makes the successors interested in agriculture. In addition, factors such as the competitiveness and profitability of the farm indirectly promote intra-family succession (Cavicchioli et al., 2015). The larger the farm, the greater the intention of the successors to take it (Morais et al., 2018). An important aspect that the successor commented was that because he was not involved in agricultural activity, upon inheriting the farm, many people came to want to buy the land from him:

*[...] The first thing that happens when you have an inheritance are visits from people, it comes first. I have an inheritance, my parents die, and people said: you don't sell your land? There were, six, seven people ... it was many people. Well, because they knew me, they thought he doesn't*

---

<sup>B</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el municipio Santiago de Anaya, Hidalgo. COD: 10\_HGO

*even know what he has, farm didn't cost him, the land didn't cost him. That's the first thing people say... (Farmer # 7)<sup>C</sup>*

In this situation, if the heir had had a higher opportunity cost outside of agricultural activity, it is most likely that he would have sold the land, and it would have remained in agriculture, but with other owners.

The second situation occurs when a descendant assumes the entire property and is responsible for distributing it to other descendants. In this situation, we found four farmers where there was a descendant in charge of distributing the land to his siblings according to the provisions of the holder. In these cases, the holder shared with the family what percentage of the patrimony corresponded to each descendant. Despite this, he did not designate in all cases the location of the property, so when there was no established location, the descendants raffled or agreed on the sites, which caused displeasure among some heirs who did not agree with the results. An example of this scenario can be seen in the following comment:

*[...] My dad died and someone was left in charge. My brother was the successor, he is the one who must distribute us. It must be assumed that my father spoke with him, who was responsible, he is just going to carry out an order that was left to him. My father told him: you are going to give your brother here, to another you give there, to another you give beyond. My father did not leave a testament, but to him as a successor and he already distributed (Farmer # 1)<sup>D</sup>*

Finally, in the third situation the successor acquires part of the patrimony distributed by the holder before his death. That does not mean that the inheritance

---

<sup>C</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el municipio Francisco I. Madero, Hidalgo. COD: 07\_HGO

<sup>D</sup>Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el municipio Francisco I. Madero, Hidalgo. COD: 01\_HGO

was carried out in a formal way, that is, with the existence of a testament or succession list; however, all the descendants were aware about father's decision. The two farmers in this situation received a higher percentage of the patrimony than the other heirs. Also, the holder designated a small area of land to some descendants for building their houses or for beginning to establish their own farm, through deeds or transfer of rights in ejido tenure. In the analysed cases, the holder assigned a different proportion of land to their descendants, causing disagreements between them. Here, we can observe the two main themes that Mann (2007) finds important in succession processes: conflict and hierarchy.

*[...] He had simply and merely assigned just by word, he had given us part of land and he said: you know that things must be going to stay that way. We had to agree, although in occasions some friction was generated, some disagreements because of what he left us or not ... (Farmer # 2)<sup>E</sup>*

In sum, although each succession process is particular, the collective analysis shows clear regularities that are synthesised in two proposed basic scenarios.

#### **5.4.2 The succession is managed by crisis and encourages the fragmentation of the farm**

Many parts of the world experience succession difficulties (Burton and Fischer, 2015), which has led many farms businesses to enter a period of crisis management in which the manager of the farm must take immediate actions to solve the problems derived from the crisis (Bundy et al., 2017). The succession is inserted into a broader process, is part of the family life cycle, and is not just a matter of rational choices; so, on many occasions it generates conflicts (Fischer and Burton, 2014).

---

<sup>E</sup> Entrevista realizada por Arely Romero Padilla en el municipio Atotonilco el grande, Hidalgo. COD: 02\_HGO

Thus, to understand the result of a succession, it is necessary to study what happens before and after the transfer of assets (Stephens, 2011). For this reason, to specify how the succession is planned in the universe of farmers studied, we analysed the five phases of the succession process in family businesses proposed by Belausteguigoitia-Rius (2012), namely: the diagnosis, planning, training, transfer, and culmination. The findings are presented next, and subsequently, based on the regularities found, we integrated the typical process of succession.

### **Phase 1. Diagnosis**

According to the stories of the farmers, this phase is complicated since, sometimes they must choose a single successor among their family. This implies for them fear that there will be disagreement among the non-chosen. As Uchiyama et al. (2008) point out, in this first stage of the process, the successor is identified, and that is why it is the phase in which the holder thinks about the future of the farmland and the aspirations of their descendants.

For the interviewed holders, this phase involves the quality of the affective, economic, and emotional relationship that they have with their family, and it implies the condition of support that the holder expects to receive from the people identified as heirs once the transfer has been made. In turn, according to the interviewees, not only should the direct successor be considered, but also his family. In this way, holders look for ways that their descendants can develop their personal work and emotional projects (López-Castro 2009).

In general, for the cases analysed, the holders made the diagnosis of their succession thinking based on the economic and affective security that they would have in the future, so when there was no income complementary to the farm, the holder chose a successor who would provide him financial support in his old age.

## **Phase 2. Planning**

The planning phase was not found in the succession processes studied. However, the holders talked with their family about how the transfer of the heritage would take place. In the analysed cases, the holder sometimes started the distribution of the land so their descendants could establish their homes. In other cases, he designated them a surface area to work on, but without any testament, so there was no document guaranteeing succession of the property, which at times caused frustration and disharmony among family members.

According to Stephens (2011), succession planning refers to the orderly transfer of management, responsibility, ownership, and control over time. In an agricultural business, this could mean transferring part of the machinery and/or livestock, part of the management of the farm, and eventually transferring the land. In addition, the author mentions that to be more successful, the needs of the people and the farm have to be considered, requiring a team approach. However, these characteristics were rarely found in the case studies, since the absence of farmer planning implies decisions and discontent that they refuse to face (Romero-Padilla et al., 2020).

Among the holder's plans was reserving a fraction of land as an economic asset to sell in an emergency or to cede it at a specific time to the descendants who would support them economically and emotionally in old age.

It is important to mention that according to the anecdotes of the interviewees, there were changes that the holder made according to the expectations and support that he had from his descendants. Indecision regarding succession generated anger and conflicts, thought as Mann (2007) argues, if the succession process is organised in a very gradual way, there is still a period of conflict and power struggle. This gradual organisation only becomes faster when the holder has a close encounter with death or illness (Handler, 1994).

### **Phase 3. Training**

In the cases analysed, no training phase was found because many times the successor did not know his appointment or was not the only successor.

In some narrations, the successors stated that they had worked on the farm with the holder and were involved in the production processes and indirectly received training. In some cases, the holder commented to the successor that he would oversee the farm. Despite the above, not having an official designation kept the successor uncertain and prevented him from becoming fully involved in the production processes.

Thereby, it is important to consider that an intervention of the parents in the motivation and involvement of the agricultural work could increase the intention of the successors to take over the farm, and the necessary factors could be developed to motivate interest in managing the agricultural business.

### **Phase 4. Transfer**

This phase is inevitable, and according to the farmers interviewed, it is the most complicated and longest phase, as pointed out by Belausteguigoitia-Rius (2012). In the farms analysed, this phase began when the holder died. This was when his decision could be known and the testamentary trial started, or descendants could go to the National Agrarian Registry (RAN) and ask to open the succession list to carry out the change of owner of the ejido rights (González-Zuñiga, 2007).

The transfer of the farm occurs through two basic scenarios (Figure 1). The first is that the spouse of the holder was the successor and the second implies that a descendant was the successor. In both cases, the holder could previously assign part of his land to his other descendants. The characteristics of these scenarios have already been indicated previously.

## **Phase 5. Completion**

There are a few cases studied where some descendants continue to work the lands inherited by the holder and buy out those who did not intend to continue in the agricultural activity. This intention to continue in the activity is closely related to the profitability of the business. Those factors that promote and improve farm's competitiveness and profitability will indirectly favor succession (Cavicchioli et al., 2015).

In this way, socio-emotional aspects and personal relationships influence the duration and complexity of succession processes. But the continuity of agricultural business is largely determined by the opportunity costs of alternative uses of the land and of family work, which are associated with the economic sector that generates the main job opportunities for the family.

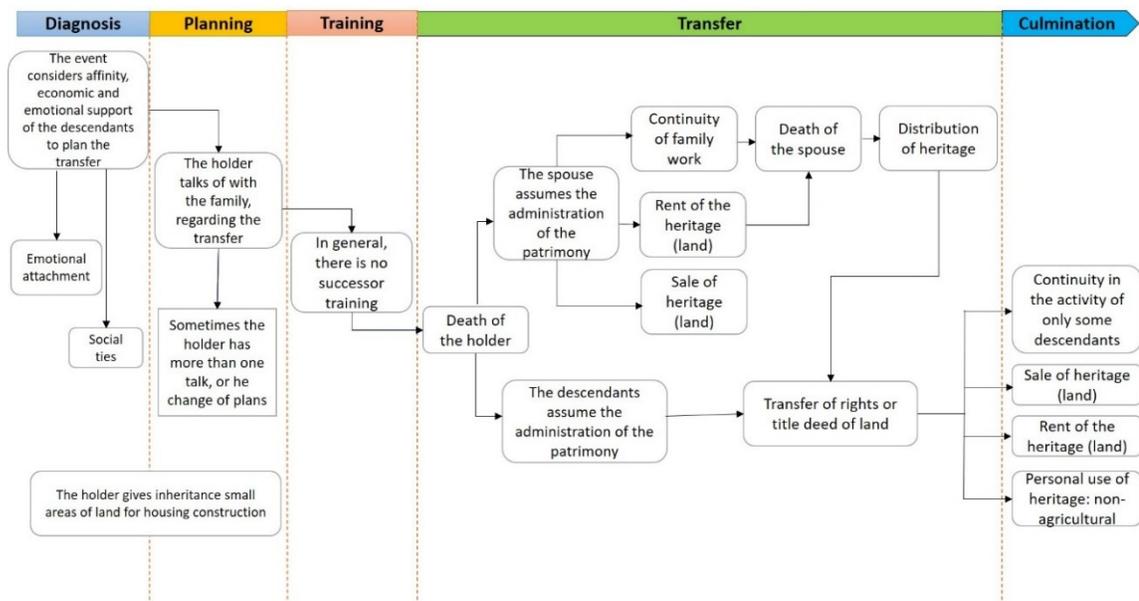
The culmination implies the assent of the holder's descendants after the long transfer process. Thus, in the end, those involved are satisfied or resigned to the results of the succession, and some of them continue working the farm. In this research, there are succession processes that have not yet reached the culmination phase because the transfer phase has been very long.

Some processes were found where at the end, there was a sale of land by the successors because the farm was not considered profitable or the successors had other sources of income with higher expectations. Also, there were some cases where the land was rented, mainly when the farm was inherited to the spouse, and she had no idea how to handle it. Another scenario was the personal use of the patrimony for non-agricultural purposes, mainly housing construction.

### 5.4.3 The typical succession process.

With the comprehensive analysis of the five stages of the succession process, the typical succession process was designed for the cases studied (Figura 5-2).

The first regularity is that the succession processes studied practically lack the planning and training phases. Indeed, the first three stages are carried out unconsciously without explicit analysis or reflections. The holder avoided committing to the successors to avoid conflicts or disappointments and to be able to adjust at any time. In the end, this approach makes the next two stages less effective. The emphasis is on the transfer, which, according to the interviewed farmers, is the most complicated and longest phase. The culmination phase usually has as an outcome the fragmentation of the farm and the abandonment of agricultural activity by most of the descendants.



**Figura 5-2. Stages of the typical succession process in the farms studied.**

Source: Own elaboration

#### **5.4.4 The succession and continuity of agricultural activity**

The succession in the case studies was not planned, but rather a process that arises because of the death of the farm holder or his inability to continue in agricultural production. Thus, the crisis administration of the succession means that at the time of the transfer of the patrimony, the individual interests of the possible heirs prevail, frequently in a framework of distrust. This results in the fragmentation of the patrimony and makes continuity in the agricultural activity less viable.

Even if the decisions about management of the farm and inheritance follow an economic purport and profitability is the main motivating factor for interest in agricultural continuity, in the interviews it was perceived that there is also need to satisfy personal goals. According to Gómez-Mejía et al. (2007), some farms continue through the generations not because they are efficient or profitable but because they satisfy the owners and successors as family businesses. However, in the cases studied, the greatest motivation to continue in agricultural activity was profitability. Hence, if the agricultural business was not considered as a possible generator of income and future employment for most of the successors, the distribution of the heritage generated conflicts, disagreements, and injustices that made the process costly and ineffective (Mann, 2007).

In the succession processes analysed, several factors interact and affect the decisions of the holders and successors. For example, they are influenced by the environment in which the farm is located and the circumstances in which the farmer works. Among the socioeconomic aspects, the profitability of the farm is important and is related to the type of production system and the destination of the production (Romero-Padilla et al., 2020). The value of the land is another important variable because proximity to the cities increases the value of the land for non-agricultural uses. Because it is more attractive for the successors and all

descendants expect to be heirs, the succession process can be more complicated.

Cultural and traditional aspects were also relevant in the succession and have an influence on the continuity of agricultural activity in the cases analysed. Generally, aspects such as the gender, birth order, and age play a role in whether the successor will continue in agriculture. Thus, as Cavicchioli et al. (2018) conclude, male and first-born successors are more likely to take over the farm, to acquire a greater proportion of the assets, or to be in charge of making the assignment.

On the other hand, the narratives of the interviewed farmers showed that succession processes are affected considerably by affective and emotional issues. In this sense, holders choose their successors according to their affection to them. In most cases, the person who is most attached to the farmer is the one who supports him in the agricultural processes and therefore has a greater link with the farm. This emotional attachment is related to the financial support that the holder receives from their descendants and the economic security that they will provide him with in later times when he cannot continue with agricultural business and his sources of income are null or scarce.

Likewise, socio-emotional issues are important in the delay of the succession processes since the holders stop carrying out a succession plan due to the indecision of choosing between some of their heirs. There are possible hard feelings if some heirs are not named successors. In this framework, most of the farmers interviewed are afraid of establishing a successor and later feeling unprotected or abandoned by the other descendants.

In most cases, affective relationships influenced the decision about the area that the holder designated to each descendant. It happened that the one who had the best affective relationship with the holder acquired a greater surface area of land, which caused disagreements among the relatives.

On the other hand, many holders preferred to assign the land to their spouse as security for her or simply to leave her the uncomfortable decision of choosing a successor. If there is no succession list for the ejido surface, by law the spouse has the preference in the transmission of agrarian rights (López-Ignacio, 2010).

Finally, the main problems in the succession process are related to the personal feelings and disagreements of the people involved. These are generated by the dissatisfaction with the area or location of the assigned patrimony stipulated by the parents or raffled among the descendants. This problem affects the legal part that in most cases needs to be specified.

## **5.5 Conclusions**

The succession processes in farms are not planned, and decisions or actions are rarely taken to prevent future problems and difficulties. In this way, succession is long and complex and frequently has permanent consequences for family harmony and the patrimony. Within this regularity, there are multiple nuances that depend on family relationships and the economic, social, and cultural conditions in which they operate.

In the most common scenarios, the continuity of the farm is unlikely due to the tendency to fragment the land and the lack of interest from family members to maintain agriculture as a source of income. Thus, at the time of the transfer of the land, individual interest prevails over the collective, which frequently reduces the economic viability of the farm.

This vulnerability of family farming to succession processes represents a challenge since they alter the management trajectory of the farm and sometimes compromise continuity.

Faced with this eventuality, strengthening the stages before the transfer (diagnosis, planning, and preparation) would help with achieving more effective and less risky succession culmination. This requires that those involved in the succession be willing to seek support or advice. Public policies that support agrarian succession processes through training and advisory programs are relevant, especially for profitable farms where continuity of agricultural activity is intended and where development is limited by inheritance problems.

## 5.6 References

- Ahmad, Z., y Yaseen, M. R. (2018). Moderating role of education on succession process in small family businesses in Pakistan. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 293–305. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2017-0041>
- Arreola Bravo, F. M., Niebla Zatarain, J. C., y Ramírez Martínez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia Ergo Sum*, 22(2), 103–115.
- Barnes, G. (2009). The evolution and resilience of community-based land tenure in rural Mexico. *Land Use Policy*, 26(2), 393–400. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2008.05.007>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (3th ed.). México: McGraw-Hill Irwin.
- Berrone, P., Cruz, C., y Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bertoni, D., y Cavicchioli, D. (2016). Process description, qualitative analysis and causal relationships in farm succession. *CAB Reviews: Perspectives in Agriculture, Veterinary Science, Nutrition and Natural Resources*, 11(043). <https://doi.org/10.1079/PAVSNNR201611043>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., y Coombs, W. T. (2017). *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. Journal of Management* (Vol. 43). <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Burton, R. J. F., y Fischer, H. (2015). The Succession Crisis in European Agriculture. *Sociologia Ruralis*, 55(2), 155–166. <https://doi.org/10.1111/soru.12080>
- Camfield, C., y Franco, M. (2019). Theoretical framework for family firm management: Relationship between personal values and professionalization and succession. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 201–227. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2018-0020>
- Cavicchioli, D., Bertoni, D., y Pretolani, R. (2018). Farm succession at a

- crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects. *Journal of Rural Studies*, 61(June), 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.06.002>
- Cavicchioli, D., Bertoni, D., Tesser, F., y Frisio, D. G. (2015). What factors encourage intrafamily farm succession in mountain areas? *Mountain Research and Development*, 35(2), 152–160. <https://doi.org/10.1659/MRD-JOURNAL-D-14-00107.1>
- De Massis, A., y 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 Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., y Vismara, S. (2016). Incumbents' Attitude Toward Intrafamily Succession. *Family Business Review*, 29(3), 278–300. <https://doi.org/10.1177/0894486516656276>
- Downey, H., Threlkeld, G., y Warburton, J. (2017). What is the role of place identity in older farming couples' retirement considerations? *Journal of Rural Studies*, 50, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.12.006>
- Duesberg, S., Bogue, P., y Renwick, A. (2017). Retirement farming or sustainable growth—land transfer choices for farmers without a successor. *Land Use Policy*, 61, 526–535. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.12.007>
- Fischer, H., y Burton, R. J. F. (2014). Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles. *Sociologia Ruralis*, 54(4), 417–438. <https://doi.org/10.1111/soru.12055>
- Gill, F. (2013). Succession planning and temporality: The influence of the past and the future. *Time y Society*, 22, 76–91. <https://doi.org/10.1177/0961463X10380023>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence de Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- González Zuñiga, A. (2007). Necesidades de la sucesión legítima agraria. *Revista de Los Tribunales Agrarios*, 43.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Hauck, J., y Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study de a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>
- Isnaniati, Fajri, y Nugroho, A. (2019). Succession Process in Family Business: a Study on the Manufacture of Rice Mill in Aceh Besar District. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 85(1), 128–133. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-01.15>
- Kaplan, M. S., Nussbaum, J. F., Becker, J. C., Fowler, C., y Pitts, M. J. (2009). Communication barriers to family farm succession planning. *Journal of Extension*, 47(5), 1–9.

- Kerbler, B. (2012). Factors affecting farm succession: the case of Slovenia. *Agricultural Economics (Czech Republic)*, 58(6), 285–298.
- Korzenszky, A. (2019). Extrafamilial farm succession: an adaptive strategy contributing to the renewal of peasantries in Austria. *Canadian Journal of Development Studies*, 40(2), 291–308. <https://doi.org/10.1080/02255189.2018.1517301>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., y Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Leonard, B., Kinsella, A., O'Donoghue, C., Farrell, M., y Mahon, M. (2017). Policy drivers of farm succession and inheritance. *Land Use Policy*, 61, 147–159. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.09.006>
- López Castro, N. (2009). Cuando la persistencia es una cuestión de familia. Relaciones familiares, traspaso y género en explotaciones agropecuarias del Sudoeste bonaerense (1987-2007). *Mundo Agrario*, 10(19). Recuperado de <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-77953852377ypartnerID=tZOTx3y1>
- López Ignacio, M. (2010). Sucesión agraria de los poseesionarios regulares. *Revista de Los Tribunales Agrarios*, VII(52), 1–18. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=2211429%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2211429yorden=100816yinfo=link>
- Mann, S. (2007). Understanding farm succession by the objective hermeneutics method. *Sociologia Ruralis*, 47(4), 369–383. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2007.00442.x>
- Mishra, A. K., y El-osta, H. S. (2007). Factors affecting succession decisions in family farm businesses: evidence de a national survey. *Journal of the American Society of Farm Managers and Rural Appraisers ASFMRA*, 1–10.
- Morais, M., Borges, J. A. R., y Binotto, E. (2018). Using the reasoned action approach to understand Brazilian successors' intention to take over the farm. *Land Use Policy*, 71(February 2017), 445–452. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.11.002>
- Neiman, M. (2017). La herencia en las empresas familiares de la región pampeana Argentina durante el actual período de auge económico de la actividad agrícola. *Papers*, 102(3), 509–531. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2269>
- Nuthall, P. L., y Old, K. M. (2017). Farm owners' reluctance to embrace family succession and the implications for extension: the case of family farms in New Zealand. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 23(1), 39–60. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2016.1200992>
- Pantoja, M. I., Moncayo, R., Belalcázar, A., y Jiménez, Á. (2016). La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte. *Revista UNIMAR*, 34(1), 219–229.
- Paskewitz, E. A., y Beck, S. J. (2017). When Work and Family Merge: Understanding Intragroup Conflict Experiences in Family Farm Businesses. *Journal of Family Communication*, 17(4), 386–400. <https://doi.org/10.1080/15267431.2017.1363757>

- Pessotto, A. P., Costa, C., Schwinghamer, T., Colle, G., y Corte, V. F. D. (2019). Factors influencing intergenerational succession in family farm businesses in Brazil. *Land Use Policy*, 87(July), 104045. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104045>
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., y Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Reyes Ramos, M. E. (2006). Mujeres y tierra en Chiapas. *El Cotidiano*, 21(19), 20–30.
- Romero-Padilla, A., Marqués-Berber, S. R., Santoyo-Cortés, V. H., Ayala-Garay, A. V., y Altamirano-Cárdenas, J. R. (2020). La sucesión agrícola de unidades de producción del centro de México. *Informacion Tecnica Economica Agraria*, 116(4), 1–18. <https://doi.org/10.12706/itea.2020.007>
- Schumacher, M., Durán-díaz, P., Kurjenoja, A. K., Gutiérrez-, E., y González-Rivas, D. A. (2019). Evolution and Collapse of Ejidos in Mexico: How Far is Communal Land Used for Urban Development? *Preprints*, 2019(2019070302). <https://doi.org/10.20944/preprints201907.0302.v1>
- Soto Maciel, A., de la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., y San Martín Reyna, J. M. (2015). The influence of family relationships in the succession. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238–256. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036>
- Stephens, M. (2011). Planning farm succession: how to be successful. *AFBM Journal: Agricultural Business Management y Farming Systems*, 8(2), 61–66.
- Tasci, A. D. A., Wei, W., y Milman, A. (2020). Uses and misuses of the case study method. *Annals of Tourism Research*, 82(October 2019), 102815. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102815>
- Uchiyama, T., Lobley, M., Errington, A., y Yanagimura, S. (2008). Dimensions of intergenerational farm business transfers in Canada, England, the USA and Japan. *Japanese Journal of Rural Economics*, 10, 33–48.
- Wealth, B. (2009). *Family business: In safe hands? Barclays Wealth Insights* (Vol. 8).

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES GENERALES**

En este último capítulo se discuten los principales hallazgos encontrados en la investigación, los cuales comprenden los resultados de los capítulos 3 al 5, que corresponden a los objetivos y preguntas planteadas en el primer capítulo.

Iniciando con el primer objetivo que fue identificar las modalidades de sucesión que se presentan en las unidades de producción, se identificaron cuatro modalidades, las cuales están en función de la existencia de un plan de sucesión y del interés de continuar en la actividad agrícola.

La existencia de un plan de sucesión está relacionada con la edad de los productores a cargo de la unidad de producción y por tanto con la edad de sus hijos y posibles sucesores. A pesar de que no se tiene una cultura de sucesión, entre menor es la edad del productor, menor es la importancia y el interés que tienen en los temas de herencia. El poco interés se relaciona con la edad de los descendientes. Cuando los productores son más jóvenes, generalmente sus descendientes son de corta edad, en este sentido los productores desconocen sus gustos y si la actividad agrícola les será atractiva en el futuro. Además, en la mayoría de los casos los hijos no se han involucrado en la agricultura por su corta edad o se han involucrado de manera parcial.

Por otro lado, el interés de continuar en la actividad agrícola se vincula con las expectativas de crecimiento de la unidad de producción las cuales son altamente influenciadas por la región, que define el valor de la agricultura ante otros usos alternativos de la tierra (habitacional, industrial y/o comercial). De esta manera los planes futuros y sucesorios de los productores respecto a su UP se definirán considerando las alternativas de uso de suelo y oportunidades de trabajo predominantes en la zona.

Lo anterior se relaciona con el segundo objetivo de la investigación que refiere a los factores que intervienen en la toma de decisiones de transferencia de tierras agrícolas. Así, se encontraron factores asociados al productor, sucesor, unidad de producción y a la región, ya que como se describió anteriormente, la localización de la unidad de producción afecta significativamente la sucesión y define la continuidad de la actividad agrícola.

Otro factor importante asociado a las características de la unidad de producción, que afecta la sucesión, fue la rentabilidad, relacionada con el nivel de ingresos que se obtienen y por tanto con el destino de la producción. En general, se asocia la producción destinada al mercado nacional con mayor rentabilidad, en comparación con las ventas locales o el autoconsumo, y por ende con mayores ingresos, lo que recae en un mayor interés de continuar en la actividad agrícola.

Si bien, a mayor edad del productor, es mayor su inquietud por la elección de un sucesor, las expectativas son un factor importante que afecta la transferencia de la UP. Así, regularmente éstos retrasan la definición de su heredero en función de sus expectativas. Las cuales implican relaciones posteriores con los miembros de la familia, apoyo emocional y económico y cuidados posteriores que puedan recibir de sus descendientes. Y no sólo calculan las relaciones futuras con sus descendientes, sino con la familia de ellos, ya que incluso se detienen en la elección de herederos cuando éstos aún no eligen pareja. Esta cuestión es importante, porque retrasa la definición formal de los sucesores e impide su involucramiento en el trabajo de la unidad de producción, incluso debido a la incertidumbre de no saber quién será el elegido como sucesor, se desenvuelven en otras actividades.

Además, se encontró que las cuestiones socioemocionales también influyen en las decisiones de transferencia del productor. Dichos factores socioemocionales se vinculan a los valores, emociones y conflictos que se presentan en los integrantes de la familia, en adición al apego y cariño entre los sucesores y el

productor. Aunque son temas difíciles de reconocer y aceptar por los productores, son factores significativos ya que modifican sus decisiones y comportamiento.

Los productores resguardan la tierra, porque la consideran como un seguro para su futuro, cuando ya no puedan continuar con la actividad agrícola, lo que es trascendente en las decisiones sucesorias. Así el productor pospone lo más posible la designación de un sucesor con la finalidad de mantener la tierra el mayor tiempo posible y al final heredarla al descendiente que le brinde los cuidados necesarios en la vejez o, para venderla y obtener los ingresos necesarios para su manutención. En muchas ocasiones, si el productor tiene mayor apoyo económico de algún descendiente, identifica a este como sucesor, pues se anticipa a las posibles situaciones en las que él y su pareja ya no tendrán ingresos suficientes para subsistir o cubrir gastos médicos. En este escenario es evidente que los titulares de la tierra no valoran en la sucesión la continuidad de la actividad agrícola de los sucesores.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo de esta investigación referente a identificar como se desarrollan los procesos sucesorios y las etapas que los componen, en general, se encontró que los procesos de sucesión no son planeados y comienzan en situaciones imprevistas, principalmente con fallecimiento del productor y jefe de familia. Lo anterior impide una planeación de los sucesores y por ende carencia en su entrenamiento, y sólo continuarán con la actividad agrícola si tienen un costo de oportunidad menor en otra ocupación. Asimismo, la etapa de transferencia es la más larga y en ocasiones la que puede generar más conflictos familiares.

En suma, al tratarse de un proceso social, la sucesión es altamente influenciada por las relaciones entre los involucrados y sus expectativas, así como su comportamiento. Además, puede existir un fuerte apego de los productores hacia su tierra, lo que limita la transferencia de la unidad de producción. En adición, las

costumbres, tradiciones y lógica cultural dentro de la familia como el género y orden de nacimiento todavía influyen en cómo se desarrolla la sucesión.

De esta manera, planear la sucesión es difícil para los productores, ya que se enfrentan a temas poco tratados como sus cuidados en la vejez y la muerte. Lo que implica la interacción de diversos factores externos y la combinación de intereses personales. Por ello, la sucesión conlleva un proceso largo y habitualmente la pérdida en la continuidad de la actividad agrícola. Es así como los temas de sucesión no son sencillos, sin embargo, es necesario planearlos para evitar conflictos y en casos donde la actividad agrícola sea rentable evitar pérdidas en la continuidad de la agricultura. En este marco son relevantes políticas gubernamentales que capaciten y den asesoría a los productores en sus procesos sucesorios, con prioridad a aquellos con interés en dar seguimiento a la actividad agrícola.

Esta investigación no está exenta de limitaciones. Dentro de ellas, el tipo de muestreo no probabilístico en las encuestas limita la validez externa del estudio al no poder generalizar los resultados. Por otro lado, los estudios de caso se basaron en entrevistas sólo a un integrante de la familia dejando de lado las opiniones de otros familiares, además se analizan también las impresiones en los entrevistados, lo que podría dar subjetividad al estudio y sesgar los datos.

# APÉNDICES

## FORMATO DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

### I. Información del productor

<sup>1</sup> Nombre(s)		<sup>2</sup> Apellido Paterno	<sup>3</sup> Apellido materno
	H ( ) M ( )		
<sup>4</sup> Edad (años)	<sup>5</sup> Género	<sup>6</sup> Escolaridad (años)	<sup>7</sup> Tiempo dedicado a su UP (horas por semana)
<sup>8</sup> Importancia de la actividad		<sup>9</sup> Expectativas de crecimiento de su UP	

### II. Información de la UP

<sup>10</sup> % ingresos que provienen de la UP	<sup>11</sup> Costo de la tierra	<sup>12</sup> Renta de la tierra	
---	----------------------------------	----------------------------------	--

<sup>13</sup> Cultivo						
<sup>14</sup> Superficie sembrada						
<sup>15</sup> Destino (comercio)						
<sup>16</sup> Tipo de riego						

### III. Sucesión

1. ¿Qué es para usted un plan de sucesión?  
¿Lo considera importante?  
¿por qué cree que en general no se planea la sucesión?
  
2. ¿Existía un plan de sucesión en su caso?  
¿Lo conocía?  
¿Se cumplió?
  
3. ¿Cómo se llevó a cabo la sucesión?  
¿Fue lo que esperaba (n)?  
¿Pasó como lo había dicho/querido el sucedido?
  
4. ¿Hace cuánto que se realizó la sucesión de la UP?  
¿Han existido problemas después de realizar la sucesión? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Cómo se habrían evitado?
  
5. ¿Pretende continuar con la actividad agrícola? ¿Por qué?  
¿Cómo realizará usted la sucesión?

## FORMATO DE ENCUESTA

Por favor, complete la siguiente información sobre su Unidad de Producción (UP).

La mayoría de las preguntas tienen varias opciones, elija la que mejor se adapte a sus condiciones, en algunos casos puede elegir más de una opción.

### I. Información del productor

				H ( ) M ( )		
<sup>1</sup> Nombre(s)	<sup>2</sup> Apellido Paterno	<sup>3</sup> Apellido materno	<sup>4</sup> Edad (años)	<sup>5</sup> Género	<sup>6</sup> Escolaridad (años)	<sup>7</sup> Años de experiencia en la UP

### II. Información general de la Unidad de Producción (UP)

<sup>8</sup> Estado	<sup>9</sup> Municipio	<sup>10</sup> Localidad	<sup>11</sup> Superficie sembrada (ha)	<sup>12</sup> Superficie total (ha)

		a	b		
<sup>13</sup> Producto(s) agrícola(s) y ganaderos	<sup>14</sup> Núm. de cabezas (ganado)	<sup>15</sup> Producción obtenida: a agrícola, b ganadera		<sup>16</sup> Valor de renta de 1 ha	<sup>17</sup> Valor de venta de 1 ha

<sup>18</sup> Tipo de tenencia de la tierra	a. Propiedad ( ) b. Comunal ( ) c. Ejidal ( ) d. Rentada ( )
<sup>19</sup> Tipo de riego	a. Riego ( ) b. Temporal ( ) c. Mixto ( )
<sup>20</sup> Tipo de agricultura y/o ganadería	a. Autoconsumo ( ) b. Autoconsumo y mercado ( ) c. Mercado Nacional ( ) d. Mercado internacional ( ) e. Otro:
<sup>21</sup> Importancia de la actividad	a. Tiempo completo ( ) b. Complementaria ( ) c. Distracción ( )
<sup>22</sup> Producción obtenida	a. Buena ( ) b. Regular ( ) c. Mala ( )
<sup>23</sup> Proporción de ingresos que obtiene de la UP	a. 0-25% ( ) b. 26-50% ( ) c. 51-75% ( ) d. 76-100% ( )
<sup>24</sup> Tiene deuda	a. Baja ( ) b. Media ( ) c. Alta ( ) d. No tengo ( )
<sup>25</sup> ¿Qué cree que está pasando con su UP?	a. Está decreciendo ( ) b. Está estancada ( ) c. Está creciendo ( ) d. Está consolidada ( )
<sup>26</sup> ¿Qué cree que pasará en el futuro con su UP?	a. Decrecerá ( ) b. Se estancará ( ) c. Crecerá ( ) d. Se consolidará ( )

### III. Información demográfica de los miembros de la familia

<sup>27</sup> Número de hijos	
<sup>28</sup> Rango de edad de los hijos (años)	a. 0-10 ( ) b. 11-20 ( ) c. 21-30 ( ) d. 31-50 ( ) e. >50 ( )

				a. SI ( ) b. NO ( )
<sup>29</sup> Miembros de la familia	<sup>30</sup> Miembros de la familia que trabajan fuera de la UP	<sup>31</sup> Miembros de la familia que trabajan en la UP	<sup>32</sup> Tiempo promedio que la familia trabaja en la UP (horas/semana)	<sup>33</sup> Usted o algún familiar padece alguna enfermedad crónica**

\*\*Enfermedad crónica: diabetes, gastritis, hipertensión, cáncer, etc.

#### IV. Organización

34 Pertenece a una organización rural	a. SI ( )	b. NO ( ), pase a siguiente apartado	V. Costumbres y valores de la agricultura y la tierra	
35 Número de miembros				
36 Frecuencia de reunión al mes	a. 1 ( )	b. 2 ( )	c. 3 ( )	d. 4 ( )
37 Esta con	a. Conyugue ( )	b. Uno o más miembros de la familia ( )	c. Amigos y conocidos ( )	d. Solo ( ) e. Otro ( ) _____
38 En la organización es importante definir un sucesor para su UP	a. SI ( )	b. NO ( )	c. Tal vez ( )	
39 Comenta regularmente sus decisiones de sucesión con los miembros de su organización?	a. SI ( )	b. Algunas veces ( )	c. NO ( )	

#### V. Costumbres y valores de la agricultura y la tierra

40 ¿Considera el trabajo en el campo agotador?	Demasiado ( )	Mucho ( )	Poco ( )	Muy Poco ( )	Nada ( )
41 ¿Disfruta el trabajo de campo?	Demasiado ( )	Mucho ( )	Poco ( )	Muy Poco ( )	Nada ( )
42 ¿Es importante su expandir la UP?	Demasiado ( )	Mucho ( )	Poco ( )	Muy Poco ( )	Nada ( )
43 ¿Es importante transferir la UP dentro de la familia?	Demasiado ( )	Mucho ( )	Poco ( )	Muy Poco ( )	Nada ( )
44 ¿Continúa en la agricultura porque no tiene otra alternativa?	Demasiado ( )	Mucho ( )	Poco ( )	Muy Poco ( )	Nada ( )
45 ¿Es importante conservar la fertilidad de la tierra?	Demasiado ( )	Mucho ( )	Poco ( )	Muy Poco ( )	Nada ( )
46 ¿Es importante planificar los ingresos para la vejez?	Demasiado ( )	Mucho ( )	Poco ( )	Muy Poco ( )	Nada ( )
47 ¿Cuánto es su arraigo al campo?	Demasiado ( )	Mucho ( )	Poco ( )	Muy Poco ( )	Nada ( )
48 ¿Si le ofrecieran una cantidad considerable por su tierra la vendería?	SI ( ) NO ( ) Tal vez ( )				
49 Lo común es que la UP se transfiera a:	a. El hijo mayor ( ) b. El hijo menor ( ) c. A todos por igual ( ) c. Esposa ( ) d. Hijas ( ) e. Otro ( ) ¿A quién? _____				
50 Generaciones que han trabajado en la UP (incluyéndolo a usted)					

#### VI. Sucesión: Información de cómo tiene la intención de transmitir sus activos a sus herederos

51 ¿Piensa dejar de trabajar en la agricultura?	a. NO ( )	b. Parcialmente ( )	c. Si, en unos años ( )
	¿Qué edad tendría? _____		
52 ¿Considera importante que exista alguien que continúe trabajando en la UP?	a. SI ( )	b. NO ( )	
53 ¿Cuántos hijos se han involucrado en el trabajo agropecuario?			
54 ¿Cuántos hijos han expresado interés en dedicarse a la actividad agropecuaria?			
55 ¿Cuántos hijos han estudiado algún nivel en temas relacionados con la agricultura?			
56 Tiene interés en que su UP permanezca en la actividad agropecuaria	a. SI ( )	b. NO ( )	¿Por qué? _____
57 ¿Quiere que sus hijo(s) continúen trabajando su UP?	a. SI ( )	b. NO ( )	¿Por qué? _____
58 ¿Ha identificado a alguien que continúe trabajando su UP cuando usted no lo haga?	a. SI ( )	b. NO ( )	c. Tal vez ( )
59 ¿La (s) persona (s) identificada (s) tienen interés de permanecer en la actividad agrícola?	a. SI ( )	b. NO ( )	c. Tal vez ( ) ¿Por qué? _____
60 Tiene una lista de sucesión depositada en el RAN	a. SI ( )	b. NO ( )	
61 ¿Qué situación se adecua más a su decisión respecto al futuro de su UP?	b. Transmitir la UP a alguno(s) de sus herederos ( ) c. Vender y gastar el dinero ( ) a. Vender la UP e invertir el dinero ( ) d. Vender y repartir el dinero entre sus herederos ( ) e. Otro: _____		

62 ¿Qué porcentaje de los activos que tiene piensa transferir?	a. Al conyugue ( ) %    b. A sus hijos ( ) %    c. Alguien más ( ) %
63 Si tiene más de un hijo, ¿cuál de las siguientes opciones se adecuan a sus decisiones?	a. Transmite la UP y/o bienes por igual ( ) b. Transmite la UP y/o bienes al hijo mayor ( ) c. Transmite la UP y/o bienes al hijo menor ( ) d. Transmite la UP y/o bienes al hijo con más interés en esta ( ) e. Si todos están involucrados deja la UP sólo a uno ( ) f. Otro: _____
64 Tiene un plan futuro para UP	a. SI ( )    b. NO ( ) En caso de SI, involucra a su familia    a. SI ( )    b. NO ( )    c. Tal vez ( ) En caso de SI, ¿lo tiene por escrito?    a. SI ( )    b. NO ( )
65 ¿Ha realizado un testamento?	a. SI ( )    b. NO ( ) En caso de SI, considera su tierra    a. SI ( )    b. NO ( ) considera su inversión agrícola (maquinaria)    a. SI ( )    b. NO ( ) considera los derechos del agua    a. SI ( )    b. NO ( ) Esta: a. Notariado ( )    b. Sólo escrito ( )    c. Sólo comentado con la familia ( )
66 ¿Con quién ha discutido el tema de la transferencia/sucesión de la UP?	a. Su conyugue ( )    b. Algún hijo ( )    c. Toda la familia ( ) d. Algún pariente o amigo ( )    e. Abogado ( )    f. Otro ( )
67 Toma decisiones con el apoyo o asesoramiento de sus familiares y/o amigos	a. Regularmente ( )    b. Algunas veces ( )    c. Nunca ( )
68 Ha tenido problemas familiares por causas de la herencia de su patrimonio	a. SI ( )    b. NO ( )
69 ¿Cree que puedan existir problemas familiares debido a sus decisiones futuras con su patrimonio?	a. SI ( )    b. NO ( )    c. Tal vez ( )
70 Esta feliz con sus planes de transferencia de UP/ (planes de sucesión)	a. Mucho ( )    b. Parcialmente ( )    c. Poco ( ) ¿Por qué? _____
71 Si usted llegará a faltar, ¿qué cree que pasaría con su UP?	

## VII. Percepción de políticas relacionadas

72 ¿Ha recibido alguna información sobre la importancia de elección de un sucesor?	a. SI ( )    b. NO ( ) ¿Considera importante recibirla?    a. SI ( )    b. NO ( )
73 ¿Considera importante la capacitación respecto a las ventajas de tener un sucesor?	a. SI ( )    b. NO ( )    c. Tal vez ( )
74 ¿Cree que un crédito para comprar tierra promueve el interés en la agricultura?	a. SI ( )    b. NO ( )    c. Tal vez ( )
75 ¿Considera los trámites de sucesión costosos?	a. SI ( )    b. NO ( )
76 Tiene apoyo del programa INAPAM	a. SI ( )    b. NO ( ) Piensa solicitarlo    a. SI ( )    b. NO ( )    c. Tal vez ( )
77 Recibe apoyo de PROAGRO (antes PROCAMPO)	a. SI ( )    b. NO ( )
78 ¿Recibe algún otro apoyo gubernamental?	a. SI ( )    ¿Cuál? _____    b. NO ( )
79 La asignación de un subsidio sólo si tiene un sucesor designado ¿lo motivaría a tenerlo?	a. SI ( )    b. NO ( )    c. Tal vez ( )
80 ¿Cree necesario que se deba promover la sucesión?	a. SI ( )    b. NO ( )    c. Tal vez ( )    ¿Por qué? ¿Cómo? _____

## GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Siglas: UP: Unidad de producción, RAN: Registro Agrario Nacional, INAPAM: Instituto Nacional de las personas mayores.